



Hacettepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NCE DÜZENLENEN HİZMET İÇİ  
EĞİTİM ETKİNLİKLERİNE İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİ  
(İstihbarat Birimi Örneği)**

Ömer SEVİNÇ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2009

**EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NCE DÜZENLENEN HİZMET İÇİ EĞİTİM  
ETKİNLİKLERİNE İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİ  
(İstihbarat Birimi Örneği)**

Ömer SEVİNÇ

Hacettepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2009

## KABUL VE ONAY

Ömer SEVİNÇ tarafından hazırlanan “Emniyet Genel Müdürlüğü’nce Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Katılımcı Görüşleri (İstihbarat Birimi Örneği)” başlıklı bu çalışma, 14.01.2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Hüseyin BAŞAR (Başkan)

---

Prof. Dr. Yüksel KAVAK

---

Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN

---

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞEREN

---

Dr. C. Ergin EKİNCİ (Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. İrfan ÇAKIN

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda sağlanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

14/01/2009

---

Ömer SEVİNÇ

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada, EGM İstihbarat Dairesi Başkanlığınca düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan personelin, bu etkinliklerin uygulanma sürecine ve yararlılık düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Anılan birimde, düzenlenen hizmet içi eğitimlerle ilgili yeni bir değerlendirme ve araştırma bulunmaması nedeniyle, bu çalışmanın, başta EGM/İstihbarat Dairesi Başkanlığı olmak üzere Emniyet Teşkilatındaki eğitim faaliyetlerini düzenleyen birimlere, hizmet içi eğitimlerin daha verimli olması yönünde katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya ilişkin kuramsal bilgiler, problem durumu, problem cümlesi, alt problemleri, araştırmanın önemi ve sınırlılıklara yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma sonuçları ve öneriler belirtilmiştir.

Araştırmamın bütün aşamalarında bilgi, deneyim ve katkılarını esirgemeyen danışmanım Dr. C. Ergin EKİNCİ'ye çok teşekkür ediyorum.

Bu araştırmayı, çalışmalarım boyunca bazen ihmal ettiğim aileme ve çocuklarıma adıyorum.

**ÖMER SEVİNÇ**

## ÖZET

SEVİNÇ, Ömer. Emniyet Genel Müdürlüğü'nce Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Katılımcı Görüşleri (İstihbarat Birimi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009

Bu araştırmada, EGM İstihbarat Dairesi Başkanlığınca düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan personelin, bu etkinliklerin uygulanma sürecine ve yararlılık düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle, araştırma bulgularının, daha sonradan yapılacak hizmet içi eğitim etkinliklerinin geliştirilmesine ve kaynak oluşmasına katkıda bulunulabileceği düşünülmüştür.

Araştırmanın evrenini, 2004-2007 yılları arasında, Emniyet Genel Müdürlüğü İstihbarat Dairesi Başkanlığında düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan ve halen görevli 1.119 istihbarat branşlı personel oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem alınmamış, evren üzerinde çalışılmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, standart sapma, aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

1. Kursiyerlerin genel olarak, eğitimlerin “uygulanma sürecinden memnun oldukları” ortaya çıkmıştır.
2. Düzenlenen “kurslardan yararlanma düzeyinin, genel olarak üst düzeyde olduğu” sonucuna ulaşılmıştır. Teknik yeterlilikleri geliştirmeye yönelik kurslardan Web tasarımı kursu (orta derecede) dışında, tüm kurslardan çok ve tam düzeyinde yararlanıldığı belirlenmiştir.
3. Eğitimlerde, “uygulamaya ayrılan sürenin yeterli düzeyde olmadığı” belirtilmiştir.
4. Kursiyerlerin, eğitim programı kapsamında düzenlenen “sosyal faaliyetleri, yeterli düzeyde bulmadıkları” sonucuna ulaşılmıştır.
5. Eğitim merkezi, dinlenme, beslenme ve araç-gereç koşulları bakımından “yeterli” bulunmuştur.

6. Genel olarak, “eğiticilerin özellikleri yeterli düzeyde” görülmüştür.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, hizmet içi eğitim etkinliklerinin geliştirilmesine yönelik şu önerilerde bulunulmuştur:

1. Hizmet içi eğitimlerde, uygulamaya ayrılan sürenin yetersiz olduğu düşünüldüğünden, başta teknik yeterlilikleri geliştirmeye yönelik eğitimler olmak üzere sonraki düzenlenecek kurslarda, uygulama ağırlıklı eğitimler planlanmalı ve uygulanmalıdır.
2. Gerek kursiyerlerce sosyal etkinliklerin yeterli görülmemesi gerekse personelin güdülenmesi açısından, eğitim etkinlikleri süresince düzenlenen sosyal faaliyetler çeşitlendirilerek sayıca artırılabilir.
3. Eğitimlerin sürekli Başkanlık/İSAK bünyesinde düzenlenmesinin, personelin ulaşım, izin vb. sıkıntıları beraberinde getirdiğinin belirtilmesinden dolayı, teorik ağırlıklı hizmet içi eğitimlerin, uzaktan eğitim gibi projelerle gerçekleştirilmesi düşünülebilir.
4. Bazı kursiyerlerce, hizmet içi eğitimlere mecburiyetten dolayı gelindiği düşünüldüğünden, eğitimlere katılımı özendirici çalışmalar yapılabilir.

### **Anahtar Sözcükler**

Hizmet içi eğitim, istihbarat, polis, eğitim, emniyet genel müdürlüğü

## ABSTRACT

SEVINC, Omer. *Participants' Views Regarding the In-Service Training Activities Organized by General Directorate of Turkish National Police (Case of Intelligence Department)*, M.A., Ankara, 2009.

This study aims to determine the views of the staff members, attended in-service training activities organized by TNP, concerning the process of implementation and effectiveness of these activities. Therefore, it is intended to contribute to development of in-service-training activities to be organized in the future in the light of the research findings and contribute in terms of source.

The population of the study is composed of 1.119 personnel on duty at Intelligence Department and the staff members attended in-service-training activities, organized between 2004 and 2007 at TNP/Intelligence Department. The data were collected through the administration of the questionnaire developed by the researcher. In data analysis, frequency, percentage, standard deviation and arithmetic mean are used.

Results of the study can be summarized as:

- 1) In general, the trainees are satisfied with the implementation process of in-service training activities.
2. Beneficiation rate from the trainings are generally very high. Except the web-design trainings which develop technical adequacy (is defined mid-level), all courses' benefication level are determined perfect and full grade.
3. In the trainings, it was showed up that the time allocated for practice courses were not sufficient.
4. The trainees find social activities insufficient in the training programs.
5. Training center was found adequate with regard to recreation, food and equipment.



6. In general, trainers' qualifications were found sufficient.

Finally, recommendations have been formed to make these trainings more beneficial and effective.

1. Owing to the considerations on insufficiency of the practices of in-service trainings; in the next courses –notably courses aimed to develop technical efficiency-; practice-concentrated training programs should be planned and implemented.

2. Because of the fact that trainees did not find social activities sufficient, social activities can be diversified and increased in number, and the staff should be motivated.

3. If trainings were continued to be organized in the body of Intelligence Department/ISAK Section; travel, permission etc. problems of the staff members would come out, so in service trainings can be organized by distant-learning methods.

4. It is stated that some trainees attend to course for obligatory reasons, so activities encouraging participation of the staff to courses can be considered.

### **Key Words**

In-service-training, intelligence, police, training, turkish national police.

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                 | <u>Sayfa</u> |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| KABUL VE ONAY .....                                                             | i            |
| BİLDİRİM... ..                                                                  | ii           |
| ÖNSÖZ.....                                                                      | iii          |
| ÖZET .....                                                                      | iv           |
| ABSTRACT .....                                                                  | vi           |
| İÇİNDEKİLER .....                                                               | viii         |
| KISALTMALAR DİZİNİ.....                                                         | xii          |
| TABLolar DİZİNİ.....                                                            | xiii         |
| <b>BÖLÜM I GİRİŞ</b> .....                                                      | <b>1</b>     |
| 1.1. Problem Durumu .....                                                       | 1            |
| 1.1.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramı.....                                           | 3            |
| 1.1.2. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler .....                          | 5            |
| 1.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları .....                                      | 6            |
| 1.1.3.1. Hizmet İçi Eğitimin Örgüte Sağladığı Yararlar.....                     | 6            |
| 1.1.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Örgütte Çalışan Bireylere Sağladığı Yararlar ..... | 7            |
| 1.1.4. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri.....                                        | 8            |
| 1.1.5. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları .....                                 | 9            |

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.1.6. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması .....                                    | 11        |
| 1.1.7. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması .....                                             | 16        |
| 1.1.7.1. Varolan Durumun Belirlenmesi ve Hizmet İçi Eğitimin Amaçlarının Saptanması..... | 17        |
| 1.1.7.2. İzlenecek Politikanın Saptanması.....                                           | 17        |
| 1.1.7.3. Hizmet içi Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi .....                             | 17        |
| 1.1.7.4. Hizmet İçi Eğitimin Zaman ve Süresinin Saptanması.....                          | 18        |
| 1.1.7.5. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....                                  | 18        |
| 1.1.8. Hizmet İçi Eğitimde Değerlendirme .....                                           | 19        |
| 1.1.9. Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim .....                                      | 21        |
| 1.1.10. Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitimin Planlanması .....                       | 30        |
| 1.1.11. İstihbarat Kavramı ve Günümüzde Önemi.....                                       | 31        |
| 1.1.12. Bazı Yabancı İstihbarat Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim .....                   | 34        |
| 1.2. Problem Cümlesi.....                                                                | 40        |
| 1.3. Alt Problemler .....                                                                | 40        |
| 1.4. Araştırmanın Önemi.....                                                             | 40        |
| 1.5. Sınırlılıklar.....                                                                  | 41        |
| <b>BÖLÜM II YÖNTEM .....</b>                                                             | <b>42</b> |
| 2.1. Araştırmanın Modeli .....                                                           | 42        |
| 2.2. Evren ve Örneklem.....                                                              | 42        |
| 2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması .....                           | 44        |

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4. Verilerin Çözömlenmesi ve Yorumlanması .....                                            | 45        |
| <b>BÖLÖM III BULGULAR VE YORUM .....</b>                                                     | <b>47</b> |
| 3.1. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanma Sürecine İlişkin<br>Bulgular ve Yorum .....  | 47        |
| 3.1.1. Öğretme-Öğrenme Sürecine İlişkin Görüşler.....                                        | 47        |
| 3.1.2. Eğitim Ortamına İlişkin Görüşler .....                                                | 49        |
| 3.1.3. Eğitimcilerle İlişkin Görüşler .....                                                  | 51        |
| 3.1.4. Destek Hizmetlerine İlişkin Görüşler.....                                             | 53        |
| 3.2. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Yararlılık Düzeyine İlişkin<br>Bulgular ve Yorum..... | 54        |
| 3.2.1. Uzmanlık Eğitimleri.....                                                              | 55        |
| 3.2.2. Teknik Yeterlilikleri Geliştirmeye Yönelik Kurslar.....                               | 57        |
| 3.2.3. Yöneticilik ve Kişisel Gelişime Yönelik Kurslar .....                                 | 59        |
| 3.3. Hizmet İçi Eğitimlerin Geliştirilmesi Konusunda Kursiyerlerin<br>Önerileri.....         | 60        |
| <b>BÖLÖM IV SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                       | <b>63</b> |
| 4.1. Sonuçlar .....                                                                          | 63        |
| 4.2. Öneriler.....                                                                           | 64        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                         | <b>65</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                            | <b>70</b> |
| Ek-1 Veri Toplama Aracı.....                                                                 | 71        |

Ek-2 Araştırma İzni.....75

ÖZGEÇMİŞ.....

**Kısaltmalar Dizini**

|           |                               |
|-----------|-------------------------------|
| EGM       | Emniyet Genel Müdürlüğü       |
| HİE       | Hizmet İçi Eğitim             |
| Başkanlık | İstihbarat Dairesi Başkanlığı |
| İSAK      | İstihbarat Akademisi          |

## Tablolar Dizini

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. EGM’ce Düzenlenen Hizmet İçi Eğitimler.....                                                        | 26 |
| Tablo 2. Kursiyerlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....                                                   | 43 |
| Tablo 3. Kursiyerlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı .....                                                      | 43 |
| Tablo 4. Kursiyerlerin Görevlerine Göre Dağılımı .....                                                      | 43 |
| Tablo 5. Kursiyerlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....                                               | 43 |
| Tablo 6. Düzenlenen Kurslar ve Katılımcı Sayıları.....                                                      | 44 |
| Tablo 7. Puan Aralıkları.....                                                                               | 46 |
| Tablo 8. Öğretme-Öğrenme Sürecine İlişkin Görüşler .....                                                    | 47 |
| Tablo 9. Eğitim Ortamına Yönelik Görüşler.....                                                              | 49 |
| Tablo 10. Eğiticilere İlişkin Görüşler.....                                                                 | 51 |
| Tablo 11. Destek Hizmetlerine İlişkin Görüşler .....                                                        | 53 |
| Tablo 12. Uzmanlık Eğitimlerinin Yararlılık Düzeyine İlişkin Görüşler .....                                 | 55 |
| Tablo 13. Teknik Yeterlilikleri Geliştirmeye Yönelik Kursların Yararlılık<br>Düzeyine İlişkin Görüşler..... | 57 |
| Tablo 14. Yöneticilik ve Kişisel Gelişime Yönelik Kursların Yararlılık<br>Düzeyine İlişkin Görüşler.....    | 59 |
| Tablo 15. Hizmet İçi Eğitimlerin Geliştirilmesi Konusunda Kursiyerlerin<br>Görüş ve Önerileri .....         | 61 |

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler ve araştırmanın önemine yer verilmektedir.

#### 1.1. Problem Durumu

Zamanımızın en belirgin özelliği; bilgi çağı olması ve sürekli olarak yenilenen bilgilerin medya, televizyon ve internet gibi gerek yazılı gerekse görsel iletişim araçlarındaki olağanüstü gelişmeler ile hızla yayılmasının sağlanmasıdır. Eski dönemlerde, bilgilerin korunması ve başkalarının yararlanmasına sunulması amacıyla oluşturulan kütüphaneler dolusu kitapların içerdiği bilgiler, bugün saniyelerle ifade edilebilecek bir zaman diliminde kıtalararası mesafede aktarılabilecek hale gelmiştir.

Günümüzün hızla değişen bu koşulları, bir yandan toplum yaşamını etkilerken bir yandan da bireyin sahip olması gereken niteliklerin sürekli olarak değişmesine ve artmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, günümüzde bireyin her zamankinden daha fazla eğitilmesine ve sürekli geliştirilmesine ihtiyaç olduğu söylenebilir (Gürcañ 2005:3).

Bir toplumun varlığını ve gelişmesini sürdürmesinde eğitim, önemli etkenlerden biridir. Eğitim, bir yandan toplum düzenini, sosyal ve kültürel değer ölçülerini bireylere benimseterek onlarda ortak davranışların oluşmasını, dolayısıyla toplumun birlik ve bütünlüğünün korunmasını ve devamını sağlar, diğer yandan da bireylerin ilerleme, gelişme ve keşfetme arzularını yönlendirir. Bu yönüyle, Sönmez'in (2003:3) de belirttiği üzere eğitim devamlı bir süreçtir.



İnsan kaynaklarının ekonomik ve sosyal kalkınmadaki yeri ve önemi bilinen bir gerçektir. Bu bakımdan eğitime yapılan harcamalar yatırım olarak görülmektedir. Nitelikli eğitim uygulanamaması, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin başlıca problemlerinden birisidir. Nitelikli insangücü bir ülkenin mevcut kaynaklarının verimli ve akılcı kullanılmasını sağlayan önemli etkenlerdendir (Yıldırım 1997:49).

Günümüzde gerek kamu yönetiminde, gerekse özel işletmelerde, personelin hizmet öncesinde olduğu gibi hizmet sırasında da eğitimi zorunlu hale gelmiştir. Genellikle her örgüt, personelin hizmet içinde eğitmeye gereksinim duymaktadır. Personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirilmesinden söz edilince hizmet içi eğitim akla gelmektedir (Harmancı 2002: 2).

Örgütler açısından bilgiye sahip işgören vazgeçilmez olmakla beraber, işgörenin bu bilgisini sürekli yenileyip teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelerle paralel kılmak gerekliliği, örgütleri hizmet içi eğitime yönlendirmektedir.

İşgörenin daha önceden almış olduğu eğitim, örgütün ihtiyaçlarını zaman içinde karşılayamamaktadır. Fidan ve Erden'in (1998: 226) de belirttiği üzere, her alandaki hızlı değişme ve gelişmeler, eğitim kurumlarında verilen bilgileri kısa sürede yetersiz kılmaktadır.

İşgörenin bilgisel yetersizliği örgütlerin amaçları doğrultusunda ilerlemelerine engel oluşturmaktadır. Hizmet içi eğitimle ilgili temel anlayış, hizmet öncesi eğitimin hiç bir zaman yeterli olmadığıdır. Bu görüşten hareketle hizmet içi eğitimin, her alanda sürekli eğitimin bir parçası, örgün eğitimin devamı niteliğinde olduğu söylenebilir (Ersoy 1996; Taymaz, 1997; Kuyumcu 2001).

Hizmet içi eğitim, her meslek için geçerlidir. Ancak, Emniyet Teşkilatı personeli için hizmet içi eğitimin ayrı bir önemi ve yeri vardır. Çünkü bir ülkede, kamu düzeni, iç huzur ve güvenliğin sağlanmasında ve sürdürülmesinde önemli görevler üstlenen Emniyet Teşkilatı çalışanlarının iyi bir eğitimden geçmiş olmaları, görevin daha iyi şekilde yapılmasını sağlayacaktır.

Polislerin hizmet içi eğitime tabi tutulmaları sayesinde, hizmetteki personelin mesleki olgunlaşmaları ve nitelikleri artırılmakta, böylece çağın gereklerine uygun, bilgi toplumunda daha iyi hizmet veren, moral gücü yüksek bir çalışma düzeyine kavuşturulmaları beklenmektedir. Bu amaçla, Emniyet Genel Müdürlüğü (EMG) Eğitim Daire Başkanlığı'nın belirlediği plan/program çerçevesinde, merkez ve taşra örgütlerinde sürekli olarak hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir.

Söz konusu eğitim etkinliklerini yürüten bir birim de EGM İstihbarat Dairesi Başkanlığı'dır. Başkanlık, düzenlemiş olduğu eğitim etkinlikleriyle istihbarat personelinin sahip olması gereken yeterliliklerini, her geçen gün artırmayı ve geliştirmeyi hedeflemektedir.

EGM İstihbarat Dairesi Başkanlığı bünyesinde, 2004-2007 yılları arasında, 20 farklı alanda, yaklaşık 2000 kişiye hizmet içi eğitim verilmiştir. Eğitim programlarının, bireyin ve toplumun gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığının tespiti için sürekli olarak değerlendirilmesi ve sonuçlarının program geliştirme çalışmalarına yansıtılması, hizmet içi eğitimin en önemli aşamalarından birisidir. Bu nedenle, söz konusu eğitim etkinliklerinin katkısı tartışılmamakla birlikte, bu eğitimlerin değerlendirilip, elde edilen sonuçlara göre düzeltilip, geliştirilmesinin, sonraki eğitim etkinliklerinin verimliliğinin artırılmasında önemli olacağı söylenebilir. Bu nedenle, hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesine gereksinim duyulmaktadır.

Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan personelin, bu etkinliklerin uygulanma süreci ve yararlılık düzeyine ilişkin görüşlerini belirlemek, bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

### **1.1.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramı**

Çağdaş toplum hayatı, beraberinde karmaşık sosyal yapıları, mesleklerde uzmanlaşmayı, teknolojik gelişmeleri ve gün geçtikçe artan bilgi akışını beraberinde getirmiştir. Toplum yaşamındaki gelişmelere ve değişimlere

bireylerin uyum sağlayabilmesi için eğitim tek başına bir alternatif olmasa da, uyum sürecinin en iyi şekilde gerçekleşebilmesini ve gelecekteki değişim ve gelişmelere ayak uydurmayı sağlayacak olan yollardandır (Kara, 2004:40).

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde çalışan bireylerin mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme gereksinimlerini karşılayan her türlü eğitim etkinliğini kapsamı nedeniyle çok çeşitli tanımları yapılmaktadır.

Bu tanımlarda genellikle, personele işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması, örgün eğitim kurumlarında kazanılanların ötesinde mesleğin ilerleyişine ve gelişimine ve uzmanlaşmaya dayalı olarak verilen eğitimler vurgulanmaktadır.

