

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM UYGULAMALARI:
1996-2011 DÖNEMİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRMESİ

Evrım GÜRLER

Danışman
Doç. Dr. Demet VAROĞLU

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Ankara, Şubat 2013

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
UZMANLIK YETERLİLİK TEZİ TUTANAĞI**

İstatistik Genel Müdürlüğü Ödemeler Dengesi Müdürlüğü Uzman Yardımcısı (13427) Evrim Gürler'in, "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Uygulamaları: 1996-2011 Döneminin Analizi ve Değerlendirmesi" konulu yeterlilik tezini görüşmek üzere tez kurulumuz 06.02.2013 tarihinde toplanmıştır.

Kurulumuzca yeterlilik tezi değerlendirilmiş ve yapılan savunma sonucu da dikkate alınarak başarılı bulunmuştur.

Prof.Dr. Turalay KENÇ
Başkan Yardımcısı

Hüseyin ZAFER
İstatistik Genel Müdürü

Mehmet SÖNMEZ
Eğitim Müdürü

Doç.Dr. Demet VAROĞLU
TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Prof.Dr. Mehmet BARCA
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

ÖNSÖZ

Değerli zamanını ayırıp, bilgi ve deneyimi ile yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Demet Varoğlu'na, çalışmamın her aşamasında desteklerini esirgemeyen İnsan Kaynakları Genel Müdürü Cem Eyerci, Genel Müdür Yardımcısı Cafer Kaplan ve Eğitim Müdürü Mehmet Sönmez'e, çeşitli şekillerde katkıda bulunan çalışma arkadaşlarım başta İhya Sürek olmak üzere Arzu Hancı Karademirci, Burcu Tunç ve Aysun Suna Bayram'a, anket çalışmasına katılan ve soruları içtenlikle cevaplayan bursiyerlere ve yöneticilerime teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bu çalışmanın hazırlanmasında sağladığı manevi destek dolayısıyla hayatımın anlamı eşim Ahu'ya sonsuz teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Bu çalışmayı, biricik oğullarım Deniz Çınar ve Çağan'a ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMA LİSTESİ	xii
EK LİSTESİ	xiii
ÖZET	xiv
ABSTRACT	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL GELİŞİM, EĞİTİM VE ÖĞRENME	4
1.1. Kurumsal Eğitim.....	4
1.2. Entelektüel Sermaye.....	7
1.3. Lisansüstü Eğitimin Kişiyne, Çalışılan Kuruma ve Ülke Ekonomisine Katkısı.....	10
1.3.1. Lisansüstü Eğitimin Kişiyne Katkısı	10
1.3.2. Lisansüstü Eğitimin Çalışılan Kuruma Katkısı	19
1.3.3. Lisansüstü Eğitimin Ülke Ekonomisine Katkısı	20

İKİNCİ BÖLÜM

TCMB ve DİĞER KURUMLARIN YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM UYGULAMALARI	23
2.1. TCMB Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Uygulamaları.....	23
2.2. Diğer Kurumların Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Uygulamaları.....	29
2.2.1. Hazine Müsteşarlığı, Ekonomi Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve BDDK Uygulamaları	29
2.2.2. Kalkınma Bakanlığı Uygulamaları	31
2.2.3. SPK Uygulamaları	33

2.3. Merkez Bankası Uygulamasının Diğer Kurum Uygulamaları ile Karşılaştırılması	34
2.4. Başka Ülkelerin Merkez Bankalarında Benzer Uygulamalar.....	36
2.5. TCMB Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Uygulamalarında İstatistiki Veriler	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	43
3.1.1. Kişisel Bilgilere Göre Örneklem Özellikleri	44
3.1.2. Örneklemenin Evreni Temsil Oranı	47
3.2. Anket Formları	49
3.2.1. Veri Toplama Süreci	50
3.2.2. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	50
3.3. Sayıltılar	51
3.4. Sınırlılıklar	51
3.5. Tanımlar	51

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR	53
4.1. Bursiyer Anketi Bulguları	53
4.1.1. Kişisel Bilgiler	53
4.1.2. Bursiyer Adaylığı Başvuru Koşulları	57
4.1.3. Bursiyer Adaylarının Belirlenmesi (ASP Hesaplanması)	65
4.1.4. Başvuru Yapılabilecek Üniversiteler	69
4.1.5. Başvuru ve Bursiyerlik Süreci	70
4.1.6. Banka Finansmanı	75
4.1.7. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programı	78
4.1.8. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Katkıları	79
4.1.9. Genel Değerlendirme	87
4.2. Yönetici Anketi Bulguları	97
4.2.1. Kişisel Bilgiler	97
4.2.2. Yurt dışı Lisansüstü Eğitim Programı	99
4.2.3. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programının Çalışana ve Bankaya Katkısı	104
4.2.4. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programı Sonrası Birim Değişikliği	109

4.2.5. Genel değerlendirme	112
----------------------------------	-----

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKÇA	134
EKLER.....	138

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1. Eğitim ve Geliştirme Arasındaki Farklar	7
Tablo 1.2. Financial Times Gazetesi 2012 Yılı En İyi MBA Okulları Sıralaması ve MBA'nın Sağladığı Kazanç Artış Oranları.....	14
Tablo 1.3. Forbes Dergisi Tarafından Yayınlanan En İyi MBA Okulları Sıralaması (ABD)	15
Tablo 1.4. Üniversitelerdeki Uluslararası Öğrenci Yüzdeleri ve Ülke Sayıları	18
Tablo 2.1. Aday Sıralama Puanını Oluşturan Kriterler ve Ağırlıkları	25
Tablo 2.2. Beş veya Daha Fazla Bursiyer Gönderilen Üniversiteler.....	42
Tablo 3.1. Anket Katılım İstatistikleri	44
Tablo 3.2. Bursiyer Anketi Katılımcılarının Hizmet Yılları ve Yaşları İtibarıyla Dağılımları	46
Tablo 3.3. Yönetici Anketi Katılımcılarının Hizmet Yılları ve Yaşları İtibarıyla Dağılımları	47
Tablo 4.1. 2003-2004 ve 2012-2013 Akademik Yılları Arası Bursiyerlerin Eğitim Alanları İtibarıyla Dağılımı.....	55
Tablo 4.2. Bursiyer Adaylığı İçin Bir Yaş Sınırı Olması Gerektiğini Düşünen Katılımcıların Önerileri.....	58
Tablo 4.3. Başvuru Tarihi İtibarıyla Bankada En Az 2 Yıl Fiilen Çalışmış Olma Koşulunu Kısa Bulan Katılımcıların Önerileri	60
Tablo 4.4. 2012 Yılı Başvurularında İstenen Minimum TOEFL Puanını (TOEFL-IBT: 90) Düşük ve Yüksek Bulan Katılımcıların Önerileri.....	63
Tablo 4.5. Üniversiteler Tarafından MBA Programları İçin İstenen Minimum TOEFL-IBT Puanları	63
Tablo 4.6. 'Aşağıdaki Kriterler, Bursiyer Adaylarının Belirlenmesinde Kullanılan ASP Hesabında Yer Almalı Mıdır?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	66
Tablo 4.7. Bursiyerlerin ASP Hesabında Yer Alan Kriterlerin Ağırlığı Hakkındaki Düşünceleri.....	67
Tablo 4.8. ASP Hesabında Yer Alması Gerektiğini Düşünülen Kriterin Alacağı Ağırlığa Dair Katılımcıların Önerileri	67

Tablo 4.9. ASP Hesaplaması: Mevcut ve Önerilen Kriterler ve Ağırlıkları...	68
Tablo 4.10. Bursiyerlerin, Aday Olabilmek İçin Gerekli Minimum ASP (Yüksek Lisans İçin 70, Doktora İçin 75) Hakkındaki Düşünceleri	68
Tablo 4.11. Bursiyerlerin, Adaylıklarının Açıklandığı Eylül Ayı Sonrasında Üniversite Başvuruları ve Kabul İçin Tanınan Süreyi Yeterli Bulmama Sebepleri.....	71
Tablo 4.12. Adaylıkları Süresince Çeşitli Konularda Eğitim Müdürlüğünden Gerekli Desteği Aldığını / Almadığını Beyan Eden Bursiyer Sayıları.....	72
Tablo 4.13. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimleri Süresince Çeşitli Konularda Eğitim Müdürlüğünden Gerekli Desteği Aldığını / Almadığını Beyan Eden Bursiyer Sayıları.....	73
Tablo 4.14. Kitap ve Yazılım Harcamaları İçin Her Akademik Yıl Başına Ödenen \$500'ı Yetersiz Bulan Katılımcıların Önerileri	77
Tablo 4.15. Bursiyerlerin, Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Kişisel Gelişimlerine Hangi Yönden Katkısı Olduğuna Dair Değerlendirmeleri	80
Tablo 4.16. Bursiyerlerin, Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Kariyerlerine Hangi Yönden Katkısı Olduğuna Dair Değerlendirmeleri	81
Tablo 4.17. Bursiyerlerin, Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Bankada Yaptıkları İşe Hangi Yönden Katkısı Olduğuna Dair Değerlendirmeleri	82
Tablo 4.18. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimden Döndükten Sonra Yaptıkları İşlerin Niteliğinin Değiştiğini Belirten Bursiyerlerin Bu Değişikliklerin Hangi Yönden Olduğuna Dair Değerlendirmeleri	83
Tablo 4.19. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Katkısı Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	83
Tablo 4.20. 2011-2012 Akademik Yılı Yüksek Lisans Bursiyerlerinin Ortalama Tahmini Maliyetleri.....	86
Tablo 4.21. Birimler İtibarıyla Anket Gönderilen Yönetici Sayısı, Ankete Katılan Kişi Sayısı ve Katılım Yüzdeleri.....	98
Tablo 4.22. Unvanlar İtibarıyla Anket Gönderilen Yönetici Sayısı, Ankete Katılan Kişi Sayısı ve Katılım Yüzdeleri.....	98
Tablo 4.23. Yöneticilerin, Birimlerinde Yapılan İşler Göz Önüne Alındığında En Az Lisans Derecesinde Eğitim Gerektiren İşlere Dair Değerlendirmeleri.....	99

Tablo 4.24. Yöneticilerin, Birimlerinde Lisans Derecesinde Eğitim Gerektiren İşleri Yürüten Çalışanların Unvanlarına Dair Değerlendirmeleri	100
Tablo 4.25. Yöneticilerin, Hangi Unvan Gruplarındaki Çalışanların Yüksek Lisans / Doktora Yapması Gerektiğine Dair Değerlendirmeleri	101
Tablo 4.26. Çalışanların Yüksek Lisans / Doktora Yapmasının Uygun Bulunduğu Alanlar	102
Tablo 4.27. Birimler Bazında Lisansüstü Eğitim Yapılması Uygun Görülen Alanlar	103
Tablo 4.28. 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Personelinizde Olumlu Değişiklik Gözlemlediniz Mi?' Sorusuna Verilen Cevapların Birimler İtibarıyla Dağılımı	105
Tablo 4.29. Yöneticilerin, Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Hangi Yönden Olumlu Değişiklik Yarattığına Dair Görüşleri	105
Tablo 4.30. 'İş Verimliliği Açısından Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Yapan Personelin Pozitif Farklılığı Olduğunu Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Birimler İtibarıyla Dağılımı.....	106
Tablo 4.31. Yöneticilerin, Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Yapan Çalışanın Pozitif Farklılıklarına Dair Değerlendirmeleri	107
Tablo 4.32. 'Personelinizin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Yaptığı İşin Niteliğinin Değişmesi Gerektiğini Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Birimler İtibarıyla Dağılımı.....	108
Tablo 4.33. Yöneticilerin, Personelin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimi Sonrası Yaptığı İşin Ne Yönde Değişmesi Gerektiğine Dair Değerlendirmeleri	108
Tablo 4.34. Yöneticilerin, Personelin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimi Sonrası Yaptığı İşin Neden Değişmemesi Gerektiğine Dair Değerlendirmeleri	109
Tablo 4.35. Yöneticilerin, Birim Değişikliği Taleplerini Olumlu Değerlendirme Nedenleri	110
Tablo 4.36. Yöneticilerin, Birim Değişikliği Taleplerini Olumsuz Değerlendirme Nedenleri	111
Tablo 4.37. Yöneticilerin, Diğer Birimlerden Kendi Birimlerine Geçme Taleplerini Olumlu Değerlendirme Nedenler.....	112
Tablo 4.38. Yöneticilerin, Diğer Birimlerden Kendi Birimlerine Geçme Taleplerini Olumsuz Değerlendirme Nedenleri.....	112

