

T.C.
GÜMRÜK VE TİCARET
BAKANLIĞI



2018 – 2022

EĞİTİM STRATEJİ BELGESİ



BAKAN SUNUŞU

İçinde bulunduğumuz “Bilgi Çağı”nın en belirgin özellikleri; bilim, teknolojik değişimler ve küreselleşmedir. Küreselleşme ile birlikte ticaretin ve gümrük işlerinin kolaylaştırılması, ticari faaliyetlerin teşvik edilmesi ve sürekli değişen çevreye uyum sağlanması önem kazanmıştır. Ülkemiz de dünyanın içinde bulunduğu bu değişim sürecini çok hızlı yaşamaktadır.

Bilgi ve diğer yeteneklerle donatılmış insan, tüm bu gelişen değişim ihtiyacını kavrayabilecek ve değişim süreçlerini yönetebilecek insandır. Bu gerçeklikten hareketle, nitelikli insan gücü kamu ve özel sektörde vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Değişim hızına paralel bir şekilde günümüz çalışanında aranılan yeterlikler de değişmiş ve değişim yönetimi, liderlik, takım halinde çalışabilme, teknolojiye uyum sağlayabilme gibi nitelikler ön plana çıkmıştır. Bu nedenle, gümrük ve ticaret işlemlerinin daha etkin ve verimli yapılabilmesi ve ülkelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için bir dizi bilgi, beceri ve davranış setine ihtiyaç duyulmuş ve birçok ülkede söz konusu bilgi, beceri ve davranışların çalışanlara kazandırılması için belirli eğitim programları geliştirilmiştir.

Bu çerçevede, Bakanlığımızca her unvanın ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve davranışları kapsayan yetkinliklerin tespit edilmesi ve bu yetkinlikleri kazandırmaya yönelik eğitim uygulamalarının standartlaştırılması, modernizasyonu ve etkinliğinin sağlanması amacıyla “Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Eğitim Stratejisi” ile “Eğitim İhtiyaç Analizi ve Yetkinlik Bazlı Rehber Eğitim Modülleri” hazırlanmıştır. Uygulamada sahiplenilerek öngörüldüğu şekilde hayata geçirilmesi ile söz konusu eğitim stratejisi ve bunun çıktılarının Bakanlığımızın dönüşümü ve gelişiminde çok önemli bir fonksiyon üstleneceğine yürekten inanıyorum.

Bakanlığımız eğitim sistemi ile ilgili atılan bu büyük adımda, ilgili tüm tarafların ve Bakanlığımızdaki her çalışanın katkısı, ortak çabası ve desteğiyle başarıya ulaşabileceğimizi düşünüyorum. Eğitim Stratejisi ve İhtiyaç Analizi ile Rehber Eğitim Modülleri raporu hazırlanma sürecinde tüm emeği geçenlere teşekkür eder, sevgi ve başarı dileklerimi sunarım.

Bülent TÜFENKİ
Bakan



BAKAN YARDIMCISI SUNUŞU

Bireylerin ağın gereklerine uygun bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olması sürdürülebilir sosyal ve ekonomik kalkınma için günümüzün en temel gerekliliklerindedir. Ülkelerin sosyal ve ekonomik geliŐmiŐlik düzeylerini belirleyen faktörlerin başında da eğitim stratejileri gelmektedir. Küresel gelişmelere uygun olarak planlanmıŐ bir eğitim insan odaklı kalkınmanın sağlanması etkin rol oynamaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki baŐ döndürücü geliŐmelerin etkisi bütün sektörlerde ve hayatın her alanında hissedilmekle birlikte deęiŐimin en çok etkilediği alanların başında eğitim gelmektedir. Hızla değişen bilgi, teknoloji, üretim yöntemleri ile iş hayatındaki gelişmelere paralel olarak dinamik bir yapı sergileyen mesleki ve teknik eğitimin önemi tüm dünyada giderek artmaktadır. Bu dinamik yapı; teknolojik altyapı yatırımlarının güçlendirilmesini, dünyadaki geliŐmelerin yakından takip edilmesini gerekli kıldığı gibi sürekli kendini yenileyen bir eğitim sistemini de gerekli kılmaktadır.

Bu noktadan hareketle, hızlı değişen gümrük ve ticaret dünyasına ayak uydurabilmek ve ortaya çıkan deęiŐimlere en iyi Şekilde cevap verebilmek için Bakanlık alıŐanlarımızın, değişim doğrultusunda ortaya çıkan stratejik ihtiyaçlarının tespit edilmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak Şekilde geliştirilmeleri, güçlendirilmeleri ve beceri kazanmaları gerekmektedir. Bu ise etkili bir eğitim stratejisi, programı ve içeriği ile etkin değerlendirme sistemi gerekliliğini beraberinde getirmektedir.

Bu anlayıŐla hazırlanan ve ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve davranışları kazandıracak modern eğitim programlarının uygulanmasıyla Bakanlığımız çalıŐanlarını ileri taŐıyacak ve bu sayede kurumsal performansın artırılarak Bakanlığımız kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlayacak ‘‘Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Eğitim Stratejisi’’ ile ‘‘Eğitim İhtiyaç Analizi ve Yetkinlik Bazlı Rehber Eğitim Modülleri’’ dökümanları özverili çalışmalar sonucunda tamamlanmıştır.

Strateji ve Eğitim Modülleri çalıŐmalarının hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaŐlarıma teşekkür eder, çalıŐmalarımızın amacını en iyi Şekilde gerçekleŐtirmesini ve ülkemize hayırlı olmasını temenni ederim.

Selam ve Saygılarımla,

Fatih ÇİFTCİ
Bakan Yardımcısı



MÜSTEŞAR SUNUŞU

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimin etkisi bütün sektörlerde ve hayatın her alanında hissedilmekle birlikte ülkemizin sürdürülebilir ekonomik ve sosyal kalkınmasını sağlayabilmesi ile uluslararası rekabette ön plana çıkabilmesinin yolu da bu gelişime uyum sağlayabilmesinden geçmektedir. Bu dinamik yapı; kurum ve kuruluşların dünyadaki gelişmeleri yakından takip edebilmesini, özel sektörle yakın iş birliğini sağlayabilmesini, vatandaşa verdiği hizmetlerde kalite ve verimliliği en üst düzeye çıkarabilmesini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte, hızla değişen teknoloji, üretim yöntemleri ve ticaret alanındaki gelişmelere paralel olarak dinamik bir yapı sergileyen mesleki eğitimin önemi tüm dünyada giderek artmaktadır.

Bizim de Bakanlık olarak önceliklerimizden birisi, insan kaynağımızı yerel ve uluslararası iş piyasalarının beklentilerine cevap verebilecek, gerekli bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip, sürekli kendini geliştiren bir yapıya kavuşturmak için mesleki eğitim sistemimizi bugünün değil, yarının ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir yapıya kavuşturmaktır.

Bu doğrultuda, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı personelinin, Bakanlığımızın stratejik hedefleri doğrultusunda istenilen performansı gösterebilmesi için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olması amacıyla, uygulanmakta olan eğitim programlarının içeriğinin gözden geçirilmesi ve ihtiyaçların belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen “Eğitim İhtiyaç Analizi” çalışması neticesinde; “Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Eğitim Stratejisi” ortaya konularak, Bakanlığımız personeline özgü “Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Yetkinlik Çerçevesi” belirlenmiştir. Ayrıca, “Temel”, “Teknik” ve “Yönetmelik” olmak üzere 3 kategoride ve seviyeler halinde belirlenen söz konusu yetkinliklere ilişkin olarak da Bakanlığın farklı kademelerindeki insan kaynağının farklı düzeylerde ihtiyaç duyduğu her bir yetkinlik için dinamik ve gelişen ihtiyaçlara göre uyarlanabilir “Eğitim İhtiyaç Analizi ve Yetkinlik Bazlı Rehber Eğitim Modülleri” oluşturulmuştur.

Değerli mesai arkadaşlarım;

Hazırlanan “Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Eğitim Stratejisi” ile “Eğitim İhtiyaç Analizi ve Yetkinlik Bazlı Rehber Eğitim Modülleri” raporunun hayata geçirilmesini sağlamaya yönelik çalışmalarda başarıya ulaşacağımızı temenni eder, eğitim etkinliklerinde görev alan ve destek veren herkese teşekkür ederim.

Cenap AŞCI
Müsteşar

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	8
Stratejik Planlama	9
Eğitim Stratejisi	10
<i>Eğitim Stratejisinin Temel Amaçları</i>	10
DURUM ANALİZİ	11
Kurumsal Tarihçe	11
<i>Gümrük</i>	11
<i>Ticaret</i>	12
Üst Belge Analizi	13
<i>Gümrük ve Ticaret Bakanlığının 2018-2022 Stratejik Planının Eğitim Açısından Değerlendirilmesi</i>	14
Kuruluş İçi Analiz	15
<i>İnsan Kaynakları Analizi</i>	15
<i>Fiziki Durum Analizi</i>	18
<i>Yönetim ve Örgüt Yapısı</i>	19
EĞİTİM STRATEJİSİ HAZIRLAMA SÜRECİ	21
Doküman Analizi	21
Çalıştay ve Odak Grup Görüşmeleri	21
Anket Çalışması	22
İyi Örnek İncelemeleri	23
<i>FLETC (Federal Law Enforcement Training Centers: ABD)</i>	23
<i>BWZ (Gümrük İdaresi Eğitim ve Bilim Merkezi: Almanya)</i>	24
<i>Rus Gümrük Akademisi</i>	25
Eğitim İçeriği	27
Eğiticilerin Niteliği	27
Eğitimlerin Etkinliği	28
Kurumsal Kapasite	29
EĞİTİM STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	30
Stratejik Amaç ve Hedefler Özet Tablosu	30

GTB EĞİTİM STRATEJİSİ

GİRİŞ

Eğitim ve geliştirme ile öğrenme süreci, kurumların performansını artıran bir fenomen olarak değerlendirilmektedir. Yetişkin eğitimi literatürüne göre, eğitimin belirli bir sistematik içerisinde, doğru eğitim modülleri çerçevesinde verilmesi ve kurumsal öğrenme kültürünün geliştirilmesi, uzun vadede kurumların performansında belirgin farklılıklar oluşturmaktadır.