Taymaz (1997:4), hizmet içi eğitimi; özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim olarak tanımlamaktadır.

Aytaç (2002:1)'a göre hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkinliğin, verimin ve kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında, hayatı süresince de bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir.

Gül (2000:2)'e göre ise hizmet içi eğitim; kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşabilmesi için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde kazandırılmasıdır. Bu tanıma göre hizmet içi eğitim kişinin işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten itibaren başlayarak, emeklilik veya işinden herhangi bir sebeple ayrıldığı süreye kadar devam etmektedir.

Kısaca, hizmet içi eğitim, çalışanların bilgi düzeyini yükseltmek ve yeterliliklerini belirleyerek olumlu yönde geliştirmek, bilim ve teknolojiadaki değişikliklere ve gelişmelere uyumunu sağlama çalışmalarının tümü olmaktadır. Önemli olan bu etkinliklerin hizmetle ilişkili olmasıdır (Canman,1995:85).

### **1.1.2. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler**

Hizmet içi eğitimin amacı, personelin iş için gerekli yeterliklere sahip olması ve mesleki gelişimini sürdürmesidir. Taymaz'ın da (1992:7) belirttiği gibi, personelde var olan yeterlikle görevi için aranan yeterlik arasındaki farkın giderilmesi, kişilerin hizmet içinde eğitilmesini zorunlu kılar.

Yaşam boyu eğitim içinde yer bulan hizmet içi eğitimin gerekliliği, alanyazına dayalı olarak şu şekilde özetlenebilir (Taymaz,1997:7; Şencan ve Erdoğan 2001:18):

- Okul eğitimi, bireyin tüm yeterliliklerini ortaya çıkarıp yönlendirmeye yeterli değildir.
- Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir.
- Toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. Bireylerin bu değişmelere uyumu eğitim ile sağlanabilir.
- Sürekli gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin yetersiz kalması nedeniyle bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi gerekir.
- Örgütlerde yeni çalışmaya başlayan personelin işe uyumunun sağlanması çok önemlidir.
- Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesiyle örgüte önemli katkılar sağlanabilir.
- Uluslararası rekabet ortamında, eğitilmiş personelin örgütün gücünü artıran önemli bir etkidir.

- Teknolojik yeniliklerin uygulandığı örgütlerde kol işçisinin yerini bilgi işçisi almaktadır. Bilgiyi ve kavramsal düşünceleri kullanmayı bilen personel daha verimli olmaktadır.

### **1.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları**

Hizmet içi eğitim, personelin eğitim eksikliğinden doğan sorunları gidermek ve personeli mesleki yönden geliştirmek için düzenlenmektedir. Bu başlık altında, hizmet içi eğitimin örgüte ve bireye sağladığı yararlar ele alınmıştır.

#### **1.1.3.1. Hizmet İçi Eğitimin Örgüte Sağladığı Yararlar**

Hizmet içi eğitimler, bir yandan kurumun üretim sürecindeki verimini artırırken, diğer yandan kurumda bir görevi yerine getirmek için bulunan personelin, iş ortamına ilişkin ilgi ve beklentilerinde değişiklik yaparak performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Hizmet içi eğitimin örgüte sağladığı yararlar aşağıda sıralanmıştır (Pehlivan, 1997:112; Taymaz 1992:13; Semiz, 2004:49):

- Hizmet içi eğitim ile ekonomik örgütlerin kazancı artmaktadır.
- Örgütün her düzeyindeki personelin işe ilişkin bilgi ve becerilerini geliştirmektedir.
- Hizmet içi eğitim, örgüt ortamında personelin moralini artırmaktadır.
- İşgörenlerin, örgütsel amaçları tanımasını ve benimsemesini kolaylaştırmaktadır.
- Ast-üst ilişkilerini geliştirmektedir.
- Örgüt içinde açıklık ve güvenin gelişmesini sağlamaktadır.
- Örgütsel etkililik ve gelişme sağlamaktadır.
- İşgörenlerden örgüte ilişkin dönütler sağlanmaktadır.
- Örgütsel kararların ve sorun çözme sürecinin etkinliğini artırmaktadır.
- Örgütsel saygınlık artmaktadır.

- Liderlik becerileri, güdülenme, örgüte bağlılık, örgüte ilişkin olumlu tutumlar gelişmektedir.
- Üretimin niteliği ve verimlilik artmaktadır.
- Üretim araçlarının kötü kullanımı ve örgütsel savurganlık azalmaktadır
- Örgütte iletişim ve gelişmeye uygun bir hava yaratılmaktadır.
- İşgörenlerin değişimlere uyum sağlaması kolaylaşmaktadır.
- Stres ve gerilimin azaltılması ve örgütsel çatışmaların (anlaşmazlıkların) çözülmesine yardım etmektedir.

#### **1.1.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Örgütte Çalışan Bireylere Sağladığı Yararlar**

Düzenlenen hizmet içi eğitim örgüte yarar sağladığı gibi katılımcılara da bir takım yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pehlivan, 1997:113)

- Hizmet içi eğitim, işgörenlerin daha sağlıklı karar vermesi ve etkili sorun çözme becerilerinin gelişmesine yardım etmektedir.
- Hizmet içi eğitim, güdüsel değişkenler olan; başarı, gelişme, sorumluluk alma ve ilerleme düşüncesini geliştirmektedir.
- Hizmet içi eğitim, personelin kendini geliştirmesini ve kendine güvenmesini özendirir.
- Hizmet içi eğitim, işgörenlerin stres, gerilim, engellenme ve örgütsel çatışmalarla başa çıkma gücünü artırmaktadır.
- Eğitim, iş doyumunu ve tanınmayı artırmaktadır.
- Eğitim, bireyin etkileşim ve iletişim becerilerini artırırken, kişinin kendine yönelik yaklaşımını da geliştirmektedir.
- Eğitim, kişisel gereksinimlerin doyurulmasını sağlamaktadır.
- Eğitim, kişiye kendi geleceğini belirleme ve gelişme için ortam hazırlamaktadır.
- Eğitim, iş görenlerin yazma, konuşma ve dinlenir becerilerini geliştirmektedir.

- Eğitim, yeni görevlere geçme ya da yükselme endişesini ortadan kaldırmaktadır.

Hizmet içi eğitimin bu faydalarına karşılık kimi zamanlarda istenilen verimin elde edilemediği durumlarla da karşılaşılabilir. Hizmet içi eğitimin bireysel ve örgütsel bağlamda tüm yararlarının kişi, kapsam, amaç ve zaman açılarından uygunlukla ilintili olduğu söylenebilir. Örneğin, uygun bir zamanda yapılmayan bir hizmet içi eğitimin etkinliğinin örgütün amaçları doğrultusunda yarar sağlamadığı görülmektedir (Harmancı 2002:5).

Bir başka örnek olarak, hizmet içi eğitimin kapsamının belirlenmesinde katılan personelin bilgi düzeyinin göz önüne alınmadığı durumlarda kursiyerlerin katılımının azalması verilebilir. Nitekim Özvarış (1999)'ın yaptığı çalışmada bu görülmüştür.

#### **1.1.4. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri**

Hizmet içi eğitim sürecinde göz önüne alınması gereken bazı ilkelerin olduğu söylenebilir. Bu ilkeler aşağıdaki gibi ele alınabilir (Odiorne 1970; Famularo 1972; Van 1974; Goldstein 1974; Miles 1975; Taymaz 1981; Lee 1971; Kalay 1988; Sezer 1996; Başar 2000):

*Uygunluk:* Hizmet içi eğitim etkinliğinin, hizmet içi eğitim etkinliğinin amaçları ile tutarlı olmasıdır. Hizmet içi eğitim öncesinde, birey ve örgütsel gereksinimler değerlendirilerek amaçlar ortaya konur. Bu amaçlar, hem hizmet içi eğitim düzeni ve ilkelerinin belirlenmesinde, hem de değerlendirme ölçütlerinin ortaya konmasında kullanılır.

*Planlılık:* Etkinliklerin, varolan durumdan, belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların kararlaştırılmasıdır.

*Gereksinimlere dönüklük:* Etkinliklerde savurganlığın önlenmesini, amaçlılığın sağlanmasını, yararlılığın artırılmasını gözeten bir ilkedir. Savurganlığın önlenmesi, zaman ve olanaklar açısından ekonomik amaçlılığın sağlanması, uygunluk; yararlılığın artırılması, verimlilik ve etkililik sağlar.

*Davranışa dönüklük:* Hizmet içi eğitim sürecinde kazanılanların, etkinliklerde davranış olarak gözlemlenebilmesidir.

*Etkililik:* Sistemin kural ve değerlerini biçimleyerek örgüt ve üye için değer ve saygı oluşturmaya hizmet eden; sistemin hizmet üründeki nicelik ve niteliğin artmasını gösteren; çaba-amaç binişiminin sağlanmasındaki ölçüyü veren bir ilkedir. Etkinliğin; kaynak ve olanaklardan çok, yönetime bağlı olduğu savunulabilir. Kaynak ve olanakların yönlendirilmesi amaca ulaşmak için en uygun araç ve yöntemlerin seçimi, kullanımı, bunlardan sağlanacak yararın çoklaştırılması, yönetsel güce bağlıdır. Etkilik, verim değişkeninin boyutlarını belirlemede en güçlü öğedir.

*Durumsallık veya görelilik:* Ülkeye, örgüte, amaçlara, bireye, olanaklara görelilik olarak boyutlanabilir. Ülkeye görelilik, ülkedeki sistemlerin yapısının, eğitim felsefesinin, hedeflerinin, olanaklarının, diğer ülkelerle karşılaştırılarak gözetilmesini gerektirir.

Üst düzey personeli yetiştirme açısından, geliştirmekte olan ülkelerin ekonomik ve eğitsel düzeyinin düşüklüğü nedeniyle oluşan insan gizil gücü sınırlılığı, eğitim ve teknoloji yoksunluğu, anlayış ve görüş yetersizlikleri, eleştiri kabul edememe durumu, sorunları ve gözetilmesi gereken durumları oluştururlar.

#### **1.1.5. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları**

Hizmet içi eğitimlerin bireysel ve örgütsel düzeyde yararlarına karşılık bazı sınırlılıklarının da bulunduğu söylenebilir.



Bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde oluşturabileceği davranış ve tutum değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek mümkün değildir.

Bu yüzden hizmet içi eğitimin hayal ürünü olmasını önlemek ve gerçekleştirilme ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıda sayılan sınırlılıklar göz önünde bulundurulması önerilmektedir (Tutum 1979: 125; Çevikbaş 2002: 31-32):

- Hizmet içi eğitim, örgütsel aksaklıkları tümüyle düzeltemez.
- Hizmet içi eğitim, personel sistemindeki eksiklik ve aksaklıkları da tümüyle düzeltemez.
- Hizmet içi eğitim, sadece öğrenme ve yetiştirme ortamı yaratır.
- Hizmet içi eğitim, bir kurumda yalnızca bir alan ve kademedeki yapılmış işe, iletişim ve işbirliği sağlamasına olanak vermediğinden beklenen yarar sağlanmaz.
- Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte öğretim elemanları görevlendirilmemiş ise başarılı eğitim yapılamaz.
- Hizmet içi eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yeterince yararlı olamaz.
- Hizmet içi eğitimde hizmet eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri düzeyine uygun olmazsa yarar sağlanmaz.

Eğitim programlarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için eğitim ihtiyacının saptanmasından, eğitimin değerlendirilmesine kadar her sürecin sistemli bir şekilde ve bir bütün olarak ele alınması gereklidir. Hizmet içi eğitim programlarının kuruma ve personele sağlayacağı yararlar düşünülürken, eğitim sürecinin aşamalarının da dikkatlice izlenmesi ve eğitimin sınırlılıklarının göz önünde tutulması önemlidir.

### 1.1.6. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması

Eğitim ihtiyacı bir hizmet veya bir işte çalışan birey tarafından işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve tutumsal davranışları bakımından duyulan eksiklik ve gerekliliktir.

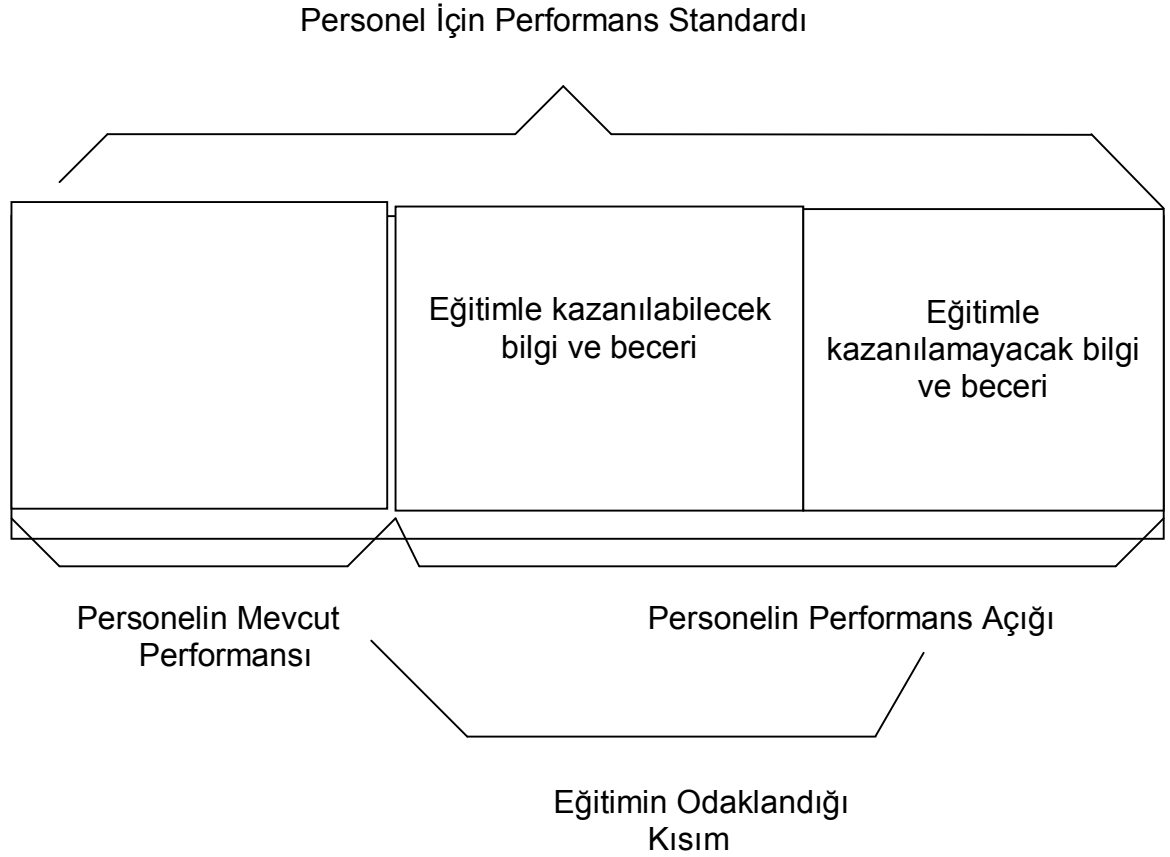
Diğer bir deyişle hizmet içi eğitim ihtiyacı, personelin karşılaştığı sorunları çözerek amaca ulaşmasını sağlamada eksiklik ve gerekliliğini duyduğu bilgi, beceri ve davranışlar ya da personelin kendi rolünü oynayabilmesi için eksikliğini duyduğu yeterliklerdir. Yeterlik ise kişinin çevredeki belli bir yerde, belirli bir işi, gerekli olduğu zamanda gerçekleştirebilmesi (Taymaz 1997:23) ile ilgilidir.

Eğitim programına kimlerin katılacağı, hangi eğitim yöntemlerinin kullanılacağı, iş başında mı, iş dışında mı eğitim yapılacağı gibi birçok konu eğitim ihtiyacı analizi aşamasında belirlenir. Bu nedenle eğitim ihtiyacı analizi bir eğitim programının ilk aşamasını oluşturur ve analizin doğru bir şekilde yapılması eğitim programının tamamının başarısını etkiler.

Eğitim ihtiyacı genel olarak performans açığı olarak gösterilmekte ve mevcut performans ile olması gereken performans ve gelecekte olması beklenen performans arasındaki olumsuz yöndeki fark olarak açıklanmaktadır.

Eğitim ihtiyacı analizi ise, örgütlerde performansla ilgili sorunların çözümü içi yapılan veri toplama araştırmalarıdır. Eğitim ihtiyacı analizi, örgütlerde performansla ilgili problemlerin iyileştirilmesinde yararlanılan bir yöntemdir. Performansla ilgili problemlerin eğitimle düzeltilip dzeltilemeyeceğini belirlemeye yardımcı olmaktadır (şekil 1) (Taymaz 1997:25; şencan ve Erdoğmuş2001:19).

### Şekil 1. Eğitimle Giderilebilecek Performans Açığı



Kaynak: Şencan ve Erdoğan 2001: 26, Kara 2004: 49.

Örgütlerde oluşabilecek her sorunun eğitimle çözümlenmesi mümkün değildir. Bu nedenle eğitim ihtiyacı analizi eğitimle giderilebilecek eksikleri ortaya çıkararak boş yere zaman ve kaynak ayrılmasının önüne geçilebilir. Örgütte karşılaşılabilecek her sorunun eğitimle çözülemeyeceği, ihtiyaç analizinin sadece sorunların nedenini bulmada yardımcı olacağı ve eğitimle çözülebilecek sorunların çözümünü kolaylaştıracağı bilmesi gerekir.

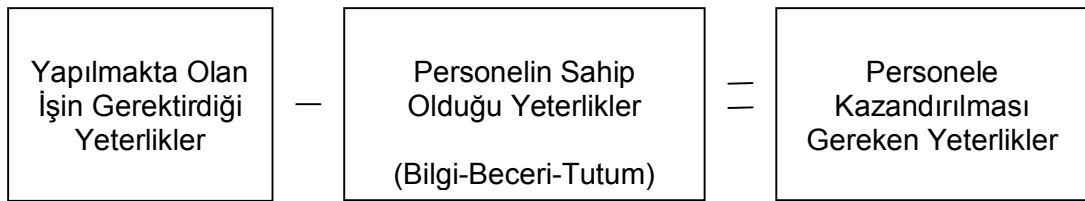
Örgütlerde görülen performans düşüklüğü bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi; yapısal sorunlar, çalışma koşulları, teşvik eksikliği gibi etmenler nedeniyle de olabilir. Başarı düşüklüğündeki gerçek nedenin bulunması

ve sorunun eğitimle çözülüp çözilemeyeceğinin belirlenmesi eğitim ihtiyacı analizi yoluyla sağlanabilir (Şencan ve Erdoğan 2001: 26).

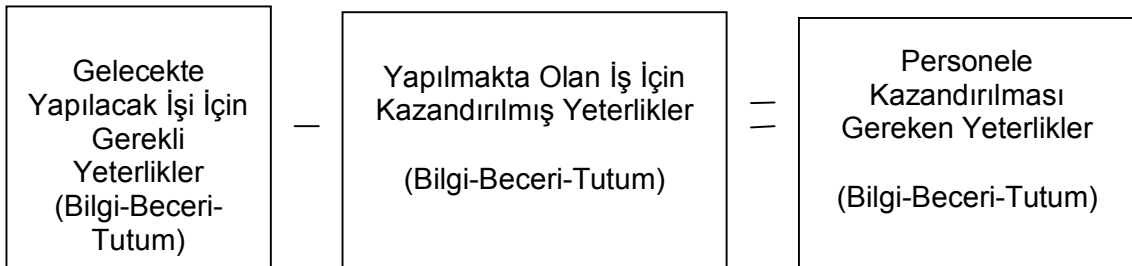
Örgütlerde hizmet içi eğitim ihtiyacı, halen yapılmakta olan görevin gerektirdiği ihtiyaçlar ve gelecekte yapılması öngörülen görevin gerektirdiği ihtiyaçlar olmak üzere iki şekilde belirlenmektedir (Taylor 1996 akt: Taymaz 1997: 25).

