

YOLSUZLUĞUN ÖNLENMESİ İÇİN ETİK PROJESİ

ETİK YOL

ETİK LİDERLİK PROGRAMI

EĞİTİCİ KILAVUZU



Council of Europe
Conseil de l'Europe



European Union
Union européenne

ETİK LİDERLİK PROGRAMI

EĞİTİCİ KILAVUZU

Etik Yol

Etik Liderlik Programı

Eğitici Kılavuzu

Bu kılavuz, David Watt tarafından Prof. Alan Doig ile birlikte Avustralya'nın Viktorya Eyaleti Etik Eğitim Paketi kullanılarak hazırlanmıştır. Paket, Kamu Standartları Komisyonu üyesi Greg Vines'in onayıyla kullanılmıştır.

Türkçe metnin akademik düzeltmeleri:

Prof. Dr. İnayet Aydın

Doç. Dr. Ömer Faruk Gençkaya

Elma Yayınevi, Ankara

Mayıs 2009

Fırat Ofset Matbaacılık

Etik Liderlik Programı ve programın materyalleri, Avrupa Birliği tarafından finanse edilen, Avrupa Konseyi'nce Kamu Görevlileri Etik Kurulu ile işbirliği hâlinde yürütölen "Türkiye'de Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik (TYEC)" projesi kapsamında hazırlanmıştır.

TYEC'nin genel hedefi; etik davranış kurallarının uygulanması ve yaygınlaştırılması, yolsuzlukla mücadele tedbirlerinin geliştirilmesi yoluyla, Avrupa ve diğer uluslararası standartlara uygun olarak Türkiye'de yolsuzluğun önlenmesine katkıda bulunmaktır.



T.C. Başbakanlık

Kamu Görevlileri Etik Kurulu

Başbakanlık Yeni Bina (DPT Binası)

Necatibey Caddesi No:108 Kat:1

Yücetepe/Ankara

Tel: 90 312 4191533

Faks: 90 312 4241774

www.kamuetik.gov.tr

Council of Europe
Conseil de l'Europe



European Union
Union européenne

Avrupa Konseyi

İnsan Hakları ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü

İşbirliği Müdürlüğü

Mali Suçlar Bölümü

Yolsuzluk ve Dolandırıcılık Birimi

F-67075 Strasbourg Cedex Fransa

Tel: 33 3 88412354

Faks: 33 3 90215650

www.coe.int/tyec

Bu yayının içeriği sadece yazarın sorumluluğundadır ve hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin ve Avrupa Konseyi'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.

ETİK LİDERLİK PROGRAMI

EĞİTİM PAKETİNİN ÖZETİ

“Etik Liderlik Programı”, Avrupa Konseyi projesi [Türkiye’de Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi (TYEC), CoE Proje No. EC/1062] çerçevesinde Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından yürütülen ve Türk kamu yönetiminde uygulanacak etik ilkeler ve davranışları içeren bir eğitim programıdır.

Etik Liderlik Programı, kamu görevlilerine görevlerini yerine getirirken “kurallara uygun davranma” konusunda yardımcı olmak üzere rehberlik ve destek sağlamayı amaçlar. Bu program, aşağıda sayılan çeşitli araçlardan oluşmaktadır:

→ **Eğitici Kılavuzu**, Türkiye’de kamu hizmeti veren resmî kurumlarda uygulanacak eğitim faaliyetini yürütecek olan Eğitici’nin ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiyi içerir. Program’la ilgili olarak “adım adım” yöntemini izleyen Kılavuz; etik ve karar alma konularında temel okuma kaynaklarını, öğrenme ve eğitimin kolaylaştırılmasını sağlayacak genel bilgileri, eğitimin planlanması, yönetimi, sunulması ve izlenmesi gibi konularda pratik bilgileri kapsar. Kılavuz; aynı zamanda, kamu görevlilerinin karşılaşılabileceği etik ikilemleri açıklayan bir dizi örnek olay ve senaryoları, etikle ilgili kanun ve yönetmeliklerdeki değer ve ilkelerin görevle ilgili (mesleki) kararlar alınırken nasıl uygulanacağı konusunda tavsiyeleri ve eğitim sırasında doğrudan kullanılacak konuşmacı notlarını da içerir.

→ **Eğitim Faaliyeti**, bir kamu görevlisi tarafından alınan herhangi bir kararla ilgili olarak, karar alıcı, karardan etkilenenler ve karar alıcının bağlı bulunduğu kurumun temsil ettiği farklı bakış açılarına odaklanır. Bu çok yönlü yaklaşım, bütün kararlarda “siyah ve beyaz” arasında kolay bir seçim yapılabileceği varsayımını doğrudan sorgulamak üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşım; farklı bakış açılarını dikkate alarak değerlendirme yapıldığında, alınacak herhangi bir karar için tek bir doğru ya da yanlışın, siyah ya da beyazın bulunmadığını, ancak bu kararların bir “gri alan” üzerinde yer aldığını ifade eder. Bu yaklaşım, katılımcıların, halkın (vatandaşların) aynı sorunu farklı bakış açılarına bağlı olarak farklı görebildiklerini anlamalarını sağlar. Böylece, katılımcılar (kamu görevlileri), sadece başkalarının kendi davranışlarını (eylemlerini) ne şekilde algılayacağı konusunda değil, aynı zamanda bir konunun bir başkasının bakış açısından nasıl görüneceğini anlama konusunda da yeteneklerini geliştirirler. Bu yaklaşım, katılımcılara, kişisel ve kurumsal değerleri birbirinden ayırt etmelerine ve her birinin karar alma sürecinde nasıl uygulanacağına ilişkin tecrübe kazandırır. Böylece, katılımcıların karar alacakları konu ile ilgili tüm ilgili bilgiler ile mevcut kanun ve düzenlemeleri göz önünde bulundurarak etik karar alma becerileri gelişir.

→ **Uygulama Kılavuzu**, kamu kuruluşlarının, Eğitici’nin rehberliğinde kurumlarının Etik Liderlik Programı için hazırlanmasına ve bunun ardından kurumun karşılaştığı temel etik sorunlarla doğrudan bağlantılı ve bu sorunları vurgulayan Etik Liderlik Programı’nın hazırlanmasına yardımcı olmak üzere kullanılır. Her şeyden önemlisi, Uygulama Kılavuzu, verilecek eğitimin ardından kurumda etik ilke ve davranışların nasıl pekiştirileceği konusunda tavsiyeleri içerir.

→ **Etik PowerPoint Sunumu**, eğitim sırasında Eğitici tarafından kullanılacak olan ve kurumun genel durumunu ve işleyişini geliştirmek amacıyla çoğaltılan yardımcı görsel materyallerdir.

→ **Etik Hatırlatma Kılavuzu**, Türk kamu yönetiminde etik değerler ve ilkeler hakkında temel olguları ve yol gösterici bilgileri, günlük etkinliklerde gösterilmesi gereken davranışlar hakkında rehberlik yapacak pratik örnekleri içerir.

Önsöz

Kamu Görevlileri Etik Kurulu; 5176 sayılı Kanun ile kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerini belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere kurulmuştur. Kurulun temel görevi; etik davranış ilkelerini belirlemek, etik ilkelerin ihlal edildiği iddialarına ilişkin başvuruları incelemek, hediye yasağının kapsamını belirlemek, kamuda etik kültürünün yerleştirilmesi için gerekli çalışmaları yapmak ve nihayet, etik ilkelerin kamuda uygulanmasını gözetmektir.

Bu çerçevede, kurulumuz tarafından hazırlanan ve Avrupa Birliği Mali İşbirliği 2006 Yılı Programı kapsamında kabul edilen “Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi”, 30 Kasım 2009 tarihine kadar uygulanmak üzere 30 Kasım 2007 tarihinde onaylanmıştır. Projeye ilişkin çalışmalar, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Avrupa Birliği ve Avrupa Konseyi ile birlikte yürütülmektedir ve iki yıllık bir dönemi kapsamaktadır.

Yozlaşma ve etik dışı davranışlar, bütün toplumları ve kurumları tehdit eden evrensel sorunlar hâline gelmiştir. Yozlaşma kavramı; yolsuzlukları, yasalara ve hizmet standartlarına uymamayı içermesinin ötesinde, etik değerlere uymamayı da kapsayan bir kavramdır. Etik, yalnızca yozlaşma ve yolsuzluklar ortaya çıktığında hatırlanan ve önemsenen bir değerler ve ilkeler manzumesi değildir ve olmamalıdır. Etik; yozlaşmaya giden yolları engelleyen, toplum, siyaset, yargı ve yönetim sisteminin düzgün işlemlerini sağlayan, onların kalitesini artıran, bireylerle kurumlar arasında güven unsurunu güçlendiren ve dolayısıyla pozitif dışsallığı yüksek olan değerler ve davranışlar bütünüdür. İşte bu nedenle, yolsuzluk ve yozlaşmaya karşı kamuda etik değerlerin ve davranışların güçlendirilmesini amaçlayan projemiz, kamu kurum ve kuruluşları, akademisyenler, sivil toplum kuruluşları, meslek odaları başta olmak üzere tüm ilgili kesimlerin işbirliği içinde ulusal bir kampanya şeklinde yürütülmektedir.

Kamu Görevlileri Etik Kurulu olarak, kamu görevlileri arasında etik bilinci ve etik kültürü geliştirmek için eğitim çalışmalarına büyük önem ve öncelik vermekteyiz. Proje kapsamında, kamu kurum ve kuruluşları tarafından düzenlenen/düzenlenecek etikle ilgili hizmet içi ve diğer eğitim programlarında görev yapmak üzere, kurumlardan seçilen yaklaşık 85 kişi, uluslararası standartlara uygun olarak teorik ve uygulamalı eğitim programlarıyla eğitilmiş ve üst kademe yöneticiler için Etik Liderlik Programı hazırlanmıştır.

Etik Liderlik Programı ile kamu yöneticilerine görevlerini yürütürken gözetmeleri gereken etik davranış ilkeleri hususunda kurumlarında başarılı rehberlik çalışmalarını nasıl yapacaklarıyla ilgili gerekli pratik bilgiler verilmiş ve bu amaçla bir eğitim seti hazırlanmıştır. Bu eğitim seti; eğitimci kılavuzu, uygulama rehberi, etik sunusu ve etik hatırlatma kılavuzundan oluşmaktadır. Söz konusu eğitim setinde yer alan temel bilgi ve yöntemler, uygulamalı olarak çeşitli eğitim programlarıyla test edilmiştir. Bu eğitim materyalleri, yerli ve yabancı uzmanlar tarafından büyük bir gayretle hazırlanmış ve böylece hizmet içi eğitim çalışmalarına önemli katkılar sağlanması amaçlanmıştır.

Türkiye’de yürütölen kamu yönetiminde etik bilincin ve kültürün geliştirilmesinde büyük katkılar sağlayacağına inandığım bu çalışmalarda emeği geçen proje ekibine, akademisyenlere, kurul personelimize ve eğitimcilere ayrı ayrı teşekkür etmek isterim.

Bu eğitim setinin tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Bilal ERYILMAZ

Başkan

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----------|
| BÖLÜM 1: KILAVUZ'UN YAKLAŞIMI | 11 |
| 1. Giriş | 11 |
| 2. Özet ve Genel Bakış | 11 |
| 3. Eğitici Kılavuzu'nun Arka Planı | 11 |
| 4. Etik Liderlik Programı'na Giriş | 12 |
| 5. Eğitici Kılavuzu'nun Amacı | 13 |
| 6. Eğitici Kılavuzu'na Genel Bakış | 13 |
| 7. Program Eğitici'sinin Rolü | 14 |
| 8. Temel Okuma ve Bilgi Kaynakları | 14 |
| | |
| BÖLÜM 2: ETİĞE GİRİŞ | 19 |
| 1. Giriş | 19 |
| 2. Özet / Genel Bakış | 19 |
| 3. Etiği Anlamak..... | 19 |
| 4. Etik Karar Alma Modeli | 20 |
| 5. Kamu Yönetiminde Etiğin Yeri | 21 |
| | |
| BÖLÜM 3: EĞİTİM SÜRECİNİN KOLAYLAŞTIRILMASI | 25 |
| 1. Giriş | 25 |
| 2. Özet / Genel Bakış | 25 |
| 3. Öğrenme, Öğretim, Eğitim, Kolaylaştırma Kavramlarının Anlaşılması ve Karşılıklı İlişkileri | 26 |
| 4. Öğrenme Süreci | 27 |
| 5. Öğrenme Biçimleri..... | 28 |
| 6. Yetişkinlerin Öğrenme Yolları | 29 |
| 7. Eğitici'nin Rolü | 30 |
| 8. Eğitim Becerileri: Dinleme ve Soru Sorma Teknikleri | 31 |
| 8.1 Etkili Dinleme Teknikleri | 31 |
| 8.2 Etkili Soru Sorma Teknikleri | 32 |
| 8.2.1 Dört aşamalı sorgulama | 32 |
| 8.2.2 Açık uçlu sorular | 32 |
| 8.2.3 Kapalı uçlu sorular | 32 |
| 8.2.4 Yönlendirici sorular | 32 |
| 8.2.5 Çoklu sorular | 32 |
| 8.2.6 Soru sorma | 32 |
| 8.2.7 Sorulara verilen cevapları değerlendirme | 33 |
| 9. Eğitim Becerileri: Gruplarla Çalışma..... | 33 |
| 10. Eğitim Becerileri: Geri Bildirimde Bulunma ve Geri Bildirim Alma | 34 |
| 10.1 Geri Bildirim Nedir? | 34 |
| 10.2 Geri Bildirimde Nasıl Bulunulur? | 34 |
| 10.3 Geri Bildirim Nasıl Alınır?..... | 35 |

| | |
|--|-----------|
| BÖLÜM 4: ETİK LİDERLİK PROGRAMI'NIN İÇERİĞİ VE YAPISI | 37 |
| 1. Eğitim Süreci 1: Eğitim İhtiyaç Analizi | 37 |
| 2. Eğitim Süreci 2: Eğitim İhtiyaçlarının Karşılanması | 38 |
| 3. Eğitim Süreci 3: Bir Eğitim Faaliyetinin Oluşturulması ve Yönetimi | 39 |
| 4. Eğitim Süreci 4: Eğitimin Faaliyetinin Sunulması | 40 |
| 4.1 Eğitim Faaliyetine Hazırlık | 41 |
| 4.2 Tesis, Donanım ve Materyallerin Kontrolü | 41 |
| 4.3 Katılımcıların Karşılanması ve Eğitime Başlama | 42 |
| 4.4 Katılımcıların İhtiyaçlarının Anlaşılması ve Karşılanması | 42 |
| 4.5 Sunum Yapma | 43 |
| 4.5.1 Giriş | 43 |
| 4.5.2 Sunumun Yapılandırılması | 44 |
| 4.5.3 PowerPoint Kullanımı | 44 |
| 4.6 Genel ve Grup Tartışmalarının Yönetimi | 46 |
| 5. Eğitim Süreci 5: Eğitim Teknikleri | 46 |
| 5.1 Eğitimin Verilmesi | 46 |
| 5.1.1 Konferanslar ve Kısa Konuşmalar | 47 |
| 5.1.2 Gösterim (Demonstrasyon) | 47 |
| 5.1.3 Panel Tartışmaları | 47 |
| 5.2 Tartışma ve Grup Çalışması | 47 |
| 5.2.1 Birlikler | 47 |
| 5.2.2 Fısıltı Grupları | 47 |
| 5.3 Somut Alıştırmalar | 47 |
| 5.3.1 Senaryo veya Örnek Olay Çalışması ve Kâğıt Besleme Alıştırmaları | 47 |
| 5.3.2 Rol Yapma: Senaryolu – Senaryosuz | 48 |
| 5.3.3 Dış Mekân Faaliyeti veya Oyun | 48 |
| 5.3.4 Simülasyon (Benzetim) | 48 |
| 5.3.5 Dijital Kayıt/Video Kaydı ve Kayıttan Oynatma (Pleybek) | 49 |
| 5.3.6 Buz Kırıclar ve Enerji Vericiler | 49 |
| 5.3.7 Beyin Fırtınası | 49 |
| 5.4 Eğitim Kaynakları | 49 |
| 5.4.1 Veri Gösterici (Projektör) ve Bilgisayar | 49 |
| 5.4.2 Beyaz Tahta | 50 |
| 5.4.3 Kâğıt Tahtası ve Kâğıt | 50 |
| 5.4.4 Tepegöz | 50 |
| 5.4.5 Dijital/Video Kamera ve Kayıt Cihazı | 50 |
| 5.4.6 Görev Kâğıtları | 51 |
| 5.4.7 Bilgi Notları | 51 |
| 6. Eğitim Süreci 6: Eğitim ve Öğrenmenin Birleştirilmesi | 51 |
| 6.1 İnförmel Eğitim Teknikleri | 51 |
| 6.1.1 Uzaktan Eğitim | 51 |
| 6.1.2 Koçluk ve Akıl Hocalığı (Mentörlük) | 52 |
| 6.1.3 Rehberlik Altında Yeni Görevlendirme ya da Yeni Çalışma Yöntemleri | 52 |
| 6.1.4 İş Gözetimi | 52 |
| 6.1.5 İş Takası | 52 |
| 6.1.6 Dış Ziyaret veya Bir Başka İşe Yerleştirme | 52 |
| 7. Eğitim Süreci 7: Değerlendirme Süreci ve Eğitimin Sonuçları | 53 |
| 7.1 Değerlendirme Amacı | 53 |
| 7.2 Temel Okuma ve Bilgi Kaynakları | 54 |

| | |
|--|-----------|
| 8. Eğitim Süreci 8: Programa Genel Bakış..... | 54 |
| 8.1 Giriş..... | 54 |
| 8.2 Özet / Genel Bakış | 54 |
| 8.3 Zaman Çizelgesi | 55 |
| BÖLÜM 5: ETİK LİDERLİK PROGRAMI EĞİTİM FAALİYETİ'NİN VERİLMESİ İÇİN HAZIRLIK | 57 |
| 1. Giriş | 57 |
| 2. Özet / Genel Bakış | 57 |
| 3. Etik Liderlik Programı Eğitim Paketinin Anlaşılması..... | 57 |
| 4. Etik Liderlik Programı İçin Düzenlemeler ve Hazırlıklar | 59 |
| 5. Eğitim Faaliyetleri ve Oturumları İçin Gerekli Materyaller | 59 |
| 5.1 Faaliyet Öncesi Organizasyon | 59 |
| 5.2 Katılımcılar İçin Faaliyet Öncesi Dağıtılacak Olan Eğitim Materyalleri | 59 |
| 5.3 Eğitim Faaliyeti Sırasında Dağıtılmak İçin Hazırlanan Eğitim Materyalleri..... | 59 |
| BÖLÜM 6: PROGRAM EĞİTİM FAALİYETİ'NİN KOLAYLAŞTIRILMASI | 61 |
| 1. Giriş | 61 |
| 2. Özet / Genel Bakış | 61 |
| 3. Tavsiye Edilen / Gerekli Olan Eğitim Faaliyetlerinin Zaman Çizelgesi ve Eğitim Planı | 61 |
| 4. Program Eğitim Faaliyeti İçin Gerekli Olan Son Hazırlıklar | 64 |
| 5. Eğitim Faaliyetine Başlama..... | 64 |
| 6. Katılımcıların Tanıştırılması ve Eğitim Ortamının Oluşturulması..... | 64 |
| 7. Etik Bilgilendirme / Tartışma Oturumlarının Sunumu | 65 |
| 8. Senaryo Tartışma ve Analizlerinin Yönetimi | 66 |
| 8.1 Katılımcılar, Senaryo Analiz Sürecine Nasıl Dâhil Edilecekler? | 66 |
| 8.2 Bir Senaryo Nasıl Tanıtılır | 66 |
| 8.3 Bir Senaryo Tartışmasının Kolaylaştırılması..... | 67 |
| 8.4 Senaryo Tartışması ve Anahtar Noktaların Özetlenmesi İçin Geri Bildirim Oturumu Yapılması | 67 |
| 8.5 Senaryo Sunumları..... | 68 |
| 8.6 Senaryo Analizinin Sonuçlandırılması | 68 |
| 9. Etik Eğitim Faaliyetinin Tamamlanması | 68 |
| BÖLÜM 7: ETİK LİDERLİK PROGRAMI EĞİTİM FAALİYETİ'NİN İZLENMESİ | 71 |
| 1. Giriş | 71 |
| 2. Özet / Genel Bakış | 71 |
| 3. Eğitici'nin Sorumlulukları | 71 |
| EKLER | 73 |
| EK 1: Terimler Sözlüğü..... | 75 |
| EK 2: Eğitim Kontrol Listeleri | 76 |
| 1. Etkileşimli Eğitim Faaliyetleri İçin Tavsiye Edilen Oturma Düzeni | 77 |
| 2. Eğitim Salonu Oturma Düzeni: Olumlu ve Olumsuz Yanları | 78 |
| 2.1 Kafe Stili Oturma Düzeni | 78 |
| 2.2 U veya At Nalı Yerleşim | 78 |
| 2.3 Kurul Odası Yerleşimi | 78 |
| 2.4 Sınıf/Konferans Salonu/ Tiyatro Oturma Düzeni..... | 78 |
| 3. Eğitim Salonu: Eğitim Öncesinde veya Eğitim Yerinde Doldurulacak Kontrol Listesi 79 | |
| EK 3: Eğitim Faaliyeti Yönetimi Formları ve Kontrol Listeleri | 81 |
| 1. Etik Eğitim Faaliyeti Onay Formu..... | 82 |

| | |
|--|----|
| 2. Faaliyet Davet Bilgisi | 83 |
| 3. Yoklama Çizelgesi | 84 |
| 4. Kişisel İnkilem Çalışma Formu | 85 |
| 5. Katılımcı Değerlendirme Formu..... | 86 |
| 6. Eğitici Değerlendirme Formu..... | 87 |
| DİSK DOSYA 1: Etik Sohbetler | |
| DİSK DOSYA 2: PowerPoint | |
| DİSK DOSYA 3: Eğiticiler için Örnek Olay Çalışmaları | |
| 1. 5 Adet Örnek Olay Çalışması | |
| 2. Örnek Olay Çalışma Kılavuzu | |
| 3. Görüş Notları Kağıdı | |
| 4. Sorular | |
| DİSK DOSYA 4: Katılımcılar için Örnek Olay Çalışmaları | |
| DİSK DOSYA 5: Alıştırmalar | |
| DİSK DOSYA 6: Etik Hatırlatma Kılavuzu | |

BÖLÜM 1:

KILAVUZ'UN YAKLAŞIMI

1. Giriş

Bu bölüm; Eğitici Kılavuzu'nun kullanım amaçlarını özetlemek suretiyle Kılavuz'a bir giriş sağlar. Ayrıca Kılavuz'un Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun faaliyetlerine yönelik faaliyetlerine yönelik hedefini açıklar ve Etik Liderlik Programı ile olan ilişkisini kurar. Her şeyden önemlisi, "Program Eğitici"nin rolü ve sorumluluklarını tanımlar (Terimler Sözlüğü Ek 1'de sunulmuştur.)

2. Özet ve Genel Bakış

Bu bölüm aşağıdaki soruları yanıtlamaya yöneliktir:

- Kamu Görevlileri Etik Kurulu nedir?
- Etik Liderlik Programı nedir?
- Eğitici Kılavuzu'nun amacı nedir?
- Kılavuz nasıl okunmalı ve kullanılmalıdır?
- Program Eğitici'nin rolü ve sorumlulukları nelerdir?

Bu bölümde, Eğiticilerin konuyla ilgili arka planı oluşturan bilgi kaynaklarına ulaşmalarını sağlayacak okuma kaynakları ve Kamu Görevlileri Etik Kurulu ve yürürlükteki kanun ve yönetmelikler hakkında ek bilgiler yer alır. Bu bölüm, Kılavuz hakkında arka plan sağlayan bir girişle başlamaktadır.

3. Eğitici Kılavuzu'nun Arka Planı

Her ne kadar Türkiye'deki kamu görevlileri için resmî kurallar 1960'lı yılların ortasından bu yana yürürlükte olsa da, 8 Haziran 2004 tarihli *Resmî Gazete*'de yayımlanan 5176 sayılı Kanun kapsamında kurulan "Kamu Görevlileri Etik Kurulu", etik ilkelerin yaygınlaştırılması ile kurumsal ve usullere ilişkin gelişmelere bağlı olarak kamu yönetiminde etik kurullarla ilgili bir sisteminin geliştirilmesi için yeni bir olanak sağlamıştır. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, kamu görevlilerinin uyması gereken; saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük ve hesap verebilirlik gibi etik ilkelerini oluşturmak ve geliştirmekle yetkilendirilmiştir.

Kamu Görevlileri Etik Kurulu, kurulduğu ilk yıl içerisinde bir Etik Kod (13 Nisan 2005 tarih ve 25.785 sayılı *Resmî Gazete*'de yayımlanan "Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik") oluşturarak etik sisteminin gelişim sürecini, yapısal ve kültürel değişiklikleri başlatmıştır. Bu Kanun'un hükümleri ve Etik Kod, Cumhurbaşkanı, TBMM üyeleri, Bakanlar Kurulu, Türk Silahlı Kuvvetleri, yargı mensupları ve üniversiteleri kapsamamaktadır.

Yönetmelik, kamu görevlilerinin personel ve kamu kaynaklarıyla olan ilişkilerini de içeren görev ve sorumlulukları yerine getirirken izleyecekleri usul ve davranışları düzenleyen etik ilke ve değerlerin çerçevesini belirlemektedir. Yönetmelikte aşağıdaki etik davranış ilkeleri yer almaktadır:

- Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci.
- Halka hizmet bilinci
- Hizmet standartlarına uyma
- Amaç ve Misyona Bağlılık
- Dürüstlük ve Tarafsızlık
- Saygınlık ve Güven
- Nezaket ve Saygı
- Yetkili makamlara bildirim
- Çıkar çatışmalarından kaçınma
- Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması
- Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı
- Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı
- Savurganlıktan kaçınma
- Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyandan kaçınma
- Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık
- Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu
- Eski kamu görevlileriyle ilişkiler
- Mal bildiriminde bulunma

Kanun ve Yönetmelikler; en az “Genel Müdür” veya eşiti seviyedeki kamu görevlileri hakkındaki şikâyetlerin incelenmesi, bakanlık ve illerdeki Etik Komisyonları ile çalışmak, etik bilincinin geliştirilmesi ve benimsenmesi amacıyla eğitim verilmesi ile mevcut etik kültürü ve yapıların gözden geçirilmesi de dâhil olmak üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulu’na bir dizi sorumluluk yüklemiştir. Kurul’un mevcut sorumlulukları, esas olarak, Yönetmelik ihlallerinin araştırılması ile etik konusunda bilinçlendirme ve kamu görevlilerinin eğitilmesi hedeflerine odaklanmıştır. Kılavuz, bu son iki işlevle ilgilidir.

4. Etik Liderlik Programı’na Giriş

Etik Liderlik Programı; etik bilincin artırılması, etik ilkelerin benimsenmesinin sağlanması ile kamu görevlileri etik kodlarının uygulanmasını desteklemeye yönelik olarak tasarlanan faaliyet ve materyalleri içermektedir. Bu programın temel unsuru eğitim faaliyetidir. Planlı olarak sunulan faaliyetler, bir kurumun bütün kademelerinde (şelale modeli ile) yaygınlaştırılıp diğer faaliyet ve uygulamalarla desteklenir. Bu yaklaşım, “Etik Eğitim Stratejisi” olarak adlandırılır. Bu strateji, **Uygulama Kılavuzu**’nda anlatılmaktadır.

Eğitici’nin Strateji açısından önemli bir rolü bulunmaktadır –bkz. Bölüm 4, Bölüm 6– ancak kendisinin asli rolü, kurumlarda eğitim vermek ve ileride eğitim verecek diğer Eğitimcilerin yetiştirilmesine yardımcı olarak bütün kurumda eğitimin şelale modeli ile kademeli olarak yayılmasını sağlamaktır. Bu eğitimin düzenli bir şekilde verilmesi, “Etik Liderlik Programı” olarak adlandırılır. Program, iki günlük eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır (bunlar, aynı kurum içinde fark-

lı seviyelerde birer günlük faaliyetler olarak da tasarlanabilir). Etik Liderlik Programı'nın genel amacı; "Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik"te yer alan hükümler ile bu Yönetmeliğin, kamu görevlilerinin, kamu (halk), personel ve kamu kaynaklarının yönetimiyle olan ilişkileri de dâhil olmak üzere, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken izleyecekleri usul ve davranışlarla ilgili bilincin ve anlayışın geliştirilmesidir.

Program; Türkiye'de kamu hizmetlerinin verilmesi ile ilgili bir dizi etik ikilem üzerinde odaklanarak, etik ilkeleri etkileşimli ve sorgulayıcı bir yaklaşımla ele almaktadır. Ayrıca, birbiri ile çatışan güç ve baskılarla karşı karşıya kalındığı zaman, etik ilkelerin nasıl uygulanacağına ilişkin hususların anlaşılmasını sağlamaktadır.

Eğitim sürecinde yapılacak faaliyetler, tartışmalar ve analizler, bu faaliyetlerin düzenlenmesi ve sunulmasından sorumlu kişilerin yüksek düzeyde eğitim ve öğretim becerisine sahip olmalarını gerektirmektedir.

(Etik Liderlik Programı'nın özeti bölüm 4'te verilmektedir.)

5. Eğitici Kılavuzu'nun Amacı

Eğitici Kılavuzu; Program Eğiticilerine, etik ile ilgili bilgilerini ve etik ilkelerin rol ve sorumlulukların yerine getirilmesinde nasıl uygulanacağı konularında gerekli olan temel bilgi ve tavsiyeleri sağlamak, etkili bir eğitim için gerekli olan beceri ve bilgileri sunmak, etik eğitim faaliyetinin nasıl verileceği konusunda özel rehberlik sağlamak, katılımcıları eğitim faaliyetinin verilmesinde gerekli olacak materyallerle donatmak, etik eğitim ve gelişimin nasıl pekiştirileceği konusunda kurumlara tavsiyeler verirken yol göstermek üzere geliştirilmiştir.