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Bursiyerlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	37
Şekil 2.2. Bursiyerlerin Eğitim Dereceleri	38
Şekil 2.3. Bursiyerlerin Ülkelere Göre Dağılımı	39
Şekil 2.4. Bursiyerlerin Birimler Bazında Dağılımı.....	40
Şekil 2.5. Bursiyerlerin Eğitim Gördükleri Alanların Dağılımı	40
Şekil 2.6. Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gönderilen Kişi Sayıları	41
Şekil 3.1. Bursiyer Anketi Katılımcılarının Birimler İtibarıyla Dağılımı	45
Şekil 4.1. Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Andaki Unvanları	54
Şekil 4.2. Bursiyerlerin Eğitim Dereceleri	54
Şekil 4.3. Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Alanları	55
Şekil 4.4. Bursiyerlerin Ekonomi ve MBA Alanları İtibarıyla Dağılımı (2003-2012).....	56
Şekil 4.5. Ekonomi ve MBA Alanları İtibarıyla Bursiyer Sayılarının İlgili Yıl Toplam Bursiyerleri İçindeki Yüzdeleri (2003-2012).....	56
Şekil 4.6. Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Andaki Yaş Aralıkları	57
Şekil 4.7. 'Bursiyer Adaylığı İçin Yaş Sınırı Olmalı mıdır?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	58
Şekil 4.8. Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Andaki Hizmet Süreleri.....	59
Şekil 4.9. Bursiyerlerin Başvuru Tarihi İtibarıyla Banka'da En Az 2 Yıl Fiilen Çalışmış Olma Koşulu Hakkındaki Düşünceleri.....	59
Şekil 4.10. Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Dönemde Banka'ca Belirlenen Minimum TOEFL Puanı	61
Şekil 4.11. Bursiyerlerin, Banka'ca Belirlenen Minimum TOEFL Puanını Alana Kadar Girdikleri Sınav Sayısı	61
Şekil 4.12. Bursiyerlerin, Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Dönemde Banka'ca Belirlenen Minimum TOEFL Puanı Hakkındaki Düşünceleri.....	62

Şekil 4.13. Bursiyerlerin, 2012 Yılı Başvurularında İstenen Minimum TOEFL Puanı (TOEFL-IBT için 90, TOEFL-PBT için 577) Hakkındaki Düşünceleri.....	62
Şekil 4.14. Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimleri Sırasındaki İngilizce Seviyeleri Hakkındaki Düşünceleri	65
Şekil 4.15. 'ASP Hesabında Başka Bir Kriterin Yer Alması Gerekliğini Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı....	66
Şekil 4.16. Bursiyerlerin Başvuru Yapılabilecek Üniversitelerin Sınırlandırılması (2012 Yılı için ABD'de İlk 40, İngiltere'de İlk 15 Üniversite) Hakkındaki Düşünceleri	69
Şekil 4.17. 'Bursiyer Adaylığınızın Açıklandığı Eylül Ayı Sonrasında Üniversite Başvuruları ve Kabul İçin Tanınan Süre Yeterli Olduğunu Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	70
Şekil 4.18. 'Bursiyer Adaylığınız Süresince Eğitim Müdürlüğünden Gerekli Desteği Aldığınızı Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	71
Şekil 4.19. 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitiminiz Süresince Eğitim Müdürlüğünden Gerekli Desteği Aldığınızı Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	73
Şekil 4.20. 'Yüksek Lisans Bursiyerlerinden, İsteyenlerin Doktora Devam Etmesine İzin Verilmesi Gerekliğini Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	74
Şekil 4.21. 'Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü Dışındaki Birimlere Tanınan 1 Kişilik Doktora Kontenjanını Yeterli Buluyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	75
Şekil 4.22. Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü Dışındaki Birimlere Tanınan 1 Kişilik Doktora Kontenjanını Yeterli Bulmayan Katılımcıların Önerleri.....	75
Şekil 4.23. Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Andaki Aylıkları	76
Şekil 4.24. 'Ödenen Aylık Yeterli Miydi?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	76
Şekil 4.25. Ödenen Aylığı Yetersiz Bulan Bursiyerlerin Sebepleri.....	76
Şekil 4.26. 'Kitap ve Yazılım Harcamaları İçin Her Akademik Yıl Başına Ödenen \$500 Yeterli Miydi?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	77
Şekil 4.27. Bursiyerlerin Eğitim Gördükleri Ülkeler.....	78

Şekil 4.28. 'Tekrar Seçme Şansınız Olsa, Bitirdiğiniz Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programını Değiştirmek İster Miydiniz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	78
Şekil 4.29. Tekrar Seçme Şansı Olsa, Bitirilen Programı Değiştirmek İsteme Sebepleri	79
Şekil 4.30. 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Kişisel Gelişiminize Katkısı Oldu Mu?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	79
Şekil 4.31. 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Kariyerinize Katkısı Oldu Mu?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	80
Şekil 4.32. 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Banka'da Yaptığınız İşe Katkısı Oldu mu?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	81
Şekil 4.33. 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimden Döndükten Sonra Yaptığınız İşlerin Niteliğinde Bir Değişiklik Oldu Mu?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	82
Şekil 4.34. 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Çalıştığınız Birim Değişti Mi?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	84
Şekil 4.35. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Çalıştığı Birim Değişen Bursiyerlerin Sürecin Ne Şekilde Başladığına Dair Cevapları	84
Şekil 4.36. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Çalıştığı Birim Değişen Bursiyerlerin 'Birim Değişikliğinde Yurt Dışı Lisansüstü Eğitiminizin Katkısı Olduğunu Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	85
Şekil 4.37. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Çalıştığı Birim Değişen Bursiyerlerin Birim Değişikliklerinin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimlerinden Sonraki Kaç Yıl İçinde Gerçekleştiğine Dair Cevapların Dağılımı	85
Şekil 4.38. Bursiyerlerin, Mecburi Hizmet Uygulaması (Burs Alınan Sürelerin İki Katı, Sadece Ödeneksiz Aylık Alınan Sürelerin Bir Katı Kadar) Hakkındaki Görüşleri	86
Şekil 4.39. Bursiyerlerin Uygulama Talimatı'nın İşlevi Hakkındaki Görüşleri.....	87
Şekil 4.40. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim İçin Yıllar İtibarıyla Başvuru ve Bursiyer Sayıları	94
Şekil 4.41. Banka'daki Toplam Yöneticilik Tecrübesi (Müdür Yardımcılığı ve Üstü).....	99
Şekil 4.42. 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Personelinizde Olumlu Değişiklik Gözlemlediniz mi?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	104

Şekil 4.43. 'İş Verimliliği Açısından Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Yapan Personelin Pozitif Farklılığı Olduğunu Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevaplar	106
Şekil 4.44. 'Personelinizin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Yaptığı İşin Niteliğinin Değişmesi Gerektiğini Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	107
Şekil 4.45. 'Biriminiz Elemanlarından Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gidenlerin Döndükten Sonra Başka Bir Birime Geçme Taleplerini Nasıl Değerlendirirsiniz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı	110
Şekil 4.46. 'Diğer Birimlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Yapmış Elemanlarının Biriminize Geçme Taleplerini Nasıl Değerlendirirsiniz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	111

KISALTMA LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AÇDK	: Akademik Çalışmaları Değerlendirme Kurulu
ASP	: Aday Sıralama Puanları
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
GMAT	: Graduate Management Admission Test (Lisansüstü Yönetim Değerlendirme Testi)
GRE	: Graduate Record Examination (Lisansüstü Kayıt Sınavı)
MA	: Master of Arts (Sosyal Bilimler Yüksek Lisansı)
MBA	: Master of Business Administration (İşletme Yüksek Lisansı)
MS	: Master of Science (Fen Bilimleri Yüksek Lisansı)
Ph.D	: Doctor of Philosophy (Felsefe Doktorası)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TOEFL	: Test of English as a Foreign Language (Yabancı Dil Olarak İngilizce Testi)

EK LİSTESİ

Sayfa No

Ek 1.	Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim ASP Hesaplama Tablosu	139
Ek 2.	Merkez Bankası Bursiyerleri İçin 2012-2013 Akademik Yılında Doktora Programları İçin Başvuru Yapılabilecek Üniversite Listesi.....	140
Ek 3.	Yök Tarafından 2012-2013 Akademik Yılı İçin Yayınlanan Yurt Dışında Lisansüstü Eğitim Yapılabilecek Üniversiteler Listesi	141
Ek 4.	Yök Tarafından 2012-2013 Akademik Yılı İçin Yayınlanan Yurt Dışında Lisansüstü Eğitim Yapılabilecek Üniversitelerin Ülkeler Bazında Dağılımı	145
Ek 5.	2013-2014 Akademik Yılında, Birimler İtibarıyla Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gönderilecek Bursiyer Sayısı ve Bursiyer Gönderilecek Alanlar.....	146
Ek 6.	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Uygulamaları: 1996-2011 Döneminin Analizi ve Değerlendirmesi Bursiyer Anketi.....	147
Ek 7.	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Uygulamaları: 1996-2011 Döneminin Analizi ve Değerlendirmesi Yönetici Anketi	156

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, 1996-2011 döneminde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (Banka) tarafından yurtdışı lisansüstü eğitime bursiyer gönderme uygulamalarının incelenmesi, değerlendirilmesi ve politika önerilerinde bulunulmasıdır. Bu amaçla, 1996-2011 yılları arasında lisansüstü eğitime gönderilen bursiyerler ile birim yöneticilerine, lisansüstü eğitim uygulamasının analizi ve değerlendirmesini amaçlayan anket çalışmaları uygulanmıştır.

Bursiyerler açısından araştırmanın evrenini, Banka tarafından 1977 yılından itibaren yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen 421 çalışan, örnekleme ise 1996-2011 yılları arasında bursiyer olarak yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen 256 çalışan oluşturmaktadır. Bursiyerlerden 194 kişi anketi doldurmuş, dolayısıyla katılım oranı %75,8 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticiler açısından ise araştırmanın evrenini Banka'daki tüm yöneticiler, örneklemini ise müdür yardımcısı – genel müdür unvanları arasındaki yöneticiler oluşturmaktadır. Anket, Banka idare merkezi ve şubelerindeki 295 yöneticiye gönderilmiş, bunlardan 215 kişi anketi doldurmuş, dolayısıyla ankete katılım oranı %72,9 olarak gerçekleşmiştir.

Bursiyer anketi verilerinin analizi sonucunda başvuru koşulları ve üniversite sınırlaması, mecburi hizmet gibi genel uygulamaların çoğunluk tarafından kabul gördüğü belirlenmiştir. 'Birim başkanı sıralaması', ASP'de yer alması en az desteklenen kriter olmakta ve yerine yabancı dil puanı önerilmektedir. Bursiyerlerin azımsanmayacak bir kısmı, burs ve kitap ödeneğini yetersiz bulmaktadır. Bursiyerlerin hemen hemen tamamı yurt dışı lisansüstü eğitimin kişisel gelişimlerine, çoğunluğu Banka'da yaptıkları işe katkısı olduğunu belirtirken, kariyerlerine katkısı olduğunu belirtenler yarıyı geçmemektedir. Bursiyerlerin önemli bir kısmı yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası çalıştığı birimin değiştiğini belirtmektedir.

Yönetici anketi sonuçlarında, bursiyerlerin birim alanları ile uyumlu konularda eğitim almalarının vurgulandığı görülmekte ve eğitim alanı tercihi olarak ekonomi ve finans öne çıkmaktadır. Yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası personelinde olumlu değişiklik gözlemleyen ve iş verimliliği açısından yurt dışı lisansüstü eğitim yapan personelin pozitif farklılığı olduğunu düşünen yöneticiler çoğunluğu oluşturmaktadır. Yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası birim değişikliği taleplerinde, başka birime geçişlere nazaran kendi birimlerine gelme talepleri daha olumlu karşılanmaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda, yurt dışı lisansüstü eğitim bursunun Banka bütçe çalışmaları ile belirlenerek 3 veya 5 yılda bir ilgili ülke enflasyon oranları göz önüne alınarak güncellenmesi veya temsilcilikte görevli memurun maaşının belirli bir yüzdesi olarak düzenlenmesi; ayrıca, aile ve çocukla giden bursiyerlere yine temsilcilik memurlarında olduğu gibi bursunun belirli bir yüzdesi oranında katkı sağlanması önerilmektedir.

Eğitim ihtiyaç analizleri ile bursiyerlerin, birim alanları paralelinde programlara gönderilmeleri, asli birimlerden MBA'ya bursiyer gönderilmemesi ve alan seçiminde bursiyer – yönetici işbirliğinin sağlanmasının eğitimin Banka'ya katkısını arttırıcı uygulamalar olacağı düşünülmektedir.

Başvurular için 35 yaş sınırı getirilmesi, istenen minimum TOEFL puanının 100'e yükseltilmesi, ASP hesabında birim başkanı sıralaması yerine yabancı dil puanı kriterinin konması, yüksek lisans sonrası ücretsiz izinle doktora devam etmek isteyenlere izin verilmesi, yüklenme senedi ve kefalet belgesi ile düzenlenen yaptırımların istifa edilmesi durumunda başarısızlık durumuna göre daha ağır düzenlenmesi mevzuata dair değişiklik önerileridir.