Eğitim ihtiyacının saptanmasında kullanılan işlemler her iki durum için genel olarak aşağıdaki gibi (Şekil 2 ve Şekil 3) formülleştirilmektedir (Taymaz 1997:25-26; Kalkandelen 1979:68; Erdoğan ve Şencan 2001:26, Kara 2004:50):

**Şekil 2. Aynı Görevi Sürdüren Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması**



**Şekil 3. Gelecekte Ortaya Çıkacak Görev İçin Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması**



Eğitim ihtiyacı analizi, mevcut performans ile olması gereken performans arasındaki açığın belirlenmesi için yapılan çalışmalardır. Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi hem örgütün içerisinde sürmekte olan aksaklıkları

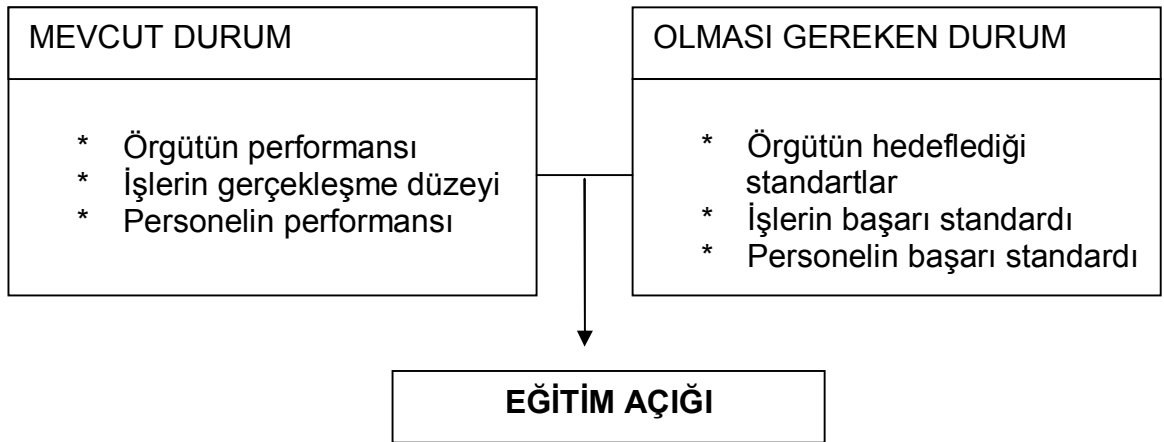
hem de personeldeki eksikliği ve yetersizliği ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle, ihtiyaç saptama aşamasında yeterli dikkat ve özenin gösterilmesi önemlidir.

Eğitim ihtiyacının saptanmasında örgütün tümünün bu çalışmanın içinde yer almaması durumunda bazı sorunların ortaya çıkması olasıdır. Bu sorunu ortadan kaldırmak amacıyla örgütlerde eğitim ihtiyacı analizi üç düzeyde düşünülebilir (Şencan ve Erdoğan 2001:27).

1. Örgüt düzeyinde analiz: Örgütün performansı hangi düzeydedir ve nasıl olmalıdır?
2. İş düzeyinde analiz: Örgütte işlerin yapılış biçimi nedir ve nasıl yapılması gerekir?
3. Personel düzeyinde analiz: Personelin mevcut ve olması gereken performans düzeyi nedir?

Yukarıda belirtilen üç düzey için saptanacak eğitim ihtiyacı analizi işlemleri Şekil 4'de gösterilmiştir.

**Şekil 4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**



Eğitim ihtiyacı analizine başlanacağında öncelikli olarak üç konu üzerinde durulmasının önemli olduğu belirtilebilir;

- Eğitim ihtiyacı analizi öncesinde üst yönetimin desteğinin sağlanması
- Personelin konu hakkında bilgilendirilmesi
- Kaynak ve zaman ayrılmasının sağlanması

Yönetimin desteğinin sağlanması sürekli bilgi alışverişinde bulunulması, gerekli zaman ve maddi kaynak ayrılmasıyla sonuçlanacaktır. İhtiyaç analizi için yeterli zaman ve kaynak ayrılması çalışmaların daha kolay ve etkili şekilde sürdürülmesini sağlayacaktır. Personelin bilgilendirilmesi ise özellikle eğitimin uygulanması aşamasında yararlı olacaktır. Analiz sürecine katılan personel eğitimin faydasına inanacağından güdülenecek ve eğitime katılımı teşvik edilecektir (Erdoğan ve Şencan 2001:33-34).

İhtiyaç analizi sürecinde ayrıca;

- Kurumun genel ve özel amaçlarının ve politikasının belirlenmesi
- Kurumun yapısı, görev, yetki ve sorumlulukların saptanması
- Personel sayısı, unvanları ve niteliklerinin belirlenmesi
- İhtiyaç saptama teknikleri, amaçları ve özelliklerinin dikkate alınması
- Eğitim ihtiyacı analiz planının geliştirilmesi ve ilgililere duyurulması
- İlgili ve ölçülebilir bilgi (görev tanımları, performans bilgileri vb.) sağlanması
- Analiz sonrası bilgi edinilen personele ve bölümlere geri bildirim yapılması
- Mevcut ihtiyaçlar kadar gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarında göz önünde bulundurulması
- Analiz sonuçlarının amaç dışında kullanılmaması

gibi hususların da göz önünde tutulması yararlı olacaktır (Taymaz 1997: 27; Şencan, Erdoğan 2001).

Bu maddeler ışığında, eğitim ihtiyacı analizinin, hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlanmasında en önemli aşamalardan biri olduğu söylenebilir.

#### **1.1.7. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması**

Planlama, var olan durumu analiz etme ve geleceği tasarlamaktır. Eğitim planlaması ise var olan durumdan saptanmış amaçlara ulaşmak üzere izlenecek politikanın belirlenmesidir. Eğitim planlanmasında esas olan ulaşılması beklenen, varılması istenilen hedeflerin saptanmasıdır.

En iyi plan, beklenen sonuçların tanımlanması ile başlar, planlama içinse ihtiyaçların saptanması gereklidir. Bir kurumda personelin eğitim ihtiyacı, mevcut olan sonuçlarla istenilen veya beklenen sonuçlar arasındaki fark ortaya konularak belirlenir. İhtiyaç saptandıktan sonra eğitim sonunda beklenen ürün, personele kazandırılması beklenen yeterlikler tanımlanır ve ardından uygun program hakkında karar verilir (Taymaz 1997:33).

Kurumda verilecek eğitim için yapılacak hazırlıkların, uygulama ve değerlendirme sürecinin planlı bir şekilde yapılması eğitimin amacına ulaşmasında önemli bir rol oynayacaktır. Hizmet içi eğitim planı içerisinde yer alması öngörülen çalışmalar Taymaz (1997:36) tarafından aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır:

- Var olan durumun belirlenmesi ve hizmet içi eğitimin amaçlarının saptanması
- İzlenecek politikanın saptanması
- Hizmet içi eğitimde önceliklerin belirlenmesi
- Hizmet içi eğitimin zaman ve süresinin belirlenmesi
- Hizmet içi eğitim bütçesinin hazırlanması

### **1.1.7.1. Var olan Durumun Belirlenmesi ve Hizmet İçi Eğitimin Amaçlarının Saptanması**

Eğitim ihtiyacı analizi yoluyla elde edilen verilerin incelenmesiyle kurumun ve personelin mevcut durumu ile olması beklenen durumu arasındaki fark ortaya konmaktadır. Hizmet içi eğitim planlaması yapılırken saptanan eğitim ihtiyacı ve eğitim sonunda personele kazandırılması beklenen yeterlikler tanımlanarak, hizmet içi eğitimin amaçları saptanmaktadır.

### **1.1.7.2. İzlenecek Politikanın Saptanması**

Hizmet içi eğitim politikalarının saptanmasının eğitime sağlayacağı katkılar (Taymaz 1997 :46).

- Hizmet içi eğitim amaçlarının saptanmasını ve kavranmasını kolaylaştırır.
- Eğitim programlarının hazırlanması ve geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Eğitimlerin uygun ortamda yapılması için ilgili birimlerin katkıları sağlanır.
- Hizmet içi eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve süreklilik kazandırılması gereğini ortaya koyar.
- Kurum içinde iletişim ve koordinasyon sağlanır.
- Personelin moralini yükseltme, güdüleme sorunlarını çözme ve uyum sağlamayı kolaylaştırır.
- Eğitime ilişkin kuşkular, olumsuz görüşler ve baskılar azalır, güven artar.

### **1.1.7.3. Hizmet İçi Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi**

Eğitim planları, öncelik sırasına göre belirlenmiş ihtiyaçları kapsamına alır. Personelin bilgi, beceri ve tutum eksikliğini gidermeye yönelik çalışmalarda, belirlenen eksiklerin aynı zamanda giderilmesi mümkün değildir. Bu nedenle



önceliklerin belirlenmesi gereklidir. Öncelik sırasına göre eğitim ihtiyaçlarının karşılanması eğitimin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Çalık 1988:30).

Hizmet içi eğitimde önceliklerin belirlenmesi için tek bir çözüm öne sürmek olanaklı değildir. Tek bir öncelik sırası belirlemek yerine basamaklı bir öncelik sırası belirlemek daha doğru olacaktır. Öncelik sırası belirlenirken hizmet içi eğitim programlarının hangi alan ve kademedeki personel için hazırlandığı dikkate alınmalıdır.

Program seçiminde, uygulanacak programın niteliği ile katılacak personel açılarından bakıldığında hangisi daha gerekli ise ona öncelik verilmelidir. Ayrıca kurumun eğitim olanakları, öğretici eleman kadrosu, eğitilebilecek personelin çalışma durumu, kurumdaki üretim süreci de önceliklerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken noktalar arasındadır (Canman 1995:90; Taymaz 1997:57).

#### **1.1.7.4. Hizmet İçi Eğitimin Zaman ve Süresinin Saptanması**

Hizmet içi eğitimlerde belirlenmiş ihtiyaçları karşılamak üzere, belirlenmiş hedeflere en kısa zamanda ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitimin süresi, eğitime katılacak personelin çalışma durumu göz önünde tutularak düzenlenmelidir. Personelin yetiştirilmesinin zorunlu veya elverişli olduğu, örgütün çalışma zamanlarındaki boşluklar, yeni personel alımı gibi uygun durumlar belirlenerek hizmet içi eğitim için en uygun zaman seçilmelidir (Taymaz 1997:58).

#### **1.1.7.5. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması**

Kurumlarda hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması için, yapılacak eğitimin maliyeti hakkında gerekli verilerin sağlanmış olması gereklidir. Hizmet içi eğitim programlarını uygulamaya koymak üzere, mevcut olanakların yeterliliği ile gerekli parasal ve diğer kaynaklar belirlenmelidir (Taymaz 1997:59).

### 1.1.8. Hizmet İçi Eğitimde Değerlendirme

Özçelik (1992:231) değerlendirmeyi, eldeki bilgilere bir anlam verme, onları belli amaçlara elverişlilik, belli koşulları karşılama, belli anlamlarda olup olmama vb. bakımlardan yorumlama işlemi olarak tanımlamaktadır.

Eğitimin değerlendirilmesi, temel olarak önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ne dereceye kadar ulaşılabilirliğini ortaya koyan düzenli ve sürekli bir süreçtir (Taymaz 1997:40). Bu nedenle değerlendirme yalnızca eğitim sonunda değil, sürecin her aşamasında yapılması gereken bir etkinliktir.

Hizmet içi eğitimle ilgili olarak yapılacak değerlendirmeler 1) programın değerlendirilmesi ve 2) başarının değerlendirilmesi olarak iki başlık altında ele alınabilir.

#### 1) Programın Değerlendirilmesi

Program değerlendirme, programın etkililiği hakkında karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır. Değerlendirme sonuçları, eğitim programı hakkında programa devam, gözden geçirme ya da yeni bir aşamaya geçme konusunda bilgi sağlamaktadır (Demirel 2000:79).

#### 2) Başarının Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitimden beklenen yararın sağlanması, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ve istenilen hedeflere ulaşılabilmesi eğitim etkinliklerine katılan personelin başarı düzeyiyle doğrudan bağlantılıdır. Eğitim programlarına katılanların başarısını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla dört değerlendirme türünden yararlanılmaktadır. Bu değerlendirme türleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Taymaz 1997:162-163; Tekin 2000:25-29).

## 2a. Tanıma-Yerleştirmeye Yönelik Değerlendirme:

Eğitimin başlangıcında yapılan değerlendirme türüdür, ön değerlendirme olarak da adlandırılmaktadır. Bu tür değerlendirme eğitime katılacakların düzeyleri, bilgi, beceri ve tutumları ile işyerindeki durumlarının ne olduğunu ortaya koymaya yöneliktir. İki amaç çerçevesinde uygulanır. Bunlar (1) programa katılanların belli bir kurs, ders ya da ünitenin önkoşulu niteliğindeki giriş davranışlarına sahip olma derecesini ve (2) yapılacak eğitimin geliştirmeyi hedeflediği davranışlardan programa katılanlarca önceden edinilen davranışlar olup olmadığını belirlemektir.

## 2b. Biçimlendirmeye-Yerleştirmeye Yönelik Değerlendirme :

Ara değerlendirme olarak da adlandırılan bu tür değerlendirme, öğretim-öğrenme sürecinin bir parçası şeklinde düşünülebilir. Bu tür değerlendirmede öncelikle, öğretim-öğrenme süreci devam ederken her bir konudaki öğrenme eksiklik ve güçlüklerini belirlemek ve bu eksiklik ve yetersizliklerin giderilmesi için uygun önlemler almak amaçlanmaktadır.

## 2c. Sonuç Değerlendirmesi:

Sonuç değerlendirmesi programın sonunda, programa katılan bireylerin yetişme düzeyi ile eğitim sürecinin yetiştirme gücü hakkında karar vermek amacıyla yapılmaktadır. Öğrenme sürecinin bütününe içerecek biçimde düzenlenen testlerin uygulanmasıyla elde edilen sonuçlar, eğitime katılanların basan düzeyleri, eğitim sürecindeki eksik, hatalı ve yetersiz durumları saptamaya yardımcı olmaktadır.

## 2d. İzleme Değerlendirmesi:

Bu tür değerlendirme eğitim programını tamamlayarak görevleri başına dönen personelin eğitimde kazandıkları bilgi, beceri ve tutumları görevlerinde kullanma başarılarının, eksiklik duyulan alanların belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması amacıyla yapılmaktadır. Bu şekilde eğitim programına katılan personelin

öğrendiklerini, işlerine ne ölçüde yansıttıkları ve eğitimin etkililik derecesi belirlenmeye çalışılmaktadır.

Hizmet içi eğitim programlarında önceden saptanan eğitim ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik öğrenme hedeflerinin eğitime katılan personele kazandırılması amaçlanmaktadır.

Bu hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini saptamak amacıyla da önceden belirlenen hedef ve davranışlara paralel olarak çeşitli ölçme araçları hazırlanmaktadır. Bunlar yazılı veya sözlü sınavlar, kısa cevaplı testler, eşleştirme maddeleri, doğru yanlış testleri, çoktan seçmeli testler ve iş veya performans testleri olarak sıralanabilir. Hizmet içi eğitim programlarına katılan personelin başarısını ölçmek ve değerlendirmek için ölçmenin amacına ve ortama uygun olacak şekilde ölçme araçlarından biri ya da birkaçından yararlanılmaktadır.

#### **1.1.9. Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim**

Eğitim, insanın içinde yaşadığı bireysel, örgütsel ve sosyal alanları bütünleştirir. İnsanın mevcut performansı ile istenen performansı arasındaki farkı kapatmasına yardımcı olur. Sahip oldukları ile sahip olmak istedikleri arasındaki farkı azaltmasını ve kişisel bütünlüğe ulaşmasını kolaylaştırır. İnsanın değerler sistemini ve inançlarını etkileyerek hayata bakışını belirler. Hayatı daha iyi anlamasını ve onu daha üretken çabalarla daha güvenli ve huzurlu kılmasını sağlar. İnsanın zamanını daha anlamlı ve verimli yaşamasını kolaylaştırır. Bir başka yaklaşımla eğitim, bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin içinde bulunduğu kalıpları kırmasına, sınırlarının dışına çıkmasına, dünyaya daha esnek ve daha geniş bir açıyla bakmasına olanak sağlar (Türk Polis Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi Çerçeve Belgesi, 2007 :4-5).

Eğitim, yaygın eğitim ve örgün eğitim olarak iki biçimde yapılır. Örgün eğitimin, bireyin tüm yönleriyle gelişimini sağlamakta tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, günümüzde bireylerin çalışma yaşamına başladıktan sonra da "mesleki eğitim" yoluyla mesleki ve kişisel yönden gelişmelerine önem verilmektedir.

Ayrıca, bilim ve teknolojideki değişme ve gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik, yöntem ve araçlar getirmektedir. Bu durumun çalışanları öğrenmeye zorladığı söylenebilir. Bu zorlama kuşkusuz mesleki eğitimi akla getirir.

Özellikle, iletişim teknolojisindeki değişim bilgiye ulaşımı kolaylaştırdığından kişilerin, iş yaşamlarında var olmak ve başarıyı sağlamak için yeni bilgileri hızla almak, uygulamak ve sürekli gelişmek zorunluluğunu duydukları söylenebilir. Bu nedenle çağdaş örgütler, çalışanların performansını iyileştirmek ve arzulanan davranışları göstermelerini sağlamak için araştırma ve geliştirme etkinliklerine giderek daha fazla kaynak ayırmakta, çalışanlarının sürekli eğitimine stratejik öncelikler listesinde en üst sıralarda yer vermektedirler.

Bugünün ve yarının ihtiyaçlarına cevap verecek sayı ve nitelikte insan gücünün yetiştirilmesi, özellikle toplumla yakın ilişki ve etkileşim içerisinde bulunan kişi ve kurumlar için önem taşımaktadır. Toplumla sürekli iç içe ve etkileşim halinde bulunan polislerin, yurttaşların can ve mal güvenliğini sağlama gibi çok kritik önemi olan işlevleri vardır. Bu işlevlerin gerçekleştirilmesinde polisin sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışlar, toplumla kurulacak etkileşimin düzeyini belirlemede etkili olur.

Bu bağlamda, polislerin birçok yeterliliğe sahip olması beklenir: Kanunları bilmeleri, genellikle zor ve hatta şiddet içeren durumlarda bile her türlü insanla ilişki kurabilecek özellikleri geliştirmeleri, eylem ve etkinlikleri ile kanıtları, gerektiğinde mahkemelere sunabilmeleri için belgeye dökabilmeleri, inisiyatif kullanabilmeleri, gerektiğinde etkin ve güvenli bir şekilde yakın savunma teknikleri, ilk yardım uygulamalarını kullanabilmeleri, bir bütün ve tarafsız olarak hareket etmeleri, soruşturmaların izlenmesinde yaratıcılık sergileyebilmeleri, mağdur, tanık ve yakınlarının ihtiyaç ve haklarına karşı duyarlı olmaları bu yeterlilikler arasında sayılabilir.

Bunlara ek olarak pek çok polisten; atış ve sürüş teknikleri gibi uzmanlıklarını sergilemeleri veya yönetim kademelerine ulaşabilmeleri için gerekli yeterliliklere

sahip olmaları beklenir. Etkin bir polis olmak için kimsenin doğuştan bir yeteneği olmadığı ve bu yetenekleri geliştirmenin yalnızca eğitimle olanaklı olduğu düşünülmektedir. Polis teşkilatlarının bütün bir topluma tarafsız bir hizmet sunması gerekliliği, polis eğitimi gün geçtikçe daha önemli hale getirmektedir (Türk Polis Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi Çerçeve Belgesi, 2007 :6-7).

Toplumsal yapıdaki işleyişin değişmesi ve beklenti düzeylerinin giderek artmaya başlaması, polisin rolünün de önemli ölçüde değişmesine neden olmaktadır. Özellikle toplumla ilişkilerin ve iletişimin düzenlenmesinde polisin sahip olduğu nitelikler ve kendisinden beklenen özellikler giderek daha fazla ön plana çıkmaktadır (Gökçe ve Semiz 2000:3).

Polisin nitelikli davranışlar göstermesi hem ona duyulan güvenin artmasına, hem de mensubu bulunduğu örgütün güçlenip gelişmesine katkı sağlar. Bu da büyük ölçüde polisin hem meslek öncesinde hem de meslek içinde sürekli eğitilmesini ve ortaya çıkan toplumsal gelişmelere göre yeni davranışlar kazanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Türk Polisinin Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi Çerçeve Belgesinde (2007:7) de belirtildiği üzere, ancak böylelikle güçlü ve güvenli bir polis örgütünün oluşturulması ve toplumun ihtiyaç duyduğu hizmetlerin kaliteli bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlanabilir.