Eğitim ve geliştirme süreci, belirli bir görev ya da faaliyeti gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin çalışanlara kazandırılması ya da transfer edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Kurumda yapılan iş ve görevlerde karşılaşılan ya da gelecekte karşılaşılabilecek zorlukların aşılması ve iş ve görevlerin daha etkin yapılarak kurumsal performansın artırılması noktasında eğitim ve geliştirme faaliyetleri önemli katkılar sağlamaktadır. Bu faaliyetler aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimlerine de doğrudan ya da dolaylı katkı sunmaktadır. Bu nedenlerle kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri hem kurum hem de çalışanlar açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Çalışanların görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi ve bu sayede kurumsal performansın artırılması için onların doğru bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmasını garanti altına almak gerekmektedir. Çünkü hizmet üreten kurumların, yüksek kurumsal performans ve nitelikli sonuçlar açısından – kullanılan sistemlerin de etkisi olmakla beraber - sahip olduğu en değerli kaynak, donanımlı, motivasyonlu ve yetkin insan kaynağıdır.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığında birbirinden farklı ve bu nedenle de farklı bilgi, beceri ve yetenek gerektiren çok sayıda iş, işlem ve görev bulunmaktadır. Her bir iş, işlem ve görevde çalışan personel, farklı bilgi, beceri ve yeteneklere ve dolayısıyla da farklı eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadır. Böyle bir ortamda, üzerinde çok düşünülmeden yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkileri sınırlı kalabilmekte, bazı durumlarda ise kaynak israfına dönüşebilmektedir.

Bu noktada doğru kişilere doğru eğitimlerin belirli bir sistematik dâhilinde ve doğru bir şekilde verilmesi, yani eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin belirli bir strateji çerçevesinde ve çalışan odaklı olarak gerçekleştirilmesi konusu öne çıkmaktadır. Eğitim stratejisi, bölgesel ihtiyaçlara cevap verebilecek, küresel gümrük ve ticaret trendleriyle uyum sağlayabilecek, orta ve uzun

vadede iş ve görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış bir insan kaynağı havuzunun oluşmasına katkı sağlama konusunda önemli bir potansiyele sahiptir.

Eğitim ihtiyaç analizi ve eğitim stratejisi çalışmaları ile her bir çalışanın ihtiyaç duyduğu temel eğitim alanları, yetkinlikler ve yetkinlik ağırlıkları tespit edilmiş ve yetkinlik bazlı rehber eğitim modülleri geliştirilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda kurum çalışanlarına doğru eğitimlerin verilmesiyle eğitimde etkinliğin sağlanması, Bakanlığın sunduğu hizmetlerde verimliliğin, kalitenin ve dolayısıyla da bir bütün olarak kurumsal performansın artırılması hedeflenmektedir.

Stratejik Planlama

Kamu mali yönetiminin etkinleştirilmesi amacıyla 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2006 yılında yürürlüğe girmiştir. Kanunun amacı, kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışına geçilmesi ve bu sayede kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi, kaynak kullanım kapasitesinin artırılarak etkinlik, verimlilik ve tasarrufun sağlanması, siyasi ve yönetsel hesap verme mekanizmaları ile mali saydamlığın geliştirilmesidir. Stratejik plan, idarenin orta ve uzun vadede stratejik önceliklerinin belirlenmesi, mali disiplinin sağlanarak kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, söz konusu kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve şeffaflık ve hesap verilebilirlik anlayışının geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

Stratejik planlama; kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları eylem planları, programlar ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araçtır. Ulusal düzeydeki kalkınma planları, hükümet programları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanmakta olan stratejik planlar; programlar, sektörel ve tematik planlar ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırmakta ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlar söz konusu belgelerde yer alan politikalardan idarelerce yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ile kurumsal gelişime yönelik hususların gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir.

Eğitim Stratejisi

Stratejik planlama kurumun tüm planlarının üstünde yer alır ve onlara kılavuzluk eder. Stratejik plan, kurum üst düzey yönetiminin ve ilgili paydaşların kurumdan beklentilerini, kurumun amaçlarını belirlemesinin yanı sıra değişik faaliyet alanlarına ilişkin olarak ulaşılmamasını istedikleri noktaları içerir. Ancak bu sürecin daha etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için, kurumdaki alt birimlerin stratejik plan doğrultusunda kendi stratejilerini belirlemesi gerekir. Bu stratejiler “fonksiyonel stratejiler” şeklinde ifade edilmektedir.

Fonksiyonel stratejiler, kurum içerisindeki çeşitli fonksiyonel bölümlere (birim ya da departmanlara) ait kararlardan oluşur. Fonksiyonel strateji, stratejik planların etkinliğinin artırılması için kurumdaki birimlerin, stratejik planın kırılımı olarak, kendi alt stratejilerini hazırlaması mantığına dayanmaktadır. Kurum stratejisi ışığında fonksiyonel birim, departman, şube gibi iş birimlerinin başarı için ortaya koydukları stratejilerden oluşur. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Eğitim Stratejisi de, kurumun stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflere daha etkin katkı sunmak için kurumun eğitim faaliyetlerinin planlanmasını, eğitim ile ilgili amaç ve hedeflerin belirlenmesini kapsamaktadır. Türk kamu yönetiminde fonksiyonel planlar ile ilgili bir zorunluluk yoktur ancak stratejik yönetim literatüründe stratejik planların alt stratejiler ile desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Eğitim Stratejisinin Temel Amaçları

Eğitim stratejisinin genel amacı, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine etkin bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve donanımı çalışanlara kazandıracak eğitim faaliyetlerinin belirli bir sistematik dâhilinde planlanması, uygulanması ve etkinliğinin değerlendirilmesidir. Bu genel amacı gerçekleştirmek için aşağıda verilen alt amaçların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, kurumun stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek şekilde yapılmasını temin etmek
- Bakanlığın, bölgesel ihtiyaçlara cevap verebilen ve küresel gümrük ve ticaret trendlerine uyum sağlayabilen bir insan kaynağı havuzuna sahip olmasını sağlamak
- Sistematik eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle kurumda öğrenme kültürünün gelişmesine katkı sağlamak

- İhtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetenekleri kurum çalışanlarına kazandırarak çalışanların ve kurumun performansında artış sağlamak
- İhtiyaç duyulan eğitime odaklanması ve ihtiyaç duyulmayan eğitim faaliyetlerinin önüne geçilmesi yoluyla kamu kaynaklarında optimum kullanımı sağlamak
- Açık ve şeffaf eğitim politikalarına ve prosedürlerine zemin hazırlamak
- Eğitim sonuçlarını değerlendirerek geribildirim mekanizması kurmayı ve bu sayede eğitim etkinliğini sürekli olarak artırmayı güvence altına almak

DURUM ANALİZİ

Kurumsal Tarihçe

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı (mülga) ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın (mülga) bazı birimlerini birleştiren 08.06.2011 tarihli 27958 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 640 sayılı Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuştur. Bakanlığın tarihi gelişimi, gümrük ve ticaret faaliyetlerinin geçmişteki gelişimi çerçevesinde iki ayrı alt başlık altında incelenmiştir.

Gümrük

Türk Gümrük İdaresinin Anadolu Beyliklerinden Osmanlı İmparatorluğuna, Osmanlıdan Türkiye Cumhuriyeti Devletine kadar gelişerek devam eden uzun bir gelişim öyküsü olduğu bilinmektedir. Kurtuluş Savaşı sonrası Lozan Anlaşması nedeniyle bir bekleme dönemi geçirilmiş, Cumhuriyet döneminin ilk uygulaması 1929'da yürürlüğe giren 1499 sayılı "Gümrük Tarifesi Kanunu" olmuştur. Bu tarife uygulaması nedeniyle artan kaçakçılık faaliyetlerini önlemek için, 02.06.1929 tarihinde 1510 sayılı Kaçakçılığın Men ve Takibi Kanunu yürürlüğe konulmuştur. 30.12.1929 tarihinde 1909 sayılı Kanunla gümrükler müstakil bir bakanlık olarak teşkilatlandırılarak "Gümrük ve İnhisarlar Vekâleti" kurulmuş, kaçakçılıkla mücadele görev ve yetkisi de bu Bakanlığın bünyesine verilmiştir. 1931'de kaçakçılıkla mücadele amaçlı yarı askeri "Gümrük Muhafaza Umum Kumandanlığı" kurulmuştur. 29.03.1932 tarihli ve 1989 sayılı Kanunla Maliye Bakanlığına bağlı olan Tekel İdare ve İşletmeleri de bu Bakanlığa bağlanarak Bakanlığın kuruluşu tamamlanmıştır.

1918 yılından itibaren yürürlükte olan ve değişen ekonomik koşullar karşısında yetersiz kalan Gümrük Kanunu 1949 yılında kaldırılarak 5383 sayılı “Gümrük Kanunu” çıkarılmıştır. Cenevre’de imzalanarak 1948 yılında yürürlüğe konulan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) paralelinde; gümrük mevzuatının basitleştirilmesi, formalitelerinin azaltılması ve mevzuat uyumunun sağlanması amacıyla yapılan çalışmalar sonucu 1950 yılında Brüksel’de Gümrük İşbirliği Konseyi kurulmuş ve ülkemiz bu Konseyin ilk üye ülkeleri arasında yer almıştır. Ayrıca, o dönemde hazırlanan Nomenklatör ve Kıymet Sözleşmelerine dahil olunarak 1916 yılında yürürlüğe konulan spesifik tarifeden çıkılmış, yerine kıymet esasına dayalı vergilendirme dönemine geçilmiştir.

1931 yılında kurulan yarı askeri nitelikteki Gümrük Muhafaza Umum Kumandanlığı 1956’da kaldırılmış ve sivilleşerek Gümrük Muhafaza Müdürlüğü ismini almıştır. 13.12.1983 tarihli ve 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gümrük ve Tekel Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı, Maliye ve Gümrük Bakanlığı şeklinde birleştirilmiştir. Gümrük Teşkilatının bu yapısı 1993 yılına kadar sürmüştür. 2/7/1993 tarihli, 485 sayılı "Gümrük Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile gümrükler, tekrar Maliye Bakanlığında ayrılarak, “Gümrük Müsteşarlığı” adı altında Başbakanlığa bağlı ayrı bir Müsteşarlık olarak yapılandırılmıştır.

Ülkemizin Gümrük Birliğine girmesi nedeniyle Topluluk Gümrük kodunda yer alan hükümlerin, Ortaklık Konseyi Kararı gereğince Gümrük Kanununa yansıtılması amacıyla 4458 sayılı Gümrük Kanunu 1999’da yayımlanmış ve 2007 yılında yayımlanan 5607 sayılı Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu ile de bütün gümrük suçlarına ilişkin yeni düzenlemeler yapılmıştır. 05.04.2007 tarihli ve 5622 sayılı “Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü’nün Gümrük Müsteşarlığına Bağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile TASİŞ Genel Müdürlüğü, Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı’na (Mülga) bağlanmıştır.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 08/06/2011 tarih ve 27958 sayılı Resmi Gazete’nin mükerrer sayısında yayımlanarak yürürlüğe girmiş, bu Kanun Hükmünde Kararname ile gümrük teşkilatı yeniden bakanlık düzeyinde yapılandırılmıştır.