Hâlihazırda Mayıs ayında yapılmakta olan bursiyer bilgilendirme toplantılarının bursiyer adaylıklarının açıklanması sonrasında da yapılarak süreç ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmeleri, Merint'te çeşitli bilgi ve kaynakların sunulacağı ve geçmiş dönem bursiyerlerinin tecrübelerini paylaşabileceği bir forum oluşturulması ise yeni uygulama önerileridir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Geliştirme, Bursiyerlik, Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyse and evaluate the Central Bank's overseas scholarship applications for postgraduate studies in 1996-2011 period to provide policy recommendations. For this purpose, surveys were implemented to scholars who have been sent to postgraduate study in 1996-2011 period and to administrators to analyse and evaluate the postgraduate study practices.

The study population for scholars are the 421 employees sent to overseas postgraduate study since 1977 and the sample group are 256 employees sent between 1996-2011. 194 scholars completed the survey so the participation rate was 75.8%. The study population for administrators are the whole of administrators in Central Bank and sample group are the ones with title between deputy director and executive director. The survey was implemented to 295 administrators in head office and branches and 215 of them completed it, leading to a participation rate of 72.9%.

According to the scholar survey results, application criteria and applications like limitations in university applications and compulsory service were accepted by the majority of the scholars. Foreign language score was suggested instead of the administrator's ranking criterion in CRS. A substantial number of scholars find scholarship and book allowance insufficient. Almost all of the scholars indicated that the postgraduate study has contributed to their personal development and majority pointed out the contribution to their jobs in the Bank; however, the ones indicating a contribution to their career were less than half. An important part of scholars stated that their departments were changed after postgraduate study.

Looking at the administrator survey results, the fact that the scholars should study programs parallel to their department's area of interest has been pointed out and economy and finance are the choices for subjects. The administrators, who observed positive change in his employee after overseas postgraduate study and the ones that think the employees with postgraduate study has positive difference with respect to productivity, form the majority. The requests from scholars for coming to their own department were more favoured compared to demands for going to other departments.

With respect to the survey results, it's recommended that the scholarship either determined during budget work and updated every 3 or 5 years considering the related country's inflation rate or determined as a percentage of a representative officer's wage. Moreover, it's recommended that supporting the scholars for a given percentage of their scholarships for their family and children, like done for representative officers.

Sending scholars to programs parallel to their department's area of interest with respect to training analyses, blocking the MBA applications from fundamental units and setting up scholar – administrator cooperation during program selection will increase the benefits of overseas postgraduate study practices to Bank.

Proposals for legislation issues are as follows: bringing up 35 year age limit for applications, increasing minimum TOEFL score requirement to 100, adding foreign language score instead of administrator's ranking criterion, allowing scholars to continue for a PhD study after masters with an unpaid leave, regulating the load and guarantee certificate sanctions heavier for resignation compared to the failure.

Making an informational presentation, which is currently made in May, also after disclosure of candidates; setting up a forum in Merint for previous year scholars to share their experiences for new comers are the proposals for new applications.

Key Words: Training, Development, Overseas Postgraduate Study, Central Bank of the Republic of Turkey.

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir (Dessler, 2005). İnsana odaklanarak kurumsal stratejilere uygun politikalar geliştirilmesini sağlayan ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlevi olan bir fonksiyondur.

İnsan kaynakları yönetiminin hedefleri arasında, çalışanların kapasitelerinden gereği gibi yararlanmak ve onların örgüte katkılarını ve insan kaynağının verimli kullanımını sağlayarak işgücü performansını arttırmak bulunmaktadır. Çalışma hayatının kalitesini arttırarak personelin iş tatminini yükseltmek ve bu yolla örgütsel bağlılığı arttırmak sayılabilecek diğer hedefleri arasındadır.

Bu hedeflere ulaşmak için kullanabilecek en etkin araç eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Eğitim, bir çalışma alanında etkili bir performans gerçekleştirilmesi için; insan kaynaklarının davranış, bilgi veya becerilerinin değiştirilmesine yönelik süreçler bütünüdür (Sabuncuoğlu, 2012). Eğitimin amacı, kişisel yeteneklerin artırılması ile örgütün güncel ve gelecekte doğabilecek gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Gelişme kavramı ise eğitimden farklı olarak, davranışsal değişiklik ile öğrenme hedeflemekle beraber, daha uzun bir zaman sürecini kapsar ve daha uzun vadeli bir bakış gerektirir. Gelişim kavramı “hayat boyu öğrenim”, “öğrenen örgüt” ve “örgütsel gelişme” kavramları ile iç içedir.

Örgütsel açıdan eğitim ve geliştirme ise örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından seviyesini geliştirmeyi amaçlayan süreçlerdir. Örgüt, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile verimliliği arttırmayı, çok yönlü insan kaynağı yaratmayı, iş tatmini ve motivasyonu arttırmayı amaçlamaktadır.

Merkez Bankası¹ gibi düşünsel güce dayalı hizmet veren örgütler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi bir kat daha artmaktadır. Ekonomiye yön veren ve düzenleyici kurum olan Merkez Bankası'nda üretimin yegâne girdisi bilgidir. Dolayısıyla, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin artırılması kurum etkinliğini yükseltmenin temelini oluşturmaktadır.

Bu noktada, kısa süreli yurt içi ve yurt dışı eğitimlerin yanı sıra yurt dışı lisansüstü eğitim uygulaması çok önemli bir yere sahiptir. Banka çalışanları, burslu olarak Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere başta olmak üzere birçok ülkede lisansüstü eğitim yapmaktadır. 1977 yılından bu yana sürdürülen uygulama ile 359 kişi yüksek lisansa², 62 kişi ise doktora gönderilmiştir.

Merkez Bankası, bursiyerin tüm eğitim ve sağlık sigortası giderlerini karşılamakta ve yurt dışında bulunduğu sürelerde aylık ödemektedir. Yapılan bu yüksek tutarlı yatırım karşılığında bursiyerlerin yurt dışında bulunulan sürelerin iki katı kadar mecburi hizmet yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu şekilde, bursiyerlerin Banka'ya katkısı garanti altına alınmaya çalışılmaktadır. Çalışanların alacağı eğitim kalitesinin artırılması amacıyla, yurt dışı lisansüstü eğitime personel gönderilen üniversiteler, dünya çapında saygın ve sıralamalarda çok üstlerde yer alan üniversitelerden seçilmektedir.

2003 yılına kadar münferit kararlarla sürdürülen uygulamalar, 2003 yılında Esaslar³, Esaslar'ı ikame eden ve 2008 yılında çıkarılan Yönetmelik⁴ ve Yönetmelik'e bağlı çıkarılan Uygulama Talimatı⁵ ile mevzuata kavuşmuştur. Yönetmelik ve Uygulama Talimatı, yasal mevzuat oluşturmanın yanı sıra, uygulamaların yoruma mahal vermeyecek bir standarda kavuşmasını ve tüm çalışanların bilgiye erişebilirliğini sağlamıştır.

¹ Tezde kullanılan 'Merkez Bankası', 'Banka', 'TCMB' kavramları, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ifadesini temsil etmektedir.

² 7 kişi Bilkent ve Tilburg Üniversiteleri tarafından ortaklaşa düzenlenen çift yüksek lisans programına, 8 kişi de Mesleki İnceleme ve Araştırma Programlarına gönderilmiştir. Mesleki İnceleme ve Araştırma Programları, çalışanların mesleki alanda bilgi ve becerilerini arttırmak amacıyla en fazla bir yıl süreli yurt dışı eğitim programları olarak tanımlansa da bahsi geçen 8 kişi yüksek lisans eğitimi almışlardır.

³ Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Personelinin Banka Bursu ile Yurt Dışına Uzun Süreli Eğitime Gönderilme Esasları

⁴ Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Personelinin Lisansüstü Eğitimi ile Yurt Dışında Mesleki İnceleme ve Araştırma Programlarına Gönderilmeleri Hakkında Yönetmelik

⁵ Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Personelinin Lisansüstü Eğitimi ile Yurt Dışında Mesleki İnceleme ve Araştırma Programlarına Gönderilmeleri Hakkında Uygulama Talimatı

Her ne kadar Uygulama Talimatı birçok sorunu ortadan kaldırmış olsa da daha önce karşılaşılmamış sorunlar ve durumlar karşısında bulunan çözümler ile mevcut uygulamalardan edinilen tecrübeler ışığında uygulamalarda değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bu tez çalışmasının amacı, 1996-2011 döneminde Merkez Bankası tarafından yurtdışı lisansüstü eğitime bursiyer gönderme uygulamalarının incelenmesi, değerlendirilmesi ve politika önerilerinde bulunulmasıdır.

Bu hedeften yola çıkarak, 1996-2011 yılları arasında lisansüstü eğitime gönderilen bursiyerler ile birim yöneticilerine, lisansüstü eğitim uygulamasının analizi ve değerlendirmesini amaçlayan anket çalışmaları yapılmıştır. Bursiyer anketi, bursiyerlerin adaylık, eğitim ve dönüş süreçlerindeki izlenim ve tecrübelerinin aktarılmasını, lisansüstü eğitimin kendilerine ve Banka'ya katkılarının değerlendirilmesini amaçlamıştır. Yönetici anketi ise lisansüstü eğitimin çalışana ve Banka'ya katkılarının yönetici açısından değerlendirilmesini amaçlamıştır.

Anket çalışmalarının sonuçları ile bursiyerler ve yöneticilerin değerlendirmelerinden yola çıkılarak, yurt dışı lisansüstü eğitim sürecinin (adaylık, eğitim, Banka'ya dönüş) aksayan yönleri saptanmaya çalışılmış ve bunların nasıl giderilebileceğine dair politika önerileri sunulmuştur.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kurumsal eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi üzerinde durulmakta; bu kapsamda çalışmada yer verilen lisansüstü eğitimin kişiye, çalışılan kuruma ve ülke ekonomisine katkısı irdelenmektedir. İkinci bölümde, Merkez Bankası yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamaları ve bunun Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı gibi diğer kurum uygulamaları ile karşılaştırması yapılmaktadır. Bu bölümde, yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarına dair istatistiki verilere de yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, çalışmanın temelini oluşturan bursiyer ve yönetici anketinin yöntem ve detayları açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde, bursiyer ve yönetici anketleri bulgu ve sonuçlarına yer verilmektedir. Son bölümde ise anket sonuçları ile bursiyer ve yöneticilerin değerlendirmelerinden yola çıkılarak mevcut uygulamaların iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL GELİŞİM, EĞİTİM VE ÖĞRENME

Günümüz çağdaş işletmelerinde başarıyı artıran etkenlerden en önemlisi insan gücüdür. Bir işletmenin etkinliği ve başarısı, çalışanlarının ve yöneticilerinin gücüyle ölçülür. Bu gücü arttırmanın en kolay yolu olan eğitim ve geliştirme, stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli parçasını oluşturmaktadır. Üretim sektöründe insan faktörü bir yere kadar makine ve teknoloji ile telafi edilebilmekte ancak bilgiye dayalı hizmet sektöründe insan faktörünün yerine koyabileceğiniz bir şey bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinin özel bir önemi vardır. Özellikle Merkez Bankaları gibi, başarıları çalışanlarının entelektüel sermayelerine bağlı olan kurumlar için yetişmiş ve eğitilmiş işgücü başarının temelini oluşturmaktadır.

1.1. Kurumsal Eğitim

Eğitim, bir faaliyet veya faaliyetler dizisinde etkin ve başarılı bir performans göstermek için bilgi, beceri, tutum veya davranışları değiştirmeye yönelik planlanmış aktif bir öğrenme sürecidir. Eğitimin amacı iş durumuna yönelik, bugün ve gelecek için insan gücü ihtiyaçlarını gidermek ve bireylerin becerilerini geliştirmektir (Armstrong, 1993). Eğitim konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların bazıları verilecek olursa;

Jackson ve Mathis (1997)'e göre eğitim, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik olarak kişilere beceri ve bilgi kazandırmayı amaçlayan bir süreçtir.

Eğitim, kişinin davranışlarında ve yaşantısında, bir amaca yönelik olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir (Taşkın, 1993). Bu tanıma göre eğitimin; plan, amaç, bilgilenme, davranış değiştirme gibi süreçlerden meydana geldiği görülmektedir.

Eğitim, belirli bir iş alanına ilişkin bilgi ve beceriyi arttırmayı ve dolayısıyla o işin daha iyi yapılmasını amaçlamaktır (Tortop, 1994). Burada eğitimin hem kişiye hem de işe yönelik olduğu; yani, insana işe yönelik belirli bilgi ve becerilerin kazandırılmasının amaçlandığı vurgulanmaktadır.

Eğitim bir değişim sürecidir. Eğitim sadece davranışların değişmesi değil, aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde (hâlihazırda bilgi sahibi olunan veya yeni bir konuda) bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını geliştiren bir değişim olgusudur (Sabuncuoğlu, 1991).

Eğitim, kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya yönelik işlevler bütünüdür (Sabuncuoğlu, 1991). Eğitim, kişinin belli bir hedefe varmak veya amacı gerçekleştirmek için mevcut performans düzeyini, o amaç veya hedef için gerekli düzeye çıkarmaya çalışma sürecidir.