Suçluluk oranının nicel ve nitel olarak artması, toplumun huzur ve güvenlik içinde yaşamasını tehdit etmektedir. Güvenlik gereksinimi gerek kişilerin ve gerekse toplumun huzur içinde yaşamasında büyük ölçüde etki etmektedir. Yapılan araştırmalarda güvenlik gereksinimi, birey için fizyolojik gereksinimden sonra geldiği belirlenmiştir. Örneğin, Maslow gereksinimleri sıralarken (fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygı görme, kendini gerçekleştirme) güvenlik gereksinimini ikinci sıraya koymaktadır. Bu gereksinimin karşılanmamış olması yaşamın amacının güvenlik arayışı haline gelmesine yol açabilir; karşılanması ise insanlardaki kendilerini tehlikede hissetme duygusunu ortadan kaldırmaktadır.

(Yeşilyaprak, 2005, 246-247). Bu nedenle, güvenlik gereksiniminin, bireylerin yaşamında önemli olduğu söylenebilir.

Polislik mesleği, yalnız suçlu yakalama mesleği olarak görülmemesi gerekir. Öteki mesleklerden farklı özellik, işlev ve sorumlulukları içeren çok yönlü mesleklerden birisidir. Bu nedenle polis eğitimi de çok yönlü olmak zorundadır. Buna göre polis eğitimi, polise gerekli bilgi ve beceri kazandırma yanında, mesleki bilinç, mesleki ahlak ve mesleki bir sorumluluk kazandırmalıdır. Polis eğitimi, hem mesleki teknik bilgileri, hem de sosyal bilgi ve değerleri içermektedir (Fındıklı,1996:463).

Diğer kurumlarda olduğu gibi Emniyet Teşkilatında amaç, görevli personelin görev ve sorumluluklarının gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmalarını sağlamak, hizmet verimliliğini artırmak ve daha ileri görevlere hazırlamak için uygulanacak eğitimlerin hedefleri, ilkeleri, uygulanması, değerlendirilmesi ve yöntemi ile ilgili esas ve usulleri düzenlemektir (EGM, 2003).

Emniyet Teşkilatında görev yapan tüm personelin bir birey olarak; çağın gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlara sahip, görevinin gerektirdiği özel yeterliklerle donanmış ve içinde bulunduğu toplumun sosyal, kültürel ve toplumsal yapısını kavramış, yasalarda belirtilen görevleri başarıyla ve örnek düzeyde yerine getirmesi beklenmektedir.

Bu beklentinin karşılanabilmesi için, Emniyet Teşkilatında yer alan eğitim kurumları, özel eğitim programları sunarak personel yetiştirirken, eğitimsel yeterlikleri farklılık gösteren personel için de hem kurumsal ihtiyaçlara hem de kişisel ihtiyaçlara dönük hizmet içi eğitim programları uygulanmaktadır. Bu programlar, çoğunlukla meslek/branş odaklı olmakla birlikte, kişisel gelişim eğitimlerini de kapsamaktadır. Sözü edilen bu uygulamalar; Türk Emniyet Teşkilatının çağdaş yönünün hızla pekiştirilmesi için girişilen çabalar olarak değerlendirilebilir.

Gelişmiş ülke Emniyet Teşkilatlarının gelişmişlik nedenleri arasında; sahip oldukları teknolojik yeterlik yanında personelinin kişisel gelişimlerine dönük yetişmişliklerinin de önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Bu amaçla, Türk Emniyet Teşkilatı personeline yöneticilik-liderlik yeterlikleri başta olmak üzere eğitim ihtiyacı olarak ortaya çıkan bütün alanlarda planlı biçimde belirlenen eğitim hizmeti için, en etkili yöntemlerden bir tanesi de hizmet içi eğitim olduğu düşünülmektedir.

Güvenlik hizmetlerinin çok farklılaşması ve karmaşık hale gelmesi, her zamankinden çok daha fazla önemli sayılması, toplum destekli polis anlayışının gelişmesi vb. gelişmeler, mesleğinde profesyonelleşmiş, bilimsel bilgiyle donanmış, genel kültürü yüksek, sosyal ilişkileri kuvvetli, toplum psikolojisini iyi bilebilen, olumlu kişilik özelliklerine sahip polislerin hizmet vermesini gerektirmekte ve bu niteliklere sahip polislerin yetiştirilmesinin ancak nitelikli bir eğitimle olacağı temel bir kabul olarak ortaya çıkmaktadır.

Emniyet Teşkilatında değişik görevlerde bulunan personele verilen hizmet içi eğitim türleri şunlardır (Türk Polisinin Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi Çerçeve Belgesi, 2007:24);

#### **Şekil 5. Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim Türleri**

| <b>DAİRE BAŞKANLIKLARI</b>  | <b>EĞİTİM DAİRE BAŞKANLIĞI</b>  | <b>İL EMNİYET MÜDÜRLÜKLERİ</b> |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Genel Geliştirme Eğitimleri | Genel Geliştirme Eğitimi        | Genel Geliştirme Eğitimi       |
| Uzmanlık Temel Eğitimleri   | Yüksek Yönetici Eğitimi         | Görev başı Eğitimi             |
| Uzmanlık Eğitimleri         | Üst Rütbelere Hazırlama Eğitimi | Atış Eğitimi                   |
| Oryantasyon Eğitimleri      | Bölgesel Eğitimler              | Konferans                      |
| Bölgesel Eğitimler          | Sürekli Planlı Eğitimler        |                                |
|                             | Sempozyum, Panel, Konferanslar  |                                |
|                             | Atış Eğitimleri                 |                                |
|                             | Yabancı Dil Eğitimleri          |                                |
|                             | Diğer Kurumlarda Eğitim         |                                |
|                             | Yurtdışı Eğitimleri             |                                |



Bu çerçevede, 2004-2007 yılları arasında, EGM’ce ülke genelinde düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine bakıldığında; 4 yılda çeşitli konularda yaklaşık 411.000 kişiye eğitim verildiği görülmektedir. Bu durum, Emniyet Teşkilatının hizmet içi eğitime önem verdiği şeklinde değerlendirilebilir.

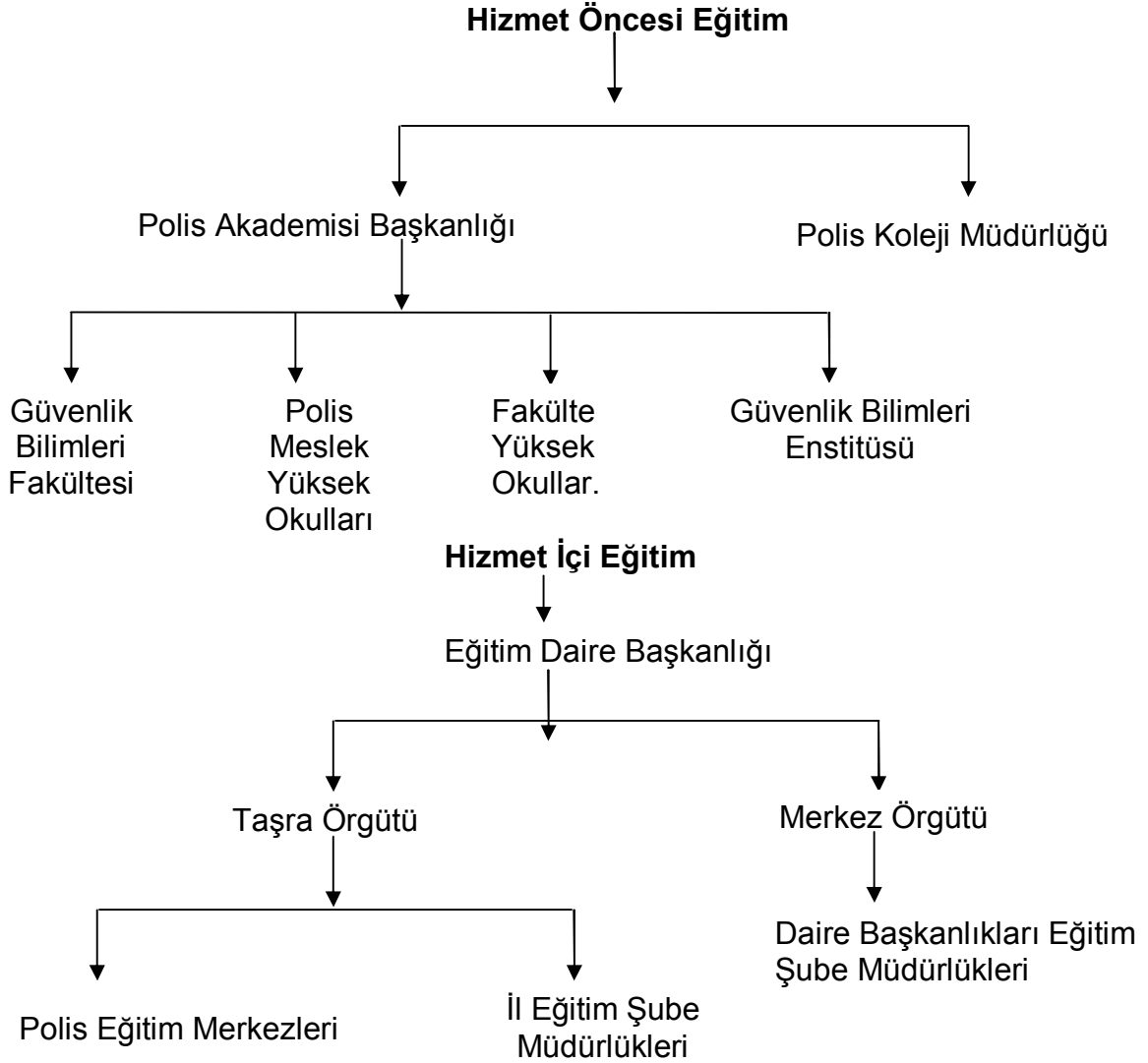
**Tablo 1. EGM’ce Düzenlenen Hizmet İçi Eğitimler**

| <b>Yıllar</b> | <b>Hizmet İçi Eğitim Verilen Kişi Sayısı</b> |
|---------------|----------------------------------------------|
| <b>2004</b>   | 101.437                                      |
| <b>2005</b>   | 150.934                                      |
| <b>2006</b>   | 94.676                                       |
| <b>2007</b>   | 63.746                                       |
| <b>TOPLAM</b> | 410.793                                      |

\* Emniyet Genel Müdürlüğü, Eğitim Dairesi Başkanlığı verileri, 2008

Emniyet Teşkilatının Eğitim Sistemi aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

**Şekil 6. Emniyet Teşkilatının Eğitim Sistemi**



Emniyet Teşkilatında eğitim hizmetlerinin nasıl yapıldığını gösteren bu şekle bakıldığında, hem merkezi düzeyde hem de yerel düzeyde hizmet içi eğitimlerin düzenlendiği görülmektedir.

Söz konusu hizmet içi eğitimler, 2003 yılında çıkartılan Emniyet Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğine göre düzenlenmektedir. Bahsekonu yönetmelikte, hizmet içi eğitimin hedefleri ve ilkeleri şu şekilde belirtilmektedir (EGM, 2003):

#### *Hizmetiçi Eğitimin Hedefleri*

**Madde 5** - Emniyet Teşkilatının hizmet özellikleri ile Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı ve Kalkınma Planlarının eğitim hedefleri doğrultusunda, Emniyet Teşkilatının her kademesindeki görevli personelin eğitimi amacıyla yapılan hizmet içi eğitimlerin hedefleri aşağıdadır:

- a) Personelin günün değişen koşullarına göre hizmet ile ilgili değişim ve gelişmelere uyumunu sağlamak,
- b) Personele hizmet alanındaki yeniliklerin, gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri, uygulama yeteneği ve davranışları kazandırmak,
- c) Hizmet ile ilgili temel prensip ve tekniklerin, uygulama birliğini sağlamak,
- d) Personelin mesleki yeterlik ve anlayışlarını geliştirmek,
- e) Yönetimde ve uygulamada etkinliğin arttırılmasını sağlamak,
- f) Emniyet Teşkilatının çeşitli hizmet dallarında çalıştırılacak uzman personel ihtiyacını karşılamak,
- g) Mesleki yeterlik açısından, hizmet öncesi eğitimin eksikliklerini tamamlamak,
- h) Hizmet öncesi eğitimden geçirilen personelin görevli olduğu bölgeye uyumunu sağlamak,
- i) Hizmet birimi değişen personelin yeni hizmet birimine uyumunu kolaylaştırmak,
- j) Personelin uygulamaya yönelik bilimsel araştırma yapma isteğini teşvik etmek ve desteklemek,
- k) İstekli ve yetenekli personelin, mesleklerinin üst kademelerine geçişlerini sağlamak,
- l) Personeli üst derece ve kadrolardaki görevlere hazırlamak.

### *Hizmet içi Eğitimin İlkeleri*

**Madde 6** – Hizmet içi eğitimin istenilen düzeyde yürütülebilmesi ve eğitimden beklenen sonuçların alınabilmesi için uygulanacak ilkeler şunlardır:

a) Hizmet içi eğitim faaliyetleri, her yıl Aralık ayında, Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından Emniyet Teşkilatının hizmet gerekleri göz önünde tutularak hazırlanan Yıllık Eğitim Planında belirtilir.

b) Her kademedeki amir, emrindeki personelin eğitiminden ve verimliliğinin artırılmasından sorumludur.

c) Birim amirleri ile bu Yönetmelik hükümlerine göre hizmet içi eğitimde kendilerine görev verilen yöneticiler ve eğitim görevlileri, eğitime tabi tutulan personelin eğitime katılması ve eğitim hizmetlerinin verimli şekilde yürütülmesi için her türlü tedbiri alır ve katkıda bulunurlar.

d) Emniyet Teşkilatı içinde iletişim, işbirliği ile koordinasyonu sağlamak ve yönetimde karşılaşılan güçlükleri azaltmak amacı güdülür.

e) Eğitim faaliyetinin yapılacağı yerler eğitim şartlarına uygun olur, eğitimin gereklerine göre düzenlenir ve donatılır.

f) Hizmet içi eğitim plan, program ve faaliyetleri, Genel Müdürlüğün Merkez ve Taşra birimlerinin asli görevlerini aksatmayacak şekilde düzenlenir.

g) Hizmet içi eğitimde öncelikler esas alınarak, tüm personel eşit şekilde yararlandırılır.

h) Hizmet içi eğitim programları sürekli değerlendirilir ve geliştirilir.

i) Hizmet içi eğitimler, 5 inci maddede belirtilen hedefler doğrultusunda ve Emniyet Teşkilatının ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli yapılır.

j) Eğitime katılması uygun görülen personelin eğitime devamı zorunludur.

k) Tüm personelin yeteneği ve hizmetin gerekliliği ölçüsünde eğitimden geçirilmesi esastır.

l) Hizmet içi eğitimde beklenen sonuçlara ulaşp ulaşamadığının belirlenmesi için, eğitimin devamı sırasında veya bitiminde anket, gözlem, sınav, mülakat ve diğer değerlendirme yöntemlerinden yararlanılır.

m) Hizmet içi eğitime tabi tutulan personel, eğitimde kazandırılan niteliklere ve eğitime gönderilme amacına uygun görevlerde istihdam edilir.

n) Gerektiğinde ilgili tüm kurum ve kuruluşlarla eğitimde işbirliği yapılır, karşılıklı bilgi, belge ve eğitim görevlisi değişimi sağlanır.

o) Eğitimler, teşkilatın şimdiki ve gelecekteki amaçları ve ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenecek plan ve programlara dayandırılır.

Bu maddeler incelendiğinde; yönetmelikteki hususların, hizmet içi eğitimle ilgili yukarıda belirtilen literatüre uygunluk gösterdiğini, Emniyet Teşkilatının hizmet içi eğitimlerini düzenleyen bu yönetmeliğin hizmet içi eğitimle ilgili dolaylı da olsa bir anlayışa sahip olduğunu, ayrıca mümkün olduğunca tüm personelin hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmasının ve hizmet içi eğitim programlarının sürekli değerlendirilip geliştirilmesinin önemli ilke ve hedeflerden olduğu söylenebilir.

#### **1.1.10. Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitimin Planlanması**

EGM Eğitim Dairesi Başkanlığınca, Genel Müdürlüğün yıllık hizmet içi eğitim ihtiyacı, merkez ve taşra birim amirliklerinin teklifleri doğrultusunda, her yıl Ekim ayı sonuna kadar belirlenir.

Yıllık hizmet içi eğitim planının hazırlanmasında, Emniyet Teşkilatı personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, eğitim tesislerinin kapasitesi, diğer kurum ve kuruluşların eğitim tesislerinden yararlanabilme olanakları ile bütçe imkanları dikkate alınır.

Yıllık Eğitim Planı, Genel Müdürün onayı ile kesinleşir. Hizmet içi programlarının süresi içerisinde ilgili birim amirliğince gerçekleştirilmesi, Eğitim Dairesi Başkanlığınca izlenir.

EGM'nün bu birimlerinden birisi de, İstihbarat Dairesi Başkanlığıdır. Gerek görev alanı gerekse Teşkilat içindeki konumu açısından diğer birimlerden ayrı bir yönü olan Başkanlığın, gerek ulusal gerekse uluslar arası düzenlemiş olduğu eğitimlerle, HİE konusuna önem verdiği görülmektedir. Başkanlığın HİE ile ilgili bilgilerine geçmeden önce, istihbarat kavramı ve önemi ile bazı yabancı istihbarat kuruluşlarında hizmet içi eğitimlerle ilgili kısa bilgilere yer verilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

#### **1.1.11. İstihbarat kavramı ve günümüzde önemi**

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana var olan istihbarat faaliyetleri, geçmişte olduğu gibi günümüzde de devletlerin geleceğinde önemli rol oynayan öncelikli etkenlerden birisidir.

İstihbarat Arapça kökenli bir kelime olup, bilgi toplama, haber alma, duyum anlamına gelmektedir (TDK, 2008). İngilizce ve Fransızca da "intelligence" kelimesi ile ifade edilen ve anlamı akıl, zeka olan istihbarat kelimesinin Türkçe'de sözlük anlamı haber almadır. Ancak istihbarat terminolojisinde haber, sadece ham bilgiyi ifade eder. İstihbarat ise devlet tarafından belirlenen ihtiyaçlara karşılık olarak açık ya da kapalı kaynaklardan derlenen haber, bilgi ve dokümanların sürekli bir şekilde işleme tabi tutulması sonucu elde edilen bir üründür.

Riley, Treverton, Wilson, Davis (2005:22) istihbaratı, ulusal politikalara ve ulusal güvenliğe hizmet eden ve bunlara yönelik tehditlere ya da potansiyel tehlikelere karşı alınacak önlemlere yardımcı bilgi edinme etkinlikleri olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımda, istihbarat; eldeki verilerin en iyi şekilde kullanılması ve bilginin gücü olarak tanımlanabilir (Bal, 2006:44) .

McCarthy (1998) istihbaratı, “*Manidar olarak algılanan, toplanan, doğrulanan, spesifik amaçlar doğrultusunda yorumlanan, analiz edilen, sınıflandırılan, onu devletin bekası ve refahı doğrultusunda kullanan politika belirleyiciye iletilen bilgi*” olarak ifade etmiştir. (Uçak, 2002:13).

Bir başka anlatımla, istihbarat, çeşitli imkan ve araçlarla, her hangi bir konuda elde edilen bilgilerin işlenmesi, değerlendirilmesi, yorumlanarak bunlardan bir sonuç çıkartılmasıdır (Erkan ve Dilmaç, 2006 :55).

Demokratik toplumların devamı için olmazsa olmaz etkinliklerden biri olan istihbarat, dünyada önemini artan bir şekilde hissettirmektedir. Çünkü yeni dünyanın en önemli sorunlarından birisi de güvenlidir ve bu sorunun çözümünde istihbaratın önemli katkısı vardır.

Önceleri, daha çok askeri alanlarda kullanılan istihbarat etkinlikleri, günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle, başta siyasal ve ekonomik alanı da içine alacak biçimde, yaşamın her alanında kullanılmaya başlanmıştır. İstihbarat, gerek güvenlik, gerekse ticari, ekonomik, siyasi vb. alanlarda popülaritesini yitirmeden, hatta cazibesini çağın teknolojik imkanlarıyla artırarak vazgeçilmez bir alan olma özelliğini kazanmıştır.

Küreselleşen dünyada, tehdit algılamalarında, güç dengelerinde, ülkelerin izlediği stratejilerde büyük değişimler yaşanmıştır. Bu değişim, özellikle 1990'lı yılların başında soğuk savaşın sona ermesinin ardından etkisini göstermiştir. ABD'de meydana gelen 11 Eylül terör saldırıları ise, bu yeni dönemin başlangıç noktası olmuştur.