Ticaret

Osmanlı Devletinde II. Mahmut döneminde yapılan birçok ıslahat hareketi içinde, batı ülkelerinde olduğu gibi, devlet görevlerinin yeni oluşturulan nazırlıklar (bakanlıklar) arasında

bölüşürülmesi de yer almıştır. Ticaret alanındaki hizmetler de 1838 yılında oluşturulan “Meclis-i Ziraat ve Ticaret Komisyonu” bünyesinde verilmeye başlanmıştır. Tanzimat Fermanının kabulünden sonra 1840 yılında da İstanbul’da “Umur-ı Ticaret ve Ziraat Nezareti” kurulmuştur. Bu nezarette; “Ticaret ve Ziraat Meclis-i Kebiri” adı verilen sürekli bir komisyon ile ticaret, muhasebe, istatistik, ziraat kalemleri (daireleri) yer almıştır. Bu kurum, saltanatın kaldırılmasıyla tüm Osmanlı Bakanlıklarının varlığının sona erdiği 1922 yılına kadar farklı isimler ve işlevler üstlenerek 82 yıl hizmet vermiştir. İlk TBMM Hükümetinde “İktisat Vekâleti” tarafından yürütülen bu hizmetler, 1924 yılından 1928 yılına kadar Ticaret Vekâleti bünyesinde, 1928-1931 yılları arasında “Ticaret ve Ziraat Vekâletlerinin Tevhidi Kanunu” ile iki müsteşarlı olarak kurulan İktisat Vekâleti içerisinde verilmiştir. 1931 yılında Ziraat Vekâleti’ nin, 1939 yılında Ticaret Vekâleti ile Münakalât Vekâleti ’nin kurulmasıyla kendisinden ayrılan birimlerden dolayı İktisat Vekâleti iyice küçülmüş, bu durum 1949 yılına dek sürmüştür. 1949 yılında sanayi, maden ve enerji işlerinin de bağlı olduğu Ekonomi ve Ticaret Vekâleti kurulmuştur. 1957 yılında sanayi işlerinin ayrılması ile 1939 yılındaki kuruluş yapısına ve görev alanına dönen Ticaret Bakanlığı 1971 yılı başında yeniden sanayi işlerini de alarak ilk defa Sanayi ve Ticaret bakanlığı haline gelmiştir. Ticaret kanadı aynı yılın sonunda tekrar ayrılarak Dış Ekonomik İlişkiler Bakanlığı ile birleşmiş ve 1939 yılındaki Ticaret Bakanlığı haline dönmüş, bu durum 1983 yılına kadar devam etmiştir.

1983 yılında ise Sanayi kesimi ile tekrar birleşilerek oluşturulan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2011 yılında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’nın kurulmasına kadar faaliyetlerine devam etmiş olup Türk kamu yönetiminde bugünkü anlamıyla “Ticaret Bakanlığı Kavramı” birkaç geçici dönem dışında 1840 yılından bugüne kadar varlığını sürdürmüştür.

Üst Belge Analizi

Bu bölümde kurumun misyonu ile ilgili olan üst belgelerin analizi yapılmıştır. Eğitim ihtiyaç analizi ve yetkinliklerin oluşturulması sırasında kurumun ilgili üst belgeleriyle kurum ile ilişkili olabilecek diğer dokümanların incelenmesi yapılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar ise doküman analizi olarak ayrıca proje sonuç raporunda verilmiştir. Eğitim stratejisinin, öncelikle kurumun ana stratejik planı ile tutarlı olması gerekir. Bu bağlamda üst belge olarak kurumun stratejik planı incelenmiş ve kurumun stratejik planında belirtilen misyon, vizyon ve temel değerler ile kurum stratejik planının eğitim açısından bir değerlemesine burada yer verilmiştir.

BAKANLIĞIN MİSYONU

Gümrük ve ticaret politikalarını geliştirmek ve uygulamak

BAKANLIĞIN VİZYONU

Hızlı ve kolay ticaretin güven kapısı

BAKANLIĞIN TEMEL DEĞERLERİ

1. Çözüm ve sonuç odaklılık
2. Hızlı ve kaliteli hizmet
3. Güvenilirlik ve tutarlılık
4. Yenilikçilik ve teknoloji odaklılık
5. Katılımcılık ve erişilebilirlik
6. Sürdürülebilirlik
7. Yetkinlik ve uzmanlık
8. İnsan odaklılık
9. Güvenlikte etkinlik
10. Sağlık ve çevreye duyarlılık

Gümrük ve Ticaret Bakanlığının 2018-2022 Stratejik Planının Eğitim Açısından Değerlendirilmesi

Bakanlığın 2018-2022 stratejik planında eğitim konusu temel faaliyet alanlarından bir olarak ele alınmıştır. Buna göre Bakanlığın eğitim ile ilgili olarak aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmesi gerekmektedir (2018-2022 Stratejik Planı, Tablo 3)

- İkili ilişkiler, anlaşmalar ve talepler temelinde diğer ülkelere teknik destek ve eğitim (transit, lojistik, ...) verilmesi,
- Gümrük uygulamalarına (TIR, Ortak Transit Rejimi, ...) ilişkin eğitim verilmesi
- Kooperatifçiliğin geliştirilmesi için gerekli eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi

- Esnaf ve sanatkârlar ile istihdam ettikleri personele yönelik eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi
- Elektronik ticaret, perakende ticaret ile ilgili mevzuat eğitimlerinin verilmesi
- İl müdürlükleri ve toptancı hallerde faaliyet gösteren personele sebze ve meyve ticaretine ilişkin eğitimlerin verilmesi

Stratejik planda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi için “personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçmek için altyapıyı hazırlamak” şeklinde bir hedef belirlenmiştir. 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 göstergesi konulmuştur.

2018-2022 Stratejik planında yer alan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için de “hizmet içi eğitimlere ağırlık vermek” stratejisi sıklıkla vurgulanmıştır. Risk değerlendirme tablosunda ise, hedeflerin çoğu ile ilgili olarak eğitimin yeterli düzeyde olmadığı ifade edilmiştir. Buna ek olarak planda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasına duyulan ihtiyaç sıklıkla vurgulanmıştır. Bunların sonucu olarak “hizmet içi eğitimde hayat boyu öğrenme modelinin” benimsenmesi kararlaştırılmış ve stratejik planda buna yer verilmiştir.

Kuruluş İçi Analiz

İnsan Kaynakları Analizi

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı 2018-2022 plan dönemi içinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçme karar almıştır. Bu süreç içerisinde Bakanlık insan odaklı, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikaları geliştiren ve kurum yönetiminde kilit işlev gören bir anlayış geliştirme çabası içerisine girmiştir.

Türkiye'nin artan dış ticaret hacmiyle paralel olarak Bakanlığın ihtiyaç duyduğu insan kaynağı sayısı sürekli olarak artmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda son yıllarda personel sayılarında önemli artış gözlenmiştir.

2012 – 2017 Yılları Arasındaki Personel Sayısı

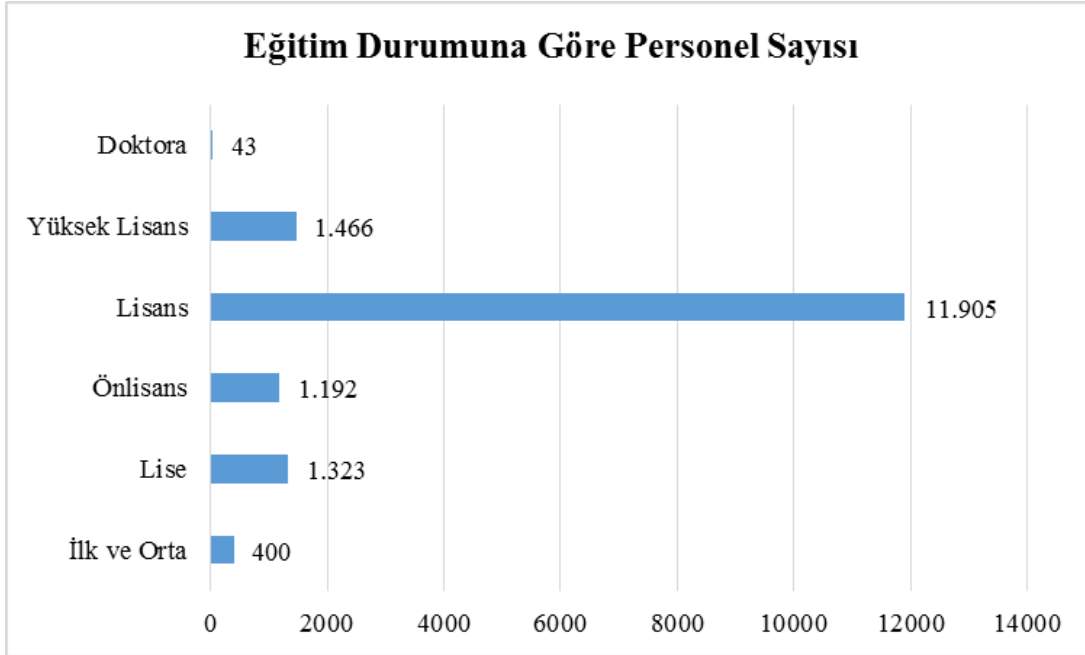
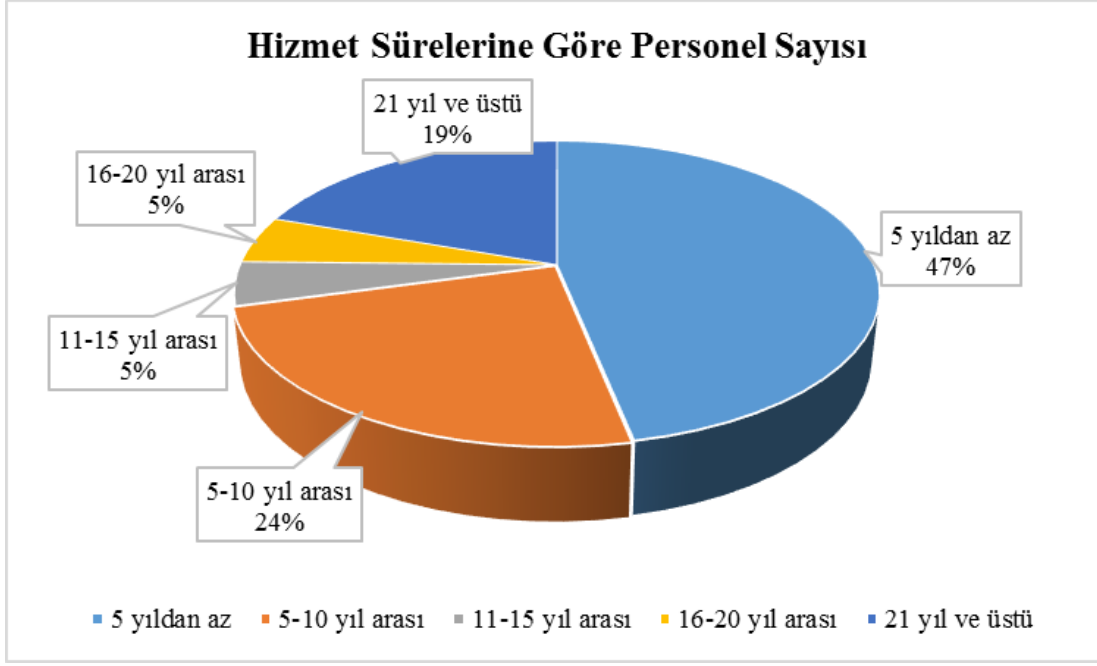
Yıllar	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dolu Kadro	11.650	14.581	14.977	16.046	16.152	16.329