6. Eğitici Kılavuzu'na Genel Bakış

Buna bağlı olarak Kılavuz'un geri kalan bölümleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

- BÖLÜM 2:** Etiğin anlamı, etiğin çağdaş kamu yönetimindeki rolü ve yeri hakkında temel bilgilerin ve etik standartların geliştirilmesi için gerekli olan yaklaşımların bir özeti.
- BÖLÜM 3:** Öğrenme sürecini tanımlanması, "Eğiticilerin Eğitimi" hakkında genel beceri ve bilgiler, eğitim sürecinin başlatılması ve sürdürülmesinde gerekli olan faaliyetler, eğitim sürecinin her bir aşamasının değerlendirilmesi ile Eğitici'nin bu süreçteki sorumlulukları hakkında bilgi ve tavsiyeler.
- BÖLÜM 4:** Eğitici için işlerliği olan bir yapının oluşturulması amacıyla Program'ın içeriğinin ve yapısının bir özeti.
- BÖLÜM 5:** Eğitim faaliyetlerinin başlatılmasından önce, gerekli olan hazırlık faaliyetleri hakkında rehberlik.
- BÖLÜM 6:** Eğitim faaliyetlerinin sunulmasında Eğiticilere rehberlik.
- BÖLÜM 7:** Eğitimin pekiştirilmesi için kurumla yürütülecek olan irtibatın nasıl sağlanacağı konularında rehberlik
- Ekler** : Eğitim faaliyetlerinin yönetiminde, düzenlenmesinde ve sunulmasında Eğiticilere yardımcı olacak teknik bilgi, kontrol listeleri ile faaliyetin gerçekleştirilmesinde gerekli olan tüm materyalleri içerir.

7. Program Eğitici'nin Rolü

Yukarıdaki bölümlerde belirtildiği gibi, Etik Liderlik Programı, kamu görevlilerinin eğitiminde ve gelişiminde sorgulayıcı ve yenilikçi bir yaklaşımı ifade eder.

Eğitici'nin bu aşamada ortaya çıkan rolü hem sorgulayıcı hem de zorlayıcıdır. Bununla birlikte, Eğitici konuyla ilgili deneyim ve uzmanlıklarına göre seçilecektir. Eğiticilere eğitim yolu ile çağdaş kamu yöneticileri için gerekli olan etik kültürünün geliştirilmesi için her türlü yardım sağlanacaktır.

(Eğitici'nin rol ve sorumlulukları Bölüm 3'te açıklanmıştır.)

Kılavuz'un bir sonraki bölümünde, etik ve etiğin çağdaş kamu yönetimindeki yeri incelenmektedir.

8. Temel Okuma ve Bilgi Kaynakları

1. Türk Mevzuatı

- Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanun ve Yönetmeliği.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması hakkında Kanun ve 5176 sayılı Kanun'da yapılan bazı değişiklikler.

2. Türkçe Kitaplar ve Makaleler

Aktan, Coşkun Can (1992). *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi: 1980-1990 Türkiye Deneyimi*. Ankara: Yeni Türkiye.

— (2004). *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*. Ankara: Hak-İş.

Al, Hamza (2005). "Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzlukla Mücadele: Geleneksel Bürokratik Yapı ve Yeni Etik Değerler". *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 18-19 Kasım 2005, Sakarya Üniversitesi İİBF, Esentepe Kampüsü, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 239-249.

Aydın, Süleyman (2006). *Yolsuzluk: Nedenleri, Etkileri ve Çözüm Yolları*. Ankara: Turhan.

Berkman, Ümit (1983). *Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*, Ankara: TODAİE.

Demiral, Berkan ve Nalan Demiral (2007). "Kamu Yönetiminde Etik Eğitiminin Önemi". *Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar*. Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüner (ed.). Ankara: Nobel, 251-269.

Demirci, Mustafa (2007). "Kamu Yönetimi Etiğinin Normatif Temelleri". *Kamu Yönetimi Yazıları*. Bilal Eryılmaz, Musa Eken ve Mustafa Lütfi Şen (ed.). Ankara: Nobel, 200-219.

Hasanoğlu, Mürteza ve Ziya Aliyev (2007). *Yönetimde Yolsuzluk ve Mücadele Stratejileri*. Ankara: Nobel.

Kesim, Erdoğan (2005). "Bir Etik Davranış İlkesi Olarak Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu)". *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 18-19 Kasım 2005, Sakarya Üniversitesi İİBF, Esentepe Kampüsü, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 269-281.

Kılavuz, Raci (2003). *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*. Ankara: Seçkin.

- Kılavuz, Raci ve Abdullah Yılmaz (2004). "Etik Olgusunun Analitik İncelemesi ve Kamu Yönetiminde Etik Davranışın Kolaylaştırıcıları Üzerine Notlar". *Kamu Yönetimi*. Abdullah Yılmaz ve Mustafa Ökmen (ed.). Ankara: Gazi Kitabevi, 81-96.
- Kılavuz, Raci ve Nagehan Talat Arslan (2005). "Kamu Yönetiminde Bürokrasi Olgusu: Yozlaşmanın Temel Bir Nedeni Olarak Gizlilik ve Statükocu Uygulamalar". *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler*. Nagehan Talat Arslan (ed.). Ankara: Seçkin.
- Korkmaz, Esfender ve diğer (2001). *Türkiye'de Yolsuzluğun Sosyo-Ekonomik Nedenleri, Etkileri ve Çözüm Önerileri*. İstanbul: İTO.
- Köseoğlu, Özer, Cihan Selek ve Fatma Yurttaş (2005). "Yolsuzluğu Önlemede Kullanılan Araçlardan Biri Olarak Yönetimde Açıklık ve Bilgi Edinme Hakkı". *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 18-19 Kasım 2005, Sakarya Üniversitesi İİBF, Esentepe Kampüsü, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 143-163.
- Nohutçu, Ahmet (2004). "Etik ve Kamu Yönetimi". *Çağdaş Kamu Yönetimi II*. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (ed.). Ankara: Nobel, 389-411.
- Öktem, M. Kemal ve Uğur Ömürgönülşen (2005). "Kamu Yönetiminde Etik Çalışmalarına Yönelik Genel Bir Çerçeve Arayışı". *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 18-19 Kasım 2005, Sakarya Üniversitesi İİBF, Esentepe Kampüsü, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 231-237.
- Ömürgönülşen, Uğur ve M. Kemal Öktem (2006). "Türkiye'de Kamu Hizmeti Etiğinin Kültürel Temelleri". *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı*. 18-20 Ekim 2006, ODTÜ Felsefe Bölümü, ODTÜ Kültür Merkezi, Ankara: ODTÜ, 764-771.
- (2007). "Avrupa Birliği'ne Yöneltilen Uyum ve Yöneltilen Kapasitenin Artırılması Sürecinde Türk Kamu Yönetiminde Etik Sorunu". *Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar*. Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüner (ed.). Ankara: Nobel, 339-370.
- Özsemerci, Kemal (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar: Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Sayıştay Başkanlığı.
- Serbest, M. Bürkan (2006). "Kamu Yönetimi'nde Etiğin Düşünsel Kökenleri: Machiavelli-Kany Diyalektiği". *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı*. 18-20 Ekim 2006, ODTÜ Felsefe Bölümü, ODTÜ Kültür Merkezi, Ankara: ODTÜ, 594-601.
- Şahin Ali, Erhan Örselli (2006), "Kamu Çalışanlarının Kişisel, Kurumsal ve Toplumsal Etik Sorumlulukları ve İkilimleri Üzerine Bir Araştırma". *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 18-20 Ekim 2006, ODTÜ Felsefe Bölümü, ODTÜ Kültür Merkezi, Ankara: ODTÜ, 623-629.
- Şen, Mustafa Lütfi (2005). "Kamu Görevlilerini Yoldan Çıkaran Bubi Tuzakları: Hediye ve Kişisel Kullanım Amacıyla Yapılan Bağışlar". *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 18-19 Kasım 2005, Sakarya Üniversitesi İİBF, Esentepe Kampüsü, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 361-376.
- Şeren, Nedim (2001). *Tepeden Tırnağa Yolsuzluk*. 2. Baskı. İstanbul: Metis. Tahran R. Bü-lent ve diğer (2005). *Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*. Ankara: TEPAV/TOBB.
- Yılmaz, Levent ve İbrahim Arap (2005). "Yeni Kavramlarla Yeni Yönetim Modeli: Kamu Görevlileri Etik Kurulu". *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 18-19 Kasım 2005, Sakarya Üniversitesi İİBF, Esentepe Kampüsü, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 251-267.
- Yüksel, Cüneyt (Haz.) (2005). *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik, Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar*. C.1. İstanbul: TÜSİAD.

- (2005). *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik, Yasal Altyapı, Saydamlık ve Ayrıcalıklar-Tespit ve Öneriler*. C.2. İstanbul: TÜSİAD.
- (2005). “Kamu Hizmetinde Etik ve Çıkar Çatışması”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 18-19 Kasım 2005, Sakarya Üniversitesi İİBF, Esentepe Kampüsü, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 27-41.
- (2005). “Türk Kamu Hizmetinde Etik Mevzuatı Değerlendirmesi ve Çözüm Önerileri”. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 18-19 Kasım 2005, Sakarya Üniversitesi İİBF, Esentepe Kampüsü, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 347-360.
- (2006). “Kamu Yönetiminde Etik Altyapı”. *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı*. 18-20 Ekim 2006, ODTÜ Felsefe Bölümü, ODTÜ Kültür Merkezi, Ankara: ODTÜ, 722-730.
- (2006). “Kamu Yönetiminde Etik ve Uluslararası Karşılaştırmalar”. *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı*. 18-20 Ekim 2006, ODTÜ Felsefe Bölümü, ODTÜ Kültür Merkezi, Ankara: ODTÜ, 731-738.
- (2007). “Kamu Yönetiminde Etik Davranış Kuralları”. *Kamu Yönetimi Yazıları*. Bilal Eryılmaz, Musa Eken ve Mustafa Lütfi Şen (ed.), Ankara: Nobel, 582-606.

3. İngilizce Akademik Dergiler

Public Integrity

International Journal of Public Administration

Canadian Journal of Public Administration

Public Administration Review

4. İngilizce Kamu Etiği Ders Kitapları

Bishop, Patrick, Carmel Connors, ve C. J. G. Sampford (2003). *Management, Organisation, and Ethics in the Public Sector (Law, Ethics and Governance)*.

Bowman, James S. ve Donald C. Menzel (1997). *Teaching Ethics and Values in Public Administration Programs: Innovations, Strategies, and Issues (Sunny Series in Public Administration)*.

Cooper, Terry (2000). *Handbook of Administrative Ethics, Second Edition, (Public Administration and Public Policy)*.

Dobel, J. Patrick (2001). *Public Integrity*.

Frederickson, H. George ve Richard K. Ghore (2005). *Ethics in Public Management*.

Geuras, Dean ve Charles Garofalo (2005). *Practical Ethics in Public Administration*. Second Edition.

Josephson, Michael S. (2005). *Preserving the Public Trust: The Five Principles of Public Service Ethics*.

Lewis, Carol W. ve Stuart C. Gilman (2005). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*.

Menzel, Donald C. (2006). *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity*.

Rohr, John A. (1999). *Public Service, Ethics, and Constitutional Practice (Studies in Government and Public Policy)*.

Steinberg, Sheldon S. ve David T. Austern (1990). *Government, Ethics, and Managers: A Guide to Solving Ethical Dilemmas in the Public Sector*.

Svara, James H. (2006). *The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations*.

Thompson, Dennis (1990). *Political Ethics and Public Office*.

Thompson, William N. ve James E. Leidlein (2008). *Ethics in the City Hall: Discussion and Analysis for Public Administration*.

5. Tavsiye Edilen Web Siteleri

Kamu Görevlileri Etik Kurulu: www.etik.gov.tr

Uygulamalı Etik Kaynaklar: www.ethicsweb.ca

Etik Yöneticileri Derneği: www.eoa.org

Küresel Etik Enstitüsü: www.globalethics.org

İş Etiği Enstitüsü: www.ibe.org.uk

Uluslararası Kamu Etiği Enstitüsü (IIPE): www.iipe.org

Nevada Kamu Etiği Merkezi: www.nevada-ethics.org

BÖLÜM 2: ETİĞE GİRİŞ

1. Giriş

Bu Bölüm; etik davranışa, etik bir bakış açısından karar alma sürecine, çağdaş kamu yönetiminde etiğin rolüne ve yerine bir giriş niteliğindedir

2. Özet / Genel Bakış

Bu bölüm, aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışır:

- Etik derken ne anlatmak istiyoruz?
- Etik ilkelerin temeli nedir?
- Etik ilkeler karar ve eylemlerimize nasıl yol gösterir?

Birinci Bölüm'de, Türk kamu yönetiminde etik üzerine yazılmış makalelerden seçilmiş bir di-zi metni kapsayan temel okuma kaynakları yer almaktadır. Bu kaynaklar, tüm Eğiticilere dağıtılacaktır. Buna ek olarak, etik konusu ile yeni tanışan ya da bu konudaki mevcut anlayışlarını geliştirmek isteyen Eğiticilere yönelik, temel okuma ve bilgi kaynakları Bölüm 1, kısım 8'de verilmiştir.

Bu bölüm, Avustralya Viktorya Eyaleti, Kamu Standartları Komisyonu'nun çalışmalarını esas alarak geliştirilen bir etik davranış tanımıyla başlamaktadır.

3. Etiği Anlamak

Etik, bireylere "işlerin nasıl yapılması gerektiğini" belirlemede yardımcı olan yol gösterici değerler, ilkeler ve standartlardır. Etik, insanların yargılarını ve bu yargılara ulaşma sürecini ifade eder. Etik, insanların değerlere dayalı kararlar verdiği bir süreçtir.

Hepimizin kendi değerlerimize bağlı olarak, çeşitli durumları yorumladığımız ve tepki verdiğimiz içsel ve öznel bir dünyası vardır. Bu değerler, genel olarak çocukluk döneminde aile, öğretmenler, inanç sistemi ve toplum tarafından şekillendirilir.

Dünyanın her ülkesindeki kamu görevlileri işyerlerinde etik kararlar alırken –kaçınılmaz olarak– kısmen de olsa kendi kişisel değerlerine başvururlar. Bireyler, buldukları ortamlara bağlı olarak farklı değerlere öncelik verebilirler. Bazen kurumsal değerler, kişisel değerlerle çatışabilmektedir. Etik karar alma süreci, kamu görevlilerinin, kurumsal değerlerin hangi durumlarda kişisel değerlerden önce gelmesi gerektiğini anlamalarına yardımcı olur.

Türkiye'de "Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi", kamu görevlilerinin izlemesi gereken ve kişisel çıkarlardan daha önemli olduğu kabul edilen kurumsal değerlerin ana hatlarını belirtmektedir.

Kamu hizmetinin her türlü özel çıkarın üzerinde olduğu ve kamu görevlisinin halkın hizmetinde bulunduğu bilinç ve anlayışıyla;

- *Halkın günlük yaşamını kolaylaştırmak, ihtiyaçlarını en etkin, hızlı ve verimli biçimde karşılamak, hizmet kalitesini yükseltmek ve toplumun memnuniyetini artırmak için çalışmayı,*

- Görevimi insan haklarına saygı, saydamlık, katılımçılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkeleri doğrultusunda yerine getirmeyi,
- Dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, yaş, bedensel engelli ve cinsiyet ayrımı yapmadan, fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalara meydan vermeden tarafsızlık içerisinde hizmet gereklerine uygun davranmayı,
- Görevimi, görevle ilişkisi bulunan hiçbir gerçek veya tüzel kişiden hediye almadan, maddi ve manevi fayda veya bu nitelikte herhangi bir çıkar sağlamadan, herhangi bir özel menfaat beklentisi içinde olmadan yerine getirmeyi,
- Kamu malları ve kaynaklarını kamusal amaçlar ve hizmet gerekleri dışında kullanmamayı ve kullandırmamayı, bu mal ve kaynakları israf etmemeyi,
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nca hazırlanan yönetmeliklerle belirlenen etik davranış ilke ve değerlerine bağlı olarak görev yapmayı ve hizmet sunmayı taahhüt ederim.

4. Etik Karar Alma Modeli

Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi, halka hizmetin sağlanması ve sürdürülmesinde ulaşılabilecek ve sürdürülecek hedefleri anlatmaktadır. Kamu görevlilerinin bu sözleşmeye olan bağlılıklarını desteklemek üzere verilecek pratik yardım, karar alma **sürecine** katılan ve bu sürecin sonuçlarından etkilenen **tüm** ilgili tarafların **meşru** çıkarlarını ve konumlarını açık bir şekilde tanıyan bir karar alma anlayışı geliştirilmesini sağlar. Bu taraflar söz konusu kararın **paydaşlarıdır**.

Bu anlayış bizi, tüm kamu görevlilerinin belli bir konuda karar alırken ya da belli bir görevi üstlenirken nasıl bir yaklaşım içinde bulunmaları gerektiğini belirleyen paydaş temelli bir uygulama ya da karar alma modeline götürmektedir.

Bir konuda (özgöl) karar alırken ya da belli bir davranış şeklini benimserken aşağıdaki aşamalar izlenmelidir:

Kararlar ve Eylemler Üzerinde Düşünmek

Adım 1: Karar Alınacak Problemi Tanımla

- Karar alınacak problemin hangi bağlamda ortaya çıktığını araştırın. Kendi kendinize 4N,1K sorusunu sorun.
- Kararımı etkileyen ana etkenler **nelerdir?**
- Karar **ne zaman** alınmalıdır ve etkisi **ne zaman** hissedilir?
- Karar **nerede** etkisini gösterir?
- Karardan **kim** etkilenir?
- Karardan etkilenenler **neden** etkilenir?

Adım 2: Paydaşları Tanımlama ve Göz Önünde Bulundurma

Yukarıdaki dördüncü soruyu yeniden gözden geçirin, *tüm* olası paydaşların listesini çıkartın ve onların konuyla ilgili bakış açılarını ve muhtemel konumlarını tanımlayın.

Adım 3: Temel İlkeleri, Kanun, Yönetmelik ve Kuralları Tanımlama

- Sorunla en fazla ilgisi olan değer ve ilkelerin listesini çıkarın.
- Olası davranış biçimlerini ve hangi ilke(ler) veya değer(ler)in savunulacağını belirleyin.
- Kanuna uygun herhangi bir sonuç ortaya çıkıp çıkmayacağını tanımlayın ve gerekirse hukuki yardım araştırın.
- Her türlü ilgili kurumsal politika ve işlemleri tanımlayın.

Adım 4: Alternatif Kararları Tanımlama ve Değerlendirme

Tüm alternatif davranış biçimlerinin listesini çıkarın. Her bir alternatif için aşağıdakini tanımlayın:

- Farklı paydaşlar üzerindeki etkileri.
- Yasal sonuçlar.
- Politika ve işlemlere ilişkin sonuçlar.
- Değer ve ilkeler üzerindeki etkiler.

Yukarıdaki düşünceleri esas alan bir tercih belirleyerek kişisel bir seçenek üzerinde karar verin.

Adım 5: Farklı Bir Görüş Araştırma

Eğer hâlâ ne yapacağınızdan ya da kararın etkilerinin boyutundan emin değilseniz, bağımsız ve güvendiğiniz ikinci bir kişiden görüş alın. Kamu hizmetinde resmî tavsiye alabileceğiniz mekanizmaları araştırıp kullanın.

Adım 6: Bir Karar Alıp Eyleme Geçmek

Unutmayın, bir kez karar aldıktan sonra ve harekete geçmeden önce, bir adım geri gidin ve aşağıdaki testleri tamamlayın:

- Gazete testi: Bu kararınız gazetenin ön sayfasında yer alsa nasıl görünürdü?
- Zaman testi: Kararınız ya da davranışınız 1 yıl, 5 yıl ve hatta 10 yıl sonra nasıl anlaşılacak?
- Aile testi: Bu kararı ailenize açıkladığınızda gurur mu duyarsınız, yoksa bu karardan utanır mısınız?
- Amir/Müfettiş testi: Kararınızın ya da eyleminizin profesyonelce, tarafsız, adil ve kanıtlara dayalı olduğunu ispatlayabilecek misiniz?
- Kişisel test: Eğer sonucundan doğrudan etkilenirseniz, kararın mantıklı olduğunu kabullenilecek misiniz?

Hiç kuşkusuz, tüm bu süreçler uzun ve zor görünebilir. Kamu görevlileri, tüm bu süreci bilinçli olarak sonuçlandıramayabilirler. Bununla birlikte, bu süreç, bir defa kural hâline getirilirse, yerleştirilirse, alınacak karar ya da yapılacak eylemin farklı bakış açılarından ele alındığı, kararın doğru ve yanlışları ile kararın sonucunda menfaatleri olumlu ya da olumsuz etkileneceklerin durumunun değerlendirildiği düzenli ve adil bir yaklaşım geliştirilmiş olur. Bir karalama kâğıdının arkasına yazarak uygulanabilen bu süreç, zamanla zihinsel bir alıştırma ve bir alışkanlık hâline dönüşebilir. İşte bu alışkanlık, kamu yönetiminde etiğin kaynağını ve mantığını biçimlendirir.

5. Kamu Yönetiminde Etiğin Yeri

Kamu hizmetleri, genel olarak karşılığı yasalarla belirlenen vergilendirme ya da kamu gelirleri şeklinde toplanan tüm mal ve hizmetleri ifade eder. Bu tanım, kamu görevlilerinin çalışmalarının her anında başkalarının parasıyla ilgili bir görev yaptıkları anlamına gelir. Bu nedenle, kamu görevlilerinin görevlerini yerine getirirken ve kamu kaynaklarını kullanırken etik ilkelere daha fazla uyma yükümlülükleri bulunduğu görüşüne daha fazla önem verilir.

Kamu güveninin gerektirdiği bu konumları ve aşağıda yer alan Birleşmiş Milletler Kamu Görevlileri İçin Uluslararası Davranış Kuralları (1996) belgesinde tanımlandığı gibi, kamu görevlilerinin, her zaman sorumluluk içinde, görevlerinin gerektirdiği ilkelere bağlı kalarak, yüksek kamu-sal ve kişisel standartlar içinde davranmalarını gerektirmektedir. Özellikle, kamu görevlilerinden,

her zaman kamu yararı düşüncesiyle ve kamu yararına çalışmaları beklenir. Kamu görevlileri, aynı zamanda, kamu yönetiminde bütünlüğün sağlanması için kamu güveninin sağlanıp sürdürülmesi ve hizmet ettikleri toplumun ortak yararlarının geliştirilmesi sorumluluğuna da sahiptirler.

Genel İlkeler

Kanunda da tanımlandığı gibi bir kamu kurumu, kamu yararına hizmet etmekle yükümlü güven gerektiren bir makamdır. Dolayısıyla, hükümetin demokratik kurumları aracılığı ile ifade edildiği gibi kamu görevlileri kamu yararına yüksek sadakat içinde olmalıdırlar.

Kamu görevlileri kanun ve idari politikalar çerçevesinde görev ve işlevlerini etkili, verimli ve bütünlük içinde yürüttüklerinden emin olmalıdırlar. Ayrıca sorumlu oldukları kamu kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde idare edilmesini sağlamak zorundadırlar.

Kamu görevlileri, görevlerini yerine getirirken özellikle halkla olan ilişkilerinde dikkatli, dürüst ve adil olmalıdırlar. Asla herhangi bir gruba, kişiye ayrıcalıklı muamele yapmama ve herhangi bir gruba veya kişiye karşı ayrımcılık uygulamamalıdırlar; aksi takdirde kendilerine verilen güç ve yetkiyi kötüye kullanmış olurlar.

Benzer şekilde, Avrupa Konseyi'nin Kamu Çalışanları için Model Kanunu (2000), kamu görevlilerinden beklenen davranışı açıkça ortaya koymaktadır.

Kanunun Amacı

Genel İlkeler

Madde 3, Kanun'un amaçlarını belirtmektedir. Örneğin; dürüstlük ve davranış standartlarının belirtilmesi, o standartların yakalanmasında kamu görevlilerine yardım etmek ve kamu görevlilerinden nelerin beklenmesi gerektiğini halka bildirmek. Kamu yöneticilerinin demokratik toplumlarda hayati bir rol oynadığı düşünüldüğünde, kamu çalışanları bunun kilit ögesidir. Yozlaşma, vatandaşların idarelerine olan güvenlerini azalttığından bu Kanun, idarenin yozlaşmaya karşı genel tavrı hakkındaki belirsizliği ortadan kaldırmayı hedefler ve bu açıdan her bir görevliden beklenenin ne olduğunu açıkça ifade eder. Kanun, bir yanda davranış ilkelerine ilişkin sıklıkla soyut olan kanuni düzenlemeler ile diğer yanda, istihdam edilen bireyin gündelik yaşamındaki çeşitli zor durumlarda rehberliğin gerekliliği arasındaki boşluğu doldurur. Ya belli bir durumla nasıl başa çıkılacağı ile ilgili doğrudan uygulanabilir talimatlar sunarak ya da böylece talimatları nereden ve nasıl edinebileceğini belirterek belirsiz alanlarını ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Kanun, istihdam edilen kişinin bir çıkar çatışması ile uğraşması gerektiği hissine kapıldığı durumlar konusunda özel bir rehberlik sunabilir. Buna ek olarak Kanun, kamu çalışanlarından ne beklemeye hakları olduğuna dair vatandaşları açık bir şekilde bilgilendirerek kamu idaresinin daha saydam bir şekilde işlemesine katkıda bulunur.

Genel İlkeler

4.-11. Maddeler, kamu çalışanın yasal, etik ve bağlılık içinde hareket etmesine ilişkin genel yükümlülükleri ortaya koyar. Bu kişinin dürüst, tarafsız, vicdanlı, adil ve haktanır olması ve politik olarak tarafsız, sadece kamu çıkarına yönelik hareket etmesi ve irtibat kuracağı herkese nezaketle yaklaşması beklenir. Bu kişi, kendi özel çıkarlarının, kamu görevini etkilemesine veya etkiliyor gibi gözükmesine müsaade etmemeli veya bu pozisyondan haksız bir fayda elde etmemelidir. Bir kamu çalışanı veya üçüncü bir şahıs, mesela bir akraba, sadece yakınlıktan ötürü, daha iyi bir pozisyona getirilmemeli veya bu avantajdan faydalanmamalıdır. Kamu çalışanınin davranışı, kamunun kamu hizmetine olan saygısını artırmalı, güvenilir olmalıdır. Kamu çalışanı, bilgiyi yönetirken hem resmî bilgiye erişim hakkına hem de uygun gizlilik ihtiyacına saygı göstermelidir.

Böylece, kamu görevlilerinin kendi resmî yetkilerini ve konumlarını uygun bir şekilde kullandıklarını temin etmeleri ve özellikle kamusal makamları özel çıkar ya da partizan kazanımlar için kullanmaktan kaçınmaları istenmektedir. Bu olgu, birbiri ile bağlantılı iki kökten kaynaklanan etik ilkeleri ve davranış biçimini yansıtır:

- Bireylerin neyin doğru, dürüst ve iyi olduğunu kabullenmesinde yansıyan bireysel ahlak ve ahlaki davranış,
- Kamu kesimindeki görevliler ya da meslek mensuplarının davranışlarını yönlendiren kural ve standartlar ile kamu yönetimi değerler sistemi ve kamu yönetimi etiğı.

Kamu yönetimi etiğı başka hiçbir yerde bulunmayacak özelliklere sahiptir. Kamu görevlileri, verilen bir kararın siyasi sonuçlarını yüklenen ve siyasi baskılar altında bu eylemin maliyetini kabul ederek savunmak durumunda kalacak siyasi gücü elinde tutan kişilere yakın kişilerdir. Kamu sektöründe etik sorunlar zorluk yaratabilir. Öyle ki, bir kamu görevlisi, her biri seçilmeye değer birkaç olası seçenek arasından bir davranış biçimini seçme durumu ile karşı karşıya kalabilir.

Böylece, hepimiz mesleki ve kişisel yaşamımızı, kişisel ahlaki ya da etik kodlara, görevimizle ilgili (mesleki) standartlara, kurumsal etik değerlere, inançlarımıza, toplumsal değerlere ve belki de kurumsal kültüre uygun olarak yürütürüz.

Bundan dolayı; hepimiz kendi mesleki ya da kişisel yaşantımızda, kendi ahlaki ya da etik ilkelerimiz, görevimiz ile ilgili standartlarımız, inançlarımız, kurumsal etik değerlerimiz ve sonuç olarak, kurum kültürüne göre hareket ederiz.

Etik değerlerin geliştirilip sürdürülmesi ve sorgulamaya gerek duyan ilgili davranış biçimleri, Kılavuz'un aşağıdaki bölümlerinde değerlendirilmektedir.

BÖLÜM 3:

EĞİTİM SÜRECİNİN KOLAYLAŞTIRILMASI

1. Giriş

Bu Bölüm; Etik Liderlik Programı çerçevesinde Eğitcilerin bir kurumda düzenleyecekleri planlı eğitim faaliyetlerini etkili bir biçimde hazırlamak, yönetmek ve sunmak üzere gerekli alt yapıyı oluşturacak temel bilgi ve tavsiyeleri içermektedir. Bir *eğitim programı*; bir grup kamu görevlisinin görevleriyle ilgili rollerine ilişkin bilgilerini artırmak, tutumlarını değiştirmek ve/veya becerilerini geliştirmek üzere önceden belirlenmiş ihtiyaçları ile amirlerinin işletimsel, idari ve yönetimle ilgili gereksinimlerine yönelik olarak belirli bir zaman diliminde tasarlanan, düzenlenen ve toplantılar hâlinde sunulan bir dizi faaliyettir. Eğitim faaliyeti aşağıdaki süreçlerden birini ya da tamamını içerebilir: Bir bilgilendirme oturumu, tartışmalı bir çalışma toplantısı, bir gösteri, yaşanmış bir tecrübenin paylaşılması vb. Etik Liderlik Programı, aynı zamanda, bir bakanlık veya bir kurumda uygulanacak olan planlanmış bir dizi eğitim faaliyetini de kapsar.