Uluslararası bir boyut kazanan terör ile, günümüzde etkin olarak mücadele edebilmek için, güçlü bir diplomasi ve askeri gücün yanında, yeterli ve doğru bir istihbarat ağının büyük öneminin olduğu belirtilmektedir.

Ulusal güvenliğin sağlanmasında istihbarat, yaşamsal bir unsurdur. Ülkenin siyasi, ekonomik ve askeri, milli stratejik menfaatlerini gerçekleştirme ve yönetme konusunda sorumlu makamlara sağlanan istihbarat, cumhurbaşkanından hükümete, önemli kamu yetkililerinden askeri liderlere destek sağlanmasına kadar geniş bir alana sunulmaktadır (Yılmaz 2006 :255).

İstihbarat, özellikle son yüzyılda üzerinde hassasiyetle durulan bir konu haline gelmiştir. Bu yüzyılda bilgi, yükselen bir değerdir ve bilginin doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bu işi yürütecek istihbarat elemanlarının, kendilerini değişen dünyaya uyarlayabilmeleri, bilgi ve beceri donanımlarını en üst seviyeye çıkararak "bilgi toplumu istihbaratçısı" olabilmeleri gerektiği ileri sürölmektedir (Sağsan 2002 :55).

Ülkemizdeki istihbarat kuruluşlarından bir tanesi de, EGM İstihbarat Dairesi Başkanlığıdır. Başkanlık, kanunların kendisine verdiği yetki çerçevesinde çalışmalarını sürdürmektedir. Bu çalışmalarını sürdürürken, istihbarat personelinin hizmetteki verimliliklerini, yeterliliklerini artırmak, bilim ve teknolojideki gelişmelere uyumlarını sağlamak amacıyla, hizmet içi eğitim, seminer, ihtisas ve tekamöl kursları vb. eğitim faaliyetleri yürütölmektedir.

Suç ve güvenlik ile ilgili konuların sosyal, bilimsel ve teknolojik gelişmeler çerçevesinde sürekli değiştiği günümüzde, gelişmelere paralel olarak devlet güvenliği ve toplumsal huzurun sağlanması konusunda önemli bir görev üstlenen istihbarat personelinin, eş zamanlı olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu kapsamda, Merkez ve taşra birimlerinde görevli personele, Başkanlık İSAK (İstihbarat Akademisi) tarafından, gerek önceden belirlenen eğitim planı çerçevesinde gerekse de günün ihtiyaçları doğrultusunda hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir.

İstihbarat Akademisi; Emniyet Genel Müdürlüğü İstihbarat Dairesi Başkanlığı'nın eğitim ünitesidir.



İSAK bünyesinde her geçen gün artan sayıda ulusal ve uluslararası eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir. Merkez ve taşra istihbarat birimi personellerine başta Temel İstihbarat Eğitimi olmak üzere, çeşitli konularda uzmanlık, teknik ve kişisel gelişime yönelik kurslar düzenlenmektedir. Söz konusu eğitimlerde eğitmen olarak İstihbarat branşlı uzman personelin yanı sıra Polis Akademisi ve üniversitelerdeki konusunda uzman öğretim üyelerinden de yararlanılmaktadır.

Bunun yanında, yabancı ülke güvenlik teşkilatları ile ikili anlaşmalar çerçevesinde, istihbarat ve terör suçları başta olmak üzere, ihtiyaç duyulan konularda karşılıklı eğitimler düzenlenmektedir.

İSAK bünyesinde gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetleri ile;

- Terörizm ve örgütlü suçlarla mücadelede taktik ve stratejik düzeyde etkili mücadele yürütecek uzman personel yetiştirilmekte,
- Personelin meydana gelen her türlü gelişmeye güncel olarak adaptasyonu sağlanmakta,
- Türk Polis Teşkilatının bilgi ve tecrübeleri, komşu ve dost ülkelerle paylaşılmakta, mücadelede ortak bir anlayışın tesisine çalışılmakta,
- Uluslararası alanda karşılıklı güven ve işbirliği ortamı geliştirilmekte,
- Teşkilatla diğer ülke polis teşkilatlarının ortak çalışmalarının alt yapıları oluşturulmaktadır.

#### **1.1.12. Bazı Yabancı İstihbarat Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim**

Bu bölümde, bazı ülke istihbarat kuruluşları ve hizmet içi eğitimlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

FBI-Amerika Birleşik Devletleri

Eğitim, FBI'ın istihbarat hizmetinin dönüşümü için kilit bir konumdur. Gerek temel gerekse ileri düzey ulusal güvenlik eğitimi, insan kaynaklı istihbarat, analitik eğitim, varlıkların gözden geçirilmesi ve iş teknikleri veya FBI Ajanlarının

CIA gibi istihbarat topluluğunun diğer üyeleriyle ortak eğitimi olsun, eğitim istihbarat denkleminin kritik bir parçasıdır. Yeni ajanlar, Virginia/Quantico'daki FBI Akademisi'nde 17 haftalık yoğun bir eğitime tabi tutulmakta ve burada federal yasalar, suç soruşturması, ateşli silah kullanımı, savunma taktikleri ve diğer konuları öğrenmektedirler. Periyodik olarak, ajanlar kolluk uygulamalarında son teknikleri öğrenmek için hizmet içi eğitim almak üzere akademiye gelirler.

FBI'da öğrenme, hem özel ajanlar hem de destek personeli için hayat boyu bir süreçtir. Yeni Ajan Eğitimi terörle mücadele, istihbarata karşı koyma ve siber soruşturma konularından temel soruşturma kurslarını bünyesinde bulundurmaktadır. Böylece ajanların bu karmaşık tehditleri daha iyi tanıma ve yönelebileme kabiliyeti kazanması amaçlanır. Örneğin mali suçlar, ajanların terörist grupların belli birtakım eylemlerinin kara para aklama faaliyetlerinde nasıl göze çarptığı konusunda eğitim verilmektedir.

FBI destek personeli kariyerleri boyunca terörle mücadele, istihbarata karşı koyma ve diğer konular dahil olmak üzere; dil eğitimi; uydu üzerinden uzaktan eğitim ve FBI'ın "Sanal Akademisi" aracılığıyla geniş eğitim imkanlarına sahiptirler.

FBI'nın Analitik Bilimler Koleji, istihbarat analizcilerine en gelişmiş bilgisayar araçları kullanarak eğitim vermektedir. Ülke çapında Ortak Terörizm Görev Güçleri, FBI personeli ve Adalet Analizi Dairesi'ne yönelik çeşitli kurslar verilmektedir.

1935'ten beri, kurum başkanları tarafından liderlik niteliklerinden dolayı aday gösterilen FBI deneyimli kolluk müdürlerine, Ulusal Akademi programı sunulmaktadır. 11 haftalık çok disiplinli program liderlik gelişimi vurgusu yapmaktadır. Virginia Üniversitesi akademik kurslarını akredite etmektedir. Sunulan kurslar yönetim bilimi, hukuk, davranış bilimleri, kolluk iletişimi ve adli bilimleri içermektedir. 36.000'den fazla polis müdürü, FBI Ulusal Akademisinden mezun olmuştur.

FBI, geniş kolluk kuvvetleri kurumlarına yönelik her yıl 5 günlük Ulusal Yönetim Enstitüsü seminerleri vermektedir. Programın 1976'da başlamasından bu yana 800'den fazla üst düzey müdür semineri bitirmiştir. 2000 mali yılında orta dereceli kolluk kurumlarından 59 polis müdürü FBI'ın iki haftalık Kolluk Kuvvetleri Gelişim Semineri'ni (LEEDS) tamamlamıştır. FBI ayrıca, her yıl küçük ölçekli kolluk kurumu müdürlerine 18 Bölgesel Mini-LEEDS/Komuta Koleji sunmaktadır.

2002 mali yılında, FBI tesislerinde ve değişik ülkelerde verilen kurslar aracılığıyla 118 ülkeyi temsil eden 8000'den fazla polis memuru ve yöneticisine eğitim verilmiştir. Büyük Olay Yönetimi ve Terör Olay Yeri Soruşturması gibi kurslar da sunulmuştur. FBI, Macaristan Budapeşte'de Uluslar arası Kolluk Kuvveti Akademisi'ni yönetmekte ve Tayland Bangkok ikinci bir Akademiyi desteklemektedir. Her iki akademi de müfredat olarak FBI Ulusal Akademisi modelini temel almaktadır. (FBI, 2008).

#### MI5-İngiltere

MI-5 personeli, servise katıldıktan sonra, personele yapısal tümevarım eğitimi ve üstlenecekleri işe göre bire-bir danışmanlık verilmektedir. Bu eğitim, bazı görevler için gerekli olan spesifik becerilerle desteklenmektedir. Personel, servisin değişik görevlerine geldikçe daha ileri düzey gelişim fırsatları da periyodik olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok eğitim, servisin kendine ait mesleki eğitilmiş personeli tarafından iç kaynaklı verilse de, bazen dışarıdan eğitim üyelerinden de faydalanılmaktadır. Gerekli vasıf ve uzmanlığa sahip bazı uzman personel işe alınabildiği gibi, gözetim personeli gibi işe alınan diğer personel ise yoğun bir hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır. Servisin genel görev personeline giren mezun adaylar, resmi kurslar ve uzun süreli iş tecrübesini birleştiren altı aylık resmi bir kurs alırlar.

MI-5'in bir mezuniyet programı yoktur. Kuruma yeni katılanlar, kurumun nasıl çalıştığının anlaşılmasına yardımcı olan bir tümevarım kursuna tabi tutulur. Bu sizinle aynı gün işe başlayan diğer insanları tanımanız için de bir fırsat

olmaktadır. Spesifik kurslar veren ve dış eğitim fırsatları sağlayan ve 2006 yılında kurulan bir Eğitim Akademisi bulunmaktadır. Akademi ihtiyaçlara göre belirlediği eğitimleri için yapısal ve esnek bir müfredata sahiptir.

İşe yeni başlayanların birçoğunun yaklaşık 6 aylık bir süre için danışmanları olmaktadır. Kariyerleri boyunca personel, mesleki ve kişisel gelişim fırsatları aramaya teşvik edilmektedir. (MI5, 2008).

#### BKA-Almanya

Polis eğitimi, her eyaletin kendi sorumluluğu altındadır. Federal Hükümet yalnızca polis eğitimini destekleyici önlemleri alır ve eşgüdümü sağlar.

Polisiye devlet koruma alanında uzmanlık eğitimleri öncelik arz etmektedir ve eğitmenler konu bilgisi ve retorik (hitabet) dikkate alınarak seçilirler.

Eğitim salonlarının özel teknik donanımları vardır ve genellikle 30 katılımcıya göre düzenlenmiştir. Eğitim ihtiyacı, yıllık eğitim ihtiyacı araştırması sonucu belirlenir.

Siyasi motifli suç- sol, - sağ-, yabancı, Polisiye devleti koruma organizasyonu, Terörizm, Anayasayı koruma/İstihbarat Teşkilatları, Değerlendirme/Analiz, Hukuk bilgisi, Spesifik arama metotları, Spesifik tahkikat metotları, Sosyal Siyaset, Ajanlık ve proliferasyon ile ilgili güncel durum, yeni iletişim teknolojilerinin istihbarat teşkilatları tarafından kullanılması düzenlenen bazı hizmet içi eğitim konularından olup, eğitim süreleri takriben 1-2 hafta olarak planlanmaktadır.

Çin'in istihbarat kuruluşlarının hizmet içi eğitim faaliyetleri;

Çin Kamu Güvenliği Bakanlığı'nın kademelerin istihbarattaki teoriyi iyi öğrenerek bilgi toplama, toplanacak bilgileri tespit etme, araştırma ve değerlendirme yeteneklerini geliştirmek amacıyla düzenlenir.

İstihbarat birimi personeline verilen kursların süreleri genelde, 15-30 gün arasındadır. Kurs çeşitleri ise, eğitim gören personelin görevi ve rütbesine göre, eğitim içeriği ve özelliklerine göre veya gerçek ihtiyacına göre sınıflandırılır. Eğiticiler, Kamu Güvenlik birimlerinde istihbarat çalışmalarından sorumlu olan yetkililer, istihbarat uzmanları, istihbarat birimlerine bağlı olan kuruluşlarda çalışan uzmanlar veya yüksek eğitim okullarının araştırmacılarından seçilir. Eğitim ihtiyacı, kurs programı, eğiticinin seçilmesi, kursiyerin seviyesi ve kurs süresi gibi açılardan belirlenir.

11 Eylül sonrası istihbarat eğitimlerine, terörle mücadele konusu eklenmiştir. Çin'in terörle mücadele konusundaki istihbarat çalışması yeni başladığı için çalışmalar şu an sadece araştırma aşamasındadır. Bu aşamadaki hizmet içi eğitiminde, terörizmin ortaya çıkmasının nedenleri, günümüzde terör eylemlerinin özellikleri, yurtiçi ve uluslararası terörle mücadele çalışmalarının gelişmesi, dünya ülkelerinin terörle mücadele yöntemleri gibi bilgiler yer almaktadır. Derste uzmanların bilgi vermesinin dışında uzman ile kursiyerler belli konularda tartışma yapar. Kurs süresi genelde 7 gün içindedir.

Fransa Genel İstihbarat Dairesi;

Benzeri diğer polis birimlerine yönelik hizmet içi eğitim şu ayrıntıları içerir:

- İstihbarat birimi hakkında genel bilgi
- Notların kaleme alınması
- İzleme ve takip
- Görüntü alma, çekilen fotoğraf ve filmlerin sayısal olarak işlenmesi
- İnsan kaynaklarının işlenmesi
- Mali suçlar ve kara para aklama
- Her türlü kentsel suç sorunları
- Önemli kişilerin korunması
- Özel ihtiyaç üzerine düzenlenen özel stajlar (bilgisayar, hızlı araç kullanma, motosiklet ehliyeti vb.)

Eğitimler ilgili servislerce, kendi ihtiyaçları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilir ve amaç görevli polis memuruna belli pratik beceri ve irdeleme kapasitesi kazandırmaktır.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçları her yıl, ilgili servisler tarafından, ihtiyaçlarının dökümü yapılarak saptanır. Eğitimi yürütenler çoğunlukla faal polis memurlarıdır, bilgi ve becerilerine göre görevlendirilirler. Genellikle kurs başına en fazla 15 memur eğitilir.

11 Eylül 2001 saldırılarının ardından hizmet içi eğitim konularında da bazı değişiklikler yapılmış, örneğin radikal terör konusunda da kurslar vermeye başlanmıştır.

Hizmet içi eğitim, polis memurunun günlük faaliyetleri üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bunun nedeni, eğitim kalitesinin yüksekliği ve eğitime katılmada gönüllülük ilkesinin işletilmesidir.

Verilen eğitim stajları sonunda herhangi bir diploma veya belge verilmediği gibi, onu izlemiş polis memuruna fazladan herhangi bir hak ya da terfi avantajı getirmez. Hizmet içi eğitim kesintisiz olup, polis memurunun iyi bir profesyonel olması amacını gütmektedir.

Yukarıda yabancı bazı istihbarat örgütlerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerinden bahsedilmiştir. Bu birimlerin eğitim faaliyetlerine bakıldığında; Türkiye’de olduğu gibi, istihbarat personelinin eğitimine büyük önem verildiği, özellikle teknolojik gelişmelere personelin adaptasyonunun sağlanmasına çalışıldığı, uzmanlık eğitimlerinin yanında kişisel gelişime yönelik eğitimlere de yer verildiği ve özellikle ABD’de meydana gelen 11 Eylül saldırılarının, ülke istihbarat birimi eğitim programlarını da etkilediği görülmektedir.

## 1.2. Problem Cümlesi

Emniyet Genel Müdürlüğü İstihbarat Dairesi Başkanlığınca düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan personelin, bu etkinliklerin uygulanma sürecine ve yararlılık düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?

## 1.3. Alt Problemler

Yukarıda belirtilen problem çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. EGM İstihbarat Dairesi Başkanlığınca düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan personelin hizmet içi eğitim programlarının uygulanma sürecine ilişkin görüşleri nedir?
2. EGM İstihbarat Dairesi Başkanlığınca düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan personelin hizmet içi eğitim etkinliklerinin yararlılık düzeyine ilişkin görüşleri nedir?
3. EGM İstihbarat Dairesi Başkanlığınca düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan kursiyerlerin, bu etkinliklere ilişkin önerileri nelerdir?

## 1.4. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın, başta EGM/İstihbarat Dairesi Başkanlığı olmak üzere Emniyet Teşkilatındaki eğitim faaliyetlerini düzenleyen birimlere yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca, böyle bir araştırmanın istihbarat biriminde ilk defa yapılmasının da, sonraki düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliklerinin daha etkili olması yönünde yapılacak çalışmalara ışık tutabileceği, bunun yanında hizmet içi eğitim etkinliklerinin en önemli unsurlarından olan “değerlendirme” aşamasının da gerçekleştirilmesine katkı sağlayacağı söylenebilir.

### 1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma aşağıdaki sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür.

1. Bu araştırma, 2004-2007 yılları arasında düzenlenen hizmet içi eğitim etkinlikleriyle,
2. Belirtilen dönemlerde hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan, EGM İstihbarat Dairesi Başkanlığı merkez ve taşra birimlerinde halen görevli personel ile sınırlıdır.



## BÖLÜM II

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi ve uygulanması ile verilerin çözümlenmesi yer almaktadır.

#### 2.1. Araştırmanın modeli

Bu araştırma, mevcut olan durumu saptamaya yönelik olduğundan tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir.

#### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2004-2007 yılları arasında, Emniyet Genel Müdürlüğü İstihbarat Dairesi Başkanlığınca düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan ve halen istihbarat biriminde görev yapan 1.119 personel oluşturmaktadır.

Araştırma için hazırlanan veri toplama aracının (anket), 81 İl ve Merkez Şubeler ile bağlantılı iletişim sistemi aracılığıyla, eğitime katılan kişilere ulaştırılabilmesi imkanının bulunması, ayrıca ek bir maliyete ihtiyaç duyulmaması ve belirtilen sayıdaki personelin tüm etkinliklere katılmamış olmasından dolayı, çalışmada örneklem alınmamış, evren üzerinde çalışılmıştır.

Araştırmaya katılarak görüşleri değerlendirmeye alınan kişilerin; cinsiyet, kıdem, görev ve öğrenim durumları dağılımları ile düzenlenen kurslar ve katılımcı sayıları aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

**Tablo 2. Kursiyerlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

| Cinsiyet      | Sayı         | %          |
|---------------|--------------|------------|
| Kadın         | 31           | 2,8        |
| Erkek         | 1.088        | 97,2       |
| <b>Toplam</b> | <b>1.119</b> | <b>100</b> |

**Tablo 3. Kursiyerlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı**

| Kıdem           | Sayı         | %          |
|-----------------|--------------|------------|
| 1-10 yıl        | 550          | 49,2       |
| 11-20 yıl       | 512          | 45,8       |
| 21 yıl ve üzeri | 57           | 5,1        |
| <b>Toplam</b>   | <b>1.119</b> | <b>100</b> |

**Tablo 4. Kursiyerlerin Görevlerine Göre Dağılımı**

| Görev                       | Sayı         | %          |
|-----------------------------|--------------|------------|
| Şube müdürü ve yardımcıları | 121          | 10,8       |
| Büro amiri ve masa amiri    | 188          | 16,8       |
| Büro memuru ve diğer        | 810          | 72,4       |
| <b>Toplam</b>               | <b>1.119</b> | <b>100</b> |

**Tablo 5. Kursiyerlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

| Öğrenim Durumu                           | Sayı         | %          |
|------------------------------------------|--------------|------------|
| Polis Okulu ve Polis Meslek Yüksek Okulu | 441          | 39,4       |
| Lisans-Yüksek Lisans veya Doktora        | 678          | 60,6       |
| <b>Toplam</b>                            | <b>1.119</b> | <b>100</b> |

| <b>Tablo 6. Düzenlenen Kurslar ve Katılımcı Sayıları</b> |          |                                                           |          |                                                        |          |
|----------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------|----------|
| <b>UZMANLIK EĞİTİMLERİ</b>                               | <b>n</b> | <b>TEKNİK YETERLİLİKLERİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK KURSLAR</b> | <b>n</b> | <b>YÖNETİCİLİK VE KİŞİSEL GELİŞİME İLİŞKİN KURSLAR</b> | <b>N</b> |
| 1- Güvenlik Alanında İkili İlişkiler Kursu               | 17       | 1- Foto-film Kursu                                        | 80       | 1- Yabancı Dil Kursu                                   | 20       |
| 2- Suç Analizi Kursu                                     | 9        | 2- Arşiv Kursu                                            | 126      | 2- Lider Yöneticilik Kursu                             | 99       |
| 3- Organize Suç İstihbaratı Kursu                        | 90       | 3- Cihaz Tanıtım Kursu                                    | 177      | 3- Yönetici Oryantasyon Kursu                          | 12       |
| 4- Yaya ve Mobil Takip Kursu                             | 88       | 4- Temel Teknik Kursları                                  | 108      | 4- Eğiticilerin Eğitimi Kursu                          | 18       |
| 5- Lojistik Hizmetleri Kursu                             | 83       | 5- Bilgi İşlem Kursları                                   | 93       | 5- Sunu Hazırlama, Etkili İletişim ve Beden Dili Kursu | 27       |
| 6- Tekamül Kursları                                      | 112      | 6- Web Tasarım Kursu                                      | 18       |                                                        |          |
| 7- Temel İstihbarat Eğitimi                              | 525      |                                                           |          |                                                        |          |
| 8- Açık Kaynak İstihbaratı Kursu                         | 9        |                                                           |          |                                                        |          |
| 9- Operasyon Yöneticiliği Kursu                          | 7        |                                                           |          |                                                        |          |

### 2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen anketin uygulanmasıyla sağlanmıştır. Belirlenen alt problemlere uygun şekilde anket 4 bölüm olarak hazırlanmıştır. I. bölümde kişisel bilgilere, II. bölümde öğretme-öğrenme sürecine ilişkin konulara, III. bölümde düzenlenen kurslarla ilgili sorulara, son bölümde ise kursiyerlerin yapılan eğitim etkinliklerine ilişkin önerilerini belirlemeye yönelik açık uçlu bir soruya yer verilmiştir.