Personelin Demografik Bilgileri

Personel	Merkez	Taşra	Döner Sermaye	Ticaret İl Müd.	Yurt Dışı	Toplam
Erkek	1.467	8.466	519	1.052	3	11.507
Kadın	887	3029	195	710	1	4.822
Toplam	2.354	11.495	714	1.762	4	16.329

2017 yılında Bakanlığın % 70'i erkek, % 30'u kadın personelden oluşmakta olup, merkezin % 62'si erkek, % 38'i kadın; taşranın % 73'ü erkek, % 27'si kadın; Ticaret İl Müdürlüklerinin % 60'ı erkek, % 40'ı kadın ve döner sermayenin % 73'ü erkek, % 27'si kadın personelden oluşmaktadır. Yurt dışı teşkilatında çalışan personelin ise % 80'i erkek, %20'si kadındır.

2017 yılında Bakanlığın toplamda 6.873 boş kadrosu bulunmaktadır. Boş kadrolar ile birlikte Bakanlığın toplam mevcut kadrosu 23.202'dir. Bakanlığın dolu kadrolarının % 14'ü merkezde, % 70'i gümrük idarelerinde, % 11'i Ticaret İl Müdürlüklerinde, % 4'ü döner sermaye teşkilatında, % 0,04'ü ise yurt dışı teşkilatında çalışmaktadır.



Sözleşmeli personel, sürekli işçi, geçici işçi ve geçici personelin de dâhil edildiği yukarıdaki verilerden anlaşıldığı üzere Bakanlık çalışanlarının önemli bir kısmı (%47) beş yıldan daha az çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumuna bakıldığında, Bakanlık çalışanlarının büyük bir kısmının (11.905) üniversite, 1.466 çalışanın yüksek lisans ve 43 çalışanın doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Eğitim dairesinde ise 1 daire başkanı vekili, 2 daire başkanı, 4 şube müdürü, 1 mühendis, 3 eğitim uzmanı, 2 gümrük ve ticaret uzman, 8 şef, 1 muayene memuru, 1 bilgisayar işletmeni,

14 veri hazırlama ve kontrol işletmeni, 1 tekniker, 2 memur, 1 hemşire ve 6 geçici görevli olmak üzere toplam 47 personel ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca konuk evi, temizlik ve güvenlik faaliyetlerinde de 43 personel çalışmaktadır.

Fiziki Durum Analizi

Bakanlığın yeni eğitim merkezi 2013 yılının Ocak ayında faaliyete geçmiştir. Yeni eğitim merkezinde Eğitim Dairesi iç (Gümrük ve Ticaret Personeli) ve dış (diğer kamu kurumları ile diğer ülke gümrük idareleri) paydaşlara eğitim hizmeti sunmaktadır.

Tesis	Sayı	Kapasite (kişi)
Sınıflar	1 sınıf (30 kişi kapasiteli) 2 sınıf (50 kişi kapasiteli) 4 sınıf (40 kişi kapasiteli)	290
Bilgisayar Sınıfları	2	54
BİDEM Sınıfı	1	27
Atış Poligonu	1	
Kütüphane	1	
Konferans Salonu	1	200
Toplantı Salonu	1	20
Ofisler	19	55
Yemek Salonu	1	200
Kafeterya	1	200
Konukevi	3 süit oda 6 tek kişilik oda 2 Engelli Odası- 4 kişi 92 çift kişilik oda-184 kişi	200

Eğitim dairesinde toplamda 290 kişi kapasiteli 7 sınıf, 54 kişi kapasiteli 2 bilgisayar sınıfı, 27 kişi kapasiteli 1 BİDEM sınıfı, 1 atış poligonu, 200 kişi kapasiteli bir konferans salonu, 20 kişi kapasiteli bir toplantı salonu, 55 kişi kapasiteli 19 ofis, 200 kişi kapasiteli bir kafeterya ve 200 kişi kapasiteli bir yemek salonu bulunmaktadır. Ayrıca dışardan gelen konukları ağırlamak üzere 200 kişi kapasiteli konukevi, açık ve kapalı spor salonları ve yarı olimpik yüzme havuzuyla eğitim verilen kursiyerlerin tüm ihtiyaçları karşılanmaktadır.

Yönetim ve Örgüt Yapısı

Bakanlığın Örgüt Yapısı

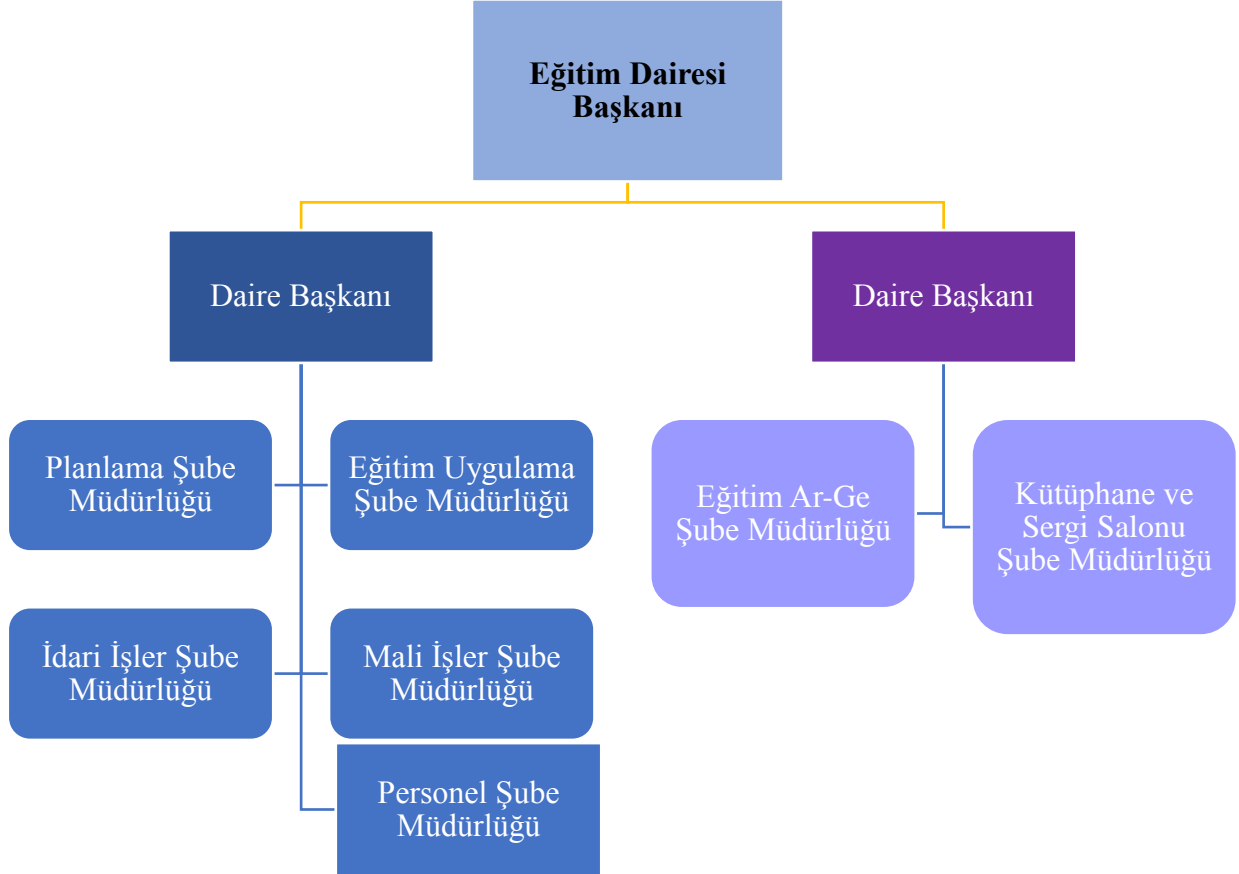
Bakanlık; merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatlarından oluşmaktadır. Merkez teşkilatı Gümrükler Genel Müdürlüğü, Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü, İç Ticaret Genel Müdürlüğü, Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğü, Esnaf ve Sanatkarlar Genel Müdürlüğü, Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Personel Dairesi Başkanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, Özel Kalem Müdürlüğü'nden oluşmaktadır.

Taşra teşkilatı ise Bölge Müdürlükleri ile Ticaret İl Müdürlüklerinden oluşmaktadır. 19 Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü (18 adedi fiilen hizmet vermektedir.) ve bu Bölge Müdürlüklerine bağlı hizmet veren 163 adet Gümrük Müdürlüğü (148 adedi fiilen hizmet vermektedir.) 30 adet Gümrük Muhafaza Kaçakçılık ve İstihbarat Müdürlüğü, 23 adet Tasfiye İşletme Müdürlüğü, 6 adet Laboratuvar Müdürlüğü, 19 adet Personel Müdürlüğü (18 adedi fiilen hizmet vermektedir.) ve Valiliklere bağlı 81 Ticaret İl Müdürlüğü olarak yapılandırılmıştır.

Yurtdışı teşkilatı gümrük müşaviri ve gümrük ataşelerinden oluşmaktadır. Gümrük Müşavirleri, yurtdışında yaşayan vatandaşlarımızın, yurtdışında bulunan Türk firmalarının ve Türkiye'ye gidecek yabancı ülke vatandaşlarının gümrük konularındaki soru ve sorunlarına cevap ve çözümler üretmek, aynı zamanda buldukları ülke ile Türk Gümrük mevzuat ve uygulamaları hakkında ilgilileri bilgilendirmekle mükelleftirler. Diğer ülkelerle ilişkilerin yoğunluğu ve dış ticaret hacmindeki artışa paralel olarak 15 gümrük müşaviri, 5 gümrük ataşesi olmak üzere 20 yurtdışı kadro oluşturulmuştur.