Eğitim insanları, kendi sorumluluklarını taşımaları ve yönlendirmeye ihtiyaç duyulmaksızın oto kontrol ile işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duyulan özel tutum, bilgi ve beceri ile donatmaktır (Taşkın, 1993). Burada eğitimin kişinin bağımsız iş yapabilme kapasitesini arttırması üzerinde durulmuştur.

Eğitim, çalışanların davranışlarına kalıcı bir değişiklik kazandırmayı hedeflemektedir. Bu değişiklik çalışanın bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını hedeflemektedir. Bu yolla çalışanın işe bakışı, bilgi birikimi ve çalışma şekli değiştirilmek istenmektedir (DeCenzo ve Robbins, 1999).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle eğitim, çalışanların işlerini daha iyi yapabilmelerini ve bunun sonucunda hem kendilerinin hem de işletmenin daha iyi duruma geçmesini sağlayacak bilgi, beceri, davranış ve tutumlarını geliştirmeyi amaçlar (Erdoğan, 1993).

İşletmede yapılan eğitim, çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan, bilgi ve becerileri kazandırır. Kısacası eğitim, eğitim programına katılan kişileri değiştirmeye çalışır; bireyin yeni edindiği bilgi ve becerileri, bulunduğu çevreye uyarlar. Bireyin yeni işe başlaması durumunda işe uyum göstermesi kolaylaşır ve öğrenme süreci hızlanmış olur.

Literatürde eğitimin farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu farklılıklar eğitimin büyük oranda soyut bir kavram olması, kapsamının çok geniş olması, dinamik bir süreci içermesi ve çok farklı teorik temellere dayanmasından kaynaklanmaktadır.

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı çalışanların iş tatminini arttırmak, bireylerin verimini ve dolayısıyla bir bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir. Ancak bu noktada eğitim ve geliştirme kavramları arasındaki farklılıklara dikkat çekmek gerekmektedir: Stone (2008, s.357)'a göre 'eğitim' ile belirli yeteneklerin geliştirilerek iş performansında anında görülebilecek artışlar elde edilebilir (bilgisayar becerilerinin artırılması yönünde verilen eğitim gibi). Gelişim ise daha çok çalışanın yeni tecrübeler edinmesi, bilgi, yetenek ve davranışlar kazanmasıyla onu yeni sorumluluklara hazırlamayı ve kurumsal öğrenmeye katkı sağlamayı hedeflemektedir (İşletme Yüksek Lisans -MBA- eğitimi ile yönetsel becerilerin kazanılması gibi). Balkin ve diğerleri (2007, s.240) ise bu farkı şöyle açıklamaktadır: Eğitim, çalışanlara belirli yetenekler kazandırmayı veya performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmayı amaçlayan faaliyetlerdir; gelişim ise, çalışanlara, kurumun gelecekte ihtiyacı olacak bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlayan çabalar bütünüdür.

Tablo 1.1'de de verildiği üzere eğitim faaliyetlerine kıyasla gelişim faaliyetleri çalışanda daha uzun soluklu ve kalıcı değişiklikler hedeflemektedir. Eğitim belirli bir konu veya işin yapımındaki eksikliklere ve iyileştirmelere yoğunlaşırken gelişim, kişinin bir bütün olarak yetkinliklerinin arttırılmasına odaklanmaktadır. Eğitim, yeni bilgi ve görüşlerin sistemli ve planlı biçimde öğretilmesini kapsarken; geliştirme kavramı, bu öğrenme sürecinin devamlılığını, kazanılan bilgi, görüş ve becerilerin iş hayatının gerçek şartları içerisinde hayata dönüştürülmesini ifade etmektedir (Aşçı, 1990). Gelişimde eğitim ile elde edilen bilgilerin uygulamaya dönüşmesi söz konusudur ve bu bilgiler çerçevesinde kişinin tecrübesi artmaktadır. Eğitim belli bir zaman zarfında yapılan bir veya birkaç faaliyet olmasına rağmen, geliştirmede belli bir zaman süresi yoktur, ömür boyu devam eder. Dolayısıyla, Merkez Bankası tarafından çalışanlarına sağlanan yurt dışı

lisansüstü eğitim olanaklarını, kısa zamanlı ve hemen sonuç almaya odaklı eğitimden ziyade kurumun uzun zamanlı gelişimine katkıda bulunacak bir insan kaynakları gelişim faaliyeti olarak algılamak gerekmektedir.

TABLO 1.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME ARASINDAKİ FARKLAR

	Eğitim	Geliştirme
Süre	Kısa zamanlı (Sınırlı / sonlu zaman) Örnek: Seminer, kurs	Uzun zamanlı Örnek: Lisansüstü eğitim
Odak	Belirli konu/iş üzerine Örnek: Office programları,	Kişinin kendisi Örnek: Lisansüstü eğitim
Hedef kitle	Çoğunlukla yönetici harici çalışanlar Örnek: Veznedarlara sahte banknot tanımlama eğitimi	Çoğunlukla yönetici potansiyeli bulunan çalışanlar ve yöneticiler Örnek: TCMB Uzman/Araştırmacılarına yönelik ekonometri eğitimi
Amaç	Mevcut bilgi ve beceri eksikliklerini gidermek	Kişiyi gelecekte yapacağı görevlere hazırlamak

Kaynak: Balkin ve diğerleri (2007).

Merkez Bankası tarafından çalışanlarına sağlanan yurt dışı lisansüstü eğitim olanaklarını, diğer hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden farklı bir yere koymak gerekmektedir. Lisansüstü eğitimin kuruma en önemli geri dönüşü, kurumun entelektüel sermayesine yapılan katkı oluşturmaktadır.

1.2. Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermaye Latince, ilişkileri ifade eden “intel” ile okuma ve bilgi edinmeyi ifade eden “lectio” kelimeleriyle, birikim ve toplamı ifade eden “capital” kelimelerinden oluşmuştur. Entelektüel kelimesi, kaynağı batı dillerine dayanan ve bilim, sanat ve kültür alanlarında yüksek derecede eğitim görmüş kimse, ya da aydın kesimini ifade etmede kullanılan bir kavramdır (Seyidoğlu, 1992). Kısaca entelektüel sermaye tüm ilişki ağlarının yönetimiyle elde edilen bilgi birikimi manasına gelmektedir (Argüden, 2005). Entelektüel sermaye “bir kuruluşun içinde bulunan ve ilave avantaj yaratmada kullanılabilen bilgi, bir başka deyişle bir şirket içindeki insanlar tarafından bilinen ve şirkete bir rekabet üstünlüğü kazandıran şeylerin toplamı” şeklinde de tanımlanabilmektedir (Çelme ve İşevi, 2002).

İşletme değeri veya muhasebe açısından entelektüel sermaye ise, “bir işletmenin defter değeri ile ödenmeye hazır olunan değer arasındaki fark” şeklinde tanımlanmaktadır (Brooking, 1997). Bu tanım daha çok geleneksel muhasebede yer alan şerefiye tanımına karşılık gelmektedir. Entelektüel sermayenin, oluşumu, yönetimi, bileşenleri ve işletme başarısındaki önemi açısından değerlendirilmesi durumunda geleneksel şerefiye tanımından daha geniş bir içeriğe sahip olduğu görülmektedir.

En basit şekliyle entelektüel sermaye, ‘bir organizasyonun sahip olduğu bilgi değeri ve düzeyi’ (Akpınar, 2000) veya duyumsanmayan ve görünmeyen varlıklar olarak ‘bir işletmenin sahip olduğu kayıtlı bilgiler ve işletmedeki çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri’ olarak tanımlanabilir (Büyüközkan, 2002).

Literatürde sıkça rastlanan beşeri ve entelektüel sermaye kavramları arasındaki ilişkiye değinmekte yarar vardır. Beşeri sermaye; “insanlara bilgi, beceri ve hüner kazandırmak için yapılan eğitim harcamaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Seyidoğlu, 1992). Beşeri sermaye kavramı, insanların bilgi ve deneyimlerinin geliştirilmesine yönelik yapılan yatırımları ifade etmektedir. Entelektüel sermaye ise, insan sermayesinin yanı sıra, yönetim felsefesi ve örgüt kültürü gibi yapısal sermaye ile müşteri sermayesi unsurlarından oluşmaktadır. Bu yönüyle entelektüel sermaye kavramı, beşeri sermayeyi de içine alacak şekilde fakat ondan daha geniş bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002).

Bu noktada, Merkez Bankası’nın yurt dışı lisansüstü eğitim olanakları ile çalışanlarına yaptığı yatırım, entelektüel sermayenin ayaklarından olan yönetim ve müşteri sermayelerine de katkısı olmakla beraber en önemli katkıyı Banka’nın beşeri sermayesine yapmaktadır.

İnsanın diğer canlılardan en önemli fark bilgiyi üretme, biriktirme, kullanma ve paylaşma konusundaki yetkinlikleridir. Toplumların refah düzeyini belirleyen en önemli özellik de bu yetkinlikler arasındaki farklardır. Gelişmiş ülkelerin geliştirmekte olan ülkelere karşı en büyük avantajının kaynağında, sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyi yüksek beşeri sermaye

yatmaktadır. Beşeri sermayenin avantajının temelinde ise, bir kez üretildikten sonra daha sonraki kullanımlarda ek bir maliyete katlanılması gerekmeyen bilgi yatmaktadır. Bilgi haricindeki üretim faktörleri, kullanıldıkça biter ve üretimin artırılabilmesi için ek maliyetlerin karşılanması gerekmektedir.

Günümüzde en hızlı büyüyen ve en hızlı değer yaratan şirketlerin bilgi ağlarını en iyi yöneten şirketler olduğu görülmektedir. Microsoft, Google, Apple ve Facebook gibi şirketlerin çok kısa bir sürede kendilerinden çok daha yüksek sabit yatırımlara ve varlıklara sahip şirketlerden daha değerli bir konuma gelmeleri bu konudaki en etkileyici örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır (Argüden, 2005).

Bu noktada, Merkez Bankası çalışanlarının Banka bursu ile yurt dışı lisansüstü eğitim yapması sonucu artan bilgi ve birikimleri, Banka'ya beşeri sermayenin gelişimi olarak dönmektedir.

Guthrie (2001)'ye göre insan sermayesinin bileşenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Teknik bilgi,
- Eğitim,
- Mesleki yeterlilik,
- Bilgi üretimine yönelik çalışmalar,
- Yetenek/beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar,
- Girişimcilik coşkusu, mucitlik, kabullenici ve reddedici yetenekler, değişimcilik.

Yurt dışı lisansüstü eğitimin çalışanda, anılan bileşenlerden hemen hemen tamamına doğrudan katkı yaptığı görülmektedir. Merkez Bankası bursu ile yurt dışı ekonomi yüksek lisans eğitimi almış bir çalışan örneği üzerinden düşünüldüğünde, bu eğitim kişinin ekonomi alanındaki teknik bilgisinin ve mesleki yeterliliğinin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca, yürütülen tez çalışması da kişinin bilgi üretimi, araştırma ve değişimcilik bileşenlerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

1.3. Lisansüstü eğitimin kişiye, çalışılan kuruma ve ülke ekonomisine katkısı

1.3.1. Lisansüstü eğitimin kişiye katkısı

Türkiye’de yükseköğrenimi düzenlemekle görevli Yükseköğretim Kurulu (YÖK), yüksek lisansı “(Bilim uzmanlığı, yüksek mühendislik, yüksek mimarlık, master): Bir lisans öğretimine dayalı, eğitim - öğretim ve araştırmamanın sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan bir yükseköğretimdir.” (Yükseköğretim Kanunu, 1981) şeklinde tanımlamaktadır.

Yüksek lisans eğitimi, kişinin eğitim aldığı branşta uzmanlaşmasını amaçlar. Bu eğitim, kapsamlı özel derslerden oluşan bir yıllık öğrenime ek olarak proje, tez veya bilimsel makale çalışmasıyla tamamlanmaktadır. Yüksek lisans eğitiminin ardından kişi "bilim uzmanı", "yüksek mühendis", "yüksek mimar" gibi unvanlara sahip olur.

Lisans eğitimi araştırma ve uygulama açısından gerekli deneyimi ve derinlemesine bilgiyi kazandırmakta yeterli olmayabilir. Yetkinleşme ve belirli bir alanda uzmanlaşma açısından lisansüstü eğitim alınması gerekmektedir. Araştırma yüksek lisansları, yani Sosyal Bilimler Yüksek Lisansı (MA) veya Fen Bilimleri Yüksek Lisansı (MS) daha fazla uzmanlaşma, araştırma ve bilim deneyimi sağlamaktadır.

Araştırma yüksek lisansı, genellikle doktora programlarına hazırlığın bir parçasıdır. Doktora, bir lisans veya yüksek lisans programını bitirdikten sonra o bilim dalında sınav ve bilimsel bir eserle elde edilen bir derecedir. Her ne kadar birçok üniversite tercih etmese de lisans mezunlarının kabul edildiği -yüksek lisansı da içeren- ‘bütünleşik’ doktora programları vardır. Doktora, en az 4 yıllık bir eğitim süresini kapsar. Bu unvanın uluslararası resmi tanımlama terimi ise felsefe doktorasıdır (Ph.D).