2. Özet / Genel Bakış

Bu Bölüm aşağıdaki soruları yanıtlamaya yöneliktir:

- Öğrenme, öğretim ve eğitim terimleri ile ne anlatılmak isteniyor ve bunların birbirleri ile ilişkisi ve karşılıklı bağlantıları nelerdir?
- Etkili eğitim, yetişkinlerin nasıl öğrendiklerini anlamada neden önemlidir?
- Eğitim sürecinin beş ayrı aşaması nelerdir?
- Eğitici'nin eğitim sürecinin her bir aşamasındaki rolü nedir?
- Eğitim sürecinin etkili olarak yönlendirilmesi için gerekli olan temel bilgi ve beceri alanları nelerdir?

Bu bölüm; Etik Liderlik Programı'na ilişkin olarak yapılacak uygulamaları planlama, hazırlık ve organizasyonu ile faaliyetlerin sunumu ve takibi amacıyla Eğitici'nin kullanacağı eğitim yönetimi kontrol listelerini ve çalışma notları hakkında bilgi verir. Bu kontrol listeleri Ek 2 ve 3'te verilmiştir.

Buna ek olarak, eğitim sürecinde yeni olan Eğiticilere ya da sadece kendi mesleki gelişimlerini desteklemek ve kendi kurumlarının olası ihtiyaçlarını karşılamak üzere bireysel bilgi ve becerilerini geliştirmek isteyenlere yönelik, temel okuma ve bilgi kaynakları da verilmektedir (Bkz. Bölüm 1, kısım 8)

Bu Bölüm, etkili eğitimle ilişkisini açıklamak üzere, öğrenme sürecine genel bir bakış açısı sağlayarak başlamaktadır.

3. Öğrenme, Öğretim, Eğitim, Kolaylaştırma Kavramlarının Anlaşılması ve Karşılıklı İlişkileri

Giriş bölümünde özetlendiği gibi, eğitim faaliyeti; bir grup kamu görevlisinin görevleriyle ilgili bilgilerinin artırılması, tutumlarının değiştirilmesi ve/veya becerilerinin geliştirilmesi konularında önceden belirlenmiş ihtiyaçlarına yönelik olarak belirli bir zaman diliminde tasarlanan, düzenlenen ve toplantılar hâlinde sunulan bir dizi faaliyetten oluşur. Bu nedenle, eğitim faaliyeti, kamu görevlilerinin yeni bilgi alanları, yeni düşünme yolları ve görevlerini yerine getirirken kullanacağı yeni yöntemleri öğrenmelerine olanak sağlamayı amaçlar. Bu terimlerin her biri özel bir anlam ifade eder:

→ **Öğrenme kavramından ne anlıyoruz?** Öğrenme, uygulama ya da deneyim sonucunda ortaya çıkan, göreceli olarak daha kalıcı davranış değişikliği olarak tanımlanabilir. Gerçek anlamda öğrenme, yeni bilgilerin ve becerilerin kazanılması ya da tutumlarımızdaki kalıcı değişikliklerdir. Bu nedenle öğrenme, tam olarak özümseyinceye ve gelecekte kullanılmak üzere zihnimize yerleştirmeye kadar, bize öğretilen bazı şeylerin pratikte uygulanması ve kendi kendine öğrenme ya da deneyim kazanma yolu ile mümkündür. Aşağıdaki bölümde öğrenme süreci incelenecektir.

→ **Öğretim kavramından ne anlıyoruz?** Birçoğumuz için öğrenme süreci, ilkokuldan başlayarak üniversite yıllarını da içeren uzun bir dönemi kapsar. Öğretim hayatımız boyunca, öğretmenlerimizi ve onların özel konular hakkında bilgi içeren, matematik ve fen konularında pratik beceri ve yöntemleri öğretip yol göstererek bilgi aşulamakta kullandıkları yaklaşımları hatırlarız. Öğretmen ve öğretim yöntemlerinin yıllar içinde değişime uğramasına karşın öğrenme; esas olarak öğretmenlerin yönlendirdiği, katılımcıların sadece kendilerine sunulan olgu ve çalışma yöntemlerinin pasif alıcıları olması beklenen ve öğretmenlerin bilgilerini sorgulamadan otoritelerini benimsemeleri istenen bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Böylece, öğretim, ders verme ve bilgi aktarma gibi biçimsel öğretim yöntemleri olarak tanımlanır, öğretmen odaklıdır ve özelde çocukların ikincil ve genel olarak da pasif bir konumda bulunduğu ve katılımcıların yönlendirildiği bir süreçtir. Çocukları eğitime süreci “pedagoji” olarak tanımlanır. Bu sürecin yetişkinlerin etkili eğitim sürecinden nasıl farklılaştığı daha sonra ele alınacaktır.

→ **Eğitim kavramından ne anlıyoruz?** Eğitim süreci hayatımız boyunca devam eder. Bilgilerimizi kişisel ilgi ve hobilerimiz üzerine geliştiririz. Motorlu bir araç kullanma veya internette gezinme gibi faaliyetlerde bulunabilmek için bu konulardaki becerimizi geliştiririz ve doğal olarak, becerilerimizi işimize veya kurumumuzun değişen ihtiyaçlarına göre yapılandırır ve geliştiririz. Böylece eğitim, görev başında öğrenme, kurslar, brifingler ve tartışmalara katılmak gibi bazen yapılandırılmış düzenli ve planlı eğitimleri; bazen de yeni bir görev üstlenmek, yeni bir tecrübe kazanmak üzere tavsiye almak ya da koçluktan yararlanmak gibi daha çok informal biçimde yapılandırılmış kapsamlı bir süreci içerir.

Eğitim, işyerinde bireysel ve kurumsal performansı artırmak üzere yeni bilgi ve becerilerin kazanılması için gerekli olan formal ve informal yaklaşımları kapsar. Eğitim, aynı zamanda, kuruma yeni gelen personelin etkili, verimli ve güvenli bir biçimde çalışmasını sağlamak üzere verilen oryantasyon eğitimini, mevcut personelin ilave veya yeni görevleri yerine getirme becerisini kazanmalarını ya da denetim ve yönetimle ilgili ek sorumlulukları üstlenebilmelerini sağlayacak bir şekilde farklı amaçlarla verilebilir.

→ **Kolaylaştırma ne demektir?** Yukarıda özetlenen formal ve özellikle informal eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, araç-gereç ve kaynakların organize edilmesi ve eğitim sürecinin denetimi bakımından destek gerektirir. Eğitimdeki bu rol ve işlevler, eğitim faaliyetleri olarak bilinir ve hem eğitimin sorunsuz gerçekleştirilmesi hem de etkili ve verimli olmasını sağlamak üzere zorunludur.

Bu suretle, Eğitici'nin eğitim sürecindeki rolü, hem eğitimin sunulmasında tek ve asli sorumluluğa sahip olduğu durumlarda, hem de faaliyetlerin eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesinde diğer Eğiticilere destek sağlayarak, gerekli araç-gereçlerin temin edilmesinde ve genel olarak eğitim sürecine yardımcı olmada hayati bir öneme sahiptir. Daha sonra eğitim süreci içinde Eğitici'nin rolünü daha ayrıntılı olarak inceleyeceğiz, ancak önce insanların ilgili konuları öğretim ya da eğitim yolu ile destek alarak öğrendikleri öğrenme sürecine geri dönelim.

4. Öğrenme Süreci

Öğrenmenin bu tanımı; bir uygulama ya da deneyim sonucunda davranışta meydana gelen görece kalıcı değişiklik, öğrenmenin nasıl meydana geldiğini –öğrenme sürecini– anlamada bir başlangıç noktası sağlayacaktır.

Etkili öğrenme, ne yaptığımızla değil, yaptığımızdan ne öğrendiğimiz şeklinde tanımlanmakta ve insanların, en iyi şekilde deneyimlerinden öğrendikleri varsayımına dayanmaktadır.

Burada, öncelikle öğrenmenin yalın bir biçimde ve en iyi ortaya koyulduğu ve açıklandığı döngüsel bir süreç olan "*Kolb Öğrenme Döngüsü*" (Kolb, 1984) kuramı kısaca açıklanmıştır. Döngünün aşamaları aşağıda yer almaktadır:

- Somut yaşantıdan bir olay: Bir faaliyetin gerçekleştirilmesi (planlı veya tesadüfen meydana gelen bir durum).
- Yansıtıcı gözlem: Yaşanılan bir deneyim üzerinde düşünce geliştirmek (deneyimin temel aşamaları ve bunların özel ya da genel olarak önemi).
- Soyut kavramsallaştırma: Bazı düşüncelerden daha geniş kavramlar, fikirler geliştirmek (özgül deneyimlerden ve muhtemelen bu deneyimle ilgili diğer faaliyetlerden yola çıkarak, genişletilmiş ya da genelleştirilmiş fikirlerden oluşan derslerin (çıkarımların) tanımlanması ve anlaşılması).
- Aktif olarak yaşama: Kavramları kullanarak deneme yapmak (öğrendiklerinizi, bunlarla ilgili diğer faaliyetlere uygulayarak test etmek).

Genel olarak Kolb Öğrenme Döngüsü'nden hangi dersleri çıkartabiliriz? Bunlardan birkaçı şunlardır:

1. Öğrenme, "doğal" hatta farkında olunmayan bir eğitim sürecidir. Örneğin çocuk oyunları, deneme yanılma süreçleri.
2. Öğrenme sürecine katılanlar, kendi öğrenme süreçleriyle ilgili bir değerlendirme yapmaları için sorumluluk alarak etkin bir katılım sağlamaları gerekir.
3. Faaliyete dayalı öğrenmeye önem verir, katılımcıların konuyla ilgili bilgilerinin gelişimine temel oluşturacak deneyimi doğrudan yaşamalarını sağlar.
4. Öğrenme sürecinin her bir aşamasını ve öğrenme olanakları sağlamak amacıyla gerekli olan farklı yaklaşımları tanımlar.
5. Olaydan çıkartılacak kritik bir ders ile –örneğin sürdürülebilir öğrenmenin gerçekleştirilmesi gerektiği gibi– öğrenim döngüsünün tamamlanabileceğini ortaya koyar.

Burada vurgulanacak son bir nokta, ortak akıldır. İlk defa bir cep telefonu kullanacağınızı düşünün; telefonun işlevleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için birkaç tuşuna basın, sonra tekrar kullanmanız gerektiği ana kadar telefonu bir yere kaldırın. Telefonu elinize yeniden aldığınızda işlevlerini hatırlamada güçlük çekersiniz veya önemli bir işlevini atlırsınız.

Eğitim süreciyle ilgili olarak, Bölüm 4, kısım 2’de yer alan **Eğitim Süreci 2: Eğitim İhtiyaçlarının Karşılanması** başlığının altında, Kolb Öğrenme Döngüsü’nün etkileri hakkında bir değerlendirme verilmektedir.

5. Öğrenme Biçimleri

Psikologlar Peter Honey ve Alan Mumford,¹ Kolb’un kuramını genişleterek 4 ana öğrenme kategorisini esas alan 4 farklı katılımcı tipi tanımlamışlardır. Her katılımcı tipi, Kolb Öğrenme Döngüsü’nde yer alan farklı aşamalara uygun olarak aşağıda yer alan davranışlardan birini sergiler:



Bu genel tipler çok farklı “öğrenme” özelliklerine sahiptir:

- **Aktivistler (Eylemciler)**, Doğrudan yeni tecrübelerle dâhil olmak isterler. İçinde buldukları anın tadını çıkarırlar ve yeni tecrübeler edinmekten mutludurlar. Açık fikirlidirler, kuşkucu değildirler. Bu nedenle, yeni olan her şeye heveslidirler. Beyin fırtınası yöntemi ile mevcut problemleri ele almak isterler. Günlük, sıradan uygulamalara ve uzun vadeli programlara ilgi göstermezler.
- **Yansıtıcılar**, adından da anlaşılacağı üzere, tecrübe ve olaylarla ilgili olarak veri toplama ve analizi konularında yoğunlaşırlar. Mümkün olduğu kadar kesin çözümlere ulaşmayı geciktirme eğilimindedirler. Onlar karar alma sürecinde, arka planda kalmayı tercih ederler. Harekete geçtikleri zaman eylemlerini kanıtlamak isterler.
- **Teorisyenler (Kuramcılar)**, öznel veya belirsiz olmaktan çok tarafsız ve analitik olmaya eğilimlidirler. Ayrıca, kendilerini rasyonel nesnelliğe adanmışlardır. Sorunlara mantıklı ve tutarlı bir biçimde yaklaşır. Bu kişiler, kesin yargıları en üst seviyeye çıkarmayı tercih ederler ve nesnel yargılardan, kapsayıcı olmayan düşünceden, ciddiyetsizlikten ve saygısızlıktan rahatsız olurlar.
- **Pragmatistler (Faydacılar)**, uygulamada işe yarayıp yaramadıklarını görmek için fikirleri, kuramları ve teknikleri denemek isterler. Sorunları tartışmayı sevmezler. Ayrıca geniş kapsamlı ve açık uçlu tartışmalarda sabırsızdırlar. Bu kişiler, pratik karar verip problemleri çözmekten hoşlanan, temel olarak pratik ve sağduyulu insanlardır.

Burada alınması gereken önemli bir ders, herhangi bir grup içinde farklı tercihlere sahip bireylerin ve öğrenme sürecinin farklı dönemleri için farklı tercihlerin bulunmasıdır. Yineleyecek olursak, bu, sadece basit bir sağduyu konusudur. Örneğin, iş arkadaşlarınızın ya da aile üyelerinizin bilgisayar kullanmayı nasıl öğrendiğini düşünün.

Bazı kişiler, kullanım kılavuzunu baştan sonuna kadar okumadan hiçbir şeye dokunmaz ve daha sonra mevcut tüm bilgilere ulaşmaya çalışırlar. Diğer kişiler ise, sadece kılavuzu bilgisayarı kullanmaya başlamaya yetecek kadar okur ve daha sonra her şeyi pratik deneyimlerle öğre-

1 Honey, P. ve A. Mumford (1986). *A Manual of Learning Styles*. Peter Honey: Maidenhead.

nirler. Bilgisayarın sadece proje yönetimi, kataloglama, bütçeleme gibi pratik amaçlarla kullanıldığını fark edince öğrenmek isteyen ya da sadece bu şekilde öğrenebilen kişiler de olabilir.

Tercih edilen öğrenme usullerinin etkilik değerlendirilmesine Bölüm 4, kısım 2'deki **Eğitim Süreci 2: Eğitim İhtiyaçlarının Karşılanması** konusuyla yeniden dönülecektir.

6. Yetişkinlerin Öğrenme Yolları

Öğrenme ve katılımcılarla (öğrencilerle) ilgili resmin son parçasını tamamlamak üzere, yetişkinlerin nasıl öğrendiklerini de değerlendirmemiz gerekir. Öğretmen ve öğretim sürecine baktığımızda, öğrenmeyi genellikle pasif bir yaklaşım ve öğretmen merkezli olarak ele alan, formel olarak yapılandırılmış eğitim sistemi içinde çocuk ve ergenlerin eğitimi "Pedagoji" olarak bilinir. Yetişkinlerin "öğretim" süreci ise "Andragoji" olarak tanımlanır.

Farklı kavramlarla karşılaşmak ve bunları kullanmak zorunda kalınca endişelenmeniz gerekmediği gibi, yetişkinlerin öğrenme sürecinin, çocukların öğrenme sürecinden nasıl farklılaştığının anlaşılması da önemlidir. Çünkü eğitim süreci, işyerinde yetişkinlerin bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmelerine odaklanır. Yetişkinler aşağıdaki durumlarda daha iyi öğrenir:

- Görevleri ile ilişkisini görünce incelenen konu ve süreç tarafından harekete geçirildiklerinde
- Eğitici tarafından yönlendirildiklerinde
- Öğretim yöntemleri tarafından teşvik edildiklerinde ve eğitime doğrudan katıldıklarında

Malcolm Knowles,² yetişkinlerin öğrenmesi ile çocukların öğrenmesi arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi tanımlar:

- **Bağımlılık-Bağımsızlık:** Pedagojide çocuk, öğretmen de dâhil olmak üzere etrafındaki kişilere bağımlı olurken; yetişkinler, öğretmenler de dâhil olmak üzere diğerlerine karşı bağımsız olarak davranırlar. Yetişkinler, öğretmenle diyaloglarında ne öğrenmek istediklerini tanımlayarak ve açıkça ifade ederek onları yönetebilirler.
- **Tecrübesizlik-Tecrübe:** Pedagoji, genel olarak tecrübeli ve konuyu iyi bilen öğretmen tarafından katılımcıya tek yönlü bilgi aktarımı olarak görülmektedir. Yetişkin katılımcının tecrübe ve bilgi derinliği bulunduğundan, daha eşit ve karşılıklı bir öğrenme süreci içinde, öğretmen bir Eğitici işlevini görür. Pedagojide öğretmen ve katılımcı arasında oluşturulan otorite farkının yerini, yetişkin eğitiminde katılımcı ve Eğiticiler topluluğu alır.
- **Öğrenmeye Hazır Olmama – Hazır Olma:** Geleneksel pedagojide öğretmen, katılımcıların ne öğrenmesi gerektiğine karar verir ve müfredat, katılımcıdan görüş alınmadan geliştirilir. Yetişkin eğitimi daha fazla katılımcı merkezlidir ve katılımcı neyin öğretileneceğinin belirlenmesine daha fazla ve aktif olarak katılır.
- **Öğrenmede Nesne-Süreç Uyumu:** Çocuklar, öğrenmede nesne merkezli yönlendirmeye göre koşullandırılırken, yetişkinler, soruna ya da süreç merkezli yönlendirmeye eğimlidir. Yetişkinler mevcut konuları hakkında kaygılanırken ve günlük olarak karşılaştıkları sorunların çözümleri ile ilgilenirken, çocuklar geleceğe yönelik kazanımlar üzerine odaklanabilir, örneğin üniversiteyi kazanma gibi.

Bu nedenle, yetişkinlerin nasıl öğrendiğini anlamak, etkili bir eğitim için çok önemlidir. Yetişkin öğreniminin özellikleri, aşağıdaki hususları sağlamak üzere eğitim sürecinin tüm aşamalarında göz önünde bulundurulmalıdır:

2 Honey, P. ve Mumford A. (1986). *A Manual of Learning Styles*. Peter Honey: Maidenhead.

- Bilgi ve beceri gereksinimleri doğru bir şekilde tanımlamak ve işyerinde uygulanabilecek bir şekilde karşılamak,
- Etkin öğrenme olanaklarını sağlayacak eğitim süreçleri kullanmak,
- Eğitici'nin, öğrencilerin sahip olduğu deneyim ve uzmanlık düzeyini kabul etmesi, eğitimciler ile katılımcılar arasında ve katılımcıların kendi aralarında düşüncelerini paylaşımalarına olanak sağlamak.

7. Eğitici'nin Rolü

Eğitim sürecini ele almadan önce, genel eğitim sürecine nerede ve nasıl uyum sağlayacağınızı tanımlarken size yardımcı olmak için Eğitici'nin rolünün anahtar yönlerinin saptanması yararlı olabilir.

Eğitici'nin eğitimdeki rolü, eğitimin süresine, amacına ve katılımcıların sayısına göre değişiklik gösterebilir. Eğitici, eğitimin veren tek kişi ya da yürütücü konumunda olabilir. Bazen, bir başka kişi, tüm düzenlemelerin plana göre yerine getirilmesi, tesis, araç ve gereçlerin temini, grup faaliyetlerine yardımcı olacak ek hizmetlerin istenilen biçimde sağlanması konularında eğitime destek sağlar.

Eğitici rolü gereği, yalnızca bir öğretici olmaktan ziyade bir rehber, danışman, arabulucu ve eğitim faaliyetini sunan kişidir..

Yetişkinler açık, destekleyici, güven dolu bir ortamda ve eğitim sürecine etkin olarak katıldıkları zaman daha etkili bir biçimde öğrenirler. Bu nedenle, Eğitici, öğrenme sürecini planlayarak, tartışmaları teşvik ederek, sorular sorarak, etkin öğrenme olanaklarını sağlayarak ve ortaya çıkan sorunlar ile kapsanan konuları gözden geçirerek yetişkinlerin öğrenmelerine elverişli bir öğrenme ortamının yaratılması ve sürdürülmesinden sorumludur. Bundan dolayı, etik davranışla ilgili bilgi ve anlayış, eğitim teknikleriyle ilgili bilgi ve anlayış kadar önemlidir.

Bununla birlikte, Eğitici'nin eğitimle ilgili olarak sorumlulukları aşağıdaki hususları içerir:

- Eğitim için kurumla irtibat kurulması,
- Eğitim ihtiyaçlarının analizi,
- Eğitim faaliyetleri ile materyallerinin tasarımı ve hazırlanması,
- Eğitim faaliyetinin yönetimi,
- Eğitimin verilmesi,
- Eğitim faaliyetinin izlenmesi ve pekiştirilmesi,
- Eğitim sürecinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi.

Eğiticilerde olması gereken beceriler şunlardır:

- Sorun çözme,
- Kurumsal analiz,
- Rapor yazma,
- Eğitim materyallerinin tasarımı ve yazılması,
- Bilgi sunumu,
- Görsel ve işitsel araçların kullanımı,
- Görev dağıtımı ve talimat verilmesi,
- Tartışmaların yönetimi,

- Sorgulama,
- Tavsiye verme,
- Aracılık ve özetleme.

Özetle, etkili bir Eğitici bazen talimatlar verir, ancak rol ve sorumlulukları şunları da içerir:

- Başlangıçta Eğitici ve katılımcıların amaç ve beklentilerinin belirginleştirilmek,
- Düşünmeyi sağlama, inançları sorgulama, düşünceleri araştırma, anlamları açıklama ve sonuçlar çıkarma yoluyla sorgulama tekniklerinin kullanmak,
- Katılımcıların hissettiği risk duygusu ya da tehditlere karşı hassas olmak,
- Öğrenme etkinliklerinin oransal dengesini sağlamak,
- Katılımcıların deneyimlerini kaynak olarak kullanmak ve farklı fikirler arasında bağlantılar kurmak,
- Katılımcılara sürekli olarak tanımlayıcı ve destekleyici geri bildirim sağlamak,
- Anahtar konuları ve ilerleme noktalarını özetlemek,
- Her şeyden önce, bireylerin görüşlerinin açık bir şekilde ifade edilebileceği ve saygı ile karşılandığı güvenli bir ortamı sağlamak.

Bir sonraki bölümde, altı adımlık bir eğitim süreci tanımlanmaktadır. Ayrıca, Etik Liderlik Programı'nın yönlendirilmesi için daha geniş kapsamlı bir eğitim programı oluşturma konusunda yöneticinin rol ve sorumlulukları anlatılmaktadır.

8. Eğitim Becerileri: Dinleme ve Soru Sorma Teknikleri

8.1 Etkili Dinleme Teknikleri

Etkili dinleme, konuşan kişinin ne söylediğini duymaktan daha farklı bir şeydir. Bu, aslında görüşlerine katılmasanız bile konuşan kişiyi dinlediğinizi, konuyla ilgili olduğunuzu, kendisine değer verdiğinizi ve söylediklerine saygı duyduğunuzu göstermektir. Etkili dinleme, her şeyden önce aktif bir faaliyettir ve şunları içerir:

- Göz temasını sürekli olarak sürdürmek,
- Başınızla onaylamak, hemfikir olduğunuzu ve/veya anladığınızı göstermek veya sadece dinlediğinizi ifade etmek,
- Açık bir vücut dili kullanmak,
- Aşırı olmamak şartı ile sesli ünlemler kullanmak: Örneğin, “hııı”, “doğru”, “evet”, “tamam” gibi.
- Konuşan kişinin ne söylediğini netleştirmeye çalışmak,
- Anladığınızı doğrulamak için geri bildirimde bulunmak ve iletişimin etkinliğini kuvvetlendirmek: Örneğin, “Öyleyse siz şunu demek istiyorsunuz”.

Bunlar kural değil, sadece öneridir. Bununla birlikte, etkili dinlemede, dinleyicinin konuşan kişiyi tam ve kesintisiz olarak dikkatle izlediğini ve söylediklerine saygı duyduğunu göstermesi üzerine temel bir ilkenin oluşturulması önemlidir.

8.2 Etkili Soru Sorma Teknikleri

Etkili soru sorma, eğitimi kolaylaştıran güçlü bir araç olabilir. Çünkü katılımcıların sorunları kendi kendilerine düşünmelerini sağlar. Böylece, katılımcılar, Eğitici'ye –öğrenmenin amacına ulaşmasında–katılımcıya ne kadar rehberlik yapacağı konusunda bir fikir verir.

Etkili soru sorma, birkaç teknikle uygulanabilir:

8.2.1. Dört aşamalı sorgulama

Aşama 1. Olguların kurulması: *“Tam olarak ne oldu?”*

Aşama 2. Ne olduğunu anlamak: *“Neden olduğunu düşünüyorsunuz?”*

Aşama 3. Duyguların ortaya çıkarılması: *“Olanlar hakkında ne hissediyorsunuz?”*

Aşama 4. Değerlerin tanımlanması: *“Bir birey olarak bu sizin için ne anlama geliyor?”*

8.2.2 Açık uçlu sorular

Yukarıdaki dört aşamalı sorular, konuşan kişiyi sınırsız bir biçimde cevap vermeye yönlendiren açık uçlu sorulardır. Bu tür sorular, katılımcıları sorunları kendi kendilerine düşünmeye yönlendirdiğinden, özellikle Eğitici eğitimi bağlamında yararlıdır. Örneğin:

“Bu eğitim faaliyetinden ne bekliyorsunuz?”

Açık uçlu sorular, katılımcıları daha önceden zaten bildikleri, ancak dikkate almadıkları şeyleri, anlamalarını sağlamaya yardımcı olabilir.

8.2.3 Kapalı uçlu sorular

Kapalı uçlu sorular, cevap olarak “evet”, “hayır” veya benzeri tipte cevaplar gerektirir. Örneğin, “Bu eğitim faaliyetinde bir şeyler öğrenebileceğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verilecek cevap, kaçınılmaz olarak sınırlı olsa da geçersiz bir soru değildir. Daha fazla bilgi edinmek için kapalı uçlu sorunun ardından açık uçlu soru sorulmalıdır. Doğal olarak, istenilen cevap, sadece basit bir onay veya reddetme ise kapalı uçlu soru buna çok uygundur.

8.2.4 Yönlendirici sorular

Yönlendirici sorular belirgin bir biçimde kendi cevaplarını içerir. Örneğin, “Amiriniz size bağırdığında kızarsınız, değil mi?” türünde bir soru, kapalı (“Amiriniz size bağırdığında kızarmısınız?”) ve açık uçlu bir sorudan (“Amiriniz size bağırdığında nasıl hissedersiniz?”) açıkça farklıdır.

Yönlendirici sorular, savunmaya geçme hislerini harekete geçirebileceğinden Eğitici eğitimi bağlamında pek uygun değildir.

8.2.5 Çoklu sorular

Bu sorular, adları gibi çok yönlüdür. Örneğin; *“Bu eğitim faaliyetinden ne bekliyorsunuz?, Herhangi bir özel öğrenme ihtiyacını tanımlayabildiniz mi?”, “Sizi özellikle ilgilendiren bir şey var mı?”* ve benzeri sorular, kolaylıkla dikkatini kaybedebilecek olan dinleyicinin aklını karıştırabilir ve dinleyici tüm soruları cevaplayamaz. Her seferinde bir soru sormak çok daha iyidir. Aksi hâlde katılımcının kafası karışır.

8.2.6 Soru sorma

Bir soruyu sormadan önce katılımcıların buna cevap verip veremeyeceklerini dikkate alın. Soru sorduysanız ve cevap alamadıysanız aşağıdakileri yapabilirsiniz:

- Harekete geçin,
- Soruyu başka bir şekilde yeniden sorun,
- Biraz daha bilgi verin ve soruyu tekrarlayın,
- Sorunun özellikle hassas bir alana temas edip etmediğini dikkate alın.

8.2.7 Sorulara verilen cevapları değerlendirme

Cevap; doğru, kısmen doğru, eksik veya yanlış olabilir.

Doğru ise, özellikle de cevap çok çabuk verilmişse, diğer katılımcıların anlayıp anlamadığını aşağıdaki ifadelerle kontrol edin:

- “Herkes kabul ediyor mu?”
- “Ekleme istediğiniz bir şey var mı?”
- “Örnek vermek isteyen var mı?”

Cevap kısmen doğru veya eksikse, cevaba ne kadar katıldığınızı belirtin. Cevabın geri kalanı dikkate alındığında, ilave bilgiler vererek veya katılımcıların cevabı tamamlamaları için başka bir soru kullanarak grubun yeni katkılar yapmasını sağlayın.

Cevap yanlışsa, neden öyle olduğuna karar vermeye çalışın.

- Soru yetersiz bir şekilde mi ifade edilmiştir?
- Katılımcı veya grubun bilgisi yetersiz midir?

Bu durumda, ilave bilgi vermek isteyebilirsiniz. Kendi kendinize soruya cevap vermek, başlangıçta böyle bir soruyu sormanın uygun olmadığını itiraf etmekle aynı değerdedir.

Yanlış cevapların yetersiz delillerle çürütülmesinden kaçının.

Verilen cevap belirsizse, ancak katılımcı bağlantıyı kurmuş ise katılımcıdan veya grup içindeki başka birinden cevabı açmasını veya somut bir örnek vermesini isteyebilirsiniz. Bu durumda aşağıdakine benzer bir cümle kurabilirsiniz:

“Anladığımdan emin değilim, lütfen tekrar eder misiniz veya bana bir örnek verebilir misiniz?”

Eğitim tasarlanırken hem kendiniz hem de katılımcıların sormak istedikleri sorular için yeterli zaman ayırın. Eğitim verirken, katılımcıların istedikleri zaman soru sormalarını teşvik edin. Bir soruyu geri çevirmek, öğrenmenin önünde bir engeldir.

9. Eğitim Becerileri: Gruplarla Çalışma

Eğitim faaliyetleri süresince, faaliyetin gidişatını değiştirmek, daha geniş bir katılım sağlamak, bir görev ya da takıma dayalı faaliyetleri başlatmak amacıyla katılımcı grubu küçük parçalara bölmek yararlı olacaktır.