Eğitim Dairesinin Örgüt Yapısı

Eğitim Dairesinin örgüt yapısı Eğitim Dairesi Başkanı, iki daire başkanı ve iki daire başkanına bağlı birimlerden oluşmaktadır.



EĞİTİM STRATEJİSİ HAZIRLAMA SÜRECİ

Eğitim Stratejisi, Eğitim İhtiyaç Analizi ve Yetkinlik Bazlı Rehber Eğitim Modülleri Hazırlama Projesi kapsamında hazırlanmıştır. Proje kapsamında Eğitim İhtiyaç Analizi ve Yetkinlik Bazlı Rehber Eğitim Modülleri Raporu ekinde sırasıyla Ek 1, Ek 2 ve Ek 3 şeklinde sonuçlarına yer verilen doküman analizi, çalıştay ve odak grup görüşmeleri ve anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalar ile Bakanlığın gelişime açık alanları, eğitim açısından Bakanlığın odaklanması gereken alanlar, Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim programları ve eğitim planlaması süreç ve yöntemleri tespit edilmiştir.

Doküman Analizi

Kamu kurumlarında, kurumları yönlendiren mevzuat ve stratejik plan gibi üst belgeler, kurumun temel amaç ve hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini göstermeleri bakımından önem taşımaktadır. Bu amaçla, Bakanlığın stratejik planı, ilgili mevzuatı, birim faaliyet raporları, eğitim programları, birimlerin görevlerini gösteren belgeler, çeşitli platformlarda yapmış oldukları sunumlar vb. çok sayıda doküman incelenmiştir. Bu dokümanların yanında birimlerin önemli bir bölümü, kendi yazılı görüşlerini de bildirmişlerdir. Bakanlıktan gelen dokümanlara ek olarak Dublin Stratejisi Eğitim Çerçevesi, AB Gümrük Öz Değerleri, Dünya Gümrük Örgütünün çalışmaları, Avrupa Birliği Gümrük Yetkinlik Çerçevesi ve ilgili diğer uluslararası literatür incelenmiştir. Dokümanlar üzerinde yapılan bu incelemeler sonucunda Bakanlığın stratejik amaç ve hedefleri, temel görev ve sorumlulukları, uluslararası arenada gümrük ve ticaret faaliyetlerinde çalışanlar için yapılan eğitim faaliyetleri, gerekli olan yetkinlikler ve Bakanlığın bu alandaki mevcut durumu analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda Bakanlığın geliştirilmesi gereken temel alanları ve bu alanların geliştirilmesine yönelik olarak olası eğitim programları ortaya konulmuştur. Daha detaylı bilgi için Eğitim İhtiyaç Analizi ve Yetkinlik Bazlı Rehber Eğitim Modülleri Raporu Ek 1 incelenebilir.

Çalıştay ve Odak Grup Görüşmeleri

Gümrük ve Ticaret Bakanlığının kurumsal analizini yapmak, kurumsal sorunları ortaya koymak ve Bakanlık personelinin görüşlerini almak üzere, Bakanlığın farklı birimlerinde çalışan ve ağırlıklı olarak orta ve üst kademe yöneticilerinin katıldığı bir çalıştay düzenlenmiştir. Ayrıca kurumun farklı birimleriyle formel olarak “Odak Grup Görüşmeleri” ve yine kurumun farklı birimlerinde çalışanlarla informel görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmalar, Bakanlığın çağdaş uygulamalara sahip olması, hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi ve gelişmiş dünya

ticareti içerisinde olması gereken yere ulaşabilmesi için kurumsal performans problemlerini tespit etmek, problemlerin nedenlerini belirlemek, sorunların hangilerinin eğitim ile giderilebileceğini açığa çıkarmak ve bunlara yönelik çözüm önerilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmalar sırasında;

- Kurumun performans problemleri, problem alanları, problemlerin nedenleri ve bunların eğitim ile ilişkisi,
- Bireysel anlamda personelin performansını, moral ve motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen / etkileyebilecek faktörler ile bu faktörlerin eğitim ile ilişkisi,
- Mevcut eğitim programlarının değerlendirilmesi, eksiklik ve sorunların tespit edilmesi ve daha nitelikli eğitim için eğitim önerileri

Tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar sırasında misyon çakışması, kurumsallaşma, merkez ve taşra teşkilatı farkı, mevzuat çeşitliliği ve çakışmaları, kurumsal yapı ve iletişim, kurumsal altyapı, yönetim tarzı, kurum kültürü ve çalışma iklimi, insan kaynakları sistemi, personel temin süreci, personelin ve eğiticilerin eğitimi, iş süreçleri performans sistemi ve kariyer sistemi ile ilgili sorunlar tespit edilmiş ve bu sorunlara yönelik eğitim ile gerçekleştirilebilecek iyileştirme önerileri alınmıştır. Daha detaylı bilgi için Eğitim İhtiyaç Analizi ve Yetkinlik Bazlı Rehber Eğitim Modülleri Raporu Ek-2 incelenebilir.

Anket Çalışması

Kurumdaki pozisyonların iş analizini yapmak, her bir pozisyon için gereken yetkinlikleri tespit etmek ve eğitim ile ilgili olarak tüm Bakanlık temsil edebilecek bir örneklem üzerinden çalışanların fikirlerini almak üzere, önceki çalışmalar ve literatür baz alınarak geniş bir anket hazırlanmıştır. Türkiye’de 11 ayrı ilde (Ankara, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Mersin, Hatay, Edirne, Şırnak, Ağrı, Gaziantep, Artvin) Gümrük ve Ticaret Bakanlığı çalışanlarına işleri ve yetkinlikleri ile ilgili tanımlamalar yaptıkları ve aldıkları eğitimleri değerlendirdikleri anketler uygulanmıştır. Katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek doldurulan anketler yarı yapılandırılmış şekilde hazırlanmıştır. Anket, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı personelinin sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlik ve iş niteliklerinin belirlenmesinin yanı sıra kurum hakkında detaylı bilgi elde edebilmek amacıyla oluşturulmuştur. Anket, öncesinde yapılan çalışmalardan elde edilen veriler ve literatürdeki çalışmalar temel alınarak, proje ekibini oluşturan akademisyenler tarafından hazırlanmıştır. Hazırlanan anket, anket tekniği konusunda tecrübeli akademisyenler tarafından incelendikten sonra Eğitim Dairesi Başkanlığı ile paylaşılmış ve gelen öneriler doğrultusunda son hali verilerek uygulanmaya başlanmıştır.

Ankete toplamda 703 kişi katılmış, katılımcıların %70'i erkeklerden ve %30'u kadınlardan oluşmuştur. Katılımcıların 166'sının Ankara, 113'ünün İstanbul, 68'inin İzmir, 64'ünün Ağrı, 50'sinin Kocaeli, 47'sinin Edirne, 47'sinin Gaziantep, 36'sının Mersin, 35'inin Hatay, 35'inin Şırnak ve 23'ünün Artvin'de çalıştıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılar, kurumsal performansın artırılması için öncelikle çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve daha etkin eğitim verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Anket sonucunda Bakanlık çalışanlarının en önemli eksiklikleri ise sırasıyla mevzuat bilgisi eksikliği, eğitim eksikliği ve yabancı dil eksikliği şeklinde ortaya çıkmıştır. Çalışanlar tarafından en çok talep edilen eğitimler ise sırasıyla mevzuat eğitimi, mesleki eğitimler, iletişim eğitimi ve yabancı dil eğitimidir.

Anket sonucunda elde edilen veriler, yöneticiler grubu, denetim grubu ve teknik personel grubu şeklinde tasnif edilmiştir. Her bir çalışılan pozisyon için karşılaşılan zorluklar, zayıf yönler, performans artırma önerileri, eğitim talepleri ve gerekli yetkinlikler (temel, teknik ve yönetsel) tespit edilmiştir. Bu veriler, Bakanlığın yetkinlik çerçevesini belirlemede temel oluşturduğu gibi eğitim stratejisinin geliştirilmesine de önemli katkılar sağlamıştır. Daha detaylı bilgi için Eğitim İhtiyaç Analizi ve Yetkinlik Bazlı Rehber Eğitim Modülleri Raporu Ek 3 incelenebilir.

İyi Örnek İncelemeleri

FLETC (Federal Law Enforcement Training Centers: ABD)

Federal Kolluk Kuvvetleri Eğitim Merkezi (FLETC), DHS (Department of Homeland Security) altında faaliyet göstermekte ve ABD'deki yaklaşık 22 Federal kuruluşta (DEA, ABD Posta İdaresi, FBI hariç) ve 90'dan fazla farklı kurumda görev yapan kolluk kuvvetlerinin eğitimini sağlamaktadır. FLETC, 2014 yılı itibarıyla toplam 1090 personele ve 258 milyon dolarlık bir bütçeye sahip, Federal bir eğitim kuruluşudur. Merkezi Georgia eyaletindeki Brunswick şehrinde olup; Charleston (South Carolina Eyaletinde), Artesia (New Mexico Eyaletinde), Cheltenham (Maryland Eyaletinde), Glynco (Georgia Eyaletinde)'nda kara eğitim merkezleri; Los Angeles ve Orlando'da deniz eğitim merkezleri mevcuttur. 2014 yılında eğitim merkezlerinde yaklaşık 58.666 kolluk personeli (5.897'si eyalet ve yerel kolluk personeli, **851'i diğer ülkelerin kolluk personeli olmak üzere**) eğitim görmüştür. Glynco'daki eğitim merkezinde aynı anda 2.000 kişi eğitim görebilmektedir. 1995 yılında kurulan ve çeşitli ülkelerde (San Salvador, Budapeşte, Bangkok ve Gaborone-Bostwana'da) bulunan Uluslararası Kolluk Güçleri Akademileri (ILEA) ile diğer ülkelere de eğitimler verilmektedir. Ziyaretçi ve değişim programları ile eğitim merkezlerine diğer ülkelerden eğitim için personel kabul edilmektedir.

ABD’de 88 adet kolluk kuvvetinin (polis, gümrük ve hudut koruma, sahil güvenlik vb.) temel ve ileri eğitimi ABD’nin çeşitli yerlerinde kurulmuş ve FLETC (Federal Kolluk Kuvvetleri Eğitim Merkezi) adı verilen tesislerde gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede, hem kaynaklar etkin şekilde kullanılmakta hem de beraber eğitim alan kolluk kuvvetleri arasında iyi bir işbirliği en başından kurulmaktadır.