Doktora eğitimi ise kişiye akademik yetkinlik ve uzmanlaşma alanında derinlik kazandırmaktadır. Doktora programlarının amacı, belirli bir alanda araştırmacı bilim adamı yetiştirmektir. Üniversitelerde, akademik

unvana sahip bir pozisyonda çalışabilmek, ders verebilmek ve araştırma yapabilmek için doktora derecesi önkoşul durumundadır.

Doktora derecesine sahip bir kişi mesleki seçimini akademisyenlik yönünde yapmamış olsa da doktorasını yeni bitirmiş bir akademisyenle aynı düzeyde bilimsel yeterliliğe sahiptir. Ancak doktora sonrası akademisyen, mesleği gereği araştırma ve yayın çalışmalarına daha fazla yöneleceği için bilimsel yeterlilik konusunda ilerleyerek arayı açmaya devam edecektir.

Merkez Bankası'nın da burs imkânları ile desteklediği lisansüstü programların lisans programlarından bazı farklılıkları şunlardır (Studyusa, 2011; University of Reading, 2012):

- Lisans programları daha genel yapıdadır; lisansüstü eğitime dâhil olmayan çeşitli genel eğitim konularını kapsar. Lisansüstü eğitim programları ise belirli bir alanda uzmanlaşma hedeflemektedir, dolayısıyla lisans programlarından daha ileri bir düzeydedir.

- Lisans sınıfları genelde daha kalabalık ve daha az bireyselleşmiştir. Lisansüstü programlarda öğrenciler, araştırma odaklı çalıştıkları için çoğunlukla öğretim üyeleriyle birebir ve daha yakın çalışırlar.

- Lisans programları nadiren bir bitirme projesi veya benzeri bir ödev yapmayı gerektirirken, lisansüstü eğitimlerin çoğunluğu (tezsiz programlar hariç) araştırma odaklı bir tez ve/veya bilimsel makale talep etmektedir. Özellikle doktora programları, kısmen sınıf içi eğitimi içermesine rağmen araştırma süreci ve tez savunması çoğu programın temelini oluşturmaktadır. Lisans programlarında her ders için ayrı ayrı sınavlarla başarı ölçülüyor iken, doktora programlarında geniş kapsamlı sınavlar (yeterlilik sınavları) ile o alana bir bütün olarak hâkimiyet ölçülmektedir.

- Lisans bölümünü değiştirmek veya bölüme devam ederken başka bir fakülteye geçmek göreceli kolayken bu değişim lisansüstü programlar için çok daha zordur; çünkü lisansüstü programlar belli bir uzmanlık bilgisi gerektirmektedir.

- Lisans eğitiminde dersler daha detaylı anlatılırken lisansüstü programda öğrencinin belirli bir temeli olduğu varsayılarak daha ileri düzey

bir anlatım benimsenir. Anlatımdaki boşlukları öğrencinin kendisinin araştırarak ve okuyarak doldurması beklenir.

- Öğretim üyeleri lisans düzeyindeki ödev ve yazınlardaki referans ve alıntı kurallarına daha esnek yaklaşırken, lisansüstü programlarda referans ve alıntılama kurallarına çok daha fazla dikkat edilir; intihale kesinlikle taviz verilmez.

- Lisans düzeyinde öğrenci bağımsız çalışma ve öğrenme yeteneğini geliştirirken, lisansüstü eğitim düzeyinde öğrenci bağımsız araştırma yeteneğini geliştirmektedir. Lisansüstü eğitimde öğrenci, çalışma alanındaki etkin güncel makale ve yazıları takip etmeli, çalışma alanının boyutlarını ve sınırlarını keşfetmeli, araştırmaya açık yönlerini tespit etmelidir.

Kısaca lisansüstü eğitim programları kişinin çalışma alanında daha derinlemesine bilgi sahibi olmasını ve araştırma odaklı bir çalışma yürütmesini sağlamaktadır. Bu da kişinin mevcut veriler üzerinden sorgulama ve bağımsız bir şekilde araştırma yapabilme yetisini geliştirmektedir.

Ayrıca, lisansüstü eğitim kişilerin, yenilikçilik, girişimcilik, yönetsel beceri, liderlik, araştırma ve geliştirme becerileri gibi yönlerini geliştirerek ekonomik gelişmeyi destekleyen çok önemli bir faktördür (İngiltere Lisansüstü Eğitim Raporu, 2010).

İngiliz Lisansüstü Eğitim Akademisi tarafından yapılan bir araştırma, lisansüstü eğitim mezunlarının memnuniyet yüzdelerinin %82 gibi çok yüksek bir oranda olduğunu göstermektedir (House, 2010). Bu oran, lisansüstü eğitim yapan kişilerin bu eğitim için harcadıkları zaman ve ekonomik kaynakları etkin değerlendirdiklerini düşündüklerini göstermektedir.

Lisansüstü eğitimin katkılarını somut ve soyut katkılar olmak üzere ikiye ayırabiliriz:

Lisansüstü eğitimin somut katkıları arasında kişinin kariyerine ve kazancına katkısını sayabiliriz. Lisansüstü eğitim mezunlarının iş bulma olasılıkları ve kazançları, lisans mezunlarına oranla çok daha yüksektir.

Lisansüstü eğitim mezunları üzerine yapılan bir araştırma (Hesa araştırması, 2010) mezuniyetlerinden üç buçuk yıl sonrası için lisansüstü eğitim mezunlarının lisans mezunlarına göre hem kariyer hem de kazanç olarak daha iyi seviyede olduklarını göstermektedir. Söz konusu araştırmada 2007-2008 mezunları üzerine yapılan bir çalışmada, lisansüstü eğitim mezunlarının mezun olduktan altı ay sonraki ortalama yıllık kazancının £23.500; lisans mezunlarının ise £19.000 olduğu, dolayısıyla lisansüstü eğitimin ortalama %24'lük bir kazanç artışı sağladığı görülmektedir⁶. Aynı çalışma üç buçuk yıl sonrası için yapıldığında lisansüstü eğitim mezunlarının ortalama kazancı £27.000 iken bu rakam lisans mezunları için £24.000 olmaktadır. Dolayısıyla, lisansüstü eğitimin kazanca olan katkısı uzun dönemde de devam etmektedir.

Carnevale (2009) tarafından ABD için yapılan çalışma ise yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre ortalama olarak %25 daha fazla maaş aldıklarını ortaya koymaktadır. Yüksek lisans eğitiminin kazançta sağladığı artış alana göre farklılık göstermekle birlikte en yüksek artış tıp, sosyal bilimler ile biyoloji ve kimya gibi temel bilimlerde görülmektedir.

Yüksek lisans eğitiminin kazançta sağladığı artışın en iyi görüldüğü alanlardan biri işletme yönetimi yüksek lisans eğitimi (MBA) olmaktadır. Tablo 1.2'de Financial Times gazetesi tarafından açıklanan 2012 yılı en iyi MBA okulları sıralaması yer almakta ve bu sıralama ile birlikte MBA eğitimi sonrası kişilerin yıllık kazançlarındaki artış oranları verilmektedir. Bahsi geçen sıralamadaki ilk 20 üniversite incelendiğinde MBA eğitiminin kişilerin yıllık kazançlarına ortalama %121 oranında bir katkı sağladığı görülmektedir. Merkez Bankası'nın yurt dışı lisansüstü eğitim bursu ile gönderdiği çalışanları için kabul alınabilecek üniversiteleri ABD'de en iyi ilk 40, İngiltere'de en iyi ilk 15 okul ile sınırlandırdığı düşünüldüğünde, MBA'nın çalışanlara olan katkısı serbest piyasa ekonomisinin bu katkısı iki misli fiyatlandırmasından da anlaşılmaktadır.

⁶ Çalışmada, lisansüstü eğitim mezunları ile lisans mezunları arasındaki kazanç farkının mezun olunan okul, derece ve alana göre değiştiği belirtilmektedir. Örneğin, kazanç fark İşletme lisansüstü ve lisans mezunları için %36, matematik mezunları için %23 ve dil bilimi ve mühendislik mezunları için ise %11 olmaktadır.

TABLO 1.2. FINANCIAL TIMES GAZETESİ 2012 YILI EN İYİ MBA OKULLARI SIRALAMASI VE MBA'IN SAĞLADIĞI KAZANÇ ARTIŞ ORANLARI

2012 sırası	Üniversite Adı	Ülke	Ortalama Yıllık Kazanç (\$)	MBA'nın Yarattığı Kazanç Artışı (%)	İş Bulma Oranı *
1	Stanford Grad. School of Business	ABD	192.179	129	92 (98)
2	Harvard Business School	ABD	178.249	122	93 (100)
3	University of Pennsylvania: Wharton	ABD	172.353	120	85 (94)
4	London Business School	İngiltere	152.981	134	93 (97)
5	Columbia Business School	ABD	166.497	131	91 (88)
6	Insead	Fransa / Singapur	144.355	97	84 (94)
7	MIT: Sloan	ABD	157.337	120	92 (94)
8	IE Business School	İspanya	156.658	139	92 (92)
9	Iese Business School	İspanya	133.888	148	97 (97)
10	Hong Kong ABDT Business School	Çin	127.600	144	89 (96)
11	Indian Institute of Management	Hindistan	175.076	140	96 (100)
12	University of Chicago: Booth	ABD	152.585	109	89 (100)
13	IMD	İsviçre	144.045	78	91 (100)
14	Univ. of California at Berkeley: Haas	ABD	146.811	91	91 (99)
15	Duke University: Fuqua	ABD	139.405	108	88 (100)
16	Northwestern University: Kellogg	ABD	145.834	96	94 (96)
17	New York University: Stern	ABD	134.093	115	91 (95)
18	HEC Paris	Fransa	121.061	107	90 (92)
19	Dartmouth College: Tuck	ABD	151.182	111	94 (100)
20	Indian School of Business	Hindistan	129.512	177	100 (100)
			Ortalama	121	91.6 (96.5)

* Mezun olduktan sonraki 3 ay içerisinde iş bulanların oranı (2011 mezunları için). Parantez içerisindeki rakamlar, 2011 mezunlarından yüzde kaçının verisine ulaşılabildiğini göstermektedir.

Kaynak: Financial Times (<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings-2012>)

MBA eğitiminin çalışanların kazancına katkısı birçok araştırma tarafından ortaya konulurken bu eğitimin maliyeti ve sebep olduğu fırsat maliyetini de (MBA eğitimi yapılan süre içerisinde çalışarak elde edilecek gelir) göz önüne almak gerekmektedir. Businessweek dergisi tarafından her yıl yayınlanan en iyi MBA okulları sıralaması yayınında, MBA eğitimi için yapılan yatırımın kaç yıl içinde kendini amorti ettiği bilgisine de yer verilmektedir. Tablo 1.3'te yer alan bu bilgiler incelendiğinde en iyi MBA

okulları sıralamasındaki ilk 20 üniversitede yapılan harcamalar (okul ücreti, yaşam giderleri, vb.) ve fırsat maliyetinin ortalama 3,5 yıl içerisinde amorti edilebildiği görülmektedir.

**TABLO 1.3. FORBES DERGİSİ TARAFINDAN YAYINLANAN
EN İYİ MBA OKULLARI SIRALAMASI (ABD)**

Sıra	Üniversite Adı	MBA'nın 5 yıl içindeki net getirisi (bin \$)	5 yıllık MBA net getirisinin maliyete oranı (%)	Geri ödeme süresi (yıl)	MBA öncesi maaş (bin \$)	MBA sonrası maaş (bin \$)	Okul ücreti (bin \$)
1	Harvard	118	51	3,6	79	230	112
2	Stanford	116	54	3,5	77	205	110
3	Chicago (Booth)	112	52	3,5	72	205	106
4	Pennsylvania (Wharton)	111	48	3,7	79	225	109
5	Columbia	106	48	3,6	76	198	115
6	Dartmouth (Tuck)	102	48	3,6	74	200	104
7	Northwestern (Kellogg)	101	50	3,5	68	183	105
8	Cornell (Johnson)	100	53	3,5	65	180	104
9	Virginia (Darden)	99	53	3,5	68	178	104
10	MIT (Sloan)	97	42	3,7	77	200	104
11	Yale	96	54	3,3	57	150	105
12	Duke (Fuqua)	93	49	3,6	63	162	102
13	UC Berkeley (Haas)	88	49	3,7	68	171	102
14	Michigan (Ross)	81	45	3,6	62	146	103
15	Brigham Young (Marriott)	81	73	3,1	47	108	42
16	UNC (Kenan-Flagler)	78	48	3,6	55	136	96
17	Texas-Austin (McCombs)	78	47	3,6	59	144	93
18	NYU (Stern)	77	42	3,7	61	160	97
19	Michigan State (Broad)	77	61	3,1	45	109	77
20	UCLA (Anderson)	77	45	3,7	63	159	100

Kaynak: http://www.forbes.com/lists/2011/95/best-business-schools-11_rank.html

Machin ve Murphy (2010) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise ömür boyu elde edilen kazançlar karşılaştırıldığında, lisans mezunlarına göre, yüksek lisans mezunlarının %15, doktora mezunlarının ise %23 daha fazla kazandıkları tespit edilmektedir.