Grupları oluşturma süreci, grup faaliyetinin amacının desteklenmesinde önemlidir. Grup oluştururken dikkate alınacak unsurlar aşağıdakileri içerir:

- Beceri türlerine, farklı kıdem düzeylerine ve cinsiyet dengesine göre karışık bir grup oluşturun.
- Gerçek iş gruplarında takım kurma süreçleri ve becerilerini geliştirmeye çalışın.
- Grupları rastlantısal bir şekilde oluşturun.

Gruplar, aşağıdaki tekniklere göre oluşturulabilir:

- Zorunlu katılımcıları tanımlamak üzere ön planlama yapılması ve bunun ardından takım üyelerinin açıklanması.

- Gerekli olan grup sayısına göre her bir katılımcıya 1, 2, 3, 4 gibi sayılar verin ve bunun ardından tüm 1'lerden bir grup, 2'lerden başka bir grup oluşturun.
- Grup arkadaşlarının seçimi: Gönüllü grup liderleri seçin ve bu liderlerin her birinden kendi takım üyelerini seçmeleri isteyin.
- Yerleşim: Katılımcıların tüm grup içerisinde oturdukları kümelere göre grupların oluşturulmasını sağlayın.
- Şans kartları: Daha önceden hazırlanmış, farklı şekiller içeren kartları dağıtın ve aynı şekillere sahip olan kişilerden bir grup oluşturun.

Grupları aşağıdaki konuları göz önünde bulundurarak oluşturun:

- Yerlerinden hangi nedenle olursa olsun memnun olmayan bireylerin kırıncılıklarıyla ilgilenmek.
- Statü farklılıkları ile başa çıkmak.
- Yaş veya cinsiyet sorunlarıyla başa çıkmak.
- Grup içerisindeki baskın kuvvetleri ya da bireyleri kontrol etmek.
- Tam katılım ve görev paylaşımını teşvik etmek
- Grup üyelerinin arasındaki bağıllık ve bir dizi görevde birlikte çalışmanın getirdiği kolaylıklar ile seçim birimi ve grup dinamiklerinin değiştirilmesinin yararlarını dengelemek.
- Görev, gerekli rol ve sorumluluklar, mevcut zaman, yer, beklenen sonuçlar hakkında açık talimatlar vermek; örneğin, bir çözüm, bir sunumun hazırlanması ve/veya çalışma yöntemlerinin gözden geçirilmesi gibi.

10. Eğitim Becerileri: Geri Bildirimde Bulunma ve Geri Bildirim Alma

10.1 Geri Bildirim Nedir?

Geri bildirim, bir kişi ile (veya grupla) eylemlerinin başkalarını nasıl etkilediği konusunda iletişime geçilmesidir. Geri bildirim, iletişim becerileri ve başkalarıyla etkileşimin gelişimine yardımcı olmak amacıyla söz konusu kişiye, davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini anlamasına yardımcı olmanın bir yoludur. Bir Eğitici olarak, bireyler ya da gruplarla bilgi paylaşımının önemli olduğu birçok durumda karşılaşabilirsiniz. Aynı şekilde, katılımcıların da yorumlarını Eğitici'ye açıklamalarını gerektirecek durumlar olacaktır.

Eğitim sürecindeki geri bildirim iki yönlü bir süreçtir. Geri bildirim, Eğitici tarafından birey ya da grup çalışmalarının yürütülmesi, sonuçları hakkında doğrudan yorumda bulunma ve eğitim faaliyeti boyunca sunulan katkılara cevap verme amacıyla yapılır. Geri bildirim, ayrıca her bir katılımcının, eğitim faaliyetleri ve diğer katılımcıların katkıları ile Eğitici'nin rol ve faaliyetlerine yorum yapmak üzere kullanılır.

10.2 Geri Bildirimde Nasıl Bulunulur?

- Genel olmak yerine özel olun: Gözlemlerinizi hakkında özel kanıtlar sunun ve yapıcı eleştirilerinizi bu kanıtlara dayandırın.
- Olumsuz ile olumluyu dengeleyin: Alıcıya takdir ve eleştiriyi de içeren yorum ve değerlendirmeler sunun.

- Yargılayıcı olmak yerine nesnel olun: Başkalarının davranışlarına karşı kendi tepkilerinizi açıklayın, ancak yargılayıcı bir dil kullanmaktan kaçının ve bireylerin savunmacı şekilde cevap verme ihtimalini azaltın.
- Geri bildirim hem alıcısı hem de vericisinin ihtiyaçlarını dikkate alın: Yapıcı olsa bile, geri bildirim almak zor bir durum olabilir. Geri bildirim vermeden önce kendinizi alıcının yerine koymaya çalışın.
- Geri bildirim talep edilmelidir ve dayatmak yerine teklif edilmelidir: Alıcının geri bildirim almaya istekli ve geri bildirim için açık olduğu durumlarda alıcı, geri bildirim olumlu olarak almaya eğilimlidir.

10.3. Geri Bildirim Nasıl Alınır?

Geri bildirim, diğer kişilerin faaliyetlerimizi nasıl gördüklerini anlamamıza fırsat sağlar. Geri bildirim almak ve kullanmak aşağıdaki hususları göz önünde bulundurduğumuz sürece daha kolay olur:

- Geri bildirim anlamak için açıklayıcı sorular sorun.
- Geri bildirim verecek kişi için durumu daha da zorlaştırmaktan sakının. Bir kişinin geri bildirim alması kadar vermesinin de zor olabileceğini unutmayın. Savunmacı veya kızgın olarak karşılık verirsiniz, katılımcılar geri bildirim vermekten vazgeçebilirler. Böylece, değerli bilgileri ve bildirim için içyüzünü anlama şansını kaybedebilirsiniz.
- Geri bildirim eylemlerinizi doğrudan haklı göstermeden ya da savunmadan alın.

Bir sonraki bölüm, sekiz aşamalı bir eğitim sürecini tanımlamakta ve Etik Liderlik Programı ile ilgili daha geniş bir eğitim içeriği oluşturmak üzere Eğitici'nin her aşamada oynayacağı rol ve sorumlulukları açıklamaktadır.

BÖLÜM 4: ETİK LİDERLİK PROGRAMI'NIN İÇERİĞİ VE YAPISI

1. Eğitim Süreci 1: Eğitim İhtiyaç Analizi

Etik ile ilgili eğitim ihtiyaçları önceden tanımlanmış ve eğitim faaliyetleri buna göre düzenlenmiştir (Bkz. **Eğitim Süreci 8: "Etik Liderlik Programı Eğitim Faaliyeti'ne Genel Bakış"**). Etik Liderlik Programı ile tanımlanan Eğitici rolünüz dışında olsa bile, genellikle Eğitici rolü; bir kurumun işle-timsel ve yönetimle ilgili faaliyetlerindeki bir değişimin, yeni bir faaliyet alanına duyulan ihtiyacın, yeni teknolojilerle uyum sağlamak konusundaki eksikliğin ve algılanan performans sorunları ya da kurumun genişleme olanakları ile ilgili eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlar. Etik Liderlik Programı Eğitici olarak, özellikle kendi bakanlığınızla ilgili etik eğitim sürecinin ve sonuçlarının et-killiliğinin izlenmesi ve değerlendirilmesi ile eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması konusunda yeter-li bir bilgiye sahip olmanız çok önemlidir. (Bu konu, **Eğitim Süreci 7: Değerlendirme Süreci ve Eği-timin Sonuçları** başlıklı bölümde işlenecektir.)

Eğitim ihtiyaçlarının mümkün olduğu kadar doğru ve kapsamlı olarak tanımlanması önemli-dir. Bu şekilde tasarlanıp verildiğinde, eğitim faaliyeti, kurumun gerçekçi olarak tanımlanmış ihti-yaçlarına göre düzenlenmiş olur. Eğitimin tasarımı ve sunulmasından önce eğitim sürecinin **teş-his aşamasında**, eğitim ihtiyaçları analizinin yapılması uygun olacaktır. Eğitim ihtiyaçlarının hangi kapsamda analiz edileceği, başlangıç aşamasında belirlenir. Böylece, ilgili eğitim ihtiyaçlarının kurumun tüm birimlerinde bulunup bulunmadığını, tek bir daireyi, tek bir meslek grubunu, bir gö-rev takımını veya çeşitli görevlileri kapsayıp kapsamayacağı analizin ilk aşamasında tespit edilir.

Kurum, alt-kurum veya birey düzeyinde eğitim ihtiyaçlarını belirleme yöntemleri, ilgi-li bilginin toplanması, derlenmesi ve analizi ile çalışma faaliyetlerinin gözlemlenmesini/örneklen-dirilmesini içerir.

- Kurumsal düzeyde yapılan bu çalışma, kurumun mevcut stratejik planını, özel işletimsel ve yönetim raporlarını, kamu hizmet kurumları için "müşteri araştırmalarını, politikasını vb. belge-lerini, kurum içi faaliyet ve performans durumu hakkındaki gözlemleri kapsar.
- Alt-kurumsal düzeyde, kurumun mevcut işlevleri için performans izleme raporları, eğitim rapor-ları ile kurumun ilgili alanlarda faaliyet ve performans durumuna ilişkin gözlemler dikkate alınır.
- Takım hâlinde veya bireysel olarak; iş tanımları, performans yönetim raporları, faaliyetlerin gözlemlenmesi ve ilgili grup ve kişilerin performansları dikkate alınır.

Bilgi toplama, tanımlama ve analizin kapsam ve ölçeğine dayalı olarak bu süreç, aşağıdaki hususların değerlendirilmesini içerir:

- a) Kurumun ya da "hizmetin" genel amacı nedir? Örneğin, etkinliği artırmak veya hizmet sağ-lamak mı?

- b) Kurumun hangi birimleri bu genel amaca ulaşılması ile ilgilidir?
- c) Bu amaç, performans iyileştirmesi ve etkinlik ile nasıl başarılabilir?
- d) Kurumsal geliştirme ve etkinliğin desteklenmesi için hangi eğitim alanları gerekli olacaktır?
- e) Söz konusu kurumun ilgili bölümlerinin ve kamu görevlilerinin mevcut performans düzeyleri, mevcut bilgi, beceriler ve davranış biçimleri nelerdir?
- f) Kurumun ilgili birimlerinde performans ve görevle ilgili hangi düzeyde bilgi, beceri ve tutumların kazanılması gerekir?
- g) Mevcut ve gerekli olan performans düzeyleri ve görevle ilgili bilgiler, beceriler ve tutumlar arasındaki boşluğu doldurmak için gerekli olan eğitim ihtiyaçları nelerdir?

Mevcut ve gerekli olan bilgi, beceri ve tutum biçimleri arasındaki boşluk, “eğitim boşluğu” veya “eğitim ihtiyacı” olarak bilinir. “Eğitim faaliyetlerinin” gerçekleştirileceği muhtemel alanlar için belirlenen amaç ve hedefler aşağıdaki şekilde oluşturur:

- Eğitim faaliyetinin amacı, bu faaliyetin yürütülme nedenini oluşturan genel amacın kapsamlı bir şekilde ifade edilmesidir. Bu amaç, tüm hedeflerin karşılanması ile yerine getirilecektir. Örneğin, işlevsel esnekliğin artırılması veya kamuya daha iyi hizmet sunmak.
- Hedefler: Birinci hedef, genel amacın gerçekleştirilmesi için belirlenen alan ve düzeylerdeki bilgi, beceri ve tutumların tüm eğitim programı için tanımlanmasıdır.

İkinci hedef, bir eğitim faaliyeti ya da dersin sonunda kazanılan bilgi, beceri ve tutum düzeylerinin belirlenerek, bir bütün hâlinde eğitimin hedefleri olarak her bir faaliyet ya da oturum için tanımlanmasıdır.

2. Eğitim Süreci 2: Eğitim İhtiyaçlarının Karşılanması

Eğitim sürecindeki ikinci aşama; ele alınacak konu başlıkları ve yapılacakların analizi, eğitilecek grubun seçilmesi, mevcut ve gerekli bilgi, beceri ve tutum düzeylerini ortaya koyacak amaç ve hedeflerin açık bir biçimde ifade edilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenmesinden oluşmaktadır. Bireysel bilgi, beceri ve tutum ihtiyaçları, eğitime bireysel yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Bunlara ek olarak, beceri ve bilgi kazanılmasının desteklenmesi ya da tutum değişikliğinin sağlanması amacıyla, başarılı eğitim faaliyetlerinin tasarımı ve oluşturulması, Kolb Öğrenme Döngüsü'nde³ anlatılan öğrenme süreçlerinin ile Honey ve Mumford tarafından tanımlanan bireysel öğrenme tercihlerinin anlaşılmasını gerektirir.

Öğrenme faaliyetlerinin tasarımı ve yapılandırılmasını amaçlayan Kolb Öğrenme Döngüsü'nün önermeleri şunlardır:

- Eğitimin doğal öğrenme sürecini izlemesini sağlamak: Kazandırılmak istenen becerilerin uygulanmasına olanak sağlanması, gerçekleştirilen uygulamaların katılımcılar tarafından açıklanabilmesi ve tüm grup tarafından gözden geçirilmesi, öğrenilen becerilerin başka öğrenme faaliyetleri ile desteklenmesi ve ilgili kuramsal bilgilerle bağlantısının kurulması. Sınıf ortamında “başarısızlık” konusunda risk yaratmadan ya da karşılıklı suçlama olmadan beceri ve bilgilerinin test edileceği, öğretici ile katılımcılar arasında güven ilişkisinin kurulduğu bir eğitim ortamı yaratılmalıdır;
- Eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması ve öğrenme ile ilgili tasarımda bunun dikkate alınması gereklidir. Eğitim sürecinde sunulan faaliyet ve tartışma olanaklarıyla, grubun eğitim ihtiyaçları arasında ilişki kurularak, eğitim sürecinin tüm aşamalarında ‘nasıl’ ve ‘neden’ sorularının cevaplarının bulunmasında etkin bir rol alınması gerekir;

3 Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning Experience As a Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice Hall.

- Öğrenme sürecinin farklı olgularının, birbirini desteklemek üzere kullanılabilmesi, uygulama içeren kuramsal veya ilgili kuramı takip eden uygulama faaliyetlerin gerçekleştirilmesini gerektirir.
- Etkili olması durumunda eğitimin, nerede ve ne şekilde olursa olsun öğrenme döngüsünün başlatılabilmesi için gerçekleştirecek olan bir dizi faaliyete yönelik ihtiyaçlar belirlenmelidir.

Öğrenme faaliyetlerinin tasarımı ve yapılandırılması için tercih edilen öğrenme tarzları şunları içermektedir:

- Bireylerde farklı öğrenme tarzlarının nasıl oluştuğunu anlamak, öğrenme döngüsünün farklı bölümlerinin ve bireysel öğrenme tercihlerini farklı şekillerde yansıtan çok çeşitli öğretim yöntemlerinin kullanılmasının gerektiğini anlamak;
- Katılımcıların her birinin, fırsat verilmesi hâlinde grup eğitimine farklı ve tamamlayıcı öğrenme becerileri ile nasıl katkıda bulunabileceğini anlamak.
- Katılımcıları kendi tercih alanlarının dışındaki öğrenme becerilerini geliştirmek adına cesaretlendirmek üzere bir dizi eğitim yönteminin nasıl ve neden kullanılması gerektiğini anlamak.

Eğitim sürecinin ilk aşamasında özetlendiği biçimde, eğitim için gerekli çalışmaların çoğu yerine getirilmiştir. Etik Liderlik Programı Eğiticisi olarak, etik eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması ve karşılanması, doğrudan yapacağınız bir çalışma değildir. Böylece, eğitim ihtiyaçlarının analizi konusunda size çok fazla bilgi sağlanmamış ve bunları doğrudan kullanmanız istenmemiştir, ancak süreç boyunca bu konuda düşünmeniz beklenmektedir. Bu tür bir analiz ile ilgili bilginiz, eğitim süreci ve sonuçlarının kısa dönemde genel amaç ve hedeflere ulaşılmasında ne kadar etkili olduğunu izleme ve değerlendirme becerilerinizi geliştirecektir.

3. Eğitim Süreci 3: Bir Eğitim Faaliyetinin Oluşturulması ve Yönetimi

Eğitim sürecinin bu aşaması, eğitim programının etkili bir biçimde organize edilmesi, kurumlar tarafından olumlu bir şekilde benimsenmesi, temel mesajların uygulamaya geçmesi ve yolsuzluğun ortadan kaldırılması için beklenen sonuçları sağlamak üzere Eğiticilik bilgi ve becerilerinizi özellikle gerektirecektir.

Bu bölümde; Etik Liderlik Programı'nın amaç ve içeriğini tüm kurumlara açıklamak üzere sağlanan, kamu hizmetinde etiğin önemi, Program için bir kurumun nasıl hazırlanacağı, Program'ın kendi kurumlarının özel ihtiyaçlarına göre nasıl hazırlanacağı ve en önemlisi, eğitim faaliyetinin tamamlanmasının ardından etik davranışın nasıl oluşturulup sürdürüleceğini açıklayan **Uygulama Kılavuzu**'nu kullanmayı öğreneceksiniz.

Etik Liderlik Programı, Türk kamu yönetiminde görev yapan üst düzey yöneticilere "Şelale Öğrenme Modeli" aracılığı ile verilecektir. Yöneticiler veya görevlendirilen diğer personel, kuruma kendi çalışanlarına eğitimler vermek ve yeni Eğiticileri eğitmek üzere yetiştirileceklerdir. Böylece, kurumlardaki eğitim faaliyetleri, tüm bakanlık veya birimlerde kademeli olarak tamamlanmaya kadar devam edecektir.

Yukarıdan aşağıya yaklaşımının sayısız yararları bulunmaktadır. Böylece kurumsal hiyerarşinin her kademesindeki kamu görevlilerine, liderlerinin yüksek etik ilkelere bağlılık gösterdikleri mesajı verilir. Eğitim çalışmalarının bir kamu görevlisinin doğrudan bir amiri ya da yöneticisi tarafından yürütülmesi, çalışanlardan görev sırasında beklenen etik davranışları pekiştirebilir ve kabul edilebilir davranışların gerçekleşmesi, birinci elden güvenceye alınır.

Bu nedenle etkili eğitim becerileri, Program'ın başarısı için oldukça önemlidir. Program kapsamındaki eğitimi vermek üzere seçilen Eğiticiler, kendilerine eğitim materyalleri dağıtılmadan

önce eğitim becerileri konusunda eğitime alınmalı ve tüm Program'ın amacı ve içeriği konusunda bilgilendirilmelidirler.

Düzenlenen herhangi bir eğitim faaliyetinin yönetimi, faaliyet Eğitici ile kurum temsilcileri arasında ileri düzeyde bir irtibat ve iletişimi gerektirmektedir. Herhangi bir Eğitici için önemli bir husus; faaliyeti yürüten kurumla bağlantınız ne kadar etkili olursa olsun ve kurumlar (veya bir eğitim koordinatörünün olması hâlinde bile) ne kadar işbirliğine açık olurlarsa olsunlar, düzenlemelerin yapılması, kontrol edilmesi ve yeniden teyit edilmesinin "kendi" sorumluluğunda olduğunu anlamaktır.

Yapılacak olan düzenlemeler aşağıdaki konuların tanımlanmasını ve üzerinde uzlaşılmasını kapsar:

- Katılımcıların sayısına ve etkin eğitimin gereklerine uygun nitelikte eğitim yeri ve tesislerin –örneğin, informal genel tartışmaların ve küçük grup çalışmalarının yapılabileceği taşınabilir masa ve sandalyeler, elektrik prizi vb. ihtiyaçların– karşılanması. Sadece genel soru ve cevap oturumlarının yapılabileceği, tamamen bilgilendirme gerektiren kısa süreli eğitim faaliyetleri dışında, sabit masa ve sandalyeli oturma düzeninin bulunduğu konferans salonlarını kullanmaktan kaçının.
- Eğitim çalışmasını gerçekleştirmek için en az ve en çok katılımcı sayısının belirlenmesi: Çok az katılımcı bulunduğu tartışmalar ve fikir paylaşımı sınırlı olacaktır, çok fazla katılımcı olması durumunda tartışma ve fikir paylaşımı zor olacaktır. Etkileşimli eğitim oturumları genel olarak işlenecek konu/yöntem ve Eğitici'nin uzmanlığına bağlı olarak en az 12, en çok 24 katılımcı gerektirir.
- Planlı eğitim faaliyetlerinin desteklenmesi için gerekli olan donanım: Bu donanıma bilgisayar, veri göstericisi, tepegöz, ekran, kâğıt tahtası ve kâğıtlar, renkli işaret kalemleri, televizyon monitörü, video kaset çalar, dijital disk çalar, elektrik uzatma kabloları vb. dâhildir.
- Ön okuma, eğitim faaliyetleri ve tartışmalar ile okuma sonrası katılımcılara verilecek olan faaliyet çıktılarının hazırlanması ve gerektiğinde önceden dağıtımı.
- Faaliyete yeterli sayıda kişinin katılımının teyidi için gerekli olan ön iletişim. Bu iletişim; kurumun, Eğitici'nin tavsiyesi ile önceden davetiyeler göndermesini, bunu hatırlatma e-postaları ve telefon çağrılarının takip etmesini gerektirir. Daha sonra yer, program ve faaliyet öncesi okuma materyali ya da katılımdan önce tamamlanacak olan faaliyet bilgileri gönderilir.

Bu son faaliyet alanı, doğru katılımcıların çağrıldığından emin olmak ve katılımın sağlanması için iki yönlü iletişimin kullanılması, son olarak da katılım teyidinin tüm katılımcılara gönderilmesi ve böylece, faaliyetlere katılımın güvence altına alınması için önemlidir.

4. Eğitim Süreci 4: Eğitim Faaliyetinin Sunulması

Eğitici olarak eğitim faaliyetinin düzgün biçimde yürütülmesi ve eğitim faaliyetinin gerçekleştirilmesinde asıl sorumluluk size aittir. Bu sorumluluk, bu bölümde tartışılacak olan aşağıdaki faaliyetleri içermektedir:

- Eğitim faaliyetine hazırlık
- Tesis, donanım ve materyallerin kontrolü
- Katılımcıların karşılanması ve eğitime başlama
- Katılımcıların ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması
- Sunum yapma
- Genel ve grup tartışmalarının yönetimi

4.1 Eğitim Faaliyetine Hazırlık

Önceki bölümlerde özetlendiği gibi, iletişim ve eğitimin gerçekleştirileceği kurum ile bağlantı kurulması, uygun katılımcıların tam katılımının sağlanması, katılımcıların tüm faaliyetlere katılacaklarını bilmeleri, faaliyete katılacak herkesin faaliyetin amacı, ulaşılmak istenilen sonuçlar ve Bakanlık ya da Daire Başkanlığı için sağlayacağı yararları anlamaları açısından önemlidir.

Eğitim faaliyetinin son hazırlıkları için bu bağlantılar sürerken, Eğitici'nin aşağıdaki görevleri yerine getirmesi gerekir:

- Eğitim Yeri, tesis, donanım ve destek hizmetleri ile ilgili yapılan tüm düzenlemelerin teyit edilmesi için kurumun temsilcileri ile görüşmek.
- Faaliyete hangi temsilcilerin katılacağını teyit etmek, rol ve sorumluluk dağıtımını yapmak. Örneğin, katılımcıların karşılanması, kurumda etkin önemine ilişkin genel bir bakış sağlamak, grup tartışmalarının yönetimine yardımcı olmak, ekipman ve/veya kapanış faaliyetlerine yardımcı olmak.
- Hatırlatma notlarının ve ön okuma materyallerinin tüm katılımcılara gönderilmiş olduğunu teyit etmek
- Katılımcıların adlarını ve unvanlarını içeren listeyi sağlamak.

Eğitici tarafından gerçekleştirilecek diğer hazırlık çalışmaları şunları kapsamaktadır:

- Görsel materyallerin kontrol etmek.
- Faaliyet materyalleri ve Eğitici notlarının tekrar gözden geçirmek.
- Kurumun ana sorumluluklarını ve faaliyetlerini araştırmak.

4.2 Tesis, Donanım ve Materyallerin Kontrolü

Bu hazırlıklar, tesis, araç ve gereçlerin kontrolü için eğitim faaliyetinin başlama saatinden yeterince önce eğitim yerine gittiğinizde ve bu kontroller sırasında ortaya çıkabilecek herhangi bir sorunun giderilmesi süresince devam eder.

Faaliyetin başlamasından önce, salon yerleşim planının, araç, gereç ve faaliyet düzeninin sağlandığı, yeterli sayıda basılı metnin hazırlandığı ve bütün ekipmanların çalışır durumda olduğundan emin olmak için eğitim yeri kontrol listesi kullanılır.

Eğitim alanını, tesisleri ve ekipmanı sadece kullanıma hazır olup olmadıkları için değil, aynı zamanda katılımcıların çalışabileceği, düşünebileceği, kendilerini rahat ve güvenli hissedebilecekleri, öğrenebilecekleri bir ortam oluşturmak üzere düzenlendiği ve hazırlandığı unutulmamalıdır

Çalışmayan araç-gereçler ve rahatsızlık veren fiziksel ortamın katılımcıların eğitime karşı isteklerini ve eğitim sürecine katılım olanakları üzerinde beklenmedik ve olumsuz bir etkisi olabilir. Salonun rahat, yeterli düzeyde havalandırılmış, iyi bir oturma düzeni ve uygun boyutlu masalarla donatılmış, doğru ısı ve aydınlatmaya sahip, sunum ekranının herkesin görebileceği şekilde yerleştirilmiş, katılımcıların kendilerini genel tartışmaların bir parçası olarak hissedebileceği ve grup çalışmalarının yürütülebileceği şekilde oturabilmesi sağlanmalıdır.

Eğitici olarak aşağıdaki hususları dikkate almanız yararlı olacaktır:

- Tüm katılımcılar, diğer eğitmenler ve misafir konuşmacılar için yeterli ve uygun oturma yeri bulunmakta mıdır?
- Her katılımcı görsel öğrenme araçlarını, –ekranı, kâğıt tahtasını ve ekranı– kesintisiz bir şekilde görebiliyor mu?

- Aydınlatma sistemi, okumak ve yazmak için yeterli düzeyde parlak mı ve aynı zamanda görsel sunum yapılacağı zaman kısılabiliyor mu?
- Isıtma ve havalandırma yeterli mi?
- Eğitim yerine fiziksel engelli kişiler tarafından kolaylıkla erişilebiliyor mu?
- İşitme veya görme güçlüğü çeken kişiler için araç ve gereç mevcut mu?
- Eğitim ortamı katılımcıların sağlığı ve güvenliği için risklerden –açıkta kalmış kablolar, düz olmayan zemin veya merdiven, donanım yerleşim konumları– arındırılmış mı?

4.3 Katılımcıların Karşılanması ve Eğitime Başlama

“İyi bir ilk izlenim edinmek için ikinci bir şansınız yoktur” sözünü unutmamak gerekir. Eğitim sırasında katılımcıların ilk izlenimleri, faaliyetin geri kalan bölümündeki ruh hâllerini ve davranış biçimlerini belirleyici bir unsurdur.

Eğitici olarak, sınıfa geldiklerinde her katılımcıya hoş geldiniz diyerek kendinizi tanıtmak üzere yerinizi alın. Burada, aynı zamanda katılımcıların faaliyete alışmalarına ve yerleşmelerine yardımcı olabilecek ilk tavsiyelerde bulunabilirsiniz. Örneğin, vestiyerin, tuvaletlerin nerede bulunduğunu, ikramın nerede verileceğini, yerleşim planını vb.

Tüm bunlar daha sonradan yapılacak resmî açılış öncesinde, katılımcıların karşılanması için gayri resmî faaliyetleri oluşturulur ve faaliyetin başlatılması tarafınızdan veya kurumun üst düzey yöneticisinin katılımıyla sağlanır.

Karşılama ve açılış şunları içermelidir:

- Faaliyetin amacının ve öneminin hatırlatılması.
- Katılımcıların karşılanması ve katılımları için kendilerine teşekkür edilmesi, faaliyet boyunca etkin katılımlarının talep edilmesi.
- Program hakkında genel bir bilgi verilmesi ve kullanılacak olan eğitim yöntemlerinin özetlenmesi.
- “Mekân kullanımı” ile ilgili duyuruların yapılması: Verilecek aralar, ikram, yangın çıkışlarının ve tuvaletlerin yerleri, cep telefonlarının kapatılmasının talep edilmesi.
- Tartışmalarda açık olmalarının, söylenen şeylerin eğitim dersliğinin dışında tekrar edilmeyecek tartışmaların gizliliğine herkesin saygı göstermesinin talep edilmesi.

4.4 Katılımcıların İhtiyaçlarının Anlaşılması ve Karşılanması

Kurulacak herhangi bir iletişimin kesin kuralı, kendinizi alıcının yerine koymanızdır. Onların ihtiyaçlarını, ilgilerini ve konumlarını düşünün ve anlamaya çalışın. Konu hakkında açıklamaya ihtiyaç duyacaklar mı? Konu hakkında herhangi bir bilgileri var mı? Açıklamalarınız onları ikna edecek mi? Olumsuz tavır içinde olma eğilimi taşıyorlar mı? Kendilerini kaygılı, savunmacı ya da tehdit edilmiş hissediyorlar mı?

Eğitim sırasında, birtakım potansiyel tepkiler ile karşılaşmanız olasıdır ve katılımcıların farklı ihtiyaçlarını anlamaya çalışmanız gerekecektir. Bunlar; o kişilerin bireysel ve resmî statüleri, faaliyete katılmak konusundaki istekleri, hangi meslektaş ve amirlerinin bu faaliyete katıldıklarına göre değişebilir.

Konumunuzu açıklamaya ve savunmaya hazırlıklı olun. Kidemsiz katılımcıların amirlerinden önce ya da onların huzurunda konuşmaya neden isteksiz olduklarını, kurumun potansiyel konumu ile kurumun farklı temsilcilerinin konuyla ilgilerini anlamaya çalışın.

Daha sessiz olan katılımcıları, kendilerinden grup tartışmaları ile ilgili rapor isteyerek ya da doğrudan yorum yapmalarını talep ederek cesaretlendirmeye çalışın.

Tartışmaları yönlendirmek isteyen kişileri kontrol edin; bunu, o kişilerle yüzleşerek değil, tartışmaları, onların müdahalelerini önleyerek ya da yine doğrudan diğer katılımcıların görüşlerini alarak yönlendirin.