Anketin II. bölümündeki konular, aşağıdaki şekilde 4 boyutta gruplanmıştır.

- Öğretme ve öğrenme süreci
- Eğitim ortamı
- Eğiticiler
- Destek hizmetleri

Ayrıca, III. bölümde belirtilen 20 farklı alanda düzenlenen kurslar, aşağıdaki şekilde 3 boyutta gruplanmıştır.

- a. Uzmanlık kursları
- b. Teknik yeterlilikleri geliştirmeye yönelik kurslar
- c. Yöneticilik ve kişisel gelişime yönelik kurslar

Anketin oluşturulmasında şu yollar izlenmiştir:

1. Anketin geliştirilmesinde konuyla ilgili yapılmış araştırmalar incelenerek araştırmacıların çalışmalarından yararlanılmıştır.
2. Düzenlenen kurslara ilişkin sorumlu birimden gerekli bilgiler (kurs türleri, amaçları, tarihleri, katılım sağlayan kişiler vb.) sağlanmıştır.
3. Anket taslağı, kurum içinde belirtilen dönemde hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan 20 kişilik bir gruba uygulanmış ve anketin içerik ve anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri alınmıştır.
4. Anketin uygulanmasından önce, anket taslağı çoğaltılarak konunun uzmanlarına inceletirilip görüşleri alınmıştır.
5. Uzmanlardan gelen eleştiriler ve öneriler sonrasında, son düzenlemeler yapıldıktan sonra ankete son şekli verilmiştir (Ek-1).

#### **2.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Bilgisayar ortamında toplanan veriler, araştırmacı tarafından SPSS 11,5'a aktararak, istatistiksel analizler yapılmıştır. Hizmet içi eğitim etkinliklerinin uygulanma süreci ve yararlılık düzeyine ilişkin “hiç (1)”, “az (2)”, “orta (3)”, “4 (çok)” ve “tam (5)” şeklindeki değerlendirmeler frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ile betimlenmiştir. Anketin son bölümünde yer alan

açık uçlu soru için içerik analizi yapılmıştır. Ortak anlamı olan görüş ve öneriler gruplanmış ve anlam bakımından aynı olanlar birleştirilerek ifadelendirilmiştir.

Sayısal olarak elde edilen verileri sözel anlatıma dönüştürmek için puan aralıkları hesaplanmıştır. ( $5-1=4$ ,  $4/5=0,80$ ). Bu aralık değeri temel alınarak aşağıdaki puan aralıkları tablosu oluşturulmuş ve bulguların yorumlanmasında kullanılmıştır.

**Tablo 7. Puan Aralıkları**

|      |   |             |
|------|---|-------------|
| Tam  | 5 | 4.21 - 5.00 |
| Çok  | 4 | 3.41 - 4.20 |
| Orta | 3 | 2.61 - 3.40 |
| Az   | 2 | 1.81 - 2.60 |
| Hiç  | 1 | 1.00 – 1.80 |

Elde edilen bulgular, ilgili alanyazına dayalı olarak yorumlanmıştır.

## BÖLÜM III

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.1. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanma Sürecine İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde yer alan konular, aşağıdaki şekilde 4 boyutta gruplanmıştır.

- Öğretme - öğrenme sürecine ilişkin görüşler
- Eğitim ortamına yönelik görüşler
- Eğiticilere yönelik görüşler
- Destek hizmetlerine ilişkin görüşler

##### 3.1.1. Öğretme-Öğrenme Sürecine İlişkin Görüşler

Kursiyerlerin öğretme-öğrenme sürecine ilişkin görüşlerinin dağılımına, Tablo 8'de yer verilmiştir.

**Tablo 8. Öğretme-Öğrenme Sürecine İlişkin Görüşler (n=1.119)**

| MADDELER                                                                                                                                   | Hiç (1) |     | Az (2) |     | Orta (3) |      | Çok (4) |      | Tam (5) |      | $\bar{x}$  | ss          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|--------|-----|----------|------|---------|------|---------|------|------------|-------------|
|                                                                                                                                            | f       | %   | f      | %   | f        | %    | f       | %    | f       | %    |            |             |
| 1. Derslerin içeriği programın amacına uygundur.                                                                                           | -       | -   | 28     | 2,5 | 197      | 17,6 | 565     | 50,5 | 329     | 29,4 | 4,1        | 0,75        |
| 2. Eğitim programlarının hedefleri açık olarak ifade edilmektedir.                                                                         | 5       | 0,4 | 30     | 2,7 | 249      | 22,3 | 586     | 52,3 | 249     | 22,3 | 3,9        | 0,77        |
| 3. Programların içeriği kursiyerlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak niteliktedir.                                                      | 1       | 0,1 | 42     | 3,8 | 306      | 27,3 | 559     | 49,9 | 211     | 18,9 | 3,8        | 0,77        |
| 4. Hizmet içi eğitim programları için seçilen zaman uygundur.                                                                              | 21      | 1,9 | 84     | 7,5 | 335      | 29,9 | 428     | 38,3 | 251     | 22,4 | 3,7        | 0,96        |
| 5. Programın hedefleri kursiyerlerin hazır bulunuşluk düzeyine (kursa gelindiğinde sahip olunan bilgi, beceri ve tutum düzeyine) uygundur. | 8       | 0,7 | 74     | 6,6 | 364      | 32,5 | 479     | 42,9 | 194     | 17,3 | 3,7        | 0,86        |
| <b>GENEL</b>                                                                                                                               |         |     |        |     |          |      |         |      |         |      | <b>3,9</b> | <b>0,61</b> |

Tablo 8'e bakıldığında, HİE'ne katılan kursiyerlerin, öğretme-öğrenme sürecine ilişkin görüşlerinin genel ortalamasının, “çok” ( $\bar{x}$ : 3,9) düzeyinde olduğu ve maddeler bazında görüşlerin ağırlıklı olarak “çok” ve “tam” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu da, kursiyerlerin maddelerde belirtilen konuların genel olarak iyi derecede yerine getirildiğini düşündüklerini göstermektedir şeklinde yorumlanabilir.

Görüşlere maddeler temel alınarak bakıldığında, göze çarpan önemli sonuçlarla ilgili olarak;

*“Programın hedefleri kursiyerlerin hazır bulunuşluk düzeyine (kursa gelindiğinde sahip olunan bilgi, beceri ve tutum düzeyine) uygundur”* konusunda, kursiyer görüşlerinin genel ortalamasının diğer maddelerden düşük olduğu, ayrıca % 39,8'inin orta ve alt düzeyde görüş belirttikleri görülmektedir.

Bunun nedeni, kursiyerlerin eğitim öncesi sahip oldukları bilgi, beceri ve tutum düzeylerinin yeterince dikkate alınmamasından kaynaklanabilir.

*“Hizmet içi eğitim programları için seçilen zaman uygundur”* seçeneğine ilişkin kursiyer görüşlerinin ortalaması “çok” ( $\bar{x}$ : 3,7) düzeyinde belirlenmiştir.

Ancak görüşlerin % 39,3'ünün orta ve alt düzeyde olması, bu hususa yeterince dikkat edilmediği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim ankette, hizmet içi eğitimlerle ilgili önerileriniz şeklinde yer alan açık uçlu soruda da (n: 33) bu durumun dile getirilmiş olması, bu yargıyı destekler niteliktedir.

Personelin çalışma yoğunluğu, tayin durumu, mevsim şartları ve diğer hususlar göz önünde bulundurularak, hizmet içi eğitim programları için en uygun zamanın seçilmesi önemlidir. Bu şekilde yapılan bir plan ile eğitimlerin daha verimli olması ve kursiyerlerin daha fazla ilgisinin çekilmesi sağlanabilir.

Ayrıca, “Programların içeriği kursiyerlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak niteliktedir” seçeneğiyle ilgili olarak, görüşlerin ortalaması “çok” ( $\bar{x}$ : 3,8) düzeyinde belirtilmiştir. Ancak, kursiyer görüşlerinin % 31,2’sinin orta ve alt düzeyde olması, kursiyerlerin eğitim ihtiyaçlarına göre bir eğitim programının hazırlanmasında bazı eksiklerin olduğu biçiminde değerlendirilebilir.

### 3.1.2. Eğitim Ortamına İlişkin Görüşler

Kursiyerlerin eğitim ortamına ilişkin görüşlerinin dağılımına, Tablo 9’da yer verilmiştir.

**Tablo 9. Eğitim Ortamına Yönelik Görüşler (n=1.119)**

| MADDELER                                                                  | Hiç(1) |     | Az (2) |      | Orta (3) |      | Çok (4) |      | Tam (5) |      | $\bar{x}$  | ss          |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|------|----------|------|---------|------|---------|------|------------|-------------|
|                                                                           | f      | %   | f      | %    | f        | %    | F       | %    | f       | %    |            |             |
| 1- Sınıflardaki kursiyer sayıları uygundur.                               | 4      | 0,4 | 21     | 1,9  | 110      | 9,8  | 475     | 42,4 | 509     | 45,5 | 4,3        | 0,75        |
| 2- Eğitim merkezleri araç gereç yönünden yeterlidir.                      | 7      | 0,6 | 42     | 3,8  | 193      | 17,2 | 454     | 40,6 | 423     | 37,8 | 4,1        | 0,86        |
| 3- Derslerde kullanılan öğretim yöntemi ve teknikleri uygundur.           | 3      | 0,3 | 52     | 4,6  | 251      | 22,5 | 548     | 48,9 | 265     | 23,7 | 3,9        | 0,82        |
| 4- Teorik derslere ayrılan süre yeterlidir.                               | 3      | 0,3 | 68     | 6,1  | 282      | 25,2 | 562     | 50,2 | 204     | 18,2 | 3,8        | 0,81        |
| 5- Eğitim sonunda yapılan sınavların değerlendirilmesi amaçlara uygundur. | 21     | 1,9 | 65     | 5,8  | 318      | 28,4 | 477     | 42,7 | 238     | 21,2 | 3,8        | 0,92        |
| 6- Uygulamalı derslere ayrılan süre yeterlidir.                           | 25     | 2,2 | 301    | 26,9 | 405      | 36,2 | 286     | 25,6 | 102     | 9,1  | 3,1        | 0,98        |
| <b>GENEL</b>                                                              |        |     |        |      |          |      |         |      |         |      | <b>3,8</b> | <b>0,59</b> |

Tablo 9’a bakıldığında, HİE’ne katılan kursiyerlerin, eğitim ortamına yönelik görüşlerinin genel ortalamasının, “çok” ( $\bar{x}$ : 3,8) düzeyinde olduğu ve görüşlerin ağırlıklı olarak “çok” ve “tam” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu da, kursiyerlerin genel olarak eğitim ortamını yeterli buldukları şeklinde değerlendirilebilir.



Görüşlere maddeler temel alınarak bakıldığında, göze çarpan önemli sonuçlarla ilgili olarak;

*“Uygulamalı derslere ayrılan süre yeterlidir”* konusunda, kursiyer görüşlerinin ortalamasının “orta” derecede olduğu ve % 65,2’sinin orta ve alt düzeyde görüş belirttikleri görülmektedir. Aynı şekilde ankette, hizmet içi eğitimlerle ilgili önerileriniz bölümünde de (n: 115) bu husus vurgulanmıştır.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinde, uygulama ağırlıklı etkinliklere yeterince yer verilmemesi gibi bir sonucun bu araştırmada da ortaya çıkması, HİE’ler için bu durumun bir yaygınlık gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Nitekim, Uçar (1992: 88) ve Gürcan (2005: 144)’ın yaptığı araştırmalarda da, hizmet içi eğitimlerde uygulama ağırlıklı çalışmaların yeterince yer almadığı sonuna ulaşılmıştır.

Bunun yanında, *“Teorik derslere ayrılan süre yeterlidir”* maddesiyle ilgili olarak, kursiyerlerin % 31,6’sı orta ve alt düzeyde görüş belirtmişlerdir. Bu da, uygulama ağırlık eğitimlerin yetersizliğinin yanında, teorik eğitimlerin süresinin de gözden geçirilmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

*“Eğitim merkezleri araç gereç yönünden yeterlidir.”* hususuna ilişkin kursiyer görüşlerinin % 78,4’ünün “çok” ve “tam” olarak belirtilmesi, kurumun bu konuya önem verdiğini ve eğitim merkezinde araç-gereç yönünden büyük oranda bir eksikliğin olmadığını gösterdiği söylenebilir.

*“Sınıflardaki kursiyer sayıları uygundur”* seçeneğine ilişkin olarak, kursiyerlerin % 87,9’unun “çok ve tam” düzeyde görüş belirtmeleri, kurumca bu konuya da özen gösterildiği şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca, *“Eğitim sonunda yapılan sınavların değerlendirilmesi amaçlara uygundur.”* seçeneğiyle ilgili olarak, görüşlerin ortalaması “çok” ( $\bar{x}$ : 3,8) düzeyinde belirlenmiştir. Ancak, kursiyer görüşlerinin % 36,1’inin orta ve alt

düzeyde olması, eğitim sonunda yapılan sınavların değerlendirilmesinin amaçlara yeterince uygun olmadığını gösterdiği biçiminde değerlendirilebilir.

### 3.1.3. Eğiticilere İlişkin Görüşler

Kursiyerlerin eğiticilere yönelik görüşlerinin dağılımına, Tablo 10'da yer verilmiştir.

**Tablo 10. Eğiticilere İlişkin Görüşler (n=1.119)**

| MADDELER                                                                         | Hiç(1) |     | Az (2) |     | Orta (3) |      | Çok (4) |      | Tam (5) |      | $\bar{x}$ | ss   |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|-----|----------|------|---------|------|---------|------|-----------|------|
|                                                                                  | f      | %   | f      | %   | F        | %    | F       | %    | f       | %    |           |      |
| 1- Öğretim elemanları ile kursiyerlerin iletişimi olumludur.                     | 4      | 0,4 | 10     | 0,9 | 162      | 14,5 | 519     | 46,4 | 424     | 37,8 | 4,2       | 0,74 |
| 2- Öğretim elemanları derslere hazırlıklı olarak gelmektedir.                    | 2      | 0,2 | 45     | 4   | 187      | 16,7 | 510     | 45,6 | 375     | 33,5 | 4,1       | 0,82 |
| 3- Öğretim elemanlarının öğreticilik yeterlilikleri ihtiyaçları karşılamaktadır. | 4      | 0,4 | 42     | 3,8 | 218      | 19,5 | 519     | 46,3 | 336     | 30   | 4,1       | 0,82 |
| 4- Öğretim elemanları zamanı etkili olarak kullanmaktadır.                       | 2      | 0,2 | 32     | 2,8 | 237      | 21,2 | 526     | 47   | 322     | 28,8 | 4,1       | 0,79 |
| 5- Öğretim elemanlarının kursiyerleri derse güdülemesi yeterlidir.               | 6      | 0,5 | 52     | 4,6 | 282      | 25,2 | 500     | 44,8 | 279     | 24,9 | 3,9       | 0,85 |
| GENEL                                                                            |        |     |        |     |          |      |         |      |         |      | 4,1       | 0,68 |

Tablo 10'a bakıldığında, HİE'ne katılan kursiyerlerin, eğiticilere yönelik görüşlerinin genel ortalamasının, "çok" ( $\bar{x}$ : 4,1) düzeyinde olduğu ve görüşlerin ağırlıklı olarak "çok" ve "tam" seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu da, kursiyerlerce, genel olarak, eğiticilerin özelliklerinin yeterli düzeyde düşünüldüğü şeklinde yorumlanabilir.

Görüşlere maddeler temel alınarak bakıldığında, göze çarpan önemli sonuçlarla ilgili olarak;

*"Öğretim elemanlarının kursiyerleri derse güdülemesi (motive etme, heveslendirme) yeterlidir"* konusunda kursiyer görüşlerinin ortalamasının diğer

maddelerden düşük olduğu ve % 30,1'inin orta ve alt düzeyde görüş belirttikleri görölmektedir.

Bunun nedeni, bazı eğitimcilerin bu konudaki yeterliliklerinin sınırlı olmasından kaynaklanabilir. Nitekim ankette, hizmet içi eğitimlerle ilgili önerileriniz şeklinde yer alan açık uçlu soruda da, eğitimcilerin seçiminde titiz davranılması gerekliliği belirtilmiştir (n: 71).

Bunun nedeninin de, kurum içi eğitimcilerin genel olarak Polis Akademisi mezunu olmaları ve bazılarının gerekli eğitim formasyonunu almamış olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Emniyet Teşkilatında yapılan bazı araştırmalarda da benzer sonuçların çıktığı görölmüştür. Örneğin, İnce (2005)'nin ve Köse'nin (2006) yaptığı araştırmalarda, eğitimcilerin gerekli niteliklere sahip olmadığı, HİE'ni düzenlemede görev alan personelin daha titizlikle seçilmesi gerekliliği, akademisyenlerin HİE konusunda görev alması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Kursiyerlerce, gerek bu bölümde gerekse anketin son bölümünde eğitimcilerle ilgili bazı eksikliklerin belirtilmesinden dolayı; İSAK'ca düzenlenen eğitim programlarında, eğitim formasyonuna sahip, alanında uzmanlaşmış ve gönüllü kişilerin eğitici olarak görevlendirilmesine özen gösterilmesi, gerekirse buna ilişkin bir eğitici kadrosunun oluşturulması düşünülebilir.

Ayrıca, kurum içerisinden seçilen eğitimcilere, eğitim formasyonunun verilmesi için ilk etapta, her yıl Eğitimcilerin Eğitimi Kursu gibi kursların planlanmasının faydalı olacağı söylenebilir.

### 3.1.4. Destek Hizmetlerine İlişkin Görüşler

Kursiyerlerin destek hizmetlerine ilişkin görüşlerinin dağılımına, Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11’e bakıldığında, HİE’ne katılan kursiyerlerce, destek hizmetlerinin, genel olarak yeterli düzeyde (“çok” ( $\bar{x}$ : 3,5) olduğu belirtilmiştir.

**Tablo 11. Destek Hizmetlerine İlişkin Görüşler (n=1.119)**

| MADDELER                                                                                        | Hiç (1) |     | Az (2) |      | Orta (3) |      | Çok (4) |      | Tam (5) |      | $\bar{x}$  | ss          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|--------|------|----------|------|---------|------|---------|------|------------|-------------|
|                                                                                                 | f       | %   | f      | %    | f        | %    | f       | %    | f       | %    |            |             |
| 1-Eğitim merkezi, dinlenme ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayacak koşullar bakımından uygundur. | 12      | 1,1 | 78     | 7    | 230      | 20,6 | 440     | 39,3 | 359     | 32   | 3,9        | 0,95        |
| 2-Eğitim programı kapsamındaki sosyal faaliyetler yeterlidir.                                   | 71      | 6,3 | 262    | 23,4 | 402      | 35,9 | 259     | 23,2 | 125     | 11,2 | 3,1        | 1,08        |
| <b>GENEL</b>                                                                                    |         |     |        |      |          |      |         |      |         |      | <b>3,5</b> | <b>0,82</b> |

Görüşlere maddeler temel alınarak bakıldığında, göze çarpan önemli sonuçlarla ilgili olarak;

*“Eğitim merkezi, dinlenme ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayacak koşullar bakımından uygundur.”* hususunda, kursiyerlerce, eğitim merkezinin, dinlenme, beslenme gibi temel ihtiyaçları karşılayacak koşulların yeterli düzeyde olduğu belirtilmiştir.