1970 yılında Hazine’ye bağlı olarak tüm federal kolluk kuvvetlerinin profesyonel bir eğitici kadrosundan standart, kaliteli ve ekonomik eğitim alacakları bir tesis ihtiyacını karşılamak için kurulmuş olan FLETC, günümüzde İç Güvenlik Bakanlığına bağlanmıştır. Ülke dışında da Botswana ve Tayland’da bazı programlar yürütülmekte ve Macaristan ve El Salvador’daki kolluk kuvvetleri eğitimleri desteklenmektedir. Gümrük ve Sınır Koruma (Customs and Border Protection: CBP) biriminin başka yerel eğitim tesisleri bulunmakla birlikte tüm federal ajanslar gibi temel ve ileri eğitimler genel olarak FLETC’de sağlanmakta ve bu çerçevede alınan eğitim bütçesinden, eğitim alan memur sayısına göre FLETC’ye bütçe aktarılmaktadır.

Gümrük ile ilgili eğitimlerin ise önemli bir bölümü Saha Operasyonları Akademisinde verilmektedir. 8 bölümden oluşan bu akademi, temel ve ileri düzey eğitimler verilmektedir. 16 hafta boyunca teorik olarak verilen temel eğitimlerden sonra uygulama biriminde, alınan eğitimler senaryo temelinde uygulanmakta ve daha ileri düzey eğitimler verilmektedir. Böylece memurlara becerilerini ve öğrendiklerini gerçeğe en uygun ortamlarda deneme imkanı sunulmuş olmaktadır. Eğitim tesislerinde temel prensip, konuya ilişkin materyallerin başta sunulması ve aday memurun aktif katılımı ile bilginin aktarımının ardından, gerçeğe en yakın senaryolarla uygulamalı eğitimin sağlanmasıdır.

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, FLETC tesislerinde ortak bir kolluk kültürü ve aidiyeti oluşturmak için tüm federal kolluk kuvvetlerine ve zaman zaman yerel kuvvetlere kaliteli, standart ve ekonomik eğitimin verildiği, verilen eğitimlerde “uygulamanın” ve simülasyonların çok önemli bir yer tuttuğu ve gümrük memurlarına ayrıca kullanılan teknolojiler ile ilgili eğitim ve İngilizce dışında yabancı dil eğitimi verildiği görülmüştür.

BWZ (Gümrük İdaresi Eğitim ve Bilim Merkezi: Almanya)

Maliye Bakanlığı’na bağlı Gümrük İdaresi Eğitim ve Bilim Merkezi, gümrük ile ilgili eğitim faaliyetlerini 30 ayrı yerde sürdürmektedir. En büyük eğitim merkezi Münster’dedir. Münster’de orta ve yüksek hizmet düzeyinde bulunan memurlara ve yöneticilere meslek eğitimi ve hizmet içi eğitim verilmektedir. Gümrük idareleri bütçelerinin %5’ini eğitim için ayırmayı taahhüt etmişlerdir ve eğitimlerin çok büyük bir bölümü BWZ tarafından verilmektedir.

Alman Kamu İdaresinde devlet memurları orta hizmet (ilköğretim, ortaöğretim, lise, meslek lisesi mezunları), yüksek hizmet (uygulamalı bilimler, lisans mezunları) ve üst hizmet (yüksek lisans, doktora mezunları, üst düzey yöneticiler, bilim adamları) düzeyinde görev yapmaktadır. Gümrük idaresi açısından bakıldığında, orta hizmet grubu için lise mezunları arasından seçilen öğrencilere teori (8 ay) ve pratik (16 ay) derslerden oluşan 2 yıllık bir eğitim verilmektedir. Öğrenciler eğitim sonrasında, ülkemizdeki ön lisansa eşdeğer üniversite diploması sahibi olarak, Alman Gümrük İdaresi'nde istihdam edilmektedir. Gümrük idarelerinde çalışacak yüksek hizmet grubu için ise 18 ay teorik, 18 ay pratik olmak üzere 3 yıllık bir eğitim tasarlanmıştır.

Gümrük İdaresi Eğitim ve Bilim Merkezinde genel tutulmuş bir eğitim söz konusudur. Kişinin yeteneğine ve ihtisaslaşmak istediği alana göre bireysel çabaları ile kendisini geliştirmesi beklenmekle birlikte tüm çalışanların sahip olması gereken asgari bir mesleki, sosyal ve kişisel yetkinlik düzeyi bulunmaktadır.

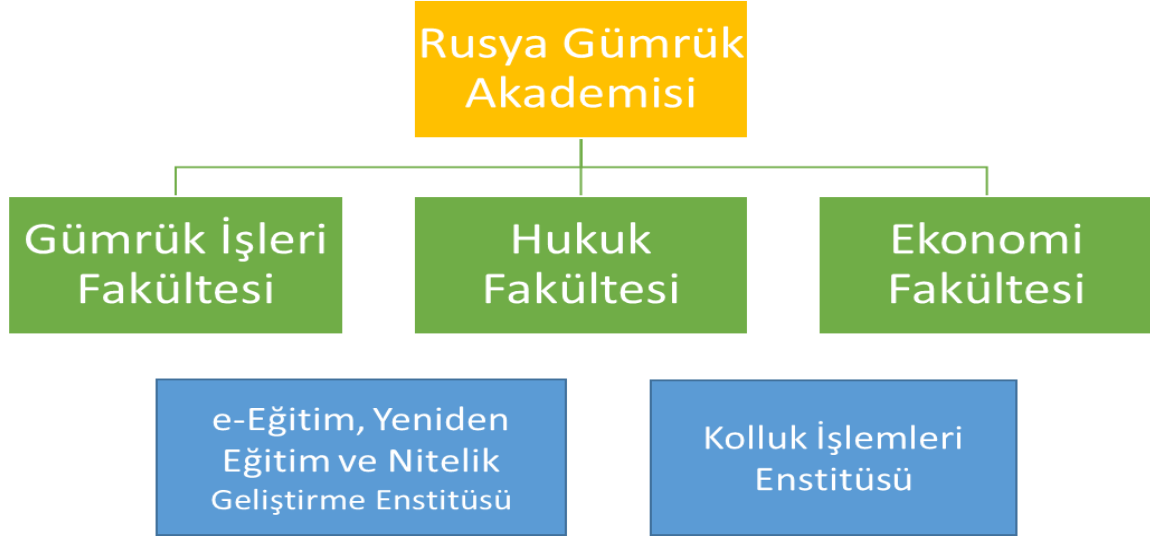
Alman gümrük idaresinde personele güven esası bulunduğundan, esnek çalışma sistemi uygulanmaktadır. Her personel kendi iş kayıtlarını tutmakta ve haftalık olarak hangi işi ne kadar sürede bitirdiğini kendisi sisteme girmektedir. Her bir iş kodlanarak sisteme girilir. Bu sayede maliyet ve işin bitirilme süresi sorgulanabilmektedir.

Personel seçimi yapılmadan önce ihtiyaç analizi yapılmakta ve buna göre personel ihtiyacı tespit edilmektedir. Personeli seçecek kurul üyeleri, personel seçimi konusunda bir eğitimden geçirilerek personel seçim kriterlerini belirleyen Uluslararası ISO-10667 standardını bilmeleri sağlanmaktadır. Çünkü alımlarda bu standart dikkate alınmaktadır. Personel seçim süreci dört aşamada gerçekleşmekte, her aşamada 50 puan barajı bulunmakta ve seçilen personel, verilen eğitimi sonrasında 3 yıllık deneme süresine tabi tutulmaktadır.

Rus Gümrük Akademisi

Rusya'da gümrük ile ilgili eğitimler vermek üzere 1993'te kurulan Rusya Gümrük Akademisi, St. Petersburg, Rostov, Vladivostok ve Lyubertys de olmak üzere 4 adet bölgesel eğitim birimi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Akademi, 3 fakülte ve 2 enstitüden oluşmaktadır. Rusya Gümrük Akademisinin organizasyon yapısı aşağıdaki gibidir

Rusya Gümrük Akademisi Organizasyon Yapısı



Akademi bünyesinde yer alan enstitülerin alt departmanları bulunmaktadır. e-Eğitim, Yeniden Eğitim ve Nitelik Geliştirme Enstitüsünün altında e-Eğitim, Gümrük İşleri, Eğitim Metotları ve Profesyonel Dil Becerileri Geliştirme Enstitüsü; Kolluk İşlemleri Enstitüsü altında ise Operasyonel Soruşturmalar, Eğitim Organizasyonu, Gümrük Soruşturmaları, Yenilikçi Teknolojiler ve Gümrük Adli Kolluk Birimleri Araştırma Departmanları faaliyet göstermektedir.

11 katlı eğitim kompleksi ve yeni eğitim ve laboratuvar binası ile interaktif eğitim teknolojileri kullanılarak eğitimler verilmektedir. Akademi bünyesinde yurt, kafeterya, spor salonu, sağlık merkezi, dil ve bilgisayar laboratuvarları, kütüphane, senaryo odaları, gümrük kontrol işlemleri laboratuvarı, ürün araştırma laboratuvarı, e-Eğitim sınıfları ve eğitim videolarının hazırlandığı stüdyolar bulunmaktadır. Uygulama sınıflarında verilen eğitimler, gümrük işlemlerinin bire bir simüle edildiği yazılımlar üzerinden verilmektedir. Kursiyerlerin (öğrencilerin) bu simülasyon yazılımı ile beyannameleri nasıl dolduracağı ve nasıl kontrol edeceğine dair işlem süreçlerini gerçek yazılımdaymış gibi deneyimlemeleri sağlanmakta ve böylece kursiyerler sahaya (görev yerlerine) bu konuda tam yetişmiş olarak gitmektedirler.

Üç örnek incelemeden de anlaşılacağı üzere, eğitim faaliyetleri adayların seçimi ile başlamakta, seçilen adaylar 2-3 yıl arası eğitim süreçlerinden geçirilmekte ve daha sonra aktif göreve atanmaktadır. Bunun yanında eğitim birimlerinin bir akademi ya da üniversite şeklinde yapılandırıldığı görülmektedir.

EĞİTİM STRATEJİSİ EKSENLERİ

Eğitim İçeriği

Eğitim süreçlerinin etkin ve verimli olması ve böylece öğrenmenin iş hayatına etkin bir şekilde transfer edilmesi, ancak öğrenilen kavram ya da teorik bilgilerin pratik uygulamalara kolay bir şekilde yansıtılması ile olmaktadır. Öğrenilen kavram ve beceriler önemli olmakla birlikte, etkin bir eğitim için iş görenin öncelikle doğru eğitimleri alması ve bu eğitimleri pratik iş hayatına uygulaması gerekmektedir. Bunun için öncelikle unvanlara göre gerekli olan bilgi, beceri ve donanımların (yani yetkinliklerin) tespit edilmesi, unvanlara göre yetkinlik seviyelerinin tespit edilmesi, seviyelere göre eğitim içeriklerinin oluşturulması ve uygun bir eğitim programı ile eğitim yönetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Eğitim programlarının bunu kolaylaştırması, tasarlanan eğitimlerin başarısını da göstermektedir. Simülasyon, saha çalışmaları ve pratik hayattaki gerçek uygulamalardan esinlenen rol oyunları gibi tüm eğitim metodları gümrük ve ticaret işlerinin doğasının, iş kültürünün ve istenen iş çevresinin anlaşılması açısından önemli görülmektedir. Bu nedenle rehber eğitim modüllerine dayalı olarak hazırlanacak eğitim programlarının, mümkün oldukça, tüm eğitim metodlarını içermesi, eğitim başarısı için önemli görülmektedir.