Genel olarak, katılımcıların temel özelliklerini ve yukarıda incelediğimiz öğrenme sürecini hatırlayın ve herhangi bir katılımcının görüşlerini eleştirmeyin ya da açık bir şekilde yargılamayın. Çünkü bu durum, muhtemelen tedirgin edici ve gergin bir ortam yaratarak öğrenmeye engel olacak dargınlık veya gerginliğe yol açabilir.

Eğitici, tüm katılımcıların tam olarak eğitim sürecine katılmasının sağlanması sorumluluğuna sahiptir. Eğitim faaliyetine ev sahipliği yapan kurumun temsilcileri ile birlikte üstlenilen bu sorumluluk, bireysel katılımcıların önceden tüm özel ihtiyaçlarını tanımlamayı içermektedir. Örneğin, görsel veya işitsel engellilerin, tekerlekli iskemle kullanıcılarının tam olarak faaliyete katılmalarının sağlanması, diyet yapanlar ile ilgili gerekli hazırlıklar gibi düzenlemeler yapılmalıdır.

Bu sorumluluğun yerine getirilmesi, katılımcıların özel ihtiyaçlarına ilişkin isteklerini bildirmelerini istediğiniz yazılarda belirtilmiş olan taleplerine uygun olarak, eğitim ortamının düzenlenmiş olup olmadığının izlenmesini gerektirir.

Aynı zamanda, eğitim yerine ulaşım ile ilgili önceden bilgi sağlanması ve tekerlekli sandalye kullanıcıları (fiziksel engelliler) için ortamın ayarlanması ve tüm potansiyel katılımcılar için gerekli olan ihtiyaçların karşılanması önemlidir.

Özel ihtiyaçların eğitim başlamadan önce belirlenmesi, Eğitici ve diğer konuşmacı(lar) için özel ihtiyaçlara sahip olan katılımcılar ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı konusunda tavsiyelerde bulunulması yönünden çok önemlidir. Eğiticiler, ilgili tüm katılımcılarla bu konuda özel olarak konuşmalı ve yardım isteyip istemediklerini sormalıdır.

4.5 Sunum Yapma

4.5.1 Giriş

Katılımcı grubun ilgi ve ihtiyaçlarının anlaşılması, eğitimin genel amacı ve özel hedeflerinin bilincinde olmak, sunumunuzu planlamanız ve gerçekleştirmenizde yol göstericidir. Kendinize sormanız gereken basit ama önemli soru şudur:

“Katılımcıların eğitim faaliyetinden ne kazanarak ayrılmasını istiyorum?”

Cevap şunları içerebilir: Yeni bir şeyin açıklanması, geliştirilmiş beceriler, mantıklı tartışmaların bir sonucu olarak tutumların değişmesi.

Bu cevaplar size, eğitim materyallerinizin hazırlanması ve sunumu konusunda aşağıdaki gibi bir başlangıç yapmanızı sağlar:

Ana Fikir: Sunulacak konuyu dikkate alarak ve gereksiz detaylara girmeksizin, oluşturulan genel ifadeleri belirtir.

- Konunun özü: Etik ilkelerin hayata geçirilmesiyle ilgili ve yıl içinde daha sonra yürürlüğe girecek yeni bir yasal düzenleme (Örneğin, Etik Komisyonlarına yönetmelik ihlallerinin araştırılması konusunda izin verilmesi gibi).
- Değerlendirilecek olan konunun değişkenleri (Örneğin, mevcut mevzuat ile ilgili ana değişiklikler üzerine yoğunlaşmak).
- Bir konuyu nasıl ele almayı planlıyorsunuz? (Örneğin, temel değişikliklerin vurgulanması ve bunların etik usullere ilişkin etkilerinin açıklanması ya da şikâyetlerin incelenmesi).

Destekleyici Bilgiler: Arka plan bilgisi, ana düşüncenizi desteklemek üzere bir bağlam, gerekçe ve yol gösterici sağlamak için önemlidir. Dolayısıyla bu bilgi, katılımcıların aklını karıştıracak belirsizlik alanları oluşturmadan verilecek ana mesajın desteklenmesi ve tamamlanmasını sağlar.

Bu nedenle, bu konuya dâhil edilecek olan bilginin seçiminde “anahtar test sorusu” şudur:

“Bu benim ana mesajımın anlaşılmasını engeller mi, yoksa yardımcı mı olur?”

Burada, örneğin, yasal düzenlemenin ne zaman yürürlüğe gireceği ya da Etik Komisyonu’na hangi yazılı kılavuzların verileceğini teyit etmek isteyebilirsiniz. Bununla birlikte, düzenlemeyle ilgili en son ortaya çıkan her bir ayrıntıyı ya da Etik Komisyonu’nda yapılan değerlendirmelere ilişkin tüm değişikliklerin listesini vermeniz gerekmez. Bu nedenle, arka plan bilgisi, öncelikle sunulmalı ancak ana düşüncenin anahtar noktalarını güçlendirmek üzere gereken yerlerde sunumun içine eklenmelidir.

Sonuç Mesajı: Katılımcılarınızın sunumdan nasıl ayrılmasını istediğinizi –bu, katılımcılara verdiğiniz sonuç mesajıdır– anlamaya verdiğiniz önem, burada sizin performansınız konusunda belirleyici olacaktır. Sunumun anahtar konularının özetlenmesi ve vurgulanması, sizin için bir fırsat yaratır, ancak bu süre “asla yeni bir bilgi vermek” amacıyla kullanılmamalıdır. Unutmayın ki bu, katılımcılarınız aldığı son ve en fazla hatırlamak istediği bilgi olacaktır. Bu nedenle, bu bilgiler, ana düşüncenizin önemli kısımlarının yeniden ifadesi olmalıdır.

4.5.2 Sunumun Yapılandırılması

Bu ana içeriğin ve destekleyici bilginin tanımı ile aşağıda anlatılanlar sunumunuzun temel yapısını oluşturacaktır.

- Sunum amacının ve yeni etik yasasına ilişkin konuların nasıl ele alınacağını özetlemek ve yeni yasadaki temel değişiklikleri vurgulamak.
- Her temel değişikliği sıra ile ele alarak bu değişikliklerin –mevcut usullere ve Etik Komisyonları tarafından kullanılacak olan Kılavuzlara nasıl uygulanması gerektiği yönlerinden– ne anlama geldiğini açıklamak.
- Ana mevzuat değişikliklerinin, değerlendirme kuralları ile ilgili değişikliklerin ve uygulanacak olan ana kılavuzların bir özeti ile sunumu sonuçlandırmak.

Bu, bize başlangıç, orta ve sonuca ilişkin basit ancak etkili bir yazılı iletişim çerçevesi verir. Bu çerçevenin izlenmesi kolaydır, ancak genellikle tam olarak izlenmez. Bunun nedeni, sunuş yapan kişinin, muhtemelen katılımcıların konuyla ilgili bir girişe ihtiyaç duymadıklarını ya da kendi sonuçlarını çıkaracaklarını düşünmesidir.

Böylece, aşağıdaki askerî eğitim özdeyişinde örneklenen öğretim tekniğine benzer bir biçimde geleneksel bir sunum yapısı ortaya çıkar:

- Öncelikle, ne anlatacağınızı söyleyin.
- Anlatın.
- Ne anlattığınızı söyleyin.

Bir başka biçimde söyleyecek olursak, sunum şu sırayı izler: Temel içerik ve yaklaşıma giriş, içerik ve temel içeriğin bir özeti.

4.5.3 PowerPoint Kullanımı

Eğitim süresince, muhtemelen bir PowerPoint sunumu kullanacaksınız. Kılavuz, eğitim için bir PPT sunumu içermektedir, ancak Eğitici farklı dinleyici toplulukları için sunumu uyarlamaya hazırlıklı olmalı ve diğer kullanıcılara bunun nasıl yapılacağını açıklamalıdır. Bir başka deyişle Eğitici, görsel sunumların nasıl hazırlanacağını ve bu tür görsel sunumları “etkili bir şekilde” nasıl kullanacağını bilmek zorundadır.

Günümüzde, bir eğitim sunumunun desteklenmesi için kullanılan görsel materyaller, bilgisayar yazılımı ile ve esas olarak “Microsoft PowerPoint” ile üretilmektedir. Bu program; görsel materyalleri, metin içeren slâytları, sabit dijital görüntüler ile bir dizi renk, şablon ve tasarım kullanma-

rak oluşturulan hareketli dijital görüntüleri içerir. Üretilen görsel materyaller, bir tepegöz ile (OHP) yansıtmak üzere temiz asetat üzerine yazdırılabilir ya da doğrudan veri göstericisi (data projektör) kullanılarak ekran üzerine yansıtılabilir. Doğrudan yansıtıldığında, her bir slâyt içinde ya da farklı slâytlar arasındaki bilgilerin zamanlaması otomatik olarak veya sunum sırasında el ile ayarlanabilir.

Her bir görselin içindeki bilginin sıralanması, canlandırma (“animasyon”) olarak bilinir ve görseller arasındaki zamanlama, “geçiş” olarak adlandırılır. Bilginin sunumunu sıralı olarak yansıtmak üzere, bilgiyi kademeli olarak “vermek” amacıyla canlandırma teknikleri kullanılabilir. Geçiş teknikleri görsel efektler için kullanılmakta, hatta aşırı biçimde kullanılmaktadır; örneğin, iki görsel arasında yansıtılan görüntünün yatay ya da dikey olarak “silinmesi” gibi. Her iki teknik de katılımcıların dikkatini dağıtmaktan kaçınmak ve dikkatlerin sunumun asıl içeriğinden sapmasını engellemek üzere ihtiyatlı olarak kullanılmalıdır.

Sunumun yapılandırılmasında, her bir görselin kapsam ve tasarımı, bilgi akışının gereksinimlerine ve konunun içeriğine uygun olarak dikkatle göz önüne alınmalıdır. Sunumun katılımcılar tarafından okunabilir olmasına, materyalin verdiği mesajda karışıklık yaratacak aşırı bilgi yüklemesi ya da mesajın kelime yoğunluğu ve/veya aşırı grafik kullanılmaması sağlanarak, mesajın tamamen ortadan kaybolmamasına dikkat edilmelidir. Aynı şekilde, katılımcıların bilgiye doymaları göz önüne alınarak, kullanılan görsellerin sayısı dikkatli bir şekilde belirlenmelidir. “PowerPoint’le ölüm” deyiimi görsel materyallerin aşırı kullanımını tanımlamak için kullanılmıştır.

Her görselde sunulan materyalin yoğunluğu ve sunumda kullanılacak olan görsellerin sayısı, sunumun amacına, eğitim faaliyetindeki yerine ve işlenecek bilginin içeriğine bağlı olan bir değerlendirme ve deneyim konusudur.

Genel bir kural olarak her bir görsel, en fazla 6 satırda ve 6-8 kelimeyle anlatılan bir ana düşünceyi yansıtmalıdır. Düzenleme, renk ve yazı tipi boyutları uyumlu olmalı fakat görsel çeşitlilik; tek bir soru yönelterek, bir özet vererek ve sütun düzenlemesini tek ya da çift olarak tutarlı bir şekilde yapılmalıdır. Bu nedenle, görsel üzerindeki materyal tartışmalar için bir hazırlayıcı, sonuç içeren bir özet ya da görsel bir örnek olarak kullanılabilir. Bu materyal, sunumun yapısını desteklemek için kullanılmalı ancak sunucunun söylemesi gereken “her şeyi” içermemelidir. Her bir görselin yansıtılması için gereken sürenin uzunluğu kullanımına bağlı olarak belirlenmelidir; örneğin, konuyla ilgili anahtar noktaların listesi uzunsa, sunucu tarafından her biri üzerinde kapsamlı sözlü açıklama yapılan sıralı sunumlar verilir.

Bir sunumda kullanılacak olan görsellerin sayısı, sunumun amacına ve sunucunun üslubuna bağlıdır. Sonraki slâytlara hızlıca geçmek ya da sunumu program öncesinde sona erdirmek gerekliliğini fark etmeniz, bir deneme ve tecrübe meselesidir. Her zaman, her bir görseli oluştururken ve bunların düzenlenmesinde tek tipten kaçındığınız gibi, görselleri tek tip biçimde sıralamaktan da sakının.

Bir sunum sırasında görseller kullanırken aşağıdaki kuralları aklınızdan çıkartmayın:

- Katılımcılara sunuma ilişkin bir çıktı dağıtıp dağıtmayacağınızı bildirin. Böylece not alıp almayacaklarını, ne zaman ve nasıl not alacaklarını öğrenirler.
- Konuşurken daima katılımcıların yüzüne bakın.
- Düzenli olarak odayı tarayarak grupla göz temasını koruyun ve aynı zamanda dikkatinizi, özellikle grup içindeki farklı bireyler üzerinde yoğunlaştırın.
- Yansıtılan resmin önünden geçmeyin veya önünde durmayın.
- Ekranda sunulan bilgiyi okumayın bu bilgiyi sözlü sunumuna ve katılımcılara yol gösterecek bir “kılavuz” olarak kullanın.
- Sizin o anda söylemekte olduğunuz sözle alakasız olan görseli kullanmayın.

Genel olarak, sunum yapmanın, bir eğitim sürecinde Eğitici tarafından kullanılabilen bir dizi eğitim faaliyetine ve tekniğe uygulanabilecek olan genel bir beceri olduğunu unutmayın. Eğitimin verilmesi sürecinin gerektirdiği bir başka temel beceri üzerinde –genel ve grup tartışmalarını yönetmek– eğitim teknikleri ile ilgili kapsamlı bilgi (5. Bölüm’de) daha sonra verilecektir.

4.6 Genel ve Grup Tartışmalarının Yönetimi

Katılımcılar, konuya ilgileri çekildiğinde, düşüncelerini ve deneyimlerini paylaşabildiklerinde, soru sorabilme ve öğrenme sürecine etkin bir şekilde katılabildiklerinde en iyi şekilde öğrenirler. Eğitimin bu katılımcılar için verildiği yeniden hatırlanmalıdır. Eğitim, bazı aşamalarda bilgi sunumunu içermesine karşın, katılımcılara yorum ve soruları ile sürece dâhil olabilmeleri için fırsatlar yaratılmalıdır. Eğitim, katılımcıların seslerini duyurmaları ve konu ile ilgili düşünceleri paylaşabilmelerini sağlayan programlı genel ve grup tartışmalarından oluşturulmalıdır.

Genel tartışmalar; Eğitici’nin bir soru ya da tartışma konusu önerip bunun için uygun zaman vermesi, bazen tartışmanın yönünü tam olarak kontrol edip, bazen de izlenecek akışı grubun belirlemesine izin vermesi şeklinde başlatılmalıdır. Genel tartışmaların yönetimi sorundur. Eğitici, programdan sorumlu olmalı, ancak ya çok kontrolcü davranan ya da “tam da ilginç bir hâle gelmişken” tartışmayı kesen veya tartışmanın “uzayıp gitmesine” göz yumarak programı aksatan kişi olarak eleştirilebilir. Tartışmaların yönlendirilmesi, kesilmesi ya da devam etmesine izin verilmesi, bir yorum ve deneyim konusudur. Tartışma, yoluna girdiğinde ya da yolundan saparak devam ettiğinde veya bir konuya saplanıp kalındığında daima kontrol edilmelidir. Daima ilginç bir tartışmanın olumlu getirileriyle, programın tüm kontrolünün kaybedilmesiyle ilgili sorunları dengeleyin.

Grup tartışmaları da yararlıdır, böylece tartışmanın odağı Eğitici’den katılımcılara geçer. Faaliyette yapılacak bir değişiklik, etkinliğin, tartışmanın ve ilginin seviyesini yükseltebilecek bir hız değişimi ya da daha sakin bir düşünme ortamı sağlar.

Grup tartışmaları da programlanmalı ve uygulanmalıdır. Tartışmalar, ne katılımcıların katılımının engelleneceği kadar az bir süreye, ne de canlarının sıkılıp dikkatlerinin dağılacağı kadar uzun zamana yayılmalıdır. Burada anahtar husus; görev ya da konunun, mevcut zamanın, grup liderliği, raportör gibi yüklenilen rollerin ve kâğıt tahtasında verilen görsellerin yardımı ile konunun anahtar noktalarının 5 dakikalık sunumla özetlenmesi şeklinde tartışmalardan beklenen sonuçların açık bir biçimde sunulmasıdır.

5. Eğitim Süreci 5: Eğitim Teknikleri

Katılımcılara yönelik etkili bir eğitimin tasarlanması ve sunulması, etkin öğrenme fırsatlarının yaratılmasına ilişkin bir dizi eğitim tekniğinin kullanımını gerektirmektedir. Bu eğitim, aynı zamanda tüm katılımcıların ilgisini çeken ve meşgul eden, her bir katılımcının farklı öğrenme tercihlerini karşılamaya yönelik çok çeşitli öğrenme olanaklarını gerektirir. Farklı eğitim amaçlarına uygun değişik öğretim yöntemleri bulunmaktadır. Eğitim teknikleri uygun kullanıldıklarında, hem öğrenme hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek olur hem de katılımcılar için farklı hız ve düzeylerde farklı eğitim faaliyetleri ve öğrenme sürecinde farklı odak noktaları yaratarak eğitime çeşitlilik kazandırır.

Farklı eğitim tekniklerini seçerken ve uygularken dikkate alınması gereken en önemli unsur, her bir tekniğin eğitimin amaç ve hedefleri ile konu ve süreçlerine uygun olmasıdır. İkinci olarak, öğrenmeyi desteklemek ve katılımcıların ilgisini canlı tutmak için bu teknikleri nasıl dengeleyebileceğinizi bilmeniz gereklidir. Eğitim faaliyetlerinde kullanılacak ve öğrenmeyi farklı yollarla kolaylaştırabilecek pek çok eğitim tekniği bulunmaktadır.

5.1 Eğitimin Verilmesi

Bilginin biçimsel sunumunda ve katılımcıların tümünün birlikte katılacakları tartışmalarda kullanılacak pek çok teknik bulunmaktadır.

5.1.1 Konferanslar ve Kısa Konuşmalar

Konferanslar, genel olarak görsel araçların yardımıyla doğrudan katılımcılara aktarılan yapılandırılmış sunumlardır. Bu sunumlar, bir konu hakkında bilgiye ihtiyaç duyan büyük bir gruba bilgi vermek için yararlıdır ve kişilere yorum yapma ya da soru sorma olanağı verilebilir ya da verilemeyebilir. Konferansların karşılıklı etkileşimi içermeyen biçimleri, öğrenmeye pasif bir yaklaşımı temsil eder ve dinleyenlerin dikkatini çekebilme süresi yaklaşık 20-25 dakikadır. Bu nedenle, sıvrılı olarak kullanılması gerekir.

Kısa Konuşmalar, konferansların kısa biçimleridir. Giriş düzeyindeki bilgilerin kazandırılması amaçlayan, bir konuya giriş niteliğindeki bilgilerin sunulmasında kullanılan, etkileşim fırsatlarını içeren ve diğer eğitim teknikleri ile sonradan desteklenmesi gereken kısa süreli bir eğitim tekniğidir.

5.1.2 Gösterim (Demonstrasyon)

Gösterim, bir etkinliğin nasıl yapılacağına, gerçek süreç ve tekniklerini de kapsayacak şekilde, yorum ve açıklamalar eşliğinde doğrudan sunulmasını içerir. Gösterimden sonra, uygun olan yerlerde, katılımcılara teknikleri denemeleri için fırsat verilir.

5.1.3 Panel Tartışmalar

Panel Tartışmaları, özel bir alanda uzman ya da tamamlayıcı bilgiye sahip olan ya da belli bir konuda farklı görüşlere sahip olan bazı uzmanlar tarafından bilgi sunumunu içerir.

Panel tartışması, Eğitici'nin başkanlığında, bir dizi fikir ve yaklaşımlar içeren ve daha geniş tartışmaların önünü açan kullanışlı bir tekniktir.

5.2 Tartışmalar ve Grup Çalışması

Grup çalışması hakkındaki temel bilgi, Bölüm 3'teki, 8-10. başlıklar altında verilmiştir. Tartışma ya da grup çalışmaları için katılımcıların küçük gruplara bölünmesi ile kullanılan diğer teknikler şunlardır:

5.2.1 Birlikler

Birlik, tartışma, görev ya da proje amacı taşıyan ana grubun (ya da kurul) alt bölümüdür. Burada yapılacak işin niteliği, cevaplandırılması gereken bir soru, analiz edilecek bir konu veya çözülecek olan bir sorun olabilir. Her birliğin/tartışma grubunun büyüklüğü, toplam katılımcı sayısına, birliğin amacına ve verilen zamana bağlıdır. Birliğin çalışmalarının sürdürülebilir olabilmesi için sayı 4 kişiden az olmamalıdır ve en geniş hâliyle 7 veya 8 kişilik olmalıdır. Çünkü birliğin amacı, mümkün olduğu kadar çok katılımın sağlanmasıdır.

5.2.2 Fısıltı Grupları

Fısıltı grupları, kısa bir sürede bir konuyu tartışmak ve arkasından bir rapor sunmak üzere asgari bir örgütlenme içinde, mümkün olduğu kadar çabuk bir şekilde oluşturulan iki veya üç kişilik küçük gruplardır; örneğin, yan yana oturan iki/üç katılımcı gibi. Yapılan tartışmalara beş dakikadan fazla ya da grubun "fısıltı" hâlindeki konuşmalarının duyulur hâle gelmesine kadar izin verilmelidir.

5.3 Somut Alistirmalar

Üçüncü olarak, katılımcılara "gerçek hayattan" alınan sorunlar verilerek analiz yapmalarını sağlayan bir dizi yaklaşım bulunmaktadır:

5.3.1 Senaryo veya Örnek Olay Çalışması ve Kâğıt Besleme Alistirması

Bir senaryo ya da örnek olay çalışması, mesleki faaliyetlerle ilgili olarak özel bir olayın ya da olayların bir grup tarafından yazılarak ve/veya görsel materyallerle değerlendirilmesidir. Katılımcılara normal olarak işlerinde kullanmak zorunda oldukları arka plan bilgileri de içeren kanıtlar su-

nulur. Materyal, gerçek yaşam durumlarına uygun olarak gerçek formlar, standart mektuplar ve dosyalara benzer şekilde sunulur. Bununla birlikte, örnek olay çalışması gerçekten meydana gelmiş bir olaya dayanıyorsa, isimler ve diğer tanımlayıcı unsurlar materyalden çıkartılmalıdır. Örnek bir olay çalışması, tek bir oturum şeklinde ya da genişletilmiş bir biçimde, eğitim süreci boyunca devam edebilir. Örnek olay çalışmaları etkili bir eğitim tekniğidir; çünkü verilen bir durumda, katılımcıların ne yapmaları gerektiğini anlatmaları ve neden bu yola başvuracaklarını açıklamaları istenir. Sonuç olarak, katılımcılara, bulguları üzerine rapor hazırlama olanağı verilmesi ve yapıcı geri bildirim almalarının sağlanması önemlidir (Eğitim için hazırlanan örnek olay çalışmaları Disk Dosya 3'te verilmiştir. Eğitici'ye yönelik hatırlatma ve tartışma notları da bu ektedir. Disk Dosya 2'de de ilgili PPT sunumları bulunmaktadır. Disk Dosya 4 katılımcılar için örnek olay çalışmalarını içerir.).

Bir kâğıt besleme alıştırması; örnek olay analizi, raporlama ve geri bildirim sırasında alıştırmaları karmaşıklık ve gerçeklik kazandırmak üzere, konu ile ilgili bilginin sıralı olarak eklendiği genişletilmiş bir örnek olay çalışması türüdür.

5.3.2 Rol Yapma: Senaryolu-Senaryosuz

Rol Yapma, içeriği özel bir öğrenme amacı ile ilişkili olan bir senaryonun canlandırılmasıdır. Rol yapma, senaryolu veya senaryosuz olabilir. Senaryosuz rol yapma, gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri gerçek bir durumu yansıtabileceğinden katılımcıya daha fazla yarar sağlaması açısından önemlidir.

Senaryosuz bir rol yapma, genel olarak iki katılımcıyı içerir: katılımcı ve rolü oynayan. Bilgilendirme, benzer nitelikte olmasa da her ikisine de faaliyetten önce bir bilgilendirme yapılır. Rol yapmanın amacı, katılımcıya, güvenli ve destek gerektiğinde sağlayıcı bir ortamda, işlerinde karşılaşılabilecekleri bir olay üzerinde deneyim kazanma fırsatı vermektir. Bu yöntem, özellikle kişilerarası konulara uygundur.

Senaryosuz rol yapma genellikle önceden kendi doğal sonucuna ulaşır. Bu tür çalışmalar, rol yapma yeteneğinin test edildiği bir çalışma olarak kullanılmamalı, ancak rolün gerektirdiği duygular ile başa çıkmanın zorlaştığı noktada Eğitici bu duruma müdahale etmeye hazırlıklı olmalıdır. Benzer bir biçimde, rol yapma sona erdiğinde, yönetici, rol yapanlara "karakterlerinden sıyrılma" fırsatı vermeli ve onlara oyuncu olarak ya da oyunları ile ilgili değil, ortaya çıkan sorunlarla ilgili geri bildirimde bulunmalıdır.

Senaryolu rol yapma, gerçekçilik ve uzmanlıkla desteklenen örnek olayların canlandırılması ile gözlemler için çok yararlı olabilir.

5.3.3 İç Mekân/Dış Mekân Faaliyeti veya Oyun

Fiziksel faaliyet, katılımcılara kurum veya kurum faaliyetlerinden uzak bir yerde verilen ve öğretimin, liderlik ve takım oluşturma becerilerinin keşfedilmesine yönelik bir faaliyet veya keşif çalışması gibi yöntemlerdir. Faaliyet, genel olarak, çalışma hakkında verilen talimatlar, görevin hangi koşullar altında tamamlanacağı ve beklenen sonuçların açıklanması ile başlar. Katılımcılara, çalışmanın tamamlanmasından sonra izlenen süreç ve ortaya çıkan sorunlarla ilgili bilgi verilir. Eğitici daha sonra, katılımcıların neler öğrendikleri ve bunları iş ortamında nasıl kullanacakları gibi konularda değerlendirmelerde bulunurlar.

5.3.4 Simülasyon (Benzetim)

Bir simülasyon faaliyeti, katılımcının mesleki çalışmaları ile ilgili bir dizi gerçek yaşam durumunun yeniden oluşturulmasıdır. Adından da anlaşılacağı üzere, katılımcıların "dışarıdan analiz etmek" yerine kendi içlerinde "çözmek" zorunda olacakları gerçek hayattan alınan sorunların sunumudur. Katılımcılardan, belirlenen durumlarla ve ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar vermele-ri beklenir.

Bu yöntem, genellikle sorunun adım adım çözülmesini gerektiren özel hareket tarzlarının önemli olduğu, kısıtlı zaman dilimleri ve stresli koşullar altında eyleme geçmeyi gerektiren afet yönetim planlarının uygulanması gibi konularda kullanılır.

Bu yöntem, aynı zamanda işleri halk ile yüksek düzeyde etkileşim gerektiren ve üst düzeyde kişilerarası becerilere sahip olması gereken görevlilere, örneğin, ölümlü vakalar ve çatışmaların çözümlenmesi gibi stresli durumlarda ne yapılacağını göstermek yönünden çok yararlıdır.

5.3.5 Dijital Kayıt / Video Kaydı ve Geri Oynatım (Pleybek)

Dijital / video kameralar ve geri oynatım, yukarıda ele alınan birçok grup çalışmasının ve özellikle de simülasyonun değerlendirilmesi ve geri besleme sağlamak üzere kaydetmek amacı ile kullanılır.

Kişilerin kendilerini ve başkalarına karşı olan davranışlarını kamerada gördüklerinde ortaya çıkabilecek hassas durumlardan dolayı kayıt ve izleme işleminin, ihtiyatlı biçimde kullanılması gerekir. Bu sistem; öğrenmenin teşvik edilmesi, bir faaliyet değişikliğinin anlatılması, planlı genel oturumlarda ve grup tartışmalarında kullanılabilir.

5.3.6 Buz Kırıclar ve Enerji Vericiler

Buz kırıclar, eğitimin başında, katılımcıların konuşmalarını ve grup içinde birbirleri ile ilişki kurmaya başlamalarını sağlamak ve insanların rahatlamasına yardımcı olmak için kullanılan özel teknik ve araçlardır. Bu yöntem, sıkıcı ve ürkütücü bir faaliyetin yerine eğlendirici kısa oyunlar şeklinde kullanılabilir. Örneğin, katılımcıların kendilerini ve mesleklerini tanıtmaları yerine, katılımcıların eşleşerek çalışması, birbirleriyle mülakat yapmaları ve kendi ortaklarını tüm gruba tanıtmadan önce görevleriyle ilgili olmayan çeşitli şeyler de dâhil olmak üzere, birbirlerini tanımalarına yönelik çalışmalar yapılabilir.

Enerji verici teknikler, Eğitici tarafından grubun psikolojik enerji düzeyini ve/veya moralini yükseltmek için faaliyet sırasında ya da önceden tasarlanarak kullanılır. Bu yöntem, uzun bir sunumdan sonra katılımcıları yeniden aktif hâle getirmek ya da faaliyet sırasında ya da öğle yemeğinden sonra katılımcıları canlandırmak için önceden planlanmış bir şekilde kullanılabilir. Bu etkinlikler, oturlan sandalyelerin değiştirilmesini önermek ya da fıkra anlatılmasını istemekten ileri gitmemelidir.

5.3.7 Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, Eğitici'nin gruba bir soru yöneltmesini, gruplara sorunun ya da konuların sunulması ve verilen cevapların kâğıt tahtası üzerinde yazılması şeklinde olabilir. Beyin fırtınası, genellikle, katılımcıların anlık düşüncelerini hiçbir sınırlama veya öncelik vermeden ifade etmelerinin istendiği, iki aşamalı bir süreçtir. Eğitici, katılımcıların tüm katkılarını yapıldığı sırayla kaydetmelidir. İkinci aşama, toplu ya da gruplar hâlinde olabilir. Katılımcılardan katkıları gözden geçirmeleri, katkıları sorulara uygun olarak düzenlemeleri ve en az öneme sahip olan kanıtları elemeleri istenir. Bu alıştırmaya, düzenlenen cevaplara ilişkin tartışma ile son bulur.