*“Eğitim programı kapsamındaki sosyal faaliyetler yeterlidir”* konusunda, kursiyerlerin % 65,6 ‘sı (n:735) orta ve alt düzeyde görüş belirtmişlerdir. Ankette, hizmet içi eğitimlerle ilgili önerileriniz şeklinde yer alan açık uçlu soruda da, bu husus bazı kursiyerlerce (n: 57) yine dile getirilmiştir.

Sosyal etkinliklerin yetersiz olduğuna dair görüş belirten kursiyerlerin katıldıkları eğitimlere bakıldığında, bu kişilerin çoğunluğunun Temel İstihbarat Kursuna katıldığı görülmüştür. Bu nedenle, kursiyerlerce, daha fazla sosyal etkinliklere yer verilmesinin istenilmesinde en önemli nedenin, diğer kurslara katılan kişilerce de dile getirilmiş olsa da, temel etkenin Temel İstihbarat Kursu gibi uzun süreli eğitimlerin olmasından ve kursiyerlerin güdülenme ihtiyaçlarından kaynaklandığı söylenebilir.

Ayrıca, bu bulguların ardından, İSAK'ca sonradan düzenlenecek eğitimlerde, başta uzun süreli eğitimler olmak üzere, sosyal etkinliklerin çeşitlendirilerek artırılmasının faydalı olabileceği belirtilebilir.

### **3.2. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Yararlılık Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde, düzenlenen eğitimler, aşağıda belirtildiği şekilde 3 boyutta gruplanmıştır.

- a. Uzmanlık eğitimleri
- b. Teknik yeterlilikleri geliştirmeye yönelik kurslar
- c. Yöneticilik ve kişisel gelişime ilişkin kurslar

Bu boyutlara ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda ele alınmıştır.

### 3.2.1. Uzmanlık Eğitimleri

Uzmanlık eğitimlerine ilişkin kursiyer görüşlerinin dağılımına Tablo 12’de yer verilmiştir.

**Tablo 12. Uzmanlık Eğitimlerinin Yararlılık Düzeyine İlişkin Görüşler**

| Kurslar                              | n   | Hiç (1) |     | Az (2) |     | Orta (3) |      | Çok (4) |      | Tam (5) |      | $\bar{x}$ | ss   |
|--------------------------------------|-----|---------|-----|--------|-----|----------|------|---------|------|---------|------|-----------|------|
|                                      |     | f       | %   | f      | %   | f        | %    | f       | %    | f       | %    |           |      |
| 1- Güvenlik Alanında İlişkiler Kursu | 17  | -       | -   | -      | -   | -        | -    | 8       | 47,1 | 9       | 52,9 | 4,53      | 0,51 |
| 2- Suç Analizi Kursu                 | 9   | -       | -   | -      | -   | -        | -    | 5       | 55,6 | 4       | 44,4 | 4,44      | 0,53 |
| 3- Organize Suç İstihbaratı Kursu    | 90  | 1       | 1,1 | 1      | 1,1 | 14       | 15,6 | 34      | 37,8 | 40      | 44,4 | 4,23      | 0,84 |
| 4- Yaya ve Mobil Takip Kursu         | 88  | 1       | 1,1 | -      | -   | 13       | 14,8 | 41      | 46,6 | 33      | 37,5 | 4,19      | 0,77 |
| 5- Lojistik Hizmetleri Kursu         | 83  | -       | -   | 7      | 8,4 | 9        | 10,8 | 31      | 37,3 | 36      | 43,4 | 4,16      | 0,93 |
| 6- Tekamül Kursları                  | 112 | 1       | 0,9 | 2      | 1,8 | 16       | 14,3 | 60      | 53,6 | 33      | 29,5 | 4,09      | 0,77 |
| 7- Temel İstihbarat Eğitimi          | 525 | 1       | 0,2 | 12     | 2,3 | 96       | 18,3 | 269     | 51,2 | 147     | 28   | 4,05      | 0,76 |
| 8- Açık Kaynak İstihbaratı Kursu     | 9   | -       | -   | -      | -   | 2        | 22,2 | 5       | 55,6 | 2       | 22,2 | 4,00      | 0,71 |
| 9- Operasyon Yöneticiliği Kursu      | 7   | -       | -   | -      | -   | 2        | 28,6 | 5       | 71,4 | -       | -    | 3,71      | 0,49 |

Tablo 12’ye bakıldığında, uzmanlık eğitimleriyle ilgili, kursiyerlerce genel olarak çok ve üzeri düzeyde yararlanıldığının belirtildiği görülmektedir. Görüşler, ağırlıklı olarak çok ve tam seçeneklerinde yoğunlaşmış, hiç ve az seçenekleri neredeyse hiç işaretlenmemiştir. Bu durum, düzenlenen eğitimlerin genel olarak amacına ulaştığı şeklinde değerlendirilebilir.

Ayrıca, görüşlerin ortalamalarına baktığımızda, hepsinin çok ve tam düzeyde bir sonucunun olduğu görülmüştür. Bu durum, eğitimlerin, personelin mesleki

gelişimlerini sağlamak için bir fırsat olarak kullanıldığı ve çalışmalarında yararlı olduğu biçiminde değerlendirilebilir.

Kurslara maddeler temel alınarak bakıldığında, göze çarpan önemli sonuçlarla ilgili olarak;

*“Güvenlik Alanında İkili İlişkiler” ve “Suç Analizi”* kurslarının yararlılığına ilişkin görüşlerin ortalaması  $\bar{x}$ : 4,53,  $\bar{x}$ : 4,44 çıkmış, bu kurslara katılan kursiyerlerin tamamı kursların çok ve tam düzeyde yararlı olduğunu belirtmişlerdir.

Bu durum, kursiyerlerin işleriyle ilgili bu eğitimlerden üst düzeyde yararlandığını ve gerekliliğini göstermektedir şeklinde yorumlanabilir.

Eğitimlerden *“Temel istihbarat kursu”*na katılan 525 kursiyerden yaklaşık % 80’i bu kursun “çok ve tam” düzeyinde yararlı olduğunu belirtmişlerdir. Düzenlenen kursların içerisinde önemli bir yeri olan ve her istihbarat birimi personelinin alması gereken bu kursun bu derecede yararlı olduğunun düşünülmesinin nedeninin, kursiyerlerin görevle ilgili ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri, bu kursla karşılama düzeylerinin yüksekliğinden kaynaklanabilir.

Ayrıca istihbarat birimi personeli olabilmek için bu kursun alınmış olması gerekliliği, istihbarat birimi için bir başlangıç kursu olması, birim faaliyetleri ile ilgili tanıtıcı bir yönünün olmasının da etkisinin olduğu söylenebilir.

*“Tekamül kursları”*na katılan 112 kursiyerden yaklaşık % 83’ü bu kursun “çok” ve “tam” derecede yararlı olduğunu belirtmişlerdir.

Bu durum, tekamül kurslarından genel olarak üst düzeyde yararlanıldığı şeklinde yorumlanabilir. Nitekim, ankette, hizmet içi eğitimlerle ilgili önerileriniz şeklinde yer alan açık uçlu soruda da, bazı kursiyerlerce (n:26) tekamül kurslarının artırılması önerilmiştir.

### 3.2.2. Teknik Yeterlilikleri Geliştirmeye Yönelik Kurslar

Teknik yeterlilikleri geliştirmeye yönelik eğitimlere ilişkin kursiyerlerin görüşlerinin dağılımına, Tablo 13’de yer verilmiştir.

**Tablo 13. Teknik Yeterlilikleri Geliştirmeye Yönelik Kursların Yararlılık Düzeyine İlişkin Görüşler**

| Kurslar                  | n   | Hiç (1) |     | Az (2) |      | Orta (3) |      | Çok (4) |      | Tam (5) |      | $\bar{x}$ | ss   |
|--------------------------|-----|---------|-----|--------|------|----------|------|---------|------|---------|------|-----------|------|
|                          |     | f       | %   | f      | %    | f        | %    | f       | %    | f       | %    |           |      |
| 1- Foto-film Kursu       | 80  | -       | -   | 6      | 7,5  | 17       | 21,3 | 31      | 38,8 | 26      | 32,5 | 3,96      | 0,92 |
| 2- Arşiv Kursu           | 126 | 1       | 0,8 | 13     | 10,3 | 22       | 17,5 | 51      | 40,5 | 39      | 31   | 3,90      | 0,98 |
| 3- Cihaz Tanıtım Kursu   | 177 | 6       | 3,4 | 14     | 7,9  | 34       | 19,2 | 62      | 35   | 61      | 34,5 | 3,89      | 1,07 |
| 4- Temel Teknik Kursları | 108 | -       | -   | 12     | 11,1 | 24       | 22,2 | 43      | 39,8 | 29      | 26,9 | 3,82      | 0,96 |
| 5- Bilgi İşlem Kursları  | 93  | 1       | 1,1 | 12     | 12,9 | 26       | 28,0 | 31      | 33,3 | 23      | 24,7 | 3,68      | 1,02 |
| 6- Web Tasarım Kursu     | 18  | -       | -   | 6      | 33,3 | 5        | 27,8 | 5       | 27,8 | 2       | 11,1 | 3,17      | 1,04 |

Tablo 13’e bakıldığında, teknik yeterlilikleri geliştirmeye yönelik kurslarla ilgili görüşlerin ortalamasının, 3,17-3,96 aralıklarda dağıldığı, bunda orta ve çok seçeneklerine denk geldiği görülmüştür. Web tasarım kursu dışında, kursiyerlerce “çok” düzeyinde bu kurslardan yararlanıldığı belirtilmiştir.

Görüşler, ağırlıklı olarak orta, çok ve tam seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Teknik kursların genel olarak yararlı olduğunun belirtilmesi, bu birimde teknik konuların takibinin çalışmalara önemli katkılar sağlamasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca, kursların çoğunluğunda, yararlılık düzeyine ilişkin görüşlerin yaklaşık % 30’unun orta ve alt düzeyde belirtildiği ve bir önceki uzmanlık eğitimi sonuçlarına göre de düşük bir ortalamanın çıktığı görülmüştür.



Bu durumun, teknik yeterlilikleri geliştirmeye yönelik düzenlenen kursların içeriği ve bu kurslarda uygulama ağırlıklı eğitimlere yeterince yer verilmediği ile de ilintili olduğu söylenebilir.

Nitekim ankette, hizmet içi eğitimlerle ilgili önerileriniz şeklinde yer alan açık uçlu soruda da, bazı kursiyerlerce (n: 115), eğitimlerin teknik ve bilişim alanı başta olmak üzere uygulama ağırlıklı gerçekleştirilmesi önerilmiştir. Bu sonuç, yapılan değerlendirmeyi destekler niteliktedir.

Kurslara maddeler temel alınarak bakıldığında, göze çarpan önemli sonuçlarla ilgili olarak;

“Bilgi İşlem Kursları”na ilişkin, kursiyer görüşlerinin ortalamasının “çok” ( $\bar{x}$ : 3,68) düzeyinde belirtildiği görülmektedir. Ancak görüşlerin % 42’si orta ve alt düzeyde işaretlenmiştir.

Bunun nedeninin, uygulanan eğitim programının içeriğinden kaynaklanabileceği söylenebilir.

Ayrıca, “*Web tasarım kursuna* katılan kursiyerlerden % 61,1’i bu kursun orta ve alt düzeyde yararlı olduğunu belirtmişlerdir.

Diğer kurslara göre bu kurstan yararlanma düzeyinin düşük çıkmasının nedeninin, yine bilgi işlem kursları gibi program içeriğiyle ilişkili olabileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Nitekim, anketin sonundaki öneriler bölümünde, bu kursa katılan bazı kursiyerlerce, kursun uygulamalı görülmesi, dokümanlarla desteklenmesi ve kurs süresinin uzatılması gibi önerilerde bulunulmuştur.

### 3.2.3. Yöneticilik ve Kişisel Gelişime Yönelik Kurslar

Yöneticilik ve kişisel gelişime yönelik eğitimlere ilişkin kursiyer görüşlerinin dağılımına Tablo 14’de yer verilmiştir.

**Tablo 14. Yöneticilik ve Kişisel Gelişime Yönelik Kursların Yararlılık Düzeyine İlişkin Görüşler**

| Kurslar                                                | n  | Hiç (1) |   | Az (2) |     | Orta (3) |      | Çok (4) |      | Tam (5) |      | $\bar{X}$ | ss   |
|--------------------------------------------------------|----|---------|---|--------|-----|----------|------|---------|------|---------|------|-----------|------|
|                                                        |    | f       | % | f      | %   | f        | %    | f       | %    | f       | %    |           |      |
| 1- Yabancı Dil Kursu                                   | 20 | -       | - | -      | -   | 2        | 10   | 10      | 50   | 8       | 40   | 4,30      | 0,66 |
| 2- Lider Yöneticilik Kursu                             | 99 | 1       | 1 | 2      | 2   | 10       | 10,1 | 47      | 47,5 | 39      | 39,4 | 4,22      | 0,79 |
| 3- Yönetici Oryantasyon Kursu                          | 12 | -       | - | -      | -   | 2        | 16,7 | 6       | 50   | 4       | 33,3 | 4,17      | 0,72 |
| 4- Eğiticilerin Eğitimi Kursu                          | 18 | -       | - | -      | -   | 2        | 11,1 | 12      | 66,7 | 4       | 22,2 | 4,11      | 0,58 |
| 5- Sunu Hazırlama, Etkili İletişim ve Beden Dili Kursu | 27 | -       | - | 2      | 7,4 | 3        | 11,1 | 17      | 63   | 5       | 18,5 | 3,93      | 0,78 |

Tablo 14’e bakıldığında, kursiyerlerce yöneticilik ve kişisel gelişime yönelik kurslarla ilgili, genel olarak çok ve üzeri düzeyde yararlanıldığının belirtildiği görülmektedir. Görüşler, ağırlıklı olarak çok ve tam seçeneklerinde yoğunlaşmış, hiç ve az seçenekleri neredeyse hiç işaretlenmemiştir.

Ayrıca, görüşlerin ortalamalarına baktığımızda, hepsinin çok ve tam düzeyde bir sonucunun olduğu görülmüştür. Bu da kursiyerlerce, yöneticilik ve kişisel gelişime yönelik eğitimlerin, genel olarak üst düzeyde yararlı olduğu, personelin bu eğitimleri alması gerektiğinin düşünüldüğü şeklinde yorumlanabilir.

Nitekim, anketin son bölümünde, kursiyerlerin önerileri kısmında bazı kursiyerlerce (n:27) kişisel gelişime yönelik kursların artırılması gerekliliği belirtilmiştir.

Kurslara maddeler temel alınarak bakıldığında, göze çarpan önemli sonuçlarla ilgili olarak;

“*Yabancı dil kursu*”ndan yararlanma düzeyinin ( $\bar{x}$ : 4,30) diğer kurslardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da, bu kursun çok yararlı olduğunun düşünüldüğünü ve her kurumda çalışan personel gibi bu birimde çalışan personel için de gerekliliğini göstermektedir şeklinde açıklanabilir.

“*Eğiticilerin Eğitimi Kursu*” ile ilgili olarak; kursiyerlerce, “çok” düzeyinde ( $\bar{x}$ : 4,17) bu kurstan yararlandığı belirtilmiştir. Bunun nedeni, Polis Akademisi mezunu amir eğiticilerin, eğitim formasyonunu almamış olmalarından ve bu eğitimle bu eksikliklerinin giderildiğini düşünmelerinden kaynaklanabilir.

“*Lider Yöneticilik Kursu*”na ilişkin olarak ise, kursiyerlerin % 86,9’u “çok ve tam” düzeyinde bu eğitimden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, polis amirlerinin lider yöneticilik konusuna önem verdiği ve bu konuda kendilerini geliştirmek istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Kişisel gelişime yönelik düzenlenen kurslara, kurum personellerince daha çok ilgi çekildiği bilinmektedir. Bu araştırmada da böyle bir sonucun çıkması, bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Bu nedenle, HİE’de mesleki eğitimin yanında kişisel gelişime yönelik eğitimlerin de düşünülmesi gerektiği söylenebilir.

### **3.3. Hizmet İçi Eğitimlerin Geliştirilmesi Konusunda Kursiyerlerin Önerileri**

Bu bölümde, ortak anlamı olan görüş ve öneriler gruplanmış, anlam bakımından aynı olanlar birleştirilerek uygun şekilde ifadelendirilmiştir. Hizmet içi eğitim etkinlikleriyle ilgili olarak, kursiyerlerden 406 kişi görüşlerini belirtmiş, bu kişilerin önerilerine Tablo 15’de yer verilmiştir:

**Tablo 15. Hizmet İçi Eğitimlerin Geliştirilmesi Konusunda Kursiyerlerin Önerileri (n:406)**

| Öneriler                                                                                                                                                                                                                                                                            | F   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1- Eğitimlerin, başta bilişim ve teknik konularda olmak üzere, uygulama ağırlıklı gerçekleştirilmesi                                                                                                                                                                                | 115 |
| 2- Öğretim elemanlarının, dersleri aksatmadan kursları takip etmesi, müsait olmadığı durumlarda, en az kendisi kadar konulara hakim uzman kişilerin öğretici olarak görevlendirilmesi, gerekirse sadece buna ilişkin bir kadro oluşturulması, eğiticilerin seçiminde titiz olunması | 71  |
| 3- Eğitimler boyunca, sosyal etkinliklerin artırılması                                                                                                                                                                                                                              | 57  |
| 4- Kursların düzenlenme yerleri/süreleri, personelin karşılaşabileceği zorluklar (yol durumu, maaş tarihi vb.) da düşünülerek, kurs zamanlarının buna göre planlanması, uzaktan eğitimin düşünülmesi                                                                                | 36  |
| 5- Kişisel gelişime yönelik kursların (Yabancı dil, çalışma motivasyonu, NLP, hızlı okuma, etkili iletişim vb.) artırılması                                                                                                                                                         | 27  |
| 6- Bürolara yönelik tekamül kurslarının sayısının artırılması                                                                                                                                                                                                                       | 26  |
| 7- İlginin kaçması ve odaklanma sorunlarını engellemek için, kurs sürelerinin çok uzun süreli tutulmaması, buna karşın bazı kursların da sürelerinin tekrar gözden geçirilmesi                                                                                                      | 25  |
| 8- Temel İstihbarat kursunun belirli aralıklarla yenilenmesi, araç sürüş teknikleri, psikolojik hareket, drama, savunma, ilk yardım vb. eğitimlerle çeşitlendirilmesi                                                                                                               | 16  |
| 9- Mecburiyetten ziyade, amaca ve kişilerin kabiliyetlerine uygun, ihtiyaca, çalışmış olduğu alanla ilgili gönüllülük esasına göre, başvuran kursiyerler arasından tespiti ile kurslar düzenlenmesi                                                                                 | 13  |
| 10- Katılan illerin kursiyer sayısının, düzenlenen eğitimin içeriği/suç potansiyeli ile orantılı olması                                                                                                                                                                             | 9   |
| 11- Çok önemli operasyonlarla ilgili; operasyonun oluşumu, tespiti, gelişimi ve operasyona dönüştürülmesini geniş bir şekilde anlatılan ayrı bir kurs düzenlenmesi                                                                                                                  | 6   |
| 12- Eğitim öncesi ve sonrası beklenti/değerlendirme anketleri yapılması                                                                                                                                                                                                             | 5   |

Tablo 15'e bakıldığında; kursiyerlerce belirtilen önerilerin, araştırmanın diğer bölümlerinde ortaya çıkan sonuçlarla paralellik arz ettiği, ayrıca farklı önerilerinde belirtildiği görülmüştür.

Özellikle; uygulama ağırlıklı eğitimlerin, kurslarda sosyal etkinliklerin ve kişisel gelişime yönelik kursların artırılması, eğitimcilerin seçiminde titiz davranılması gibi hususlar, aynı paralelde belirtilen önerilerdendir.