Bu bağlamda, ders/etkinlik bazlı eğitim anlayışından, yetkinlik bazlı ve uzun vadede kimlik inşasını hedef almış bir eğitim anlayışına geçiş yapılması gerekmektedir. Bu anlayışa uygun olarak eğitim sisteminin yapı, süreç ve içeriklerinin, ulusal ve uluslararası muadil örnekleri de göz önünde bulundurularak yeniden yapılandırılması zorunlu bir ihtiyaç olarak ortaya karşımıza çıkmaktadır.

Eğiticilerin Niteliği

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 kapsamaları 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 eğitimcilerin modern ve uygulamalı eğitim tekniklerini kullanmaları gerekli görülmektedir. Bu noktada eğitimcilerin seçimi önem taşımaktadır. Eğitimcilerin seçiminde dikkate alınabilecek bazı kriterler aşağıda verilmiştir;

- Eğitimcinin eğitim verdiği alanda profesyonel tecrübeye sahip olması,
- İlgili konuda derinlikli bilgi ve becerilere sahip olması,
- Eğitim verme konusunda motivasyona sahip olması,
- İlgili alandaki güncel gelişmelere hâkim olması,
- Yeni eğitim araç ve tekniklerini bilmesi,
- Eğitimcilerin eğitimi programlarına katılması,

Gümrük ve ticaret alanında, birçok gelişmiş ülke örneğine bakıldığında ise akademilerden eğitici almak ve teknik alanlarda genellikle meslekte tecrübe sahibi olmuş çalışanları belirli formasyon süreçlerinden ve eğitimcilerin eğitiminden geçirerek eğitici olarak istihdam etmek şeklinde karma bir sistemin uygulandığı görülmektedir.

Eğitimlerin Etkinliği

Kurumlar; kurumsal kapasitelerini geliştirmek, faaliyetlerinde etkin ve verimli olmak, kurumsal performansı artırmak, adaptasyonu kolaylaştırmak, sorunları çözmek ve üretilen mal ya da hizmet çıktılarının kalitesini artırmak gibi çeşitli nedenlerle eğitime başvurmaktadır. Eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi, eğitimlerin kuruma yaptığı katkıları ve istenilen sonuçları ne derece doğurduğunu görmek açısından önem taşımaktadır. Diğer yandan “ölçtüğümüzü geliştirebiliriz” yaklaşımı ile eğitim programlarının hedeflenen sonuçlar açısından geliştirilebilmesi için de etkinliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Etkin bir eğitim için;

- Eğitimin kurumdaki pozisyonların ihtiyaçlarına, iş tanımlarına ve yetkinliklerine göre yapılması,
- Eğitim ile alınan bilgilerin işgörenler tarafından uygulamaya aktarılması,
- Eğitimlerin kişilerin kariyer ve mesleklerine uygun olması,
- Eğitim alanların ürettikleri çıktılarda nitelik artışının sağlanması,

gerekmektedir.

Diğer yandan eğitimlerin kariyer ve diğer gelişim fırsatları ile ilişkilendirilmesi ve kurum tarafından teşvik edilmesi de eğitimlerin etkinliği açısından önem taşımaktadır.

Eğitim etkinliğinin profesyonel bir Şekilde llmesi için Kirkpatrick's Analitik modeli ile Phillips Analitik modelleri kullanılmaktadır. Bu modellerin kamuda uygulanması tepki, öğrenme, davranış ve sonuçların değerlendirilmesi (niteliği) ile yapılabilmektedir.

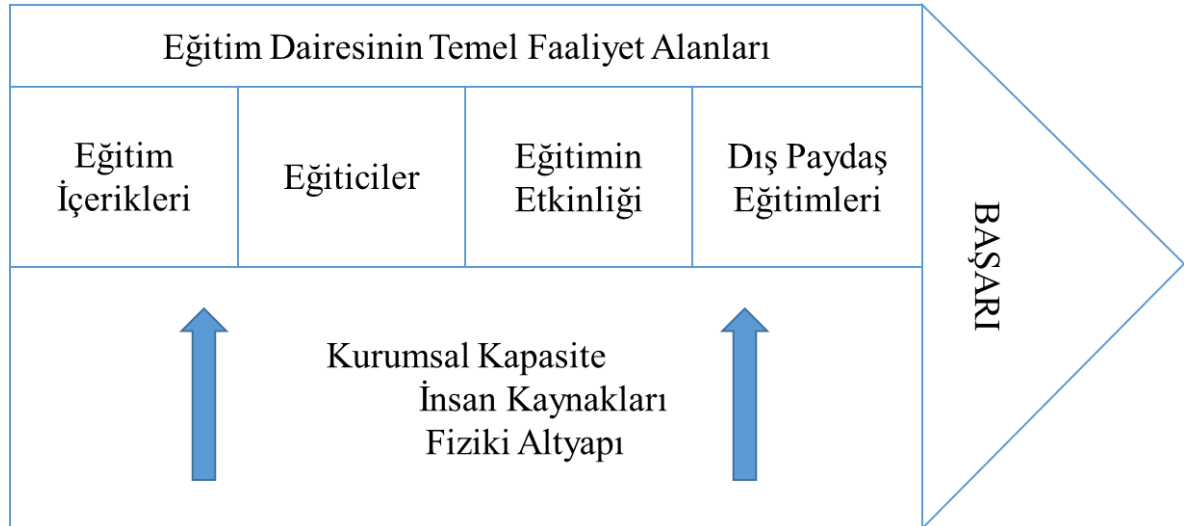
Eğitim etkinliğini değerlendirmekle kurumlar,

- Çalışanların eğitimdeki öğrenme performanslarını takip edebilir,
- Eğiticilerin ğretme performanslarını değerlendirebilir,
- Eğitimin iş sonuçlarına katkısını ölçebilir,
- Eğitime yapılan yatırımın etkinliğini görebilir.

Kurumsal Kapasite

Kurumun misyon alanları ile ilgili faaliyetlerini etkin ve verimli bir Şekilde yerine getirebilmesi için kurumun insan kaynakları, bilişim altyapısı, fiziksel olanaklar ve yönetim kapasitesi gibi temel destekleyici unsurları güçlendirmesi ve onların kapasitelerini geliştirmesi gerekmektedir. Kurumun kapasitesinin geliştirilmesi, kurumun varlık nedeni olan misyon alanlarındaki faaliyetlerde kalite, verimlilik ve etkinlik artıŐı sağlamakta, yeni yol ve yöntemlerin geliŐtirilme kapasitesini artırmakta ve böylece hizmet alanlarında sürekli bir gelişim sağlanabilmektedir.

Eğitim Stratejisi Eksenleri



EĞİTİM STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER ÖZET TABLOSU

AMAÇ -1 Eğitim İçeriklerini Kimlik İnşasını Sağlayacak Şekilde Oluşturmak	
H.1.1	Yetkinlik çerçevesini oluşturmak
H.1.2	Eğitim içeriklerini yetkinlik çerçevesini baz alarak oluşturmak
H.1.3	Yetkinlik bazlı eğitim modüllerini hayata geçirmek
AMAÇ -2 Eğitimcileri Nitelik ve Nicelik Olarak Geliştirmek	
H.2.1	Tam veya yarı zamanlı eğitici havuzu oluşturmak
H.2.2	Eğiticilerin eğiticilik becerilerini sürekli olarak artırmak
AMAÇ -3 Eğitim Etkinliği Değerlendirme Sistemi Geliştirmek	
H.3.1	Eğitim etkinliği öncesinde ve sonrasında uygun yöntemlerle ölçme ve değerlendirme yapmak
H.3.2	Öğrenmenin işe transferini uygun yöntemlerle ölçmek ve değerlendirmek
AMAÇ-4 Uluslararası Standartlarda Eğitim Veren Bölgesel Bir Eğitim Merkezi Olmak.	
H.4.1	İkili ilişkiler, anlaşmalar ve talepler temelinde ihtiyacı karşılayacak uluslararası eğitimler vermek
H.4.2	Diğer Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektöre eğitim vermek
AMAÇ -5 Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	
H.5.1	Eğitim Biriminin insan kaynakları kapasitesini sürekli artırmak
H.5.2	Eğitimin fiziki altyapısını güçlendirmek

Amaç	A1. Eğitim İçeriklerini Kimlik İnşasını Sağlayacak Şekilde Oluşturmak						
Hedef	H1.1. Yetkinlik çerçevesini oluşturmak						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Personel Dairesi Başkanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG1.1.1: Yetkinliklerin tanımlanma oranı	50	-	%90	%10			
PG1.1.2: Yetkinliklerin profillere göre ağırlıklandırılmasının tamamlanma oranı	20	-	%90	%10			
PG1.1.3: Yetkinlik Çerçevesinin tamamlanma oranı	30	-	%90	%10			
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bakanlığın kurumsal yapısının değişmesi Personel yetersizliği Uygulamanın iş tanımları yapmayı zorlaştırması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Yetkinliklerin oluşturulması Yetkinliklerin tanımlanması Yetkinliklerin profillere göre ağırlıklandırılması 						
Tespit İhtiyaçlar ve	<ul style="list-style-type: none"> Yapılan eğitimlerin düzensizliğinin önüne geçilmesi Yetkinlik bazlı ve profil ihtiyacına göre eğitim içeriklerinin oluşturulmasının sağlanması Her unvanın sahip olması gereken yetkinliklerin en kısa zamanda ve en az maliyetle personele kazandırılması 						

Amaç	A1. Eğitim İçeriklerini Kimlik İnşasını Sağlayacak Şekilde Oluşturmak						
Hedef	H1.2 Eğitim içeriklerini yetkinlik çerçevesini baz alarak oluşturmak						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG1.2.1: Öğrenme çıktılarına göre eğitim modüllerinin oluşturulma oranı	70	-	%30	%50	%20		
PG1.2.2: Modüllerin eğitim yönetim sistemine entegre edilme oranı	30	-	%30	%50	%20		
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Altyapı eksiklikleri • Eğitici personel yetersizliği • Bütçe kısıtları 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim içerik komisyonu oluşturmak • Her bir yetkinlik ve seviye için öğrenme çıktılarını belirlemek • Eğitim içerik analizini gerçekleştirmek • Eğitim içeriklerini geliştirmek • Eğitim içeriklerine uygun eğitim materyallerini oluşturmak • Eğitim içeriklerini eğitim yönetim sistemine entegre etmek 						
Tespit İhtiyaçlar ve	<ul style="list-style-type: none"> • Halihazırda kullanılan eğitim içeriklerinin yetkinlik bazlı olmaması • Eğitim içeriklerinin teorik olması, uygulamaya katkı sağlayacak eğitim içeriklerine ihtiyaç duyulması • Eğitim içeriklerinde yeknesaklığın sağlanması 						