5.4 Eğitim Kaynakları

Eğitici, yukarıda söz edilen eğitim tekniklerini uygulamak için bir dizi eğitim kaynağından birini seçerek gerektiği şekilde kullanılmalıdır. Bu kaynaklar, eğitim sürecindeki maliyetlerine, teknoloji düzeylerine, kullanışlı olmaları ve yararlarına göre değişkenlik gösterir. Her bir kaynağın oynadığı bir rolü bulunmaktadır. Uygun ve etkili kullanılmaları hâlinde kaynakların tümü, her bir eğitim tekniğini destekler ve öğrenme deneyiminin kalitesini artırır.

5.4.1 Veri Gösterici (Projektör) ve Bilgisayar

"PowerPoint Kullanımı" başlığı altında özetlendiği gibi, PowerPoint, bilgisayar ve sunulacak materyalin bağlı bulunduğu bilgisayarda yaratılan görüntünün doğrudan veri göstericisi aracılığıyla yansıtıldığı çağdaş görsel sunumlara en büyük desteklerdir.

Görsel materyallerin, metinlerle desteklenen slâytların, hareketsiz dijital resim ve bir dizi şablon ve tasarım kullanılan hareketli dijital görüntülerin önceden hazırlanmasında bilgisayar yazılım programı –genellikle “Microsoft PowerPoint” – kullanılır. Her bir slâyt içinde ya da farklı slaytlar arasındaki bilgilerin zamanlaması otomatik olarak ya da sunum sırasında el ile ayarlanabilir. Yansıtılan resmin boyutu, lensin odak uzunluğuna göre ya da oda ile ekranın veya mevcut yansıtma yüzeyinin boyutuna göre değişkenlik gösterebilir. Ancak resim, büyük bir konferans salonunda herkes tarafından görülebilecek şekilde büyük olarak yansıtılmalıdır.

Ana kullanımları: Önceden hazırlanan sunumlar, basılı çıktılarının dağıtılması ile desteklenir.

5.4.2 Beyaz Tahta

Silinebilir kalemlerle kullanılan, duvar üzerine monte edilen geleneksel kara tahtanın beyaz olan türüdür. Tahta boyutları farklılık gösterebildiği gibi, tahta üzerinde işaretlenen her şeyin bir kâğıt çıktısı alınmasının sağlandığı, “akıllı tahta” olarak adlandırılan, yüksek teknoloji kullanılabilen çeşitleri de bulunmaktadır.

Ana Kullanımları: Genel ve grup tartışmaları hakkında bir defalık ve geçici özet notların temin edilmesi. Katılımcılar için bir defalık ve geçici talimatların sunulması. Beyaz tahta, bir kâğıt tahtası ile yapılabilecek olandan daha fazla bilginin sunulmasına olanak verir.

5.4.3 Kâğıt Tahtası ve Kâğıt

Eğitici ya da katılımcı tarafından ayakta dururken yazmak amacıyla kullanılan taşınabilir ve yere dayalı, A2 boyutunda kâğıdı tutabilen beyaz kâğıt tahtasıdır. Kâğıtlar derslikte gösterilmek amacı ile çıkartılabilir veya grubun özetlerini yazması için standın arkasından veya duvara asılarak daha sonra gösterilmek üzere önceden hazırlanabilir.

Ana Kullanımları: Genel ve gruba ait olarak bir defalık ya da kalıcı kayıt özetleri sağlanır. Kullanılacağı zamana kadar kâğıt bloğu içinde “saklanabilecek”, önceden hazırlanmış görsel materyal sunulur.

5.4.4 Tepegöz

Tepegöz, yatay konumda tutulan temiz bir asetat üzerindeki bir görüntüyü, dikey bir ekran üzerine yansıtmak üzere arka plan ışığı ve prizma kullanılan bir göstericidir. Asetatlar siyah beyaz ya da renkli yazıcı üzerinde bilgisayarlı sunum yazılımı kullanılarak önceden hazırlanabilirler. Temiz asetatlar sunum sırasında hazırlanan proje görsellerinin kaydedilmesi için aynı zamanda tahta kalemleriyle de kullanılabilir; örneğin, sunucu tarafından yöneltilen bir soruya verilen cevabın kaydedilmesi gibi. Tepegöz, önceden hazırlanmış sunumlar için, slâytların kendi içindeki ve farklı slâytlar arasındaki geçişler için daha sınırlı seçeneklere sahip olan düşük kaliteli görsel görüntülü bir veri göstericisinin daha düşük teknoloji bir örneğidir.

Ana Kullanımları: Veri göstericisi ile karşılaştırıldığında sahip olduğu sınırlılıklar içinde, esas olarak sunum sırasında kaydedilen bilginin yansıtılmasında kullanılır.

5.4.5 Dijital/Video Kamera ve Kayıt Cihazı

Eğitim Teknikleri başlıklı bölümde özetlendiği gibi, dijital/video kamera, kayıt cihazı ve monitör, eğitim ortamındaki faaliyetlerin kaydedilmesi veya eğitimle ilgili olarak önceden kaydedilmiş programların gösterilmesi amacıyla kullanılır.

Ana Kullanımları: Değerlendirme ve geri bildirimde olanak sağlamak üzere rol yapma, simülasyon ve diğer faaliyetler ile ilgili kayıtlarının gösterilmesi. Tartışmaların ve değerlendirmelerin yapılabilmesi için eğitim ve ilgili yayın materyallerinin sunumu.

5.4.6 Görev Kağıtları

Çalışma grubunun her bir katılımcısına dağıtılacak, önceden hazırlanmış ve kâğıda basılmış alıştırmalar ve talimatlardır.

Ana Kullanımları: Sözlü sunumun yerini alacak ya da destekleyecek genel, grup ve bireysel çalışmalar için yazılı özetlerin dağıtılması.

5.4.7 Bilgi Notları

Eğitim faaliyetinin öncesinde, eğitim verilirken ve/veya sonrasında katılımcılara bilgi vermek üzere önceden hazırlanmış yazılı materyallerdir.

Ana Kullanımları: Eğitim öncesinde katılımcılara eğitim faaliyetine hazırlanmaları için verilen materyaller. Eğitim sırasında verilen sunumun özetleri. Eğitimin desteklenmesi ve daha sonraki öğrenme çalışmalarının yönlendirilmesi için katılımcılara verilen eğitim sonrası materyaller.

Bazı eğitim becerileri Bölüm 3, 8-10. kısımlarda aşağıdaki başlıklar altında verilmiştir:

- Dinleme ve Soru Sorma Teknikleri
- Grup Hâlinde Çalışma
- Geri Bildirim Verme ve Alma

6. Eğitim Süreci 6: Eğitim ve Öğrenmenin Birleştirilmesi

Bir önceki bölümde eğitimin daha resmî nitelikteki sunumu ile ilgili tüm boyutlar incelenmiştir. Bu yaklaşıma göre eğitim, katılımcıların gerçek çalışma mekânlarından uzakta bir salonda programlanmış bir faaliyettir. Eğitime formel yaklaşımlar üzerinde bu kadar yoğunlaşılmasının amacı, Eğitici'nin eğitim faaliyetinin planlama, hazırlık, yönetim ve sunumu ile ilgili çalışmaları yerine getirmeye hazırlamaktır.

Bununla birlikte, Eğiticiler, kurumların, bir eğitim faaliyeti sonrasında eğitim ve öğrenmeyi pekiştirmek ve güçlendirmek üzere kullanabileceği, informal nitelikteki eğitim yöntemlerini de bilmeleri gerekir. Eğiticiler, işlevlerini, sadece eğitim vermek ya da eğitim verecek diğer kişilerin yetiştirilmesi ile sınırlandırmamalıdır. Eğiticiler, kurumsal bir Etik Liderlik Programı'nın hazırlanması için kurumlara yardımcı olmalı ve Etik Eğitim Stratejisi hakkında yol gösterici olmalıdırlar.

Buna yönelik olarak, Eğiticiler, eğitimde verilen derslerin desteklenmesi ve sürdürülmesini amaçlayan faaliyetlerin yanında, diğer öğrenme ve eğitim teknikleri konusunda da bilgi sahibi olmalıdırlar.

Bu bölüm, söz konusu yaklaşımlar hakkında temel bilgiler içermektedir. Etik Liderlik Programı'na girişten sonra, kurumların üstleneceği roller **Uygulama Kılavuzu**'nda anlatılmaktadır.

6.1 Informel Eğitim Teknikleri

6.1.1 Uzaktan Eğitim

Eğitimde informal yaklaşımlar, kamu görevlilerine, genellikle görevleri ile ilgili faaliyetlerle bağlantılı beceri ve bilgilerini geliştirmek üzere maliyeti düşük yöntemler sunar. Böylece, çalışma programlarının aksamaması en aza indirilir, çalışanların kendi hızına göre öğrenmelerine ve öğrendiklerini anında iş performanslarını artırmak üzere kullanabilmelerine olanak sağlanır. Bu yaklaşımlar, geleneksel olarak "Uzaktan Eğitim" olarak bilinen kendini geliştirme programlarıdır. Web

tabanlı ya da elektronik ortamlar ve/veya basılı öğrenim materyalleri, katılımcıların konu hakkındaki bilgilerini artırmak veyahut da belli bir faaliyet alanındaki becerilerini geliştirmek üzere; örnek olay çözümlenmeleri, okuma, beceri alıştırmaları ve kendi kendini test etmeyi içeren etkileşimli öğrenme programlarını kullanarak çalışmalarına olanak vermektedir. Bu yöntemin esneklik açısından yararları açıktır. Programlar, mesai araları ya da yoğun olmayan saatlerde, işyerinde veya evde takip edilebilmesini ve ayrıca, hızını öğrencinin kendisinin belirlediği doğal pekiştirme süreçlerini içeren bir yapıyı destekler. Bu yöntemin en önemli kusuru, katılımcının “elektronik bülten panoları” ve “tartışma odaları” sayesinde diğer katılımcılarla iletişim kurabilmelerine karşın, sanal ortamda kendini dışlanmış hissedebilmesidir.

6.1.2 Koçluk ve Akıl Hocalığı (Mentorluk)

Bu yöntemler, deneyimli personelin yeni personele, görevleri hakkında genel ya da yeni bir görevle ilgili olarak yeni bir teknolojinin veya çalışma yönteminin kullanımı gibi özgül gelişim alanlarında düzenli tavsiyeler verdiği ve kurumsal nitelikte uygulamalardır (bkz. 6.1.3.). Ayrıca, kıdemli meslektaş gayri resmî görüşmeler yoluyla kıdemsiz (ast) konumundaki bir görevliye koçluk yapar. Bu yolla, kıdemli meslektaş, ilgili kişiye iş performansı hakkında yapıcı geri bildirim sağlar ve gelecekte uygulanacak yaklaşımlara ilişkin tavsiyeler verir. Akıl hocalığı da (mentorluk), deneyimli bir kişinin deneyimi az olan birisine tavsiye vermesini içerir, ancak bu uygulamada, akıl hocasının kıdemsiz personel ile doğrudan idari bir ilişkisi bulunmayabilir (muhtemelen başka bir dairede, hatta başka bir kurumda çalışıyor olabilir). Bununla birlikte, akıl hocası da gerektiği şekilde ve zamanda ilgili kişiye tavsiye vermeyi kabul eder. Akıl hocasının tavsiyeleri, kurumsal nitelikteki koçluğa oranla daha genel konularda olup, toplumsal sorunlar, işyeri ilişkileri ve kariyere yönelik sorunları içerir.

6.1.3 Rehberlik Altında Yeni Görevlendirme ya da Yeni Çalışma Yöntemleri

Eğitimin ve öğrenme sürecinin, katılımcının gelecekteki çalışma yöntemine aktarıldığını açıkça doğrulayan düzenli denetim ve geri beslemeyle birleştirilerek planlanan ve yürütülen işe dayalı planlı faaliyetlerdir. Bu yaklaşım, planlı bir süreç olup geri bildirim ve değerlendirme yoluyla sağlanan ve en basit eğitim yaklaşımı olan “yaparak öğrenme” yöntemine dayanmaktadır. Ancak öğrenme faaliyetlerinin bilinçli bir biçimde planlanması ve işin şansa bırakılmaması gerekmektedir.

6.1.4 İş Gözetimi

İşyerinde öğrenme konusunda oldukça önemli bir yaklaşımdır. Deneyimsiz bir personelin deneyimli bir meslektaşının kullandığı yöntem ve çalışma faaliyetlerini izlemesini içeren, yürütülen faaliyetler ve öğrenilen temel bilgilerin düzenli olarak gözden geçirilmesi yoluyla desteklenen bir yaklaşımdır. Çalışma yöntemlerinin iyice yerleştirilmesi için faydalı bir yol olmakla birlikte, gözetim altındaki kişinin sabrını ve bağlılığını gerektirir. Bu yöntemin başarısı; gözetim altındaki kişinin becerileri, bilgileri ve görev standartlarının güçlü olmasına bağlıdır.

6.1.5 İş Takası

İki ayrı meslektaşın, karşılıklı danışarak ve destekle belli bir dönem boyunca işlerini karşılıklı olarak değiştirmeleri şeklinde gerçekleşen, deneyimlerinin artırılmasını amaçlayan basit bir yoldur. Bu yöntem, sadece işini değiştirecek kişilerin, diğer kişinin işini yürütecek ölçüde yeterli bir deneyimi, bilgisi ve uzmanlığı olması durumunda uygundur.

6.1.6 Dış Ziyaret veya Bir Başka İşe Yerleştirme

Görevlilerin, çalışma yerleri dışında bir başka kuruluşta iş deneyimi elde etmek üzere geçici olarak görevlendirildikleri ya da daha uzun süreli olarak işe yerleştirildikleri özel faaliyetlerdir. Bu faaliyet; bir işletmede ya da kurumun tedarikçisinde çalışma, kamu kesiminde yardımcı hizmetlerde ya da bir eğitim biriminde görevlendirme şeklinde olabilir. Bir işin gerektirdiği rol ve işlevler hakkında daha geniş bir bakış açısı kazanmak için çok yararlı bir yöntemdir. Ayrıca, kariyer yönetimi yönünden de katkıları bulunmaktadır.

7. Eğitim Süreci 7: Değerlendirme Süreci ve Eğitimin Sonuçları

7.1 Değerlendirmenin Amacı

İster formel, isterse informal olarak verilsin, tüm eğitim faaliyetleri, kullanılan eğitim yönteminin etkinliğini ölçmek ve eğitimin özel hedef ve amaçlarıyla ilgili olarak eğitim sürecinin sonuçlarını belirlemek üzere izleme ve değerlendirme süreçlerine tabi olmalıdır.

Değerlendirme Nedir?

Değerlendirme, eğitim programının etkililiğinin ve ilgili kuruma olan yararlarının ölçülmesi ve bir durum saptaması yapılmasıdır. Kullanılan süreçlerin uygun, etkili ve verimli olup olmadığının ve en önemlisi de eğitim etkinliklerinin özel amaç ve hedeflerine uygun olarak kurumsal performansta bir iyileşme meydana getirip getirmediğinin ölçülmesidir.

Tartışmalı olmasına karşın en çok bilinen ve en fazla kullanılan değerlendirme sistemi ilk olarak Donald Kirkpatrick⁴ tarafından geliştirilmiştir ve aşağıdaki dört aşamalı bir yaklaşımdan oluşmaktadır:

→ **Tepki ölçümü:** Katılımcıların eğitim faaliyetlerine ilişkin olarak ilk tepki ve düşüncelerini ölçer. Bu ölçüm, eğitimin sonunda veya informal eğitimlerin tamamlanmasıyla gerçekleştirilir.

→ **Öğrenme düzeyi ölçümü:** Katılımcının, eğitimin hedef ve amaçlarına uygun olarak bilgi ve becerilerinde meydana gelen ilk gelişmeler ile katılımcıların tutumlarındaki her türlü değişiklikleri ölçer. Bu ölçüm, eğitimin sonunda ya da faaliyet tamamlandıktan sonra mümkün olan en kısa sürede yapılır.

→ **Davranış ölçümü:** Eğitim faaliyetlerinin doğrudan bir sonucu olarak, katılımcıların farklı olarak ne yaptıklarını ölçer. Yeni edindikleri bilgi, beceri ve tutumları işyerinde uyguluyorlar mı? Değerlendirme, eğitimden önce ve eğitimden 2-3 ay sonrasında iş performansının izlenmesi ile yapılmalıdır.

→ **Elde Edilen Sonuçların Ölçümü:** Eğitim faaliyetlerine bağlı olarak iş performansındaki gelişmeleri saptar ve ölçer. Bu değerlendirme, programın özel hedef ve amaçlarıyla bağlantılı olmalıdır. Örneğin, malzeme israfı ve diğer maliyetlerdeki azalmalar, işgücü devri, devamsızlık, disiplin ve şikâyet sorunları, müşteri şikâyetleri, hizmet kalitesinde veya verimlilik düzeyilerindeki gelişmeler gibi... Bunlar, ancak eğitimden 4-6 ay sonra ölçülebilir.

Eğitim sürecine ilişkin geri bildirim sağlamak üzere kullanılacak üç değerlendirme tekniği bulunmaktadır:

- Anketler, ayrı ayrı ya da birleştirilerek kullanılmak üzere çeşitli şekilde yapılandırılmış bir dizi yazılı sorudan oluşur: Doğrudan sorular (açık uçlu ya da kapalı uçlu), Likert Tipi Ölçekler (bir dizi olumsuz ve olumlu tepkileri öneren), anlamsal farklılık ölçekleri (ya anlamsal ya da sayısal) ve serbest yorum alanları (yönlendirilmemiş yorumlar için fırsat verilmesi).
- Mülakat ve tartışmalar, eğitime katılmış gruptan seçilen bireylerle görüşülerek ya da uygun biçimde oluşturulmuş odak grup tartışmaları yapılarak bağımsız bir değerlendirici tarafından yürütülür. Bunlar, genellikle anketlerde ortaya çıkan sorunları irdelenmek için kullanılır ve yapısı ile resmîyet derecesi farklılaşabilir.
- Eğitim yeri gözlemi, gözlemcinin aktif katılımı ile olduğu kadar, katılım olmadan veya video kaydından seyredilerek bir değerlendirme yapılmasına dayalıdır. Gözlemler, esas olarak, değerlendiricinin önceden belirlediği ve kullanılması kararlaştırılmış olan bir ölçüt, ölçek veya usullere ilişkin olarak ortaya çıkan her türlü sorun hakkında geri besleme ve açık gözlemlerin kapsamına göre kullanılır.

4 Kirkpatrick, D.L. "Techniques for evaluating training programs". *Journal of the American Society of Training and Development*. Vol.33, No. 11.

Eğitim sürecinin sonuçlarının ölçülmesine yönelik olarak yapılan değerlendirme işlemi, aynı zamanda mülakatları, tartışmaları ve işyeri gözlemlerini içerir. Ancak temel olarak kurumun işleyiş ve yönetiminin bir parçası olarak düzenli bir şekilde toplanıp analiz edilen, eğitim konuyla ilgili mevcut kurumsal, ilgili daireye ilişkin ve bireysel performans bilgilerinden oluşur.

Birleşik Krallık Sertifikalı Personel ve Gelişim Enstitüsü⁵ tarafından yapılan bir araştırma, eğitim sürecine katılan herkesin ihtiyacını vurgulayan bir “öğrenme modeli ortaklığının” geliştirilmesine yol açmıştır. Katılımcılar; Eğiticiler ve kurumun sürece ve kuşkusuz daha önemlisi sonucun değerlendirilmesine katılmalarının gerekliliğini ortaya koymuştur. Araştırma, değerlendirme sürecinin kullanımı ve önemini aşağıdaki hususları sağlamaya yönelik olarak desteklemektedir:

- Planlı öğrenme programları ve kurumsal stratejiler, öğrenme programının başlamasından önce düzenlenmiştir.
- Uygun eğitim politikaları tanımlanmıştır.
- Beceri ve kurumsal performans artmıştır.

Değerlendirme esas olarak ve özellikle verilen eğitimin “değerini” kanıtlamaya ve gelecekteki eğitimin nasıl geliştirileceğine ilişkin yöntemlerin tanımlanmasına yönelik olarak tasarlanıp uygulanır. Aslında değerlendirme, eğitim sürecinin ayrılmaz bir parçası ve etkili-verimli bir yönetimin gelişiminde temel bir yönetim aracıdır.

Giriş Bölümü’nde özetlendiği gibi bu bölümün amacı, “Program Eğiticilerine” eğitim faaliyetinin –Etik Liderlik Programı’nın– etkin bir şekilde hazırlanması, yönetimi, organizasyonu ile verilmesini destekleyecek öğrenme ve eğitim süreçleri konusunda temel bilgilerin, tavsiyelerin sağlanmasıdır. Böylece, Etik Liderlik Programı’na ilişkin özel faaliyetler ve sorumlulukların yerine getirilmesi için uygun ortam oluşturulacak ve programa bir giriş sağlamak üzere genel eğitim ilkelere ve uygulamalarıyla ilgili bilgiler güçlendirilecektir.

Bir sonraki bölümde, Eğiticilere eğitimin nasıl hazırlanacağı ve eğitimin nasıl verileceği konularında özel tavsiye ve yönergelerin anlatılmasının ardından, Etik Liderlik Programı’na genel bir bakış sunulmaktadır.

Öğrenme ve eğitim hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak isteyenler için aşağıdaki okuma ve bilgi kaynakları tavsiye edilmektedir.

7.2 Temel Okuma ve Bilgi Kaynakları

Bkz. Bölüm 1, kısım 8.

8. Eğitim Süreci 8: Program’a Genel Bir Bakış

8.1 Giriş

Bu bölüm, Program Eğitici’sine uygulamada yardımcı olmak üzere Program’ın yapısını ve zaman çizelgesi hakkında bilgi vermektedir.

8.2 Özet / Genel Bakış

Bu bölüm, şu soruyu yanıtlamaya yöneliktir: *Program’ın yapısı ve zaman çizelgesi nasıl oluşturulur?*

Katılımcılara verilecek olan eğitim programı için örnek bir zaman çizelgesi aşağıda verilmektedir.

5 Anderson, V. (2007). “The Value of Learning: a New Model of Value and Evaluation”. *Change Agenda*. Chartered Institute of Personnel and Development. <http://www.cipd.co.uk/changeagendas>

8.3 Zaman Çizelgesi

Aşağıda katılımcılar için eğitim faaliyeti ile ilgili taslak bir program zaman çizelgesi verilmektedir.

| Gün 1: Sabah 09.00 – 12.45 | |
|----------------------------|--|
| Başlama Saati | Program |
| 08.30 | Kayıt |
| 09.00 | Karşılama Katılımcıların ve misafir konuşmacıların karşılanması Tanışma Zaman çizelgesinin özetlenmesi |
| | Kapsamın Tanıtılıp Oluşturulması Etik ve kökenlerinin anlaşılması Türkiye'de kamu yönetimini (hizmetlerini) düzenleyen yasal çerçeve Kamu yönetimi etiği |
| 10.20 | Ara |
| 10.40 | Senaryo Analizi Etik senaryoların farklı bakış açılarından tartışılması ve analiz sürecine giriş |
| 11.00 | Senaryo 1 – Grup Tartışması |
| 12.00 | Senaryo Geri Bildirimi Raporlar, tartışma ve anahtar sorunların özeti |
| 12.45 | Öğle yemeği |

| Gün 1: Öğleden sonra 14.00 – 17.00 | |
|------------------------------------|---|
| Başlama Saati | Program |
| 14.00 | Bilgilendirme & Tartışma Kamu görevi ve kişisel etik |
| 14.30 | Senaryo 2 – Grup Tartışması |
| 15.15 | Ara |
| 15.30 | Senaryo ile İlgili Geri Bildirim Grup raporları, tartışma ve anahtar sorunların özeti |
| 16.00 | Bilgilendirme ve Tartışma Etik karar alma modeli Grup Tartışması Etik karar alma modelinin uygulanması ile senaryonun gözden geçirilmesi |
| 17.00 | Son |

| Gün 2: Sabah 09.00 – 12.30 | |
|----------------------------|---|
| Başlama Saati | Program |
| 09.00 | Bilgilendirme Etik Karar Alma Kriterlerinin Gözden Geçirilmesi |
| 09.30 | Senaryo 3 – Grup Tartışması Senaryo ile İlgili Geri Bildirim Grup raporları ve tartışma |
| 10.40 | Ara |
| 11.00 | Bilgilendirme ve Tartışma Kamu yönetimi değerleri ve davranış standartları Genel Tartışma Kamu yönetimi değerleri ve standartlarına göre senaryonun gözden geçirilmesi |
| 12.30 | Öğle yemeği |

| Gün 2: Öğleden sonra 13.45 – 16.45 | |
|------------------------------------|---|
| Başlama Saati | Program |
| 13.45 | Senaryo 4 – Genel Tartışmalar |
| 14.30 | Bilgilendirme ve Tartışma Kamu yönetimi etik sisteminin bileşenleri |
| 15.00 | Ara |
| 15.30 | Grup Tartışmaları Kurumlarda etik sisteminin oluşturulması |
| 16.00 | Grup Tartışmaları ile İlgili Geri Bildirim Kurumlarda etik sisteminin oluşturulması Özet Etik sorunlar ve daha sonra yapılacak faaliyetler |
| 16.45 | Son |

Kılavuzun bir sonraki bölümü, Program için yapılması gereken hazırlıklarla ilgili Eğiticilere yönelik tavsiyeler ve talimatları içermektedir. Etik Liderlik Programı'nın verilmesi için gerekli olan Eğitim faaliyetleri Bölüm 6'da tartışılmaktadır.

BÖLÜM 5:

ETİK LİDERLİK EĞİTİM PROGRAMI EĞİTİM FAALİYETİ'NİN VERİLMESİ İÇİN HAZIRLIK YAPILMASI

1. Giriş

Bu bölüm, bir kurum bünyesinde Etik Liderlik Programı eğitim faaliyetinin verilmesine hazırlanırken yerine getirilecek özel görevler hakkında tavsiye ve talimatları içermektedir.

2. Özet / Genel Bakış

Bu bölüm, aşağıdaki soruları yanıtlamaya yöneliktir:

- Program'ın eğitim faaliyetlerinde kullanılan eğitim materyallerini anlamak için ne yapmanız gerekir?
- Program'ın eğitim faaliyetlerine başlamadan önce hangi düzenlemelerin ve hazırlıkların yapılması gerekir?

Bu bölüm, Ek 3'teki eğitim yönetimi formlarının bir listesi ile planlama ve hazırlıklarınıza yardımcı olmak üzere, Program'dan önce, sırasında, sonunda ve sonrasında dağıtılacak materyallerin listesini içermektedir.

Bu bölüm, Program'da kullanılacak eğitim materyallerinin genel olarak gözden geçirilmesi ile başlamaktadır. Eğiticileri eğitecek olan kişiler, sadece eğitim programının sunumuna ilişkin ayrıntılar ile değil, aynı zamanda bunun arkasındaki amaç hakkında da bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu kişiler, Etik Liderlik Programı'nın düzenli bir şekilde verilmesi için ilgili kurumla işbirliği içinde olmalıdırlar. Ayrıca, eğitimlerin kurumun tamamında Şelale Modeli'ne uygun olarak ve diğer faaliyet ve uygulamalar ile desteklenmesini öngören "Etik Eğitim Stratejisi"ni de dikkate almalıdırlar.

3. Etik Liderlik Programı Eğitim Paketinin Anlaşılması

Kamu görevlileri, her gün karar alırken zorluklarla karşılaşabilirler ve aldıkları her karar, çeşitli sonuçlar doğurur. Bazı kararlar; kurallara, yönetmelik ve standart uygulama kurallarına bağlı olarak düzenli bir biçimde alınır. Birçok karar, karar vericinin neyin doğru, adil, dürüst ve etik olduğunu yargılamasını gerektiren ve farklı bağlamlarda tercihler yapmasını veya takdir yetkisini kullanmasını gerektirir. Söz konusu yargılar, bireyin kişisel ahlakı, kurumun değerleri, çalışma ilkeleri, davranış kuralları, standartlar ve diğer politikalar tarafından yönlendirilir.