Hesa (2010) araştırmasında, lisansüstü eğitim mezunlarının lisans mezunlarına göre daha hızlı iş buldukları belirtilmektedir. 2007-2008 yılı

işsizlik rakamları bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında, ekonomik krizin de etkisiyle lisans mezunlarındaki işsizlik oranının %2,5 arttığı ancak bu artışın yüksek lisans mezunları için %0,4 ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Doktora mezunlarının ise işsizlik oranının az da olsa düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla kriz döneminde dahi lisansüstü eğitim mezunlarının lisans mezunlarına göre iş bulma olasılıkları daha yüksek olmaktadır.

Lisansüstü eğitimin etkisi, sadece ilk mezun olunan dönemde değil (artan iş bulma olasılığı ve kazanç ile) çalışma hayatının ilerleyen dönemlerinde de kendisini göstermektedir. HESA araştırmasında, mezuniyetlerinden on beş yıl sonra yönetici pozisyonunda bulunanların oranının lisansüstü eğitim mezunlarında daha yüksek olduğu belirtilmekte, lisansüstü eğitimin etkisinin uzun dönemli olduğu vurgulanmaktadır.

Eğitim ve kişinin kazancı arasındaki ilişki ekonomi ve ekonometrinin ilgisini çeken konulardan biridir. Bu tür çalışmalar eğitimin kişiye kazandırdığı bilgi, beceri ve yeteneklerin yanı sıra eğitime yapılan yatırımın karşılığının olup olmadığını bulmayı amaçlamaktadır. Kişiler daha ileri seviye bir eğitimi, -lisansüstü eğitim de bu kategoride değerlendirilmektedir- bu eğitim ile elde edecekleri uzun dönem kazançlar, bu eğitim için katlanacakları maliyetlerden (eğitim ücreti, eğitim sırasında çalışamayarak karşılaşılan fırsat maliyeti vb.) fazla ise tercih etmektedirler (Blundell ve diğerleri, 1999)⁷. Maaşların, çalışanların marjinal faydasını yansıttığı rekabetçi bir işgücü piyasasında, çalışanların daha fazla maaş elde edebilmek için daha verimli olmaları gerekmektedir. Beşeri sermaye yaklaşımına göre, çalışanların verimliliğini geliştiren şey eğitime yaptıkları yatırımdır⁸.

Bugüne kadar yapılan deneysel çalışmalarda, eğitim seviyesi arttıkça kazancın anlamlı bir artış gösterdiği görülmektedir. Bu alanda yapılan ilk çalışmalar yetenek ve ölçüm hatası sapmaları içerirken, sonraları bu sapmaların kontrol edilmesiyle daha doğru sonuçlar vermektedir.

⁷ Standart ekonomik model, eğitim yatırımının somut fayda ve maliyeti üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu modeller, kişinin ekstra eğitimden elde ettiği kişisel tatmin veya daha profesyonel bir çalışmanın getirdiği kazanç dışı soyut kazanımları göz ardı etmektedir.

⁸ Bu görüşe zıt bir fikir savunan 'eleme hipotezi'ne göre eğitim nitelikleri, zaten doğuştan daha verimli olan kişilerin ayırt edilmesi için kullanılmaktadır.

Dearden (1998) tarafından İngiltere için yapılan çalışmada, ekstradan bir yıl eğitimin yıllık kazançta ortalama olarak erkeklerde %5,5, kadınlarda ise %9,3 artış sağladığı gösterilmektedir⁹. Eğitimin kadınların kazancında daha yüksek oranda artış sağlaması, aynı eğitim düzeyindeki kadınların erkeklerden daha az maaş almasından kaynaklanmakta, dolayısıyla ekstra eğitimin kadınlara kazanç olarak katkısı daha fazla olmaktadır. Diğer ülkelerde yapılan çalışmalar da eğitime yatırımın geri dönüş oranının kadınlar için daha yüksek olduğunu göstermektedir. Örneğin, Butcher and Case (1994)'in ABD için yaptıkları çalışmada artı bir yıl eğitimin kazanca olan katkısının kadınlarda %9,1, erkeklerde %6,2 olduğu görülmektedir.

Serbest piyasa ekonomisi fiyatlandırmayı rekabeti ve arz-talep dengesini gözeterek yapmaktadır. Dolayısıyla bu tür çalışmalar, lisansüstü eğitimin piyasa tarafından bir artı değer olarak görüldüğünü ispat etmektedir. Lisansüstü eğitim mezunlarının gelişmiş bilgi düzeyleri, yenilikçi ve gelişimci yönleri hem özel hem de kamu sektöründe gerek kazanç gerekse daha fazla terfi ve yönetsel pozisyonlarda çalıştırılma şeklinde ödüllendirilmektedir.

Lisansüstü eğitimin soyut yararları arasında kişinin sosyal hayatına ve kişiliğine katkısını sayabiliriz. Yurt dışı lisansüstü eğitim, kişilere sadece kazanç ve kariyer değil sosyal ve kültürel faydalar da sağlamaktadır. Merkez Bankası lisansüstü eğitim uygulamaları incelendiğinde çalışanların ağırlıklı olarak ABD ve İngiltere'deki üniversiteleri tercih ettikleri görülmektedir. Bu iki ülkedeki üniversiteler sadece Türkiye'deki değil tüm dünya çapındaki başarılı öğrencilerin lisansüstü eğitim için ilk tercihleri olmaktadır. Bu ülkelerde dünyanın dört bir yanındaki ülkelere gelen öğrenciler bulunmaktadır. Tablo 1.4, Merkez Bankası tarafından MBA'ya bursiyer gönderilebilecek ABD'deki üniversiteler listesinde ilk onda yer alan üniversitelerden beş tanesinin MBA programlarındaki uluslararası öğrenci yüzdesini ve öğrencilerin kaç farklı ülkeden geldiğini göstermektedir. Örneğin, Pennsylvania Üniversitesi 2012 MBA programındaki öğrencilerin %37'sini uluslararası öğrenciler oluşturmakta ve bu öğrenciler 71 farklı ülkeden gelmektedirler (Wharton, 2012). Öğrenciler, din, dil, ırk, etnik köken, kültür,

⁹ Bu rakamlar tüm nüfus için ortalamaları yansıtmaktadır. Rakamlar, eğitim yapılan alana göre farklılık göstermektedir.

sosyo-ekonomik geçmiş, iş tecrübesi vb. birçok açıdan farklılıklar göstermektedir. Bu sosyal çeşitlilik, öğrencilerin farklı kültür, tecrübe ve görüşleri tanımasına olanak sağlamaktadır.

TABLO 1.4. ÜNİVERSİTELERDEKİ ULUSLARARASI ÖĞRENCİ YÜZDELERİ VE ÜLKE SAYILARI

Üniversite	Uluslararası Öğrenci Yüzdesi (%)	Ülke Sayısı
Massachusetts Institute of Technology (Sloan)	51	54
University of Pennsylvania (Wharton)	37	71
The University of Chicago (Booth)	44	42
Stanford University	38	46
Northwestern University (Kellogg)	37	48

Kaynak: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings-2012>;
<http://mitsloan.mit.edu/> , <http://www.wharton.upenn.edu/mba/>,
<http://www.chicagobooth.edu/programs/full-time/>, <http://www.gsb.stanford.edu/mba>,
<http://www.kellogg.northwestern.edu/Programs/FullTimeMBA.aspx>

Ayrıca, lisansüstü eğitim için ülke dışına çıkılması kişinin tamamen yabancı olduğu bir yaşam biçimine adaptasyonunu gerektirmektedir. ABD ve İngiltere gibi ülkelerin yaşam biçimi ve kültürleri Türk insanının alışkanlıklarından zaman zaman büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Sosyal hayata, eğitime, duygusal ve günlük yaşantıya uyum zorlukları öğrencilerde 'kültür şoku' dediğimiz olguyu oluşturmaktadır. 'Balayı evresi' olarak adlandırabileceğimiz ilk evrede öğrencilere her şey olumlu görünmekte, ancak öğrenciler ilerleyen dönemlerde zaman zaman bu farklılıklara alışmakta zorlanmakta, çabuk sinirlenme ve olumsuz düşünceler geliştirme gibi tepkiler verebilmektedirler. Lakin bir süre sonra bu farklı yaşantıya alışma ve kabullenme gerçekleşmekte ve hızla uyum sağlanmaktadır. Öyle ki, Merkez Bankası bursu ile yurt dışı lisansüstü eğitime giden bursiyerlerden yüksek lisans eğitimine gidenlerin 2 yıl, doktora gidenlerin ise ortalama 5 yıl ABD, İngiltere gibi ülkelerde kaldıkları ve bu yeni kültürü benimsedikleri düşünüldüğünde ülkeye geri dönüşte 'ters kültür şoku'¹⁰ olarak adlandırabileceğimiz olgu yaşanmaktadır (Gaw, 2000).

¹⁰ Ters kültür şoku, uzun süre yurtdışında yaşadktan sonra kişinin kendi ülke ve kültürüne dönmesiyle yaşadığı fiziksel ve psikolojik sıkıntılar bütünüdür. Ters kültür şoku, yurt dışında yeni insanlarla tanışarak, geleneklerinin dışında bir kültürel sisteme uyum sağlayan, o kültüre benimseyen bireyin ülkesine döndüğünde eski yaşam biçimine ve ülke kültürüne yabancılaşma çekmesidir. Bireyin kendi ülkesindeki hayatına alışma süresi, her birey için farklılık göstermekle birlikte yurtdışındaki kültüre ne kadar iyi entegre olunmuşsa kendi ülkesine döndüğünde o denli sıkıntı çektiği görülmektedir.

Bu yeni yaşam ve kültür biçimine adaptasyon sürecinde öğrenciler yeni fikirlere ve yaşam şekillerine açık olmayı, önyargılı ve sabit fikirli olmamayı öğrenmektedirler. Bu süreçten başarıyla çıkmak öğrencinin kendine güvenini arttırmakta, bu güven çalışma hayatına da yansımaktadır. Bu çeşitlilik, kişilerin hayatlarının geri kalanında farklılıklara daha hoşgörüyle bakabilmesini sağlamaktadır.

Lisansüstü eğitimin Banka çalışanlarına bir diğer katkısı yabancı dil bilgisi yönünden olmaktadır. Her ne kadar Banka'ya eleman alımı sırasında üst düzey yabancı dil bilgisi aransa da teoride iyi bilinen yabancı dilde pratik yapma imkânı elde edilmesi bursiyerlerin yabancı dil bilgisine azımsanmayacak katkılar sağlamaktadır. Ders kitapları, sınavlar ve eğitim dilinin İngilizce olmasının yanı sıra günlük hayatta da İngilizce konuşmak zorunda kalınması dil gelişimine çok büyük katkı sağlamaktadır.

Lisansüstü eğitimin kişiye ve kuruma katkılarını sayarken vurgulanması gereken bir diğer noktada üniversitelerin seçkinliği olmalıdır. Bu üniversiteler dünyanın dört bir yanından sayılı zeki öğrencileri bir araya getirmekte ve eğitim esnasında yaşanan yoğun rekabet ile yüksek derecede bir eğitim kalitesi yaratılmaktadır. Ayrıca, bu üniversiteler araştırma ve yayın başarıları ile sıralamalarda en üstlerde olmalarını sağlayan dünyanın en saygın öğretim üyelerini bünyelerinde bulundurmaktadırlar.

1.3.2. Lisansüstü eğitimin çalışılan kuruma katkısı

Lisansüstü eğitimin kişiye katkılarının çalışılan kuruma olan yansıması, kişinin verimlilik ve yaratıcılığındaki artış olarak görülmektedir. Jarvis ve diğerleri (1989) tarafından yapılan çalışmada, İngiltere'nin hizmet sektöründeki verimlilik seviyeleri Avrupa kıtasındaki benzer firmaların verimlilik seviyeleri ile karşılaştırılmakta; yüksek verimlilik seviyelerinin, çalışanların bilgi düzeyi ve işe dair bilgilerindeki artış ile bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, Bartel (1991, 1995) ile Barron ve diğerleri (1989) de çalışmalarında, eğitimin örgüt verimliliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedirler. Barron ve diğerlerinin (1989) çalışmasında ayrıca, firma için eğitim ile elde edilen verimlilik artışı getirisinin, kişinin eğitim ile elde ettiği

maaş artışının 2 katı olduğu belirtilmekte, dolayısıyla firmalar tarafından sağlanan eğitimin karlılığı vurgulanmaktadır.