Amaç	A1. Eğitim İçeriklerini Kimlik İnşasını Sağlayacak Şekilde Oluşturmak						
Hedef	H1.3 Yetkinlik bazlı eğitim modüllerini hayata geçirmek						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG1.3.1: Eğitim etkinliği düzenlenen yetkinlik sayısı	70	-	5	10	15	25	40
PG1.3.2: Eğitime alınan unvan sayısı	30	-	10	20	20	20	20
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Altyapı eksiklikleri Eğitici personel yetersizliği Görev yerlerindeki iş yükü 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Yıllık eğitim planlarını yetkinlik ve unvan bazlı oluşturmak Yetkinlik bazlı eğitim planına uygun bir şekilde eğitim programlarını gerçekleştirmek Personel yetkinliklerini eğitim yönetim sistemi ile takip etmek ve değerlendirmek 						
Tespit İhtiyaçlar ve	<ul style="list-style-type: none"> Eğitimde etkinliğin sağlanması Eğitimde maliyetin azaltılması 						

Amaç	A2. Eğitimcileri Nitelik ve Nicelik Olarak Geliştirmek						
Hedef	H2.1 Tam veya yarı zamanlı eğitici havuzu oluşturmak						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG 2.1.1: Eğitici havuzunun tamamlanma oranı	50	%20	%30	%40	%50	%70	%100
PG 2.1.2: Tam zamanlı eğitici sayısının toplam eğitici sayısına oranı	50	%5	%8	%12	%18	%22	%25
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Birimlerin yoğun personel ihtiyacı nedeniyle eğitici görevlendirmesindeki isteksizliği • Eğitim merkezinin uzaklığı • Konusunda uzman eğitici personel yetersizliği • Merkez ve taşra maaş farklılığı • Ders ücreti yetersizliği • Bütçe kısıtları • Yarı zamanlı eğitimcilerin iş yükü 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitici portföyü oluşturmak • İkame eğitimcileri belirlemek 						
Tespit ve İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Verilecek eğitim ile eğitici arasında uyumun sağlanması • Eğitçinin konusunda uzman olanlardan seçilmesi • İstekli olanlardan eğitici belirlenmesi 						

Amaç	A2. Eğitimcileri Nitelik ve Nicelik Olarak Geliştirmek						
Hedef	H2.2 Eğitimcilerin eğitimcilik becerilerini sürekli olarak artırmak						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG 2.2.1: Düzenlenen eğitimcilerin eğitimi programı sayısı	50	-	2	1	2	2	2
PG 2.2.2: Eğitimcilerce, bilgilerini güncelleme amaçlı gerçekleştirilen saha ziyareti sayısı	30	-	-	1	2	4	5
PG 2.2.3: Eğitimcilerin performans değerlendirmesine yönelik ölçme ve değerlendirme (anket, mülakat vb.) sayısı	20	-	20	40	40	50	50
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bütçe kısıtları Eğitimcilerin iş yükü 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Eğitici yetkinliklerini geliştirmek Eğitici performansını ölçmeye yönelik uygun ölçme ve değerlendirme yöntemlerini seçmek Paydaşlarla işbirliğini tesis etmek 						
Tespit İhtiyaçlar ve	<ul style="list-style-type: none"> Eğitimcilerin öğretim yöntemlerindeki gelişmeleri takip etmesini sağlamak Eğitimcilerin kendi aralarında ve idare ile iletişiminin güçlendirilmesi 						

Amaç	A3. Eğitim Etkinliği Değerlendirme Sistemi Geliştirmek						
Hedef	H3.1 Eğitim etkinliği öncesinde ve sonrasında uygun yöntemlerle ölçme ve değerlendirme yapmak						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG 3.1.1: Eğitim öncesinde ve sonrasında uygulanan ölçüm (ön test, anket vb.) sayısı	50	4	4	30	40	50	50
PG 3.1.2: Ölçme ve değerlendirmeye tabi tutulan personel sayısının eğitime katılan toplam personel sayısına oranı	50	%1	%10	%30	%50	%70	%90
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici desteği eksikliği • Eğitim uzmanı sayısının yetersizliği • Katılımcı isteksizliği 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi için kullanılacak uygun değerlendirme yöntemlerini ve araçlarını seçmek • Eğitim değerlendirme araçlarının çeşitliliğini sağlamak • Konuya göre ölçme aracı kullanımını sağlamak 						
Tespit İhtiyaçlar ve	<ul style="list-style-type: none"> • Ölçme ve değerlendirme eksikliğinin istenilen hedeflere ulaşmayı engellemesi • Ölçme ve değerlendirmenin objektif olmamasının yanıltıcı sonuçlar ortaya koyması 						

Amaç	A3. Eğitim Etkinliği Değerlendirme Sistemi Geliştirmek						
Hedef	H3.2 Öğrenmenin işe transferini uygun yöntemlerle ölçmek ve değerlendirmek						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG3.2.1: Uygulanan ölçüm sayısı	50	-	2	10	20	50	80
PG3.2.2: Ölçme ve değerlendirmeye katılım sağlayan birim sayısı	50	-	15	70	80	90	95
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenmenin işe transferini ölçme zorluğu • Ölçeklerin cevaplanmasında objektifliğin sağlanamaması • Yönetici desteği eksikliği • Eğitim uzmanı sayısının yetersizliği • Katılımcı isteksizliği 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Transferin ölçülmesi için kullanılacak uygun değerlendirme yöntemlerini ve araçlarını seçmek • Değerlendirme araçlarının çeşitliliğini sağlamak 						
Tespit İhtiyaçlar ve	<ul style="list-style-type: none"> • Ölçme ve değerlendirme eksikliğinin istenilen hedeflere ulaşmayı engellemesi • Ölçme ve değerlendirmenin objektif olmamasının yanıltıcı sonuçlar ortaya koyması 						

Amaç	A4. Uluslararası Standartlarda Eğitim Veren Bölgesel Bir Eğitim Merkezi Olmak						
Hedef	H4.1 İkili ilişkiler, anlaşmalar ve talepler temelinde ihtiyacı karşılayacak uluslararası eğitimler vermek						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG 4.1.1: Eğitim verilen ülke sayısı	50	-	2	3	5	7	9
PG 4.1.2: Yetkinlik bazlı düzenlenen uluslararası eğitim programı sayısı	50	-	-	4	6	10	15
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası eğitim düzenleyen diğer ülkeler • Eğitim taleplerinin öngörülemezliği • Yabancı dil bilen personel yetersizliği 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Yetkinlik bazlı eğitim içeriklerini uluslararası katalog haline dönüştürmek • İkili ve çok taraflı ilişkilerle uluslararası eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu ihtiyaçlara en uygun çözüm önerilerini sunmak 						
Tespit İhtiyaçlar ve	<ul style="list-style-type: none"> • Ülkemizin uluslararası konumuna uygun nitelikte eğitimler verilememesi • Diğer ülkelere düzenlenen eğitim programlarının süre ve kapsam bakımından inceleme ziyareti düzeyinde kalması 						

Amaç	A4. Uluslararası Standartlarda Eğitim Veren Bölgesel Bir Eğitim Merkezi Olmak						
Hedef	H4.2 Diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektöre eğitim vermek						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG 4.2.1: Kamu kurum ve kuruluşlarına düzenlenen eğitim programı sayısı	50	2	3	5	7	9	15
PG 4.2.2: Özel sektöre yönelik düzenlenen eğitim programı sayısı	50	-	-	1	3	5	7
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal mutaassıplık • İş yoğunluğu 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum ve kuruluşların eğitim ihtiyaçlarını ortaya koymak • Eğitim ihtiyacını karşılamak üzere gerekli işbirliğini ve desteği sağlamak 						
Tespit İhtiyaçlar ve	<ul style="list-style-type: none"> • Dış paydaşların Bakanlığın iş ve işlemlerine yönelik olarak doğru bilgilendirilmesi 						

Amaç	A5. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek						
Hedef	H5.1. Eğitim Biriminin insan kaynakları kapasitesini sürekli artırmak						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Personel Dairesi Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG5.1.1: Yıllık ihdas edilen kadro sayısı	30	46	44	50	80	90	100
PG5.1.2: Yabancı dil bilen personelin EDB'ndeki toplam personele oranı	20	%15	%15	%18	%20	%22	%25
PG5.1.3: Lisansüstü eğitim yapan personelin EDB'deki toplam personele oranı	20	%15	%15	%18	%18	%20	%20
P.G.5.1.4: Eğitim biriminde görev alan personele verilen eğitim programı sayısı	30	3	5	5	7	8	10
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici desteği eksikliği • Kadro ihdası ile ilgili bürokratik sıkıntılar • Bütçe kısıtları 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Kadro ihtiyacını doğru belirlemek • Kadroya uygun personeli istihdam etmek • Uzman personel istihdam etmek • Personel becerilerini artırmaya yönelik eğitim programları düzenlemek • Motivasyonu artırıcı tedbirler almak 						
Tespit İhtiyaçlar ve	<ul style="list-style-type: none"> • Görevin gerektirdiği bilgi ve beceri açığı • Nitelikli personel ihtiyacı 						

Amaç	A5. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek						
Hedef	H5.2. Eğitimin fiziki altyapısını güçlendirmek						
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Başkanlığı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
PG5.2.1: Eğitim Yönetim Sistemi araçlarının etkinliklerde kullanılma oranı	40	-	%2	%20	%40	%60	%80
PG5.2.2: Bilişim altyapısının tamamlanma oranı	20	%30	%30	%40	%50	%80	%80
PG5.2.3: Eğitim merkezine ulaşım kapasitesinin tamamlanma oranı	20	%20	%20	%30	%40	%40	%50
PG5.2.4: Basım ve yayım merkezinin tamamlanma oranı	20	-	%50	%100			
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici desteği eksikliği • Bütçe kısıtları 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • İlgili birimlerin desteğini sağlamak • Bütçe imkanlarını artırmak • Eğitim materyallerini oluşturmak üzere bir basım ve yayım merkezi kurmak 						
Tespit ve İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Şehir merkezi ve Bakanlık ana binasına ulaşım zorluğu • Bilişim ağının yetersizliği nedeniyle uzaktan eğitim kalitesinin istenilen düzeyde olmaması 						