Etik Liderlik Programı, kamu görevlilerine kamusal görevlerini yerine getirirken “doğru şeyleri yapma” konusunda yardımcı olmak üzere rehberlik ve destek sağlamayı amaçlar. Bu program, aşağıda sayılan çeşitli araçlardan oluşmaktadır:

- **Eğitici Kılavuzu**, Türkiye’de kamu hizmeti veren örgütlerde uygulanacak Etik Liderlik Programı’nı yürütecek olan Eğitici’nin ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiyi sağlar. Program’la ilgili olarak “adım adım” yöntemini izleyen Kılavuz; etik ve karar alma konusunda temel okuma kaynaklarını, öğrenme ve eğitimin kolaylaştırılmasını sağlayacak genel bilgileri, eğitimin planlanması, yönetimi, sunulması ve izlenmesi gibi konularda pratik bilgileri kapsar. Kılavuz; aynı zamanda, Türkiye’deki kamu görevlilerinin karşılaşabileceği etik ikilemleri açıklayan bir dizi örnek olayı içerir (Bkz. Disk Dosya 2-5).
- **Eğitim Faaliyeti**, bir kamu görevlisi tarafından alınan herhangi bir kararda, karar alıcı, karardan etkilenenler ve karar alıcının bağlı bulunduğu kurumun temsil ettiği farklı bakış açılarına odaklanır. Bu çok yönlü yaklaşım, bütün kararlarda “siyah ve beyaz” arasında kolay bir seçim yapma varsayımını doğrudan sorgulama üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşım; farklı bakış açılarını dikkate alarak yargılama yapıldığında, farklı kararlar için tek bir doğru ya da yanlışın, siyah ya da beyazın bulunmadığını, ancak bu kararların bir “gri alan” üzerinde yer aldığını ifade eder. Bu yaklaşım, katılımcıların, halkın (vatandaşların) aynı durumu farklı bakış açılarına bağlı olarak farklı görebildiklerini anlamalarını sağlar. Böylece, katılımcılar, sadece başkalarının kendi davranışlarını (eylemlerini) ne şekilde algılayacağı konusunda değil, aynı zamanda bir başkasının bakış açısından durumun nasıl görüneceği konusunda da daha fazla anlama yeteneği kazanırlar. Bu yaklaşım, katılımcılara, kişisel ve kurumsal değerleri birbirinden ayırt etme ve her birinin karar alma sürecinde uygulanmasına ilişkin tecrübe kazandırır. Bu tecrübe, kişilerin konu ile ilgili tüm ilgili bilgileri, mevcut kanun ve düzenlemeleri göz önünde bulundurarak etik karar alma becerilerini geliştirir.
- **Uygulama Kılavuzu**; kamu kuruluşlarının, Eğitici’nin rehberliğinde kurumlarının Etik Liderlik Programı için hazırlanmasına ve bunun ardından kurumun karşılaştığı temel etik sorunlarla doğrudan bağlantılı ve bu sorunları vurgulayan Etik Liderlik Programı’nın hazırlanmasına yardımcı olmak üzere kullanılır. Her şeyden önemlisi, Uygulama Kılavuzu, verilecek eğitimin ardından kurumda etik ilke ve davranışların nasıl pekiştirileceği ve Etik Eğitim Stratejisinin nasıl uygulanacağı konusunda tavsiyeleri içerir.
- **Etik PowerPoint Sunumu**, eğitim sırasında Eğitici tarafından kullanılacak olan ve kurumun genel durumunu ve işleyişini geliştirmek amacıyla çoğaltılan yardımcı görsel materyallerdir.
- **Etik Hatırlatma Kılavuzu**, Türk kamu yönetiminde etik değerler ve ilkeler hakkında temel olguları ve yol gösterici bilgileri, günlük etkinliklerde gösterilmesi gereken davranışlar hakkında rehberlik yapacak pratik örnekleri içerir. (tüm katılımcılara dağıtılmalıdır – bk. Disk Dosya 6)

Program Eğitici olarak, paket ve özellikle tüm Etik Liderlik Programı materyalleri hakkında tam bilgi sahibi olunması gerekir. Bu şekilde, kurumlarda bunları tartışabilir, Türkiye’de kamu hizmetinde etik ilkelerin önemi hakkında ikna edici görüşler verebilir, ayrıca Eğitici olarak oynadığınız rolde kendinizden emin olur ve kendinizi yeterli hissedersiniz.

Genel olarak eğitim sürecini anlamak, özel olarak ta Etik Liderlik Programı hakkında bilgi sahibi olmak; eğitim faaliyetlerinin planlanması, düzenlenmesi, hazırlanması ve sunumunda gerekli bilgi ve becerilerle donanmanızı sağlayacaktır.

Bir sonraki bölümde, eğitim faaliyetine yönelik gerekli tüm ön düzenlemelerin ve hazırlıkların yapılmasındaki rol ve sorumluluklar özetlenmektedir. Burada verilen özel Kılavuz ve talimatlar, doğrudan **Eğitim Süreci 3: Bir Eğitim Faaliyetinin Oluşturulması ve Yönetimi** başlıklı bölümde verilen tavsiyelerden alınmıştır.

4. Etik Liderlik Programı İçin Düzenlemeler ve Hazırlıklar

Her Eğitici aşağıdaki görevlerden sorumlu olacaktır:

- Faaliyetlerin programlanması için bir ofis sisteminin kurulması, her faaliyet için davet edilecek kişilerin belirlenmesi, davetiyelerin basılması, cevap vermeyenlerin takibi, katılacakların teyit edilmesi ve eğitim öncesi hatırlatma notları ile okuma materyallerinin gönderilmesi.
- Kurumsal bilgi ve görsel materyallerin gözden geçirilmesi için gerekli olan belli etik sorunlar hakkında kurumun Eğitim İrtibat Koordinatörü ile bağlantı kurulması ve her bir eğitim faaliyeti için (en fazla) 24 katılımcının belirlenmesi.
- Eğitim faaliyetleri için gerekli olan eğitim yeri ile donanımın ve tarih(ler)in belirlenip rezervasyonların yapılması.
- Bireysel katılımcıların özel ihtiyaçlarının (örneğin, işitme ya da görme engelliler) belirlenmesi için kurumla bağlantı kurulması.
- Her faaliyetten en az 10 gün önce katılımcılara ulaştırılmış olacak davetiyelerin basılması.
- Faaliyetlerden önce dağıtılacak materyallerin çoğaltılması
- Tüm rezervasyonların, katılmayacak olanların ya da cevap vermeyenlerin teyidi ve faaliyet programı ile ön okuma materyalinin dağıtımı.
- Tüm teyit edilen katılımcıları kapsayan faaliyet kayıt listesinin hazırlanması.
- Faaliyet sırasında ve sonunda dağıtılacak olan materyallerin çoğaltılması (İlgili belgeler için bkz.

5. Eğitim Faaliyetleri ve Oturumları İçin Gerekli Materyaller

Ek 3'te verilen aşağıdaki standart formlar ve kontrol listeleri, faaliyet öncesi yapılacak planlama ve hazırlıklarda kullanılacak ya da kullanım için uyarlanacaktır:

5.1 Faaliyet Öncesi Organizasyon

- Davet
- Yer, tesis, donanım, personel ve hizmetlerin teyidi
- Faaliyet planlama, kurumla işbirliği ve kontrol listelerini içeren düzenleme süreçleri aşağıdaki hususları kapsayacaktır:
 - Eğitim faaliyeti "öncesinde" dağıtılacak olan materyallerin kontrol listeleri
 - Eğitim faaliyeti "sırasında" dağıtılacak olan materyallerin kontrol listesi
 - Eğitim faaliyetinin "sonunda" dağıtılacak olan materyalleri kontrol listeleri
 - Eğitim faaliyeti "sonrasında" dağıtılacak olan materyallerin kontrol listesi

Aşağıdaki materyaller Program Eğitim Faaliyeti öncesinde çoğaltılıp katılımcılara dağıtılacaktır:

5.2 Katılımcılar İçin Faaliyet Öncesi Dağıtılacak Olan Eğitim Materyalleri

- Program Eğitim Faaliyetlerinin Yapılacağı Yerin Teyidi
- Ön Okuma Materyalleri

Aşağıdaki materyaller, Program Eğitim Faaliyeti'nde katılımcılara dağıtılmak üzere çoğaltılıp hazır hâle getirilecektir:

5.3 Eğitim Faaliyeti Sırasında Dağıtılmak İçin Hazırlanan Eğitim Materyalleri

- Yoklama çizelgesi
- Örnek Olay, Senaryolar

Etik Liderlik Programı Eğitici Kılavuzu

- Kişisel ikilem formu
- Katılımcı değerlendirme formu
- Eğitici değerlendirme formu
- PowerPoint çıktıları

Bir sonraki bölümde, Program Eğitim Faaliyetleri verilirken gerekli olan uygulamalar özetlenmektedir.

BÖLÜM 6: PROGRAM EĞİTİM FAALİYETİ'NİN KOLAYLAŞTIRILMASI

1. Giriş

Bu bölüm, Eğiticilerin Program Eğitim Faaliyetlerinin verilmesindeki rol ve sorumluluklarına yönelik rehberlik ve talimatları içermektedir.

2. Özet / Genel Bakış

Bu bölüm aşağıdaki konuları kapsar:

- Eğitimle ilgili faaliyet programı ve eğitim planı neleri içermektedir?
- Oturma düzeni eğitim tekniklerine uygun olarak nasıl planlanır?
- Faaliyetler nasıl tanıtılır ve eğitim ortamı nasıl oluşturulur?
- Senaryo analizleri nasıl başlatılır ve yönetilir?
- Her bir senaryo tanıtılırken neler tanıtım kapsamına alınır?
- Her bir senaryo özetlenirken neler özet kapsamına alınır?
- Eğitim faaliyetleri nasıl sona erdirilir?

Bu bölüm, Program Eğitim Faaliyetleri zaman çizelgesi ve eğitim planı ile başlamaktadır.

3. Tavsiye Edilen / Gerekli Olan Program Faaliyetlerinin Zaman Çizelgesi ve Eğitim Planı

| Gün 1: Sabah 09.00 – 12.30 | | |
|-------------------------------|---|---------------------------------|
| Başlama Saati, Süre ve Teknik | Faaliyet ve Görsel (PPT slayt) | Donanım ve Materyaller |
| 09.00 Sunum ve giriş | (V 1) ⁶ Hoş geldiniz (V 2) Eğitici'nin kendisini tanıtması Katılımcılar ve misafir konuşmacıların selamlanması Faaliyet amacının özetlenmesi Katılımcıların kendilerini tanıtması "Mekân kullanımı" ile ilgili anonsların ve "temel kuralların" belirlenmesi | Veri Gösterici ve PowerPoint |

6 Slayt numarasını gösterir.

| | | |
|--|---|--|
| Sunum, sorular/cevaplar ve tartışmalar | Giriş ve Eğitim Ortamını Oluşturmak (V 3) Etik, tanımı ve kökleri (V 4) Türkiye'de, kamu hizmetinde etik davranışlarla ilgili yasal çerçeve (V 5) Kamu hizmetinde etik davranışlarla ilgili değerler ve kılavuz ilkeler (V 6) Kamu hizmeti etik davranışlarını etkileyen faktörler Etik İkilemler | Veri Gösterici ve PowerPoint Not defterleri ve kağıt tahtası/ kağıtlar |
| Fısıltı grupları ve geri besleme | | |
| 10.20 | Ara | |
| 10.40 Sunum ve soru/ cevap | (V 7) Senaryo Analizi. Etik senaryoların farklı bakış açılarından tartışılması ve analizi sürecine giriş (V 8) Etikle ilgili konular | Veri Gösterici ve PowerPoint |
| 11.00 Tartışma grupları | (V 9) Senaryo 1 – Grup Tartışması (V 10) Geri bildirim soruları ve tartışma konuları | Kağıtlar ve kağıt tahtası/not defteri |
| 12.00 Grup raporları, geri bildirim ve özet | Senaryo Geri Bildirimi (V 11) Anahtar sorunların özeti Senaryo çözümleme süreci hakkında bilgi alma | Kâğıt tahtası / not defteri Veri Gösterici ve PowerPoint |
| 12.45 | Öğle yemeği | |

| Gün 1: Öğleden Sonra 14.00 – 17.00 | | |
|---|--|---|
| Başlama Saati, Süre ve Teknik | Faaliyet | Donanım ve Materyaller |
| 14.00 Sunum ve soru cevap | (V 12) Açıklama ve Tartışma Kamu görevi ve kişisel davranış (V 13) Senaryo 2'ye giriş | Veri Gösterici ve PowerPoint |
| 14.30 Grup tartışmaları | Senaryo 2 - Grup Tartışması. (V 14) Geri bildirim soruları ve tartışma konuları | Kâğıtlar ve kâğıt tahtası |
| 15.15 | Ara | |
| 15.30 Grup raporları, geri bildirim ve özet sunum ve sorular/ cevaplar | Senaryo sonrası geri bildirim (V 15) Anahtar sorunların özeti | Kâğıt tahtası / not defteri |
| 16.00 Sunum ve sorular/cevaplar Fısıltı tartışma grubu ve genel tartışma grubu | Açıklama ve Tartışma (V 16) Etik karar alma modeli Grup içi ve Genel Tartışma (V 17) Etik karar alma modelini uygulamak (V 18) Anahtar konuların/noktaların özeti | Veri Gösterici ve PowerPoint Not defterleri ve kâğıt tahtası |
| 17.00 | Kapanış | |

| Gün 2: Sabah 09.00 – 12.30 | | |
|--|--|---|
| Başlama Saati, Süre ve Teknik | Faaliyet | Donanım ve Materyaller |
| 09.00 Sunum ve sorular | (V 19) Açıklama ve Tartışma Etik karar alma ölçütünün gözden geçirilmesi (V 20) Senaryo 3'e giriş | Veri Gösterici ve Power Point |
| 09.20 Grup tartışmaları Sunum ve sorular | Senaryo 3 Grup Tartışması Grup raporları, geri bildirim ve tartışma Senaryo 3 Grup Tartışması (V 21) Geri bildirim soruları ve tartışma konuları (V 22) Anahtar sorunların özeti | Not defterleri & kağıt tahtası/kağıtlar Veri Gösterici ve PowerPoint |
| 10.40 | Ara | |
| 11.00 Sunum ve soru hazırlama | (V 23) Açıklama ve Tartışma Kamu yönetiminde (hizmetinde) değerler ve davranış standartları (V 24) Senaryo 4'e Giriş Senaryo 4 Grup Tartışmaları Grup raporları, geri bildirim ve tartışmalar (V 25) Geri bildirim soruları ve tartışma konuları (V 26) Anahtar konuların özeti | Veri Gösterici ve PowerPoint |
| 12.30 | Öğle yemeği | |

| Gün 2: Öğleden sonra 13.45 – 16.45 | | |
|---|---|--|
| Başlama Saati, Süre ve Teknik | Faaliyet | Donanım ve Materyaller |
| 14.00 Sunumlar ve sorular Genel tartışma grupları | (V 27) Senaryo 5'e giriş Senaryo 5 – Grup Tartışmaları Grup raporları, geri bildirim ve tartışmalar (V 28) Geri bildirim soruları ve tartışma konuları (V 29) Anahtar konuların/noktaların özeti Senaryo 5 – Genel Tartışma | Veri Gösterici ve PowerPoint Not defterleri & kağıt tahtası |
| 15.15 | Ara | |
| 15.30 | (V 30) Açıklama ve Tartışma Kurumda etik sistemin oluşturulması | Veri Gösterici ve PowerPoint |
| 16.00 Grup raporları, geri bildirim ve özet | Grup Tartışmalarından Geri Bildirim Kurumda etik sisteminin oluşturulması | Not defterleri & kağıt tahtası |
| 16.30 Grup raporları, geri besleme ve özet | (V 31) Özet Etik sorunlar ve gelecekteki faaliyetler (V 32) Toplantıyı Sonlandırma ve Selamlama | Veri Gösterici ve PowerPoint |

4. Program Eğitim Faaliyeti İçin Gerekli Olan Son Hazırlıklar

Aşağıda eğitim faaliyeti ile ilgili son hazırlıklarınızda hatırlamanız gereken önemli hususlar yer almaktadır:

- Faaliyetin planlanmış başlangıç saatinden en az 45 dakika önce eğitim yerine ulaşın.
- Faaliyetin organizasyonuna yardımcı olmaktan sorumlu tüm kişileri mümkün olan en kısa sürede belirleyin: Donanımdan sorumlu teknisyen, ikramdan sorumlu personel, kurum temsilcisi/temsilcileri, konuk konuşmacı/konuşmacılar.
- Tüm donanımın çalışıp çalışmadığını kontrol edin ve faaliyette kullanacağınız görselleri hazırlayın, bir slaydı ekran üzerine yansıtın.
- Belirlenen oturma düzenini kontrol edin (bkz. Ek 2), oturma düzeninin eğitim tekniklerine uygun olduğunu ve tüm katılımcılar, konuşmacılar ve temsilciler için oturacak bir yerin bulunduğunu ve tüm katılımcıların oturdukları yerden ekranı görüp görmediklerini kontrol edin.
- Bütün koltuk ya da masaların üzerine görsellerin çıktısının birer kopyasını koyun.
- Bütün katılımcıları, her konuşmacıyı, temsilciyi karşılamaya ve onlara hoş geldiniz diyerek selamlayın.

Bir sonraki bölüm eğitim faaliyetinin verilmesi için gerekli kolaylaştırıcı noktalara değinmektedir.

5. Eğitim Faaliyetine Başlama

Faaliyete başlamak aşağıdaki rol, sorumluluk ve uygulamaların yerine getirilmesini içermektedir:

- Faaliyete programlanan zamanda başlayın.
- Katılımcıları, konuk konuşmacıyı/konuşmacıları, kurumların temsilcilerini karşılayın ve faaliyete katılmak konusunda zaman ayırdıkları için herkese teşekkür edin.
- Aşağıdaki kurallara uymak konusunda herkesin onayını alın:
 - Her oturumun başlangıcından önce, faaliyetlerin kesintiye uğramasını ve konuşmacıların dikkatinin dağılmasını önlemek amacıyla cep telefonlarının kapatılmasını isteyin. Telefonlara gelen mesajların verilecek aralarda cevaplanıp çağrılarının daha sonra yanıtlanabileceğini herkese hatırlatın.
 - Tartışmaların açık olmasına olanak sağlamak ve görüş paylaşımını teşvik etmek üzere, katılımcılar tarafından faaliyet esnasında söylenen her şeyin ve açıklanan her bilginin gizli kalması ve faaliyetten sonra başkalarıyla paylaşılmaması gerektiğini söyleyin.
- Katılımcılara, tuvaletlerin nerede olduğunu, yangın alarmı çaldığında izlenecek çıkış yolunu, ikramların nerede verileceğini, her sabah ve öğleden sonra oturumların başlama ve bitiş zamanlarını içeren "mekân kullanımı" ayrıntılarını açıklayın.

6. Katılımcıların Tanıştırılması ve Eğitim Ortamının Oluşturulması

- Katılımcıların birbirlerini hiç tanımamaları durumunda, her katılımcıdan adlarını, görevlerini ve çalıştıkları birimleri belirterek kendilerini tanıtmalarını isteyin.
- Aşağıda önerilen açıklama ile atölye çalışmasını tanıttın:

"Bugün, genel olarak Türk kamu yönetiminde (hizmetinde), özel olarak kurumunuzda etiğin rolünü inceleyeceğiz. Görevinizi yerine getirirken karşılaşılabileceğiniz kesin, doğru veya yanlış bir

davranış biçiminin bulunmadığı, ancak ne yapmanız gerektiği konusunda karar verirken yardıma ihtiyaç duyabileceğiniz çeşitli durumları tartışacağız.”

- ➔ Katılımcılara kurumlarında etiğin neden önemli olduğunu açıklayın. Örneğin, aşağıdaki mesajı kullanın ve kurumla ilgili özel hususları bu mesaja ekleyin.

“Hepimiz, her gün değişen koşullar nedeniyle görevimizi yerine getirirken zor durumlarda kablolabiliriz, ancak sonunda, etik anlayışımız bize doğru kararı vermede yardımcı olur. Türk kamu yönetimi yıllar boyunca kendi öz gelenek ve değerlerini geliştirmiştir ve kendini toplum hizmetine adanmıştır. Bununla birlikte, toplumun talepleri ve hizmetlerin sunulma şekli değiştikçe, mevcut değerlerimizin hâlâ geçerli ve hâlâ bu yeni koşullara uyum sağlamada yeterli olup olmadığını sorgulamamız gerekir.

Bu nedenlerden dolayı; kurumumuz, görevinizi yerine getirirken zor bir durumla karşılaştığınızda sizi bu konuda size yol gösterecek beceri ve bilgilerle donatarak size ve kurum çalışanlarına yardımcı olmaya karar vermiştir. Buna ek olarak, kamu yönetiminde mevcut değerler içerisinde etik ilkelerin oynadığı rol hakkında, bu ilkelerin görevinizi yaparken, dairenizde, bakanlığınızda nasıl uygulandığı ve sizin kamu hizmeti ile toplumdaki konumunuz hakkında daha fazla bilgi sahibi olmanızı istiyoruz.”

- ➔ Eğitim faaliyetinin, katılımcıların etik değer ve ilkeler konusunda daha fazla bilinçli olmaları, bu etik ilke ve değerlerin günlük davranışlarında, kurumlarındaki karar alma süreçlerinde “hayat nasıl geçirilebileceği” konularında kendilerine yardımcı olmayı amaçladığını açıklayın.
- ➔ Kamu hizmetinde yüksek performans kültürünün geliştirilmesinin, her kamu görevlisinin “değerleri günlük olarak yaşamasına” bağlı olduğunu ifade edin.
- ➔ Katılımcılara, kurumlarındaki üst yöneticilerin bu eğitim çalışmasına katılıp katılmadıklarını veya katılmayı planlayıp planlamadıklarını bildirin. Faaliyetlere üst düzey katılım, kurumsal etik sistemin oluşturulması için üst düzey bağlılığı gösterir.
- ➔ Esas olarak bilgi sunumu ile biçimlendirilen bu başlangıç oturumunu, katılımcıların doğrudan katıldıkları etik bir ikilem tartışması ile tamamlayın (Disk Dosya 5'teki alıştırmalardan biri ile ve/veya 5 anahtar kelime kullanarak bir fıslıtı grubu çalışması ile yapılabilir.).
- ➔ Ortaya konulan anahtar hususları özetleyin ve bir sonraki oturumla bağlantı kurun: Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in etik ilkeleri nasıl desteklediğinin, Türkiye'deki kamu görevlilerinin karar ve faaliyetlerine nasıl kılavuzluk ettiğini vurgulayın.

7. Etik Bilgilendirme / Tartışma Oturumlarının Sunumu

Program Faaliyet Zaman Çizelgesi ve Eğitim Planı'nda görmüş olduğunuz gibi, etik davranış ilkeleri ile ilgili Türkiye'deki mevcut kanun ve yönetmelikler hakkında katılımcıları bilgilendirmeyi amaçlayan birçok oturum bulunmaktadır. Bu konuda, Kılavuz'un 3. bölümünde incelenen, yetişkinlerin etkili eğitim ilkelerini, etkili sunum ve aktif öğrenme uygulamalarını dikkate almanız önemlidir.

Bilgilendirme ve tartışma oturumlarında aşağıdaki konular işlenecektir.

- Etik İlkeler ve Kamu Hizmetlerinin Yönetimi
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun Rolü ve Yetkileri
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik
- Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi

8. Senaryo Tartışma ve Analizlerinin Yönetimi

8.1 Katılımcılar, Senaryo Analiz Sürecine Nasıl Dâhil Edilecekler?

- Katılımcılara, etik ilkeleri ve bu ilkelerin kamu görevlileri için taşıdığı anlamın en iyi şekilde, görevle ilgili bir karar alırken etik konularla ilgili olarak yapılan tercihlere ilişkin özel örneklerin incelenmesi, tartışılması ve değerlendirilmesi ile anlaşılabilceğini anlatın.
- Bu konuda bir dizi durumu ve ilgili tüm kişilerle ilgili alınması gereken kararları içeren çeşitli örneklerin –senaryoların– sunulacağını açıklayın.
- Katılımcılardan; alınan kararlar, kararı çevreleyen koşullar ve tanımlanan etik sorunlar üzerinde birlikte ya da grup içinde (grupları oluşturma konusunda bkz. Bölüm 3, madde 9) derinlemesine düşünmeleri istenmelidir. Burada ortaya çıkan etik konular, alınacak olan karara katılan ya da bu karardan etkilenecek olan farklı tarafların görüş açılarından değerlendirilmelidir.
- Verilen örneğe bağlı olarak, bu farklı taraflar, karardan sorumlu olan kamu görevlisini, görevlinin bakanlığını ya da çalıştığı daireyi, bakanlık teftiş kurullarını, karardan etkilenen başka birer veya kurumu, belki de bu kararı etkilemeye çalışanlar diğer kişileri içerebilir.
- Etik sorunlar, her bir yaklaşım ya da bakış açısı (aynı zamanda yönetmelikler, politika, usuller ve genel uygulama dikkate alınarak) dikkate alınarak tartışılmalı ve bu etik bakış açılarının görece geçerliliğinin ağırlığına bağlı olarak, kararın nasıl alınması gerektiği konusunda bir görüş birliğine varılmalıdır. (Daha fazla bilgi Disk Dosya 3'te bulunabilir.)
- Katılımcılara senaryo inceleme sürecinde yardımcı olmak amacıyla, Eğiticiler, birinci ve muhtemelen ikinci senaryoyu da tanıtmak üzere daha fazla zaman harcamaya hazır ve gerektiği takdirde de tartışmalara, ortaya konan etik sorunlara kılavuzluk etmede yönlendirici olmalıdırlar. Bu rehberlik ve yönlendiricilik derecesi izleyen her senaryo için daha az olmalıdır.

8.2 Bir Senaryo Nasıl Tanıtılır?

- Katılımcıları beş gruba ayırın: A, B, C, D, E (bkz. Bölüm 3, kısım 9 “Gruplarla Çalışma”).
- Katılan tüm tarafların bireysel çıkarları ve etik konumlarına göre senaryonun –veya senaryonun ilk bölümünün (bkz. Disk Dosya 3'teki Eğitici Kılavuz notları) – tartışılması hakkında tüm gruba bilgi verin:

“Herkes, mevcut bir durum karşısında kendisine ait bir bakış açısına sahiptir ve bu bakış açısı, duruma karşı nasıl tepki vereceğimizi ve hangi davranışları göstereceğimizi de etkiler. Etik eğitim faaliyetinin amaçlarından biri de karar alırken sadece başka görüşleri değil, aynı zamanda kamu sektörü değer ve ilkelerini de dikkate alırken kişilere yardımcı olmaktır. Başkasının bakış açısını dikkate alarak daha iyi karar alıcılar hâline geliriz. Değer ve ilkeleri dikkate alarak hedeflenen etik kültür ve Türkiye'deki kamu hizmetinde mevcut etik mevzuata uygun karar verebiliriz. Ne demek istediğimi anlamanız için şimdi görevinizi yerine getirirken karşılaşılabileceğiniz ikilemelerini değerlendireceğiz.”

Diğer seçenekler:

(i) Tüm gruba, senaryonun ilk bölümünü, verilecek kararlar ilgili anahtar noktalar vurgulanarak yüksek sesle okumak.

(ii) Katılımcılara senaryoyu önceden vererek katılımcıların eğitim yerine geldiklerinde senaryo hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak. Eğiticiler, senaryodan sırasıyla iki ipucunu kullanarak anahtar hususları sesli olarak okuyabilirler.

- Katılımcılardan yeniden gruplarına dönmeleri istenir. Her grubu belirlenen yerlerine; ya bir masaya, ya masanın bir köşesine ya da özel bir alana yönlendirip bir karara varmalarını ve

bu kararın daha sonra tüm katılımcılar tarafından değerlendirileceği tartışma süresini kendilerine bildirin (bkz. Ek 2'deki sınıf düzenlemeleri hakkındaki kontrol listeleri).

Senaryolar ve Senaryo Tartışma Formunun Kullanımı

Senaryoları içeren PowerPoint belgelerinin dağıtılması, tartışılması ya da kullanılmasından önce katılımcılardan Disk Dosya 3'te yer alan Senaryo Tartışma Formunu kullanmalarını isteyin. Senaryo Tartışma Formu, katılımcıların senaryoyu değerlendirmelerine yardımcı olmak üzere not tutmalarına, senaryonun ilgili kişi ve kurumların değişik etik bakış açılarıyla değerlendirilmesi ve ayrıca anahtar noktaların hatırlanmasında yardımcı olur.

Adım 1: Etik sorunu tartışın.

Buradaki etik sorun nedir? Sorun nerede ortaya çıkıyor? Bu konu, neden bir etik sorundur ya da neden etik bir sorun olabilir?

Adım 2: Senaryoyu bireylerin ve kurumların, yani söz konusu paydaşların, değişik bakış açılarından değerlendirin.

Kimler sorunla ilgilidir? Kimler sorundan etkilenecektir? Kim ya da kimler (çıkar) menfaat elde edecektir? Kim ya da kimler zarar görecektir? Bu konu ile ilgili "gri" alan neresidir? Sorunla ilgili bir ikilem var mıdır ve bu ikilem değişik bakış açılarına göre değişmekte midir?

Adım 3: Tartışmaya dâhil edilen değişik paydaşların değişik yaklaşımlarıyla ortaya konulan iddiaları değerlendirin.

Senaryoya katılanlar yönünden baktığınızda tartışılan sorunun doğru ve yanlışları nasıl değişmektedir? Yasallık-yasa dışılık, doğru-yanlış ve teamüller (alışılmış davranışlar)-resmî kurallar arasında herhangi bir fark bulunmakta mıdır?

Adım 4: Senaryoda anlatılan etik sorun(lar) üzerine bir sonuca varın.

Bu konuda en önemli etik ilke nedir? Bu ilkeyi kim göz ardı etmektedir ve neden?

Adım 5: Grup olarak yapılacaklara (alınacak önlemlere) karar vermek.

Etik olmayan bu davranışa karşı alınacak önlemler ya da yapılacaklar nelerdir? Bu sorunun yeniden ortaya çıkmasını durdurmak için hangi değişiklikler yapılabilir veya yapılmalıdır?

8.3 Bir Senaryo Tartışmasının Kolaylaştırılması

Grup tartışması sırasında, özellikle birinci senaryonun tartışılmasında, kendilerinden neyin istendiğini bilip bilmediklerinden ve senaryoyu tartışıp tartışmadıklarından emin olmak için her grupta mümkün olan en kısa sürede temas edin. Bundan sonra, gruptan herhangi birinin bir konuya "saplanıp saplanmadığını" veya pasif hâle gelip gelmediğini düzenli aralıklarla kontrol etmeye devam edin. Gruplara bireysel bakış açılarının dikkate alınmasını hatırlatın. Tüm gruplara son beş dakika kaldığını haber verin. Tüm grupları planlanan zamanda yeniden bir araya getirin. Tartışmalar erken biterse grupları daha önce toplayın ve tüm gruplar daha fazla zamana ihtiyaç duyarsa zamanı uzatın ("kaybolan" zamanı, geri bildirim tartışmalarını ve özet kısmını çok hızlı geçmeden telafi edin).

8.4 Senaryo Tartışması ve Anahtar Noktaların Özetlenmesi İçin Geri Bildirim Oturumunun Yapılması

Tüm gruplar yeniden bir araya geldiğinde, gruptan bir temsilcinin bulgularını sunmasını isteyin. Daha sonra grubun diğer üyelerine eklemek istedikleri bir nokta bulunup bulunmadığını sorun. Diğer gruplara, kendi gruplarında "farklı" sorunları tartışıp tartışmadıklarını sorun. Ortaya çıkan önemli (anahtar) hususları not edin. (Geri bildirim oturumuna yönelik olarak, her bir senaryoda tartışmaya öncülük edecek farklı bir grup seçin, ancak bu seçimi yaparken, her grubun geri bildirim tam olarak "hazırlanması" amacıyla rastlantısal bir sıra izleyin)

Geri bildirim oturumunda, tartışmayı yürütmek, değişik fikirleri almak ve tüm tartışmacıların katılımını sağlamak amacıyla aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Kanun, yönetmelik, usul ve etik ilkelere göre, herhangi bir kimse yanlış bir şey yaptı mı?
- Herhangi bir kimse zarar gördü mü? Kimse zarar görmedi ise ortada hâlâ bir sorun var mıdır? Herhangi bir kimse zarar gördüyse bu durum nasıl bir değişikliğe yol açar?
- Paydaşları ve onların farklı etik konumlarını tanımlayın.
- Yönetmelik, kanun ve/veya Etik Kılavuzlar kimi desteklemektedir?
- Resmî ve takdir yetkisine sahip makamlar arasında ya da resmî durum ve genel uygulamalar arasında bir çatışma bulunmakta mıdır?