Çalışanların eğitim düzeyindeki artışın kurumlara bir diğer faydası ise kurumun uzun dönem rekabet gücündeki artış olmaktadır. Eğitim düzeyi daha yüksek çalışanlar ile, hızla gelişen teknoloji ve bilişim çağında kurumların yeniliklere ayak uydurabilmesi daha kolay olmaktadır. Bazı deneysel çalışmalar, lisansüstü eğitim yapmış çalışanlara sahip kurumların yeni teknoloji ve gelişmelere uyumunun daha hızlı gerçekleştiğini göstermektedir. Bu kişiler, sadece yeni teknolojilere çabuk adapte olmakla kalmamakta, kendileri de değişimin ve yenilikçiliğin kaynağı olabilmektedirler. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların işteki yenilikçiliklerini oldukça arttırmaktadır. Bishop (1994) çalışmasında, eğitim görülen yıl sayısının (kaç yıl okunduğu) işteki yenilikçilik (temsili değişken getirilen öneri sayısı endeksi) üzerinde anlamlı bir etkisi (%7,8) olduğunu göstermektedir.

Lisansüstü eğitimin Banka çalışanlarına yabancı dil bilgisi yönünden katkısı doğrudan kuruma da katkı sağlamaktadır. Ülke ekonomisine yön veren bir kurum olarak Merkez Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) gibi birçok uluslararası kuruluş ve diğer ülke merkez bankaları ile sürekli olarak yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır. Dolayısıyla, üst düzey İngilizce bilgisine sahip çalışanlar, bu tür ilişkilerin etkin yürütülmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

1.3.3. Lisansüstü Eğitimin Ülke Ekonomisine Katkısı

Lisansüstü eğitime yapılan yatırımın yüksek geri dönüş oranı, kişilerin beşeri sermayelerine yatırım yapmalarının en büyük motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu faydalar kişiler ile sınırlı kalmamakta, yayılma etkisi ile tüm ekonomide makro faydalar sağlamaktadır. Literatürde bu yayılma etkisi veya dışsallıklar birkaç farklı şekilde açıklanmaktadır. Temelde, daha eğitilmiş ve aydın bir nüfusa sahip olmak demokratik kurumlara katılımı arttırmakta ve sosyal uyumu iyileştirmektedir. Ayrıca eğitimin kişilerin sadece kendilerinin değil dolaylı olarak işyerindeki diğer insanların verimliliği üzerinde de olumlu

etki yarattığı bilinmektedir (Gemmell, 1997). Redding (1996) ise eğitilmiş kişilerin diğer çalışanlar üzerinde bilgi aktarımı ve yenilikçi bakış açısı aşılama ile verimlilik artışı sağladığını göstermektedir.

Beşeri sermayenin makroekonomik seviyede büyümeye katkısını inceleyen iki ana teorik çerçeve bulunmaktadır: 'büyüme muhasebesi' ve 'içsel –yeni– büyüme' teorileri.

Büyüme muhasebesi teorisi, eğitimin büyüme üzerine etkisini dolaylı olarak ele almakta iken içsel büyüme teorisi, eğitim faaliyetlerinin yayılma etkileri ile büyüme üzerindeki dolaysız etkilerini incelemekte ve bu faaliyetleri yenilenebilen büyümenin merkezinde görmektedirler. Bu teori içerisinde 2 farklı görüş bulunmaktadır. İlkinde, beşeri sermaye diğerleri gibi bir üretim faktörü olarak görülmekte ve beşeri sermaye seviyesinin artması ile üretim seviyesinin artacağı belirtilmektedir (Lucas, 1988). Diğer görüş ise, beşeri sermayeyi yenilikçiliğin ve teknolojik gelişimin kaynağı olarak görmektedir. Dolayısıyla, eğitim seviyesi (beşeri sermaye stoku) verimlilik ile doğrudan ilişkilendirilmekte, beşer sermaye artışının teknolojik ve kurumsal değişimde oynadığı stratejik ve kritik rol üzerinde durulmaktadır (Romer, 1990; Aghion ve Howitt, 1998; Redding, 1996).

Griliches (1997)'in çalışmasında, son elli yıl içerisinde iş gücünün eğitim seviyesindeki artışın, ABD'nin verimlilik artışının üçte birini sağlamakta olduğu görülmektedir. İngiltere için 1971-1992 dönemini kapsayan bir çalışmada ise yükseköğrenime sahip çalışan sayısındaki %1'lik artış, yıllık üretimi %0,42 ile 0,63 arasında bir oranda attırmaktadır. OECD ülkeleri incelendiğinde, 1960'lı yıllarda yükseköğrenimini daha hızlı geliştiren ülkelerin daha hızlı büyüdükleri görülmektedir (Mankiw ve diğerleri, 1992). Ülke ekonomisinin büyümesinde gelişmekte olan ülkeler için ilk ve orta öğretim, OECD ülkeleri için yükseköğrenim daha fazla katma değer sağlamaktadır. Ülkelerarası karşılaştırmalı analizlerde, okur-yazarlık oranı veya orta ve yükseköğrenime kayıt olma oranı ile ölçülen ortalama eğitim seviyesinin (beşeri sermaye stoku) büyümeye olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Örneğin, OECD ülkelerindeki okullaşma oranının 1960'taki

%70'ten, 1985'teki %95'e çıkması, yıllık ortalama %0,6 daha hızlı büyüme ile ilişkilendirilmektedir (Englander and Gurney, 1994).

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin verimlilik artışına anlamlı ve büyük ölçüde katkıda bulunduğunu ve bunun yayılma etkisi ile diğer firma ve ülkelere de aktarıldığını gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Gemmell, 1997). Yükseköğrenimli çalışan sayısındaki artış ile inovasyon yeteneği ve yeni teknolojilere uyum arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalarda mikroekonomik kanıtlar sunulmakla beraber (Lillard ve Tan, 1986; 1992) bu kanıtlar nedenselliğin hangi yönde olduğuna dair bir bilgi vermemektedir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların verimlilik artışına yol açan teknolojik değişimlere sebep olabileceği gibi yeni teknolojiler, daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların işe alınmasını gerektiriyor olabilir. Fakat, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin Ar-Ge'ye yatırımı arttırdığına ve verimlilik artışına olumlu katkı sağladığına dair fazlaca literatür çalışması bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TCMB ve DİĞER KURUMLARIN YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM UYGULAMALARI

2.1. TCMB Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Uygulamaları

Merkez Bankası 1211 sayılı Kanun ile tanımlanan temel görev ve yetkileri en iyi şekilde yerine getirmek amacıyla nitelikli personel istihdam etmekte ve ihtiyaç duyduğu alanlarda personelinin mesleki ve akademik bilgilerini geliştirmesi için yurt dışı lisansüstü eğitime göndermektedir. Merkez Bankası'nın 2011-2015 yılları arasını kapsayan stratejik planında, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü ile ilgili stratejik amaçlar arasında 'Bankadaki insan kaynağını daha nitelikli ve donanımlı hale getirerek Banka genelinde etkinliği, verimliliği ve yüksek motivasyonu sağlamak' ifadesi yer almaktadır. Bu ifadeden hareketle, kurumun yurt dışı lisansüstü eğitim politikasının çalışanın hem bilgi hem de nitelik açısından geliştirilmesi ve bu sayede etkinliğin ve iş tatmininin artırılmasıdır.

Merkez Bankası 1977 yılından itibaren yurt dışına lisansüstü eğitime bursiyer göndermektedir. 1989 yılına kadar münferit onaylarla çoğunlukla araştırmacı olarak çalışan elemanlara tanınan bu imkânlar, 31.03.1989 tarih ve 59 sayılı Başkanlık onayı ile kurulan "Akademik Çalışmaları Değerlendirme Kurulu (AÇDK)" sonrası tüm birimlere yaygınlaştırılmıştır.

AÇDK, Merkez Bankası Başkanının uygun göreceği bir Başkan Yardımcısının başkanlığında toplam 5 üye ile toplanır. Kurulun, bazı konularda karar alma yetkisi olmakla beraber çoğunlukla kararlarını Yönetim Komite'sinin onayına sunmaktadır. Kurulun, Uygulama Talimatı'nda tanımlanan başlıca görevleri şunlardır¹¹:

¹¹ Kurul, yurt içi lisansüstü eğitim ve mesleki inceleme ve araştırma programlarına katılım işlemlerinin yürütülmesinden de sorumlu olmakla beraber tezin konusu gereği bu görevlerine dair detaylar burada verilmemiştir.

- Mart ayında, bursiyer sayılarını ve hangi alanlarda eğitime gönderileceklerini belirleyerek Komitenin onayına sunar,
- Haziran ayında, üniversitelerden kabul alan bursiyer adaylarının gönderileceği programları ve üniversiteleri değerlendirerek Komitenin onayına sunar,
- Eylül ayında bir sonraki yılın bursiyer adaylarını, hangi üniversitelere başvuru yapılabileceğini belirleyerek Komitenin onayına sunar,
- Bursiyerlerin akademik performanslarını izler,
- Yurt dışı lisansüstü eğitim için yapılan ücretsiz izin başvurularını değerlendirerek Komiteye görüş bildirir.

Yurt dışı lisansüstü eğitime dair idari ve sekreteryaya işlemleri İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Eğitim Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Kurul'un belirlediği kontenjan çerçevesinde her yıl birimlere yapılan duyurularda bursiyer adayı olabilmek için aranan koşullar şunlardır:

- En az dört yıllık eğitim veren yurt içi veya denkliği YÖK tarafından onaylanmış yabancı üniversite mezunu olmak,
- Banka'da en az iki yıl fiilen çalışmış olmak,
- Daha önce burslu olarak yurt dışı lisansüstü eğitim programına gönderilmemiş ya da daha önce gönderildikleri lisansüstü eğitimden, hastalık sebebiyle programlarını gerçekleştiremeyecekleri sağlık kurulu raporuyla tespit edilenler ile mücbir sebepleri olanlar hariç, başarısızlık veya disiplin cezası gerektirecek durumlar nedeniyle geri çağırılmamış olmak,
- Kadrolu çalışan olmak,
- Son bir yılda 76'nın üzerinde sicil notu ve 80'in üzerinde performans puanı almış olmak,
- Son beş yıl içinde alınan Lisansüstü Kayıt Sınavı (GRE) sayısal bölüm sonuç belgesini teslim etmek,
- Son iki yıl içinde düzenlenen TOEFL-IBT / TOEFL-PBT / IELTS sınavından en az 90 / 577 / 7 almış olmak.

Bu kriterleri sağlayan ve başvurularını yapan çalışanların 100 üzerinden Aday Sıralama Puanları (ASP) hesaplanır (Bkz. Ek 1). ASP'yi oluşturan kriterler ve ağırlıkları Tablo 2.1'de verilmektedir.

TABLO 2.1. ADAY SIRALAMA PUANINI OLUŞTURAN KRİTERLER VE AĞIRLIKLARI

Kriter	Ağırlık Puanı
GRE	40
Birim başkanının sıralaması	15
Performans puanı	15
Banka'daki hizmet süresi	10
Lisans eğitimindeki mezuniyet notu	20
Toplam	100

Kaynak: Uygulama Talimatı, 2012.

Adaylar için, GRE hariç diğer tüm kriterlerin önceden elde edilmiş olması veya tam anlamıyla kendi kontrolünde olmaması, adayın kontrol edebileceği ve başarısı ile öne çıkabileceği tek kriter olan GRE'ye en yüksek ağırlığın verilmesine yol açmaktadır. Bir başka deyişle, birim başkanı sıralaması adayın kontrolünde değildir; Banka'daki hizmet süresi ve lisans eğitimindeki mezuniyet notu ise artık değişmeyecek kriterlerdir. Performans puanı ise adayın son 2 yılda gösterdiği performans dolayısıyla kendisine bağlı olsa da uzun bir dönemi kapsamaması nedeniyle yine adayın tam kontrolünde değildir. Diğer yandan GRE puanı, başvuran adaylar arasında seçicilik görevi gören ve adayların kapasitesini ortaya koyan yegane kriter olmakta; bu nedenle de en yüksek ağırlığı almaktadır.

Yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilecek bursiyer adayları belirlenirken ASP'si yüksek lisans için 70, doktora için 75'ten düşük olan adaylar dikkate alınmaz. Bu sınırlamayla, başarı ve kapasitesi belirli bir seviyenin üstünde olan adayların bu hakkı kazanması ve yurt dışı lisansüstü eğitim başarısızlık riskinin azaltılması hedeflenmektedir.

Doktora eğitimi ağırlıklı olarak Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışan araştırmacı grubuna yönelik olarak tasarlanmaktadır. Araştırma ağırlıklı çalışan bu grubun kendilerini akademik yönden geliştirebilmelerini hedefleyen doktora eğitimi için alanlar ekonomi ve finans ile sınırlandırılmıştır.