Ayrıca bu öneriler, bazı sorun ve ihtiyaçların varlığına da işaret etmektedir. Örneğin düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinde, eğitim ihtiyacı analizi, planlanması, değerlendirilmesi gibi aşamaların yeterli düzeyde yerine getirilmediğini göstermektedir şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim ihtiyacının saptanması, buna göre bir plan yapılması ve uygulamanın ardından sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi gibi hizmet içi eğitim aşamalarının yerine getirilmesi ile, bu tür ihtiyaçların karşılanabileceği söylenebilir.

## BÖLÜM IV

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### 4.1. Sonuçlar

Elde edilen bulgu ve değerlendirmelerden hareketle ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

1. Kursiyerlerin genel olarak, eğitimlerin uygulanma sürecinden memnun oldukları ortaya çıkmıştır.
2. Düzenlenen kurslardan yararlanma düzeyinin, genel olarak üst düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Teknik yeterlilikleri geliştirmeye yönelik kurslardan Web tasarımı kursu (orta derecede) dışında, tüm kurslardan çok ve tam düzeyinde yararlanıldığı belirlenmiştir.
3. Eğitimlerde, uygulamaya ayrılan sürenin yeterli düzeyde olmadığı belirtilmiştir.
4. Kursiyerlerin, eğitim programı kapsamında düzenlenen sosyal faaliyetleri, yeterli düzeyde bulmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.
5. Eğitim merkezi, dinlenme, beslenme ve araç-gereç koşulları bakımından yeterli bulunmuştur.
6. Genel olarak, eğiticilerin özelliklerinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 4.2. Öneriler

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu önerilerde bulunulmuştur.

1. Hizmet içi eğitimlerde, uygulamaya ayrılan sürenin yetersiz olduğu düşünüldüğünden, başta teknik yeterlilikleri geliştirmeye yönelik eğitimler olmak üzere sonraki düzenlenecek kurslarda, uygulama ağırlıklı eğitimler planlanmalı ve uygulanmalıdır.
2. Gerek kursiyerlerce sosyal etkinliklerin yeterli görülmemesi gerekse personelin güdülenmesi açısından, eğitim etkinlikleri süresince düzenlenen sosyal faaliyetler çeşitlendirilerek sayıca arttırılabilir.
3. Eğitimlerin sürekli Başkanlık/İSAK bünyesinde düzenlenmesinin, personelin ulaşım, izin vb. sıkıntıları beraberinde getirdiğinin belirtilmesinden dolayı, teorik ağırlıklı hizmet içi eğitimlerin, uzaktan eğitim gibi projelerle gerçekleştirilmesi düşünülebilir.
4. Bazı kursiyerlerce, hizmet içi eğitimlere mecburiyetten dolayı gelindiği düşünüldüğünden, eğitimlere katılımı özendirici çalışmalar yapılabilir.
5. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak, bazı kurslarla ilgili spesifik yeni araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aslanoğlu, Ş. (1999) **Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Değişme**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Aytaç, T. (2002) Hizmet içi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, **Millî Eğitim Dergisi**, Sayı 147, Ankara.
- Bal, İ. (2006) **Alacakaranlıkta Terörle Mücadele ve Komplo Teorileri**, Ankara: Usak Yayınları.
- Başar, H. (2000) **Eğitim Denetçisi**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Canman, D. (1995) **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayını.
- Çalık, T. (1988) **Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliği**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Çevikbaş, R. (2002) **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması (Alan Araştırması)**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Demirel, Ö. (2000) **Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme**, Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- EGM (2004-2008) **Yıllık Eğitim Planları**.
- EGM (2003) **Türk Polis Eğitim Sistemi**, Eğitim Daire Başkanlığı, Ankara.
- Emniyet Genel Müdürlüğü **Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği**, 09/05/2003, Bakan onayı ile, Ankara.
- Erkan, M. ve Dilmaç S. (2006) **Devlet Güvenliği Terörizm ve İstihbarat**, Ankara.



- Ersoy, Y. (1996) Hizmeti içi Eğitim ve Yetiştirme Kursunu Geliştirme-I, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:13.
- Famuloro, J. J. (Ed.). (1972) **Handbook Of Modern Personnel Administration**, McGraw- Hill, Book Comp. New York.
- Fındıklı, R. (1996) **Polis Eğitiminde Çağdaş Gelişmeler, Avrupa Birliği sürecinde Türk Polisi Sempozyumu**, Ankara.
- Fidan,N. ve Erden M. (1998) **Eğitime Giriş**, İstanbul: Alkım Yayınevi.
- FBI, <http://www.fbi.gov/hq/td/academy/sat/sat.htm>, Erişim Tarihi: 11/6/2008, [www.conservapedia.com/Federal Bureau of Investigation](http://www.conservapedia.com/Federal_Bureau_of_Investigation), Erişim Tarihi: 2/2/2008,[http://encarta.msn.com/encyclopedia\\_761569691\\_2/Federal Bureau of Investigation.html](http://encarta.msn.com/encyclopedia_761569691_2/Federal_Bureau_of_Investigation.html), Erişim Tarihi: 22/5/2008
- Gökçe, E. ve Semiz E. (2000) Beyin Fırtınası Yönteminin Polis Hizmetlerinin Geliştirilmesi Amacıyla Kullanılması, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:5-6, Polis Akademisi Başkanlığı, Ankara.
- Gökçe, E. (2000) Emniyet Teşkilatı Tarafından Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Programlarının Geliştirilmesine Yönelik Bir Araştırma, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:7-8, Polis Akademisi Başkanlığı, Ankara.
- Gül, H. (2000) Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, İzmir.
- Gürçan, B. (2005) **Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Ve Polis Eğitim Merkezleri**, Yüksek Lisans Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Harmancı, F. M. (2002) **Emniyet Genel Müdürlüğünce Düzenlenen Bilgisayar Konulu Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Kursiyer Ve Eğiticilerin Görüşleri**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

İnce, E. (2005) **Emniyet Örgütünde Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Birim Amirlerinin Bakış Açısı**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: TODAİE.

İstihbarat Daire Başkanlığı, **Eğitim Planı** (2004-2005).

Kalay, İ. (1988) **Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasında Hizmet İçi Eğitimin Planlanması ve Maliyeti** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Kalkandelen, A. H. (1979) **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ankara: Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi.

Kara, D.A. (2004) **Öğretme Öğrenme Sürecinin Hizmet İçi Eğitimdeki Yeri**. Yüksek Lisans tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Köse, H.M. (2006) **İl Emniyet Müdürlükleri Bünyesinde Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Programları ve Katılımcı Algıları (Mardin İli Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi.

Kuyumcu, M. (2001) **Jandarma Okullar Komutanlığı Bünyesinde Yapılan Trafik Konulu Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Katılan Personelin Ve Eğitimcilerin, Etkinliklere İlişkin Görüşleri**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Land Police Agencies. 20.Ekim.2002 [www.germanculture.com.ua](http://www.germanculture.com.ua).

Lee, James A. (1971) **Developing Managers in Developing Countries, Developing Executive Leaders**, Ed. Edward C. Brusk and Timoty B. Blodgett, Cambridge: Harvard University Press.

Miles, R. (1974) **Program Development And Evaluation**, Brooks Cole Pub. Comb. California, Montrey.

MI5, [www.mi5.gov.uk](http://www.mi5.gov.uk), Erişim Tarihi: 10/4/2008.

Odiorne, G.S. (1970) **Training by Objectives. An Economic Approach to Management Training**, The Macmillan Comp. New York.

Özçelik, D.A.(1992) **Eğitim Programları ve Öğretim**, Ankara: ÖSYM Yayınları.

Özvarış, Ü.B. (1999) **Hacettepe Halk Sağlığı Vakfı İlk Yardım Eğitim Programına İlişkin Katılımcı Görüşleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Pehlivan, İ. (1997) Örgütsel Ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı:30.

Riley, K. J., T., G. F., Wilson, J. M., Davis, L. M. (2005) **State and Local Intelligence in the War on Terrorism**, Rand; Pittsburg.

Sağsan, M. (2002) Bilgi Savaşı:Siperlerden Klavyelere, **Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8 Sayı:2.

Semiz, E. (2004) EGM Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğinin Eğitim Literatürüne Uygunluk, İş Basitleştirme, Kırtasiyeciliği Önleme Yönüyle Değerlendirilmesi, **Çağın Polisi Dergisi**, Sayı:25, Ankara.

Sezer, S. (1996) **T.C. Adalet Bakanlığı Ceza Ve Tevkif Evleri Genel Müdürlüğünde Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarının Eğitim Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Sönmez, N. (2003) Polis Eğitiminde Dikkat Edilmesi Gereken Temel Esaslar, **Polis Dergisi**, Sayı:34.

Şencan, H. ve N. Erdoğan (2001) **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul: Beta Basımevi.

- Taymaz, H. (1981) **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, No: 94.
- Taymaz, H. (1992) **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: PEGEM Yayını.
- Taymaz, H. (1997) **Hizmet İçi Eğitim (Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler)**, Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası, Ankara.
- Tekin, H. (2000) **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tutum, C. (1979) **Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayını.
- Türk Polis Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi Çerçeve Belgesi**, (2007) Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim Tarihi 5/6/2008.
- VAN, D. William R. (1974) **The Succesfull Supervisor**. Third Edition, Newyork: Harper and Row Pub.
- Yeşilyaprak, B. (2005) **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (1997) Son Beş Yılda (1992-1996) Eğitim Dairesi Başkanlığınca Düzenlenen Eğitim Yönetimi Kurs Ve Seminerlerinin Değerlendirilmesi, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Yılmaz, S. (2006) **21.Yüzyılda Güvenlik Ve İstihbarat**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Uçak H. (2002) **11 Eylül Sonrası ABD İç Güvenlik Ve İstihbarat Çalışmaları**, Teksas.
- Uçar, M. (1992) **Emniyet Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.

**EKLER**

**EK-1****VERİ TOPLAMA ARACI****EGM/İDB TARAFINDAN DÜZENLENEN HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

---

Sayın Meslektaşım,

Bu anket, EGM İstihbarat Dairesi Başkanlığınca 2004-2007 yılları arasında düzenlenen hizmet içi eğitim kursları hakkında kursiyerlerin görüş ve önerilerinin belirlenmesi ve ileride düzenlenecek eğitimlerde yararlanılması amacıyla hazırlanmıştır. Veriler yalnızca araştırma raporunun oluşturulması için kullanılacağından herhangi bir kişiyle paylaşılması da söz konusu olmayacaktır. Ayrıca, ankete isminizi yazmanız gerekmemektedir.

Anket, 4 bölümden oluşmakta, ilk bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde öğretim-öğrenme sürecine ilişkin, üçüncü bölümde düzenlenen kursların ne kadar faydalı olduğuna dair görüşler, dördüncü bölümde ise kursiyerlerin yapılan eğitim etkinliklerine ilişkin önerilerini belirlemeye yönelik açık uçlu bir soru yer almaktadır.

Lütfen bütün soruları, verilen açıklamalara göre doldurunuz. Anket maddelerine vereceğiniz samimi yanıtlar düzenlenecek hizmet içi eğitim kurslarının daha etkili ve verimli hale getirilebilmesinde yararlı olacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve içten katkınız için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla.

**Ömer SEVİNÇ**  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans  
Öğrencisi

---

## I.BÖLÜM

### → Kişisel Bilgiler:

|                         |                                                                                                                                                                                                                          |                                |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1- Cinsiyetiniz         | <input type="checkbox"/> Kadın                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> Erkek |
| 2- Şu andaki göreviniz  | <input type="checkbox"/> Şube Md. <input type="checkbox"/> Büro Amiri <input type="checkbox"/> Büro Memuru<br><input type="checkbox"/> Şb.Md.Yrd. <input type="checkbox"/> Masa Amiri <input type="checkbox"/> Diğer     |                                |
| 3- Meslekteki kıdeminiz | <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl<br><input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21-25 yıl <input type="checkbox"/> 26-üstü          |                                |
| 4- Öğrenim durumunuz    | <input type="checkbox"/> Polis Okulu <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek lisans<br>(Master/Doktora)<br><input type="checkbox"/> Polis Meslek Yüksek Okulu <input type="checkbox"/> Diğer |                                |

## II.BÖLÜM

### → Öğretim-öğrenme sürecine ilişkin görüşler:

**AÇIKLAMA:** Aşağıda önceden katıldığınız kursların öğretme-öğrenme ortamına ilişkin bazı ifadelere yer verilmiştir. Bu ifadelere **katılma düzeyinizi** yandaki sütunda belirtiniz.

|                                                                                                                                                  | Hiç (1)                  | Az (2)                   | Orta (3)                 | Çok (4)                  | Tam (5)                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>ÖĞRETME-ÖĞRENME SÜRECİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER</b>                                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
| 1- Eğitim programlarının hedefleri (kursun sonunda kursiyerlere kazandırılmak istenen bilgi, beceri ve tutumlar) açık olarak ifade edilmektedir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2- Derslerin içeriği programın amacına uygundur.                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3- Programların içeriği kursiyerlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak niteliktedir.                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4- Hizmet içi eğitim programları için seçilen zaman uygundur.                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5- Programın hedefleri kursiyerlerin hazır bulunuşluk düzeyine (kursa gelindiğinde sahip olunan bilgi, beceri ve tutum düzeyine) uygundur.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>EĞİTİM ORTAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER</b>                                                                                                          | Hiç (1)                  | Az (2)                   | Orta (3)                 | Çok (4)                  | Tam (5)                  |
| 6- Uygulamalı derslere ayrılan süre yeterlidir.                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7- Eğitim merkezleri araç gereç yönünden yeterlidir.                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8- Teorik derslere ayrılan süre yeterlidir.                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9- Eğitim sonunda yapılan sınavların değerlendirilmesi amaçlara uygundur.                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10- Derslerde kullanılan öğretim yöntemi ve teknikleri uygundur.                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11- Sınıflardaki kursiyer sayıları uygundur.                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>EĞİTİCİLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLER</b>                                                                                                              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 12- Öğretim elemanlarının öğreticilik yeterlilikleri ihtiyaçları karşılamaktadır.                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>13-</b> Öğretim elemanları derslere hazırlıklı olarak gelmektedir.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>14-</b> Öğretim elemanları zamanı etkili olarak kullanmaktadır.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>15-</b> Öğretim elemanlarının kursiyerleri derse güdülemesi (motive etme, heveslendirme) yeterlidir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>16-</b> Öğretim elemanları ile kursiyerlerin iletişimi olumludur.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>DESTEK HİSMETLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER</b>                                                              |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>17-</b> Eğitim merkezi, dinlenme ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayacak koşullar bakımından uygundur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>18-</b> Eğitim programı kapsamındaki sosyal faaliyetler yeterlidir.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### III.BÖLÜM

➔ **Düzenlenen kurslara ilişkin görüşler:**

**AÇIKLAMA:** Bu bölümü personel, katılmış olduğu (yazı ekinde belirtilen) kurslara göre doldurulacaktır. Örneğin kişi, sadece Temel istihbarat kursuna katılmış ise, yalnız o kursa ilişkin görüşlerini belirtecektir.

Aşağıda belirtilen hizmet içi eğitim etkinliklerinin **size ne derecede yararlı olduğunu** düşünüyorsunuz?

[illegible]



|                                                                                                                                                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| yasadışı göç gibi konularda yetiştirilmesi amacıyla düzenlenen <i>Organize suç istihbaratı kursu</i>                                                                                                            |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>9-</b> İstihbarat metot ve taktikleri, takip-tarassut gibi hususların yer aldığı Yaya ve mobil takip <i>kursu</i>                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>10-</b> Personelin gelişen teknolojiye uyumu, teknik bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik düzenlenen <i>Temel teknik kursları</i>                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>11-</b> Personelin bilgi işlem) konularında yetiştirilmesi amacıyla düzenlenen kurslar(network, server, yazılım kursları)                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>12-</b> Arşiv uygulamaları, veri girişi gibi konuların işlendiği <i>Arşiv kursu</i>                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>13-</b> Temel fotoğrafçılık tekniklerinin görevli personele aktarılmasını amaçlayan <i>Foto-film kursu</i>                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>14-</b> Bulunduğu birimde ihtiyaç duyulan web tasarlama ile ilgili düzenlenen <i>Web tasarım kursu</i>                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>15-</b> Birime yeni alınan cihazların, en verimli şekilde kullanılabilmesi amacıyla, kullanıcı personele verilen <i>Cihaz tanıtım kursu</i>                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>16-</b> Yöneticileri çağın değişen koşullarına uyumu ve kişisel gelişimlerine katkı amacıyla düzenlenen <i>Lider yöneticilik kursu</i>                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>17-</b> Görev yerleri değiştirilen personelin atandıkları yerlerde konulara daha hızlı uyum sağlamaları amacıyla düzenlenen <i>Yönetici Oryantasyon kursu</i>                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>18-</b> Yabancı dilde konuşma, yazma ve anlama becerisi kazandırmak amacıyla düzenlenen <i>Yabancı Dil Kursu</i>                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>19-</b> Düzenlenen eğitimlerde öğretim elemanı olarak görev yapan personele yönelik yapılan <i>Eğiticilerin eğitimi kursu</i>                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>20-</b> Personeli briefing hazırlama, etkili iletişim ve sunuş teknikleri, beden dili, zaman yönetimi konularında yetiştirmek amacıyla düzenlenen <i>Sunu Hazırlama, Etkili İletişim ve Beden Dili Kursu</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**AÇIKLAMA:** Hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin eklemek istediğiniz diğer hususları lütfen belirtiniz.

**İRTİBAT ADRESİ:** Ömer SEVİNÇ/0 312 412 6357-58/[osevinc71@gmail.com](mailto:osevinc71@gmail.com)

EK-2

T.C.  
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
Emniyet Genel Müdürlüğü



Sayı : B.05.1.EGM.0.72.02.03/

...../04/ 2008

Konu: Anket Çalışma

## GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İstihbarat Dairesi Başkanlığı emrinde görevli ve halen Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dalında Yüksek Lisans Eğitimi görmekte olan, 202019 sicil sayılı Emniyet Amiri Ömer SEVİNÇ'in "Emniyet Genel Müdürlüğü"nce Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi (İstihbarat Birimi Örneği)" konulu araştırma ve değerlendirme anketini uygulamak için onay talebinde bulunduğu İstihbarat Dairesi Başkanlığı'nca 03.04.2008 gün ve 79233 sayılı yazısı ile bildirilmiştir.

Adı geçen personelin yukarıda belirtilen değerlendirme anketini tez çalışması gereği Genel Müdürlüğümüz İstihbarat Dairesi Başkanlığı'nca 2004-2007 yılları arasında 81 ilde düzenlenmiş hizmetiçi eğitim kurslarına katılan kursiyerlere uygulaması hususunu onaylarınıza arz ederim.

Mustafa ÇANKAL  
Eğitim Dairesi Başkanı  
1. Sınıf Emniyet Müdürü

Uygun Görüşle Arz Ederim  
04/04/2008  
  
Ali KOLAT  
Emniyet Genel Müdür Yardımcısı  
1. Sınıf Emniyet Müdürü

OLUR

...../04/2008

Oğuz Kağan KÖKSAL  
Vali  
Emniyet Genel Müdürü

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ömer SEVİNÇ  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kırıkkale 5.2.1974

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Polis Akademisi (1992-1996)  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi  
Bilim Dalı

### İş Deneyimi

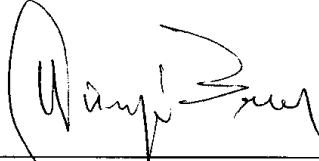
Çalıştığı Kurum : Emniyet Genel Müdürlüğü

### İletişim

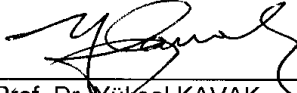
E-Posta Adresi : [osevinc71@gmail.com](mailto:osevinc71@gmail.com)  
Tarih : 14.01.2009

**KABUL VE ONAY**

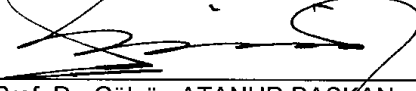
Ömer SEVİNÇ tarafından hazırlanan "Emniyet Genel Müdürlüğü'nce Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Katılımcı Görüşleri (İstihbarat Birimi Örneği)" başlıklı bu çalışma, 14.01.2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



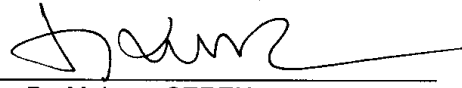
Prof. Dr. Hüseyin BAŞAR (Başkan)



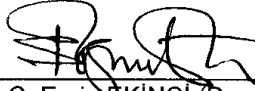
Prof. Dr. Yüksel KAVAK



Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN



Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞEREN



Dr. C. Ergin EKİNCİ (Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. İrfan ÇAKIN

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda sağlanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

14/01/2009



Ömer SEVİNÇ

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.