Senaryodaki anahtar hususların özetlenmesinde önceden hazırlanmış görseller ve konuşmacı notlarını kullanın ve kendi notlarınıza bakarak geri bildirim sırasında ortaya çıkan ilave hususları ekleyin.

8.5 Senaryo Sunumları

Her senaryo, aynı çerçeveye yaklaşımla (ve her bir senaryoyla birlikte, Eğitici'ye yönelik Kılavuz notları kullanılarak) sunulmalıdır:

Senaryoya giriş ve katılımcılar için tavsiyeler.

Önerilecek farklı yaklaşımlar ve tartışmanın yönlendirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek anahtar konular.

Farklı bakış açıları ve ilgili sorunların özeti.

Bu konu ile ilgili ek bilgi Disk Dosya 3'te verilmektedir.

8.6 Senaryo Analizinin Sonuçlandırılması

Son senaryo tartışıldıktan sonra, etik karar alma modelini katılımcılara hatırlatmak üzere önceden hazırlanan görselleri kullanın ve etik sorunlara farklı bakış açılarından bakılmasının önemini özetleyin.

9. Etik Eğitim Faaliyetinin Tamamlanması

- Eğitim faaliyeti, katkılarından dolayı konuşmacıya/konuşmacılara ve aktif öğrenme sürecine katılımlarından, konulara olan ilgilerinden dolayı katılımcılara teşekkür ederek kapatılmalıdır.
- Lütfen, ayrılmadan önce katılımcılardan değerlendirme formlarını doldurmalarını ve teslim etmelerini isteyin (Geri bildirim için bkz. Bölüm 3, madde 10 ve formlar için bkz. Ek 3.4).
- Katılımcılara, kurumlarının etik ilkelerin ve etik davranışların sürekli geliştirilmesi hakkında kendilerine tavsiyelerde bulunmaya devam edeceğini bildirin. Planlanan tüm faaliyetler ile daha sonra yapılacak tavsiye ve izleme faaliyetlerine yönelik irtibat kurulacak kişilerin adlarını içeren bir taslak hazırlayın.
- Eğitim faaliyetini, görsellerle sunulan aşağıdaki anahtar hususları hatırlatarak tamamlayın:
 - “İşyerinde alınan kararlar, kişisel ilkeler kadar kamu sektörü veya kurumsal değer ve ilkelere uygun olmalıdır.”
 - “Günlük yaşamda değerleri yaşamak ve başkalarını da böyle yaşamaya teşvik etmek, etik bir kültürü geliştirmenin en etkili yoludur. Geri döndüğümüzde, bize kişisel tatmin sağlayan ve herkesin tercih ettiği bir kurumda çalışmak isteriz.”

- “Genellikle, karmaşık olan sorulara kesin, doğru veya tümüyle yanlış cevap yoktur. Buna karşılık, en uygun kararı vermemizde bize yardımcı olan kılavuz değerler ve ilkeler bulunmaktadır. Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri hakkındaki Yönetmelik ve bu eğitim faaliyetinin kapsamı, söz konusu koşullarda sizlere yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Ayrıca, bu konuda, kurumunuzun mevcut davranış kurallarına, standartlara, diğer politikalarına ve usullerine de bakabilirsiniz.”

- “Karar almak genellikle zor bir süreçtir. Gelecekte size yardımcı olacak araç, burada anlatılan karar alma modelidir. Kılavuzda ve Etik Hatırlatma Kılavuzunda bu modelin bir kopyasının bulunduğunu unutmayınız.”

- Katılımcılara, bir kararın veya davranış biçiminin etik olup olmadığı konusunda şüpheye düşüklerinde güvenilir meslektaşlarından tavsiye almalarının önemini hatırlatın.

- Her katılımcının Etik Hatırlatma Kılavuzu'ndan edindiğine emin olun (bkz. Disk Dosya 6).

→ Daha sonra, faaliyetin tamamlandığını ve katılımcıların ayrılacağını bildirin.

Kılavuzun bir sonraki bölümünde, Eğitici olarak, eğitim faaliyetlerini izlemek ve daha sonraki eğitim ve gelişim faaliyetleri hakkında tavsiyelerde bulunmak amacıyla önceden planlanmış bir zamanda, kurumları yeniden ziyaret ederek eğitim faaliyetlerini izleme sorumluluklarınız hakkında bilgi ve talimatlar sunulmaktadır.

BÖLÜM 7: ETİK LİDERLİK EĞİTİM PROGRAMI EĞİTİM FAALİYETİ'NİN İZLENMESİ

1. Giriş

Bu bölüm, eğitim faaliyetine verilen tepkilerin değerlendirilmesi ile kurum personeline yönelik eğitim programından sonra yapılan geliştirme faaliyetleri yolu ile etik değer ve standartların nasıl pekiştirileceği konularında kuruma yol göstermek amacıyla, Eğitici'nin eğitim faaliyetleri sonrası kurumla bağlantı kurma sorumlulukları ile ilgili tavsiye ve talimatları içerir.

Buradaki bilgi, **Uygulama Kılavuzu'nun** etik davranışın sürdürülmesi hakkındaki 5. Bölümünde verilen tavsiyelerle birlikte okunmalıdır.

2. Özet / Genel Bakış

Bu bölüm aşağıdaki sorulara yöneliktir:

- Eğitim Faaliyet Programı'ndan hemen sonra ne yapmalısınız?
- Etik Kurul'a geri bildirim nasıl sunarsınız?
- Etik eğitimlerinin pekiştirilmesi ile yönetici ve personelin gelişimi hakkında kurumlara neler tavsiye etmelisiniz?

Bu bölüm, eğitim faaliyetinin tamamlanmasından hemen sonra, mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri özetleyerek başlamaktadır.

3. Eğitici'nin Sorumlulukları

Eğitici'nin, eğitim faaliyetinin gerçekleştirildiği kurumun temsilcileriyle bağlantı hâlinde üstlenmesi gereken birincil sorumlulukları aşağıdaki faaliyetleri içerir:

- Eğitim faaliyetine ilişkin ortak değerlendirme raporlarını kuruma bildirin ve bunlara katkıda bulunun. Daha sonra yapılacak olan eğitim faaliyetlerine yönelik gerekli gözden geçirmeleri müzakere edin.
- Değerlendirmeleri özetleyen raporu tamamlayıp Kamu Görevlileri Etik Kurulu'na gönderin. Kaynak göstermeden katılımcıların (ve mümkünse konuşmacıların) yorumlarını rapora dâhil edin ve eğitim faaliyetinde ortaya çıkan kurumunuzun yönetimi ve işleyişi ile doğrudan ilgili etik sorunlar hakkındaki ortak değerlendirme sonuçlarına katkıda bulunun.
- Kısa dönemde eğitim faaliyetinin çıktılarını güçlendirmek, orta dönemde iyileştirilmiş etik standartları geliştirmek ve sürdürmek amacıyla **Uygulama Kılavuzu'nun** 5. Bölüm'ünde özetlendiği gibi, kurumunuzun resmî olarak belirlenmiş rol ve sorumlulukları ile planlanmış faaliyetlerini kurumunuzla müzakere edin.
- **Uygulama Kılavuzu'nda** anlatıldığı gibi, yöneticiler veya personel için etik ve kendini geliştirme faaliyetleri konularında kurumun bilgilenmesini sağlayın.

EKLER

EK 1: Terimler Sözlüğü

Etik: Bireylere “işlerin nasıl yapılması gerektiğini” belirlemede yardımcı olan kılavuz değerler, ilkeler ve standartlardır.

Etik Liderlik Programı: Bir bakanlık veya bir kamu kurumunda uygulanacak olan planlanmış bir dizi eğitim faaliyetini içeren ve genel amacı; “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri Yönetmeliği”nde yer alan hükümler ile bu Yönetmeliğin, kamu görevlilerinin, kamu (halk), personel ve kamu kaynaklarının yönetimiyle olan ilişkileri de dâhil olmak üzere, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken izleyecekleri usul ve davranışlarla ilgili bilincin ve anlayışın geliştirilmesidir.

Etik Eğitim Stratejisi: Eğitimin bir kurumun tamamında planlı (kademeli, Şelale Modeli) bir biçimde ve başka etkinlik ve süreçlerle de desteklenecek şekilde sunulmasına “Etik Eğitim Stratejisi” denir.

Şelale Modeli: Bir kurumda etik eğitim faaliyetlerinin kurumun tamamında, yukarıdan aşağıya doğru, kademeli olarak gerçekleştirilmesi sürecidir.

Eğitim Faaliyeti: Bir grup kamu görevlisinin görevleriyle ilgili bilgilerinin artırılması, tutumlarının değiştirilmesi ve/veya becerilerinin geliştirilmesi konularında önceden belirlenmiş ihtiyaçlarına yönelik olarak belirli bir zaman diliminde tasarlanan, düzenlenen ve toplantılar hâlinde sunulan bir dizi faaliyettir.

Eğitimin Kolaylaştırılması: Eğitim; faaliyetlerin düzenlenmesi, araç-gereç ve kaynakların organizasyonu ve eğitim sürecinin denetimindeki rol ve işlevler olarak bilinir. Hem eğitimin sorunsuz gerçekleştirilmesi hem de etkili ve verimli olmasını sağlamak için zorunludur.

Eğitici: Asli işlevi kurumlarda eğitim vermek ve ileride eğitim verecek diğer Eğitimcilerin yetiştirilmesini sağlayarak, bütün kurumda eğitimin Şelale Modeli ile kademeli olarak yayılmasına yardımcı olan görevlidir.

Öğrenme: Uygulama ya da deneyim sonucunda ortaya çıkan, görece daha kalıcı davranış değişikliğinin ortaya çıktığı bir süreçtir.

Eğitim: İşyerinde bireysel ve kurumsal performansı artırmak üzere yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasını desteklemede gerekli olan formel ve informal yaklaşımları kapsayan bir süreçtir.

EK 2: Eğitim Kılavuzu ve Kontrol Listeleri

İÇİNDEKİLER

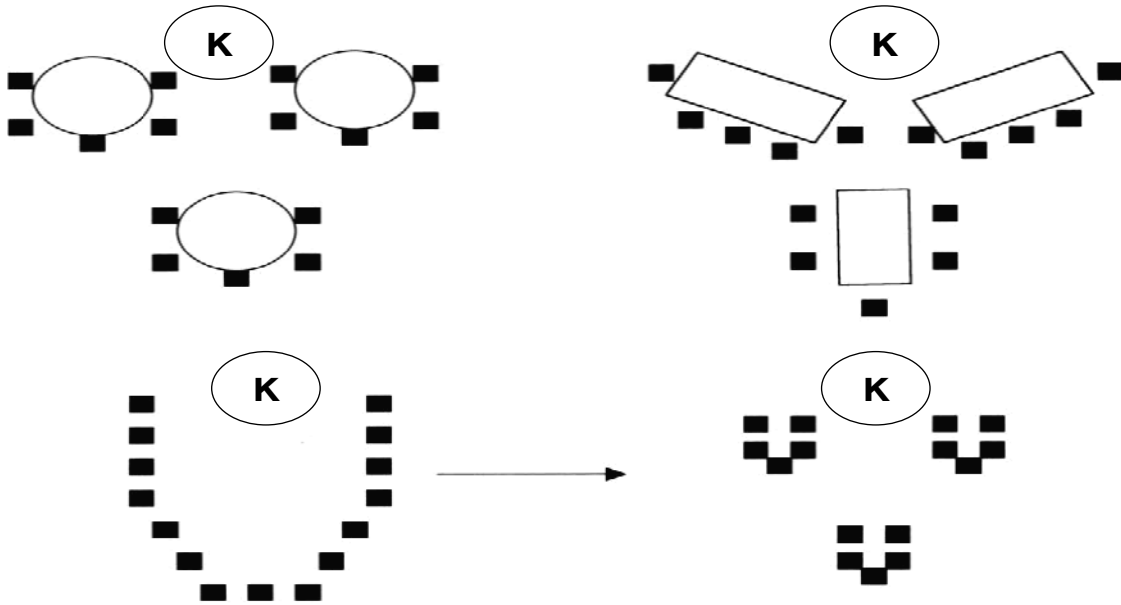
1. Etkileşimli Eğitim Faaliyetleri İçin Tavsiye Edilen Oturma Düzeni
2. Eğitim Salonu Oturma Düzeni: Olumlu ve Olumsuz Yanları
 - 2.1 *Kafe Tarzı Oturma Düzeni*
 - 2.2 *U veya At Nalı Yerleşim*
 - 2.3 *Kurul Odası Yerleşimi*
 - 2.4 *Sınıf/Konferans Salonu Oturma Düzeni*
3. Eğitim Salonu: Eğitim Öncesinde veya Eğitim Yerine Varıldığında Doldurulacak Kontrol Listesi

1. Etkileşimli Eğitim Faaliyetleri İçin Tavsiye Edilen Oturma Düzeni

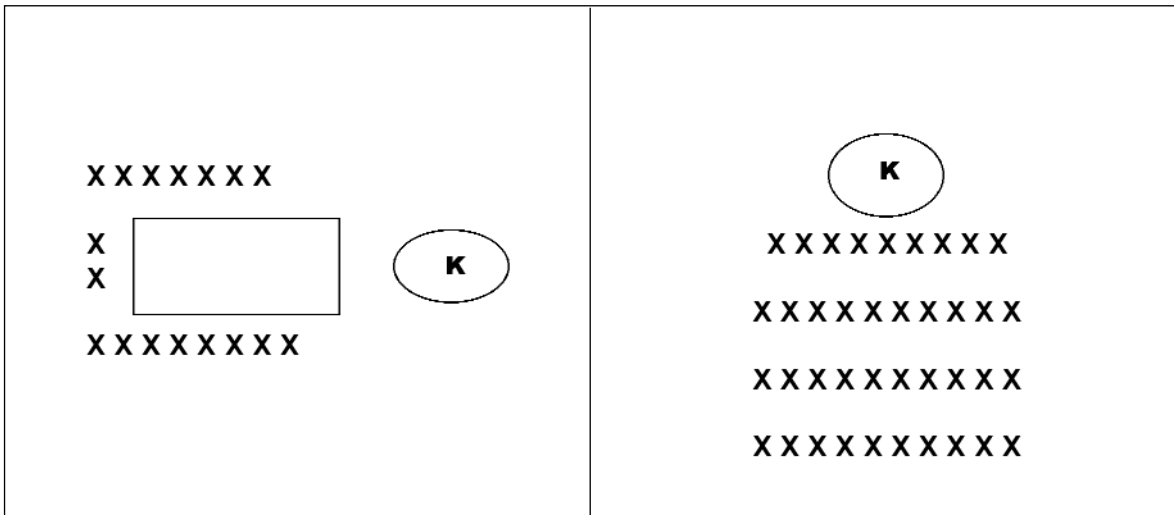
Tercih edilen iki oturma düzeni, “Kafe” ve “U ya da at nalı” şeklindeki düzenlerdir (K Eğitici'nin konumudur).

“Kafe tarzı” yerleşim düzeninde, yuvarlak ya da dikdörtgen masalar kullanılır (alttaki ilk iki şekil). Bu düzen, katılımcıların genel oturumları ile grup oturumları arasında oturma düzenlerini ayarlamalarını gerektiren genel ve grup oturumlarında kullanılır. Böylece oturumun aksaması en aza indirgenir.

Bireysel toplantı masalarının “U” ya da “at nalı” düzenlemesi (alttaki son iki şekil) genel oturumlar için kullanılır ve daha sonra sağ alttaki şekilde gösterildiği gibi, grup çalışmasına göre yeniden düzenlenebilir. Bu değiştirilebilir oturma düzeni, sadece az sayıda grup oturumu yapıldığında kullanılmalıdır.



Daha geleneksel yerleşimler kurul odası (altta solda) ve sınıf oturma (altta sağda) düzeni biçimindedir:



2. Eğitim Salonu Oturma Düzeni: Olumlu ve Olumsuz Yanları

Eğitim faaliyetleri sırasında salonda kullanılabilecek mobilya ve donanım, eğitim programının ve etkinliklerin işlevselliğini artırmak, katılımcıların konforunu ile fiziksel rahatını artırmak amacıyla yeniden düzenlenebilir. Aşağıda, önerilen bazı yerleşim planları ile bunların olumlu [✓] ve olumsuz [✗] yönleri verilmektedir:

2.1 Kafe Stili Oturma Düzeni (Masa ve sandalyeler bir önceki sayfadaki şekildeki gibi yerleştirilmiştir.)

- [✓] Grup kimliğini ve bağlılığını güçlendirir, tartışmaların yönlendirilmesini ve genel sunumlardan planlı oturum ve grup tartışmalarına kolay geçiş sağlar.
- [✓] Eğitici'nin salonun her tarafında hareket etmesini, sunuma çeşitlilik eklemesini ve odak noktasını farklı grup ya da bireyler üzerinde yoğunlaştırmasına yardımcı olur.
- [✗] Bazı katılımcılar, sunumları izlerken masalarında çalışamayabilir (not almak gibi).
- [✗] Grup üyelerini değiştirmek için özel müdahaleler yapılmadıkça kişilerin sabit olarak bir grup içinde kalmasına yol açar.
- [✗] Resmî oturumlar için her zaman yararlı değildir.

2.2 U veya At Nalı Yerleşim (Daha küçük ve hareketli masalardan oluşur.)

- [✓] Eğitici'nin grup içinde U harfinin kırk ucu boyunca serbest olarak hareket etmesine yardımcı olur.
- [✓] Görsel sunumlar ve genel tartışma için uygundur.
- [✓] Eşitlerin buluşması hissi yaratır.
- [✓] Yukarıdaki şekilde olduğu gibi, masalar hareket ettirebilirse küçük grup oturumları için uygun hâle gelir.
- [✗] Masalar hareket ettiremiyorsa grup tartışmaları ve alıştırmaları zorlaştırır.
- [✗] Katılımcıların kaynaşmasını engeller.
- [✗] Resmî toplantı atmosferi yaratır.

2.3 Kurul Odası Yerleşimi (Büyük, dikdörtgen masa veya masa bloklarından oluşur.)

- [✓] Görsel sunumlar ve genel tartışmalar için uygundur.
- [✓] Eşitlik hissi yaratır.
- [✗] Eğitici'nin grup içinde hareket etmesini engeller, Eğitici sadece katılımcıların oturdukları yerlerin arkasında dolaşabilir.
- [✗] Katılımcıların kaynaşmasını engeller.
- [✗] Resmî toplantı atmosferi yaratır.

2.4 Sınıf/Konferans Salonu/Tiyatro Oturma Düzeni (Düz zeminli, sabit veya hareketli sandalyeli, yazı tablalı veya tablasız.)

- [✓] Çok sayıda katılımcının oturmasına olanak sağlar.
- [✓] Resmî sunumlar için uygundur.
- [✗] Sunucu ve katılımcılar arasında mesafe oluşturur, okul ya da üniversiteyi hatırlatır.
- [✗] Fiziksel düzenlemeler etkileşimi ve tartışmaları engeller.
- [✗] Aşırı resmîyet düzeyi katılımcılar için caydırıcı olabilir.

3. Eğitim Salonu: Eğitim Öncesinde veya Eğitim Yerinde Doldurulacak Kontrol Listesi

| Kontrol | Evet / Hayır | Gerekli Eylem |
|---|---|---------------|
| Derslik, planlanan sayıdaki katılımcının oturabileceği kadar büyük mü? | E / H | |
| Derslikte yeterli aydınlatma var mı? Isıtma nasıl? Havalandırma yeterli mi? Dışarıda herhangi bir gürültü veya rahatsızlık verici bir kaynak var mı? Salon içinde veya pencerelerin dışında dikkati dağıtacak görüntüler var mı? | E / H | |
| Talep edilen salon yerleşimi / oturma düzenlemeleri: Kafe tarzı U / At nalı Kurul odası Sınıf | E / H E / H E / H E / H | |
| Salon ve ilgili tesisler engelli katılımcılar için uygun mu? | E / H | |
| Planlanan salon yerleşimi için gereken sayıda masa ve sandalye var mı? | E / H | |
| Yeterli sayıda elektrik prizi var mı? | E / H | |
| Görsel sunumlar için gerekli karanlık ortam sağlanabilir mi? | E / H | |
| Tüm donanım mevcut mu? (Gerekli olmayan araç ve gereçlerin üzerini çiziniz ve/veya diğerlerini ekleyiniz): Bilgisayar Veri Gösterici Tepegöz Ekran / boş duvar TV Monitörü VCR DVD Kâğıt Tahtası Tahta Kâğıtları Tahta Kalemleri Elektrik Uzatma Kabloları (diğer)..... (diğer)..... (diğer)..... | E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H E / H | |

| | | |
|--|-------------------------|--|
| (diğer)..... (diğer)..... | E / H E / H | |
| İkram yapılacak mı? İkram ne zaman ve nerede verilecek? Sigara içme alanı var mı? | E / H E / H E / H | |
| Tuvaletlerin yerleri gösterilmiş mi? | E / H | |
| İrtibat kurulacak kişilerin adı ve soyadı / telefonu: Bilgisayar ve projektörden sorumlu teknisyen için direkt temas: | | |

İlave Hatırlatmalar:

EK 3: Eğitim Faaliyeti Yönetim Formları ve Kontrol Listeleri

1. Eğitim Faaliyeti Onay Formu
2. Faaliyet Davet Bilgisi
3. Yoklama Çizelgesi
4. Kişisel İkiem Çalışma Formu
5. Katılımcı Değerlendirme Formu
6. Eğitici Değerlendirme Formu

1. Etik Eğitim Faaliyeti Onay Formu

POSTA ADRESİ:

TELEFON:

FAKS:

E-POSTA:

TARİH:

Sayın

İlgi:

Etik Eğitim Faaliyeti

Tarih: [eklenecek]

Saat: [eklenecek]

Kurum: [eklenecek]

Yapılan görüşmeyi müteakip, aşağıdaki bilgileri doldurup tarihine kadar faks veya e-posta yolu ile tarafıma bildirmenizi, üzerinde görüşülmesine gerek gördüğünüz başka hususlar varsa çekinmeden bağlantıya geçmenizi saygılarımla arz ederim.

Eğitici'nin Adı-Soyadı

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Kurum Adresi | |
| Kurumda irtibat kurulacak kişi | |
| Görevi | |
| Telefon | |
| E-posta | |
| Salon büyüklüğü | |
| İlave salon sayısı | |
| Koltuk sayısı | |
| Oturma düzeni | |
| İkram düzenlemeleri | |
| Katılımcıların özel ihtiyaçları | |
| Masaüstü / dizüstü bilgisayar | Var / Yok |
| Veri Gösterici (projektör) | Var / Yok |
| Ekran | Var / Yok |
| TV / Video cihazı | Var / Yok |
| Kâğıt tahtası / 6 tahta kalem | Var / Yok |

2. Faaliyet Davet Bilgisi

Etik eğitim faaliyetlerine katılım için davetiyeleri personelinize iletmeniz ve onları eğitim çalışmasına hazırlamanız gerekecektir. Aşağıdakiler de dâhil olmak üzere faaliyet içeriğinin düzenlenmesi özellikle önemlidir:

- Kurum neden bu faaliyeti düzenliyor?
- Bu faaliyet, diğer kurumsal girişimlerle veya eğitim olanakları ile nasıl uyum sağlıyor?
- Kurum yöneticisinin faaliyete yaklaşımı nasıldır?
- Kurum, kişilerin eğitim faaliyetine katılımını neden önemli görüyor?

Davetiye şu bilgileri içermelidir:

| |
|---|
| Tarih |
| İLGİLİ MAKAM'A |
| Sayı: |
| Konu: Etik Liderlik Programı Davetiyesi |
| <p>Bilindiği gibi 8 Haziran 2004 tarihli <i>Resmî Gazete</i>'de yayımlanan 5176 sayılı Kanun kapsamında, "Kamu Görevlileri Etik Kurulu"nun amaçlarından biri de kamu yönetiminde etik ilkelerinin yaygınlaştırılması ve etik bir sistemin geliştirilmesidir. Bu kapsamda, kamu kurumlarında etik kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesine katkıda bulunmak amacı ile çeşitli atölye çalışmaları, bilgilendirme toplantıları, konferans, seminer vb. gibi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.</p> <p>Bu çerçevede kurumumuz tarafından düzenlenecek olan "Etik Liderlik Programı"na katılımınız beklenmektedir. Bu programda; iş ortamında karşılaşılan etik ikilemlerin nasıl çözümleneceği, iyi bir etik kültürünün yaratılmasında kamu görevlilerinin davranış biçimlerinin nasıl olması gerektiği, kurumsal performans ve olumlu ilişkilerin nasıl geliştirilebileceği gibi konuların tartışılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede; "Değerlerimiz nelerdir ve niçin önemlidir? Doğru kararlar almamızda bizlere yardımcı olacak bir karar alma modeli nasıldır? Türkiye'de kamu etiği niçin önemlidir?" gibi konular da ele alınacaktır.</p> <p>"Etik Liderlik Programı"nın düzenleneceği tarih, yer ve adres aşağıda belirtilmiştir. Söz konusu programa katılacak personel ile ilgili bilgilerin aşağıda belirtilen forma uygun olarak doldurulup en kısa zamanda tarafıma gönderilmesini saygılarımla arz ederim.</p> |
| Etik Eğitmeni |
| Adı-Soyadı |
| Unvanı |
| Birimi |
| Tarih & Saat: |
| Kayıt Zamanı: |
| Eğitim Yeri Adresi: |
| CEVAP FORMU |
|tarihinde yapılacak olan Etik Yol: Etik Liderlik Programı'na katılacağımı teyit ederim. |
| Adı-Soyadı: |
| Görevi: |
| Kurumu: |
| Adresi: |

3. Yoklama Çizelgesi

| Lütfen aşağıdaki formu doldurarak katılımınızı teyit ediniz. | | | |
|--|--------------|------------------|----------------|
| Kurum: Adres: | | Tarihler: | |
| Adı-Soyadı | Unvan | E-posta | Telefon |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

4. Kişisel İkilem Çalışma Formu

Lütfen faaliyet öncesinde veya sırasında, işyerinde hâlihazırda karşınıza çıkan, daha önceden karşılaştığınız ya da farkında olduğunuz kişisel bir ikilemi yazmak için bu sayfayı kullanın.

Faaliyet sırasında etik sorununuza yönelik olası çözümler üzerinde düşünün.

Aşağıdaki ikilemleri işyerinde yaşadım veya diğer meslektaşlarımdan bu ikilemlerle karşılaştığımı gördüm.

İkilem 1:

Olası çözüm şu olabilir:

İkilem 2:

Olası çözüm şu olabilir:

5. Katılımcı Değerlendirme Formu

| |
|--|
| <p>Katılımcı Değerlendirme Formu</p> <p>FAALİYET:</p> <p>TARİH:</p> <p>YER:</p> |
| <p style="text-align: center;">Bu faaliyet hakkındaki fikirlerinizi söyleyerek bir sonraki eğitim faaliyetini planlamamız için bize yardımcı olun.</p> |
| <p>Lütfen bu formu doldurmak için birkaç dakikanızı ayırın ve buradan ayrılmadan önce teslim edin.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Gün içinde işlenen konuların ilginizi ne derece çektiğini belirtir misiniz? Uygun olanı daire içine alın. Çok Yüksek Yüksek Orta Düşük2. Kurumunuzda daha sonra yapılacak tartışmalar ve faaliyetler için bugünkü atölye çalışmasından kazandığınız en önemli üç düşünce nedir?<ol style="list-style-type: none">1.2.3.3. Eğitim faaliyetlerindeki senaryolara diğer hangi konuları dâhil etmemiz gerektiğini düşünüyorsunuz?4. Etik davranış yolunu takip ederken başka hangi yardım çeşitlerine ihtiyaç duyarsınız?5. Bu veya gelecekteki faaliyetler için herhangi bir yorumunuz veya öneriniz var mı? Yorumlarınız için daha fazla alana ihtiyaç duyarsanız lütfen arka sayfayı kullanın. <p>Adı-Soyadı:</p> <p>Telefonu:</p> <p>Görev Unvanı:</p> <p>E-posta:</p> <p>Kurumu:</p> <p style="text-align: center;">YORUMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ</p> |

6. Eğitici Değerlendirme Formu

Eğitici olarak vereceğiniz geri bildirimler, düzenlenen eğitim faaliyetlerinin, sizin ve katılımcılarınızın ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmamız için önemlidir. Lütfen bu sayfayı doldurmak için zaman ayırın ve aşağıdaki adresteki Etik Komisyonu'na iade edin. [Adres:]

1. Faaliyet ayrıntıları:

Atölye çalışması tarihi: Toplam Katılımcı Sayısı:

Kurum(lar):.....

Eğitici:

2. Faaliyet sırasında, neler beklenen şekilde gerçekleşti? Neden(ler)i?

| |
|--|
| |
|--|

3. Faaliyet sırasında neler beklenen şekilde gerçekleşmedi? Neden(ler)i?

| |
|--|
| |
|--|

4. Grupların tartıştığı her senaryo hakkında geri bildirim verin:

| |
|--|
| |
|--|

| |
|--|
| |
|--|

| |
|--|
| |
|--|

| |
|--|
| |
|--|

| |
|--|
| |
|--|

5. Gelecekteki faaliyetlere eklenmek üzere, katılımcıların önerdiği diğer senaryolar nelerdir?

6. Katılımcılar başka hangi tür yardımlar almak istediklerini ifade ettiler?

7. İlave yorum veya öneriler:

İhtiyacınız olması hâlinde lütfen arka sayfaya devam ediniz.

Geri bildiriminiz için teşekkür ederiz.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmekte, Avrupa Konseyi'nce yürütölmektedir.