Merkez Bankası'nın yurt dışı lisansüstü eğitim kalitesini yükseltmek için bursiyer adaylarında aradığı yüksek standartlar yanında diğer önemli kriter ise bursiyer gönderilen üniversitenin başarılı ve saygın bir üniversite

olmasıdır. Doktora programları için başvuru yapılabilecek üniversiteler (Ek 2) Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü tarafından üniversitelerin dünya çapındaki başarısı dikkate alınarak belirlenmektedir. Ekonomi, finans ve işletme / yönetim başta olmak üzere çeşitli alanlarda yüksek lisans için başvuru yapılabilecek üniversitelerin belirlenmesinde ise ABD’de U.S. News, İngiltere’de The Times Good University Guide’da yer alan sıralamalar kullanılmaktadır. İlgili kaynaklarda alanlar bazındaki sıralamalarda ABD’de ilk kırk, İngiltere’de ilk on beş üniversite alınır. Belirtilen kaynaklar üniversite sıralamaları yaparken araştırma ve yayın kalitesi, mezun olunduğunda iş bulma oranı, öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısı, kampus olanakları, öğrenci memnuniyeti vb. kriterleri belirli oranlarda ağırlandırarak bir genel puan hesaplamakta ve sıralamalar bu şekilde yayınlanmaktadır. Merkez Bankası ise listelerini belirlerken sadece araştırma puanına göre belirlenen sıralamayı dikkate almaktadır. Burada amaç, araştırma ve yayın gücü açısından başarılı üniversitelerin bursiyerlere ve tabii ki döndüklerinde Bankaya daha yararlı olacağı düşüncesidir. Diğer yandan, başvuru yapılabilecek her alan için (ekonomi, işletme, finans, muhasebe vb.) ayrı ayrı sıralama yayınlanması, üniversitelerin belirli alanlarda daha başarılı olabileceği mantığından hareket etmektedir¹².

Dünya çapında saygın bu üniversiteler, dünyanın dört bir yanından sayılı zeki öğrencilerin tercihi olmakta ve öğrenciler arası etkileşim ile yüksek derecede bir eğitim kalitesi yaratılmaktadır. Ayrıca, bu üniversiteler dünyada sadece en iyi öğrencileri değil aynı zamanda en iyi öğretim üyelerini de bünyelerinde barındırmakta, bu sayede de araştırma ve yayın başarıları açısından her zaman en üst sıralarda yer almaktadırlar.

Bursiyerin üniversiteden alacağı kabuller tamamen kendi eğitim geçmişindeki; GRE, Lisansüstü Yönetim Değerlendirme Testi (GMAT) gibi sınavlardaki ve mülakatlardaki başarısına dayanmaktadır. Dolayısıyla, sadece başarılı ve kapasitesi yüksek öğrencilerin kabul alabiliyor olması lisansüstü eğitimdeki başarısızlık riskini azaltmaktadır.

¹² Benzer olguyu Türkiye’den örnekleyebiliriz: Üniversitelerin genel sıralaması yapıldığında ODTÜ, Boğaziçi ve Bilkent Üniversiteleri ilk üç sırayı işgal etmektedir ancak Hukuk bölümü açısından bir sıralama yapıldığında hiç kuşku yok ki Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi üst sıralarda yer alacaktır.

Yurt dışı lisansüstü eğitimi için tanınan süre yüksek lisans için 24 ay, doktora için ise 60 ay ile sınırlıdır¹³. Merkez Bankası tarafından bursiyerlerine yüksek lisansta program süresince, doktorada ise sadece ilk 2 yıl burs verilir. Verilen burs okul ücretlerini, yaşam ve kitap giderlerini kapsamaktadır. Yaşam giderleri için ABD’de 2.500 dolar, İngiltere’de 1.650 pound, Euro Bölgesi ülkelerinde 2.150 Euro, diğer ülkelerde ise 2.500 Amerikan doları karşılığı ülke parası aylık ödenmektedir. Eğitim amacıyla alınan kitap ve yazılım ücreti karşılığı her akademik yıl için 500 Amerikan doları veya karşılığı ülke parası ödenmektedir. Bursiyerlere ayrıca, sağlık sigortasının zorunlu olduğu ülkelerde¹⁴ temel sağlık sigortası yaptırılmaktadır.

Bursiyerlerin akademik başarılarının takibi için, her akademik yıl başında çalışma planı, her dönem sonunda not döküm çizelgesi ve akademik danışmanı tarafından her yıl sonunda hazırlanan performans değerlendirme yazıları istenmektedir. Bursiyerler, Banka’ya döndüklerinde lisansüstü eğitimi tamamlamak için gereken tüm yükümlülükleri yerine getirdiklerine dair belgeyi Kurum’a teslim etmek zorundadırlar. Aksi takdirde, bursiyerler başarısız addedilirler ve yükümlülüklerinin tam anlamıyla yerine getirilmemesi durumunda uygulanacak yaptırımları düzenleyen ve daha önce bursiyer tarafından imzalanmış olan yüklenme senedi ve kefalet belgesi¹⁵ işleme konularak, bursiyere yapılan tüm harcamalar, belirtilen faiz ve cezai şartlar da uygulanarak tahsil edilir.

Merkez Bankası, çalışanına yaptığı bu yüksek giderli yatırımın karşılığında yurt dışında geçirilen sürelerin iki katı kadar zorunlu hizmet yükümlülüğü getirmiştir. Bu yükümlülüğü yerine getirmeyen veya eksik getiren bursiyerin de yine yüklenme senedi ve kefalet belgesi işleme konulur.

Merkez Bankası, çalışanlarına bilgi ve birikimlerini arttırmaları ve kendilerini akademik yönden geliştirmeleri için yurt dışı lisansüstü eğitim

¹³ Eğitimi engelleyecek şekilde önemli bir hastalık, kaza veya mücbir sebeple eğitimi belirlenen sürede tamamlayamayan doktora bursiyerin eğitim süresi en fazla on iki ay süreyle uzatılabilir.

¹⁴ Sağlık sigortası her ülkede zorunlu olmamaktadır. Örneğin, İngiltere’de bursiyerler, öğrenimleri boyunca Ulusal Sağlık Sigortası kapsamında olmakta ve tüm sağlık hizmetlerinden ücretsiz yararlanmaktadırlar.

¹⁵ Yüklenme senedi, kişinin eğitim sırasında ve sonrasındaki yükümlülüklerini, mecburi hizmet süresini ve diğer hukuki konuları (ihtilaf halinde yetkili mahkemeler vb.) düzenlemektedir. Kefalet belgesi ise bursiyerin Banka’ya olan maddi yükümlülüğünü (bu maddi miktar, Banka tarafından bursiyere eğitim süresi boyunca yapılacak tahmini harcama tutarıdır), yüklenme senedi şartlarının ihlali halinde uygulanacak cezai şart ve faiz tutarlarını düzenlemekte ve tüm borcu müteselsil kefil ve müşterek borçlu sıfatıyla 3 kefilin kefaletine bağlamaktadır.

olanakları sunmasının yansira yurt içi lisansüstü eğitim çalışmalarına da destek vermektedir. Ancak, Banka'nın yurt içi lisansüstü eğitim çalışmaları için verdiği destek, kişilere ders saatlerinde izin verilmesi ile sınırlıdır. Çalışanlara yurt içi lisansüstü eğitim için verilen izinler haftada maksimum 3 ders, 3 yarım gün veya 720 dakika¹⁶ ile sınırlıdır. Banka tarafından kişilere, yükseköğrenim harçlarının karşılanması da dâhil olmak üzere herhangi bir finansal destek verilmemektedir. Çalışanlar, yurt içi yüksek lisans çalışmalarında 3 yıl, doktorada ise en çok 6 yıl sonunda mezuniyetlerini belgelemek zorundadırlar. Aksi takdirde, yurt içi lisansüstü eğitim için kullandıkları izin sürelerine karşılık gelen tutarlar maaşlarından kesilmektedir.

Yurt dışı lisansüstü eğitim alanı konusunda birim amirinin yönlendirmesi olmamakla birlikte kişilerin birimleri ve işleri ile tamamen zıt alanlarda lisansüstü eğitim yapmasına izin verilmemektedir (Örneğin, bilgisayar mühendisinin “sanat tarihi” alanında yüksek lisans yapma talebi).

Yurt içi ve yurt dışı lisansüstü eğitim arasındaki bağlar ise şu şekildedir:

- Banka'dan saatlik izin kullanarak yurt içi lisansüstü eğitim yapan personel, yurt dışı lisansüstü eğitime başvurduğunda ceza olarak aday sıralama puanından 4 puan düşülmektedir.
- Yurt dışında lisansüstü eğitim yapan personel döndükten sonra yurt içinde aynı derecede lisansüstü eğitim yapamamaktadır (yurt dışında yüksek lisans yapan kişi döndükten sonra yurt içinde yüksek lisans için başvuramamaktadır).

Yıllar itibarıyla yurt içi lisansüstü eğitime başvuru sayıları 2012'de 22, 2011'de 16, 2010'da 26, 2009'da 21 ve 2008'de 13 kişidir. Yurt içi yüksek lisans taleplerinin nedenleri, Banka'nın asli işlerinin yapıldığı birimlerde mesleki bilgi ve birikimi arttırma isteği, iş stresinden uzaklaşma ve öğrencilik hayatına duyulan özlem olabilmektedir. Yurt dışı lisansüstü eğitimde ise mesleki bilgi ve birikimini arttırma isteğinin yanı sıra, farklı bir ülke ve kültürde 2 sene yaşama imkânı da önemli bir motive edici faktördür.

¹⁶ Çalışanlar, ders programını İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'ne sunmakta ve ders saatlerinin birer saat öncesi ve sonrası da dâhil olmak üzere bir haftada maksimum 720 dakika izinli sayılmaktadırlar.

2.2. Diğer Kurumların Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Uygulamaları

Bu bölümde, Merkez Bankası uygulamaları ile karşılaştırmak üzere Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Hazine Müsteşarlığı, Ekonomi Bakanlığı¹⁷, Kalkınma Bakanlığı¹⁸, Maliye Bakanlığı ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)'nın yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamaları incelenmektedir. Mesleklerine ait hizmetlerde yetiştirilmek, eğitilmek, bilgi düzeyi arttırılmak; staj, öğrenim veya ihtisas yaptırılmak üzere yurt dışına gönderilecek çalışanlar hakkında, Hazine Müsteşarlığı, Ekonomi Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve BDDK'da 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 80. maddesi gereğince hazırlanmış olan 'Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik' hükümleri; Kalkınma Bakanlığı'nda 'Kalkınma Bakanlığı Personelinin Yetiştirilmesi Amacıyla Yurt Dışına Gönderilmesi Hakkında Yönetmelik' hükümleri; SPK'da ise 'Personel Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri esas alınmaktadır.

2.2.1. Hazine Müsteşarlığı, Ekonomi Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve BDDK Uygulamaları

Hazine Müsteşarlığı, Ekonomi Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve BDDK yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarını, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 80. maddesi gereğince hazırlanmış olan 'Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik' hükümleri uyarınca sürdürmektedirler.

Bu çerçevede kurumlar, her yıl bütçe olanaklarıyla, gelecek mali yıl içinde yurt dışı lisansüstü eğitime göndermek istedikleri çalışanlarına ilişkin önerilerini, bütçe ödenekleriyle ilgili tedbirlerini almak suretiyle, Devlet Personel Başkanlığına bildirirler. Bu öneriler Devlet Personel Başkanlığı'nın bağlı olduğu Bakanlıkça Başbakanlığa gönderilir ve Bakanlar Kurulunun onamasından sonra kurumlara kontenjan ayrılır.

¹⁷ 8 Haziran 2011 tarihli 637 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın tüm hizmet birimleri ile Hazine Müsteşarlığı'nın Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlükleri birleştirilerek Ekonomi Bakanlığı kurulmuştur.

¹⁸ 3 Haziran 2011 tarihli 641 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Devlet Planlama Müsteşarlığı'nın Kalkınma Bakanlığı olarak yeniden yapılandırılması kararlaştırılmıştır.

Kurumlar, kendilerine ayrılan kontenjanları, istemde bulunulan yılın Ağustos ayında; tahsisi yapılan bursları ise tahsisin yapılmasını izleyen en kısa zamanda kurumdaki çalışanlarına genelgelerle duyururlar. Bu duyuru üzerine bütçe olanaklarıyla tahsis edilen kontenjanlardan¹⁹ yararlanmak isteyen çalışanlar Eylül ayının ilk yarısında kurumlarına başvururlar.

İlgili Yönetmelik gereği yurt dışı lisansüstü eğitim bursu başvuruları için:

- Yükseköğrenim mezunu olmak,
- Adaylık dâhil en az üç yıl çalışmış olmak,
- Son üç yıllık sicil döneminde olumlu sicil almış, kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını almamış olmak,
- Erkek adaylar için askerlikle ilgisi bulunmamak,
- 40 yaşını tamamlamamış olmak,
- Daha önce yurt içinde aynı konuda veya yurt dışında aynı düzeyde eğitim veya öğrenim görmemiş olmak,
- Hastalık sebebiyle eğitim veya öğrenimini gerçekleştiremeyeceği genel hükümler çerçevesinde hastalık raporuyla tespit edilenler hariç, ilgili Yönetmelik hükümlerine göre geri çağırılmamış olmak,
- İngilizce için son iki yıl içinde alınmış için en az 213 puanlık geçerli TOEFL veya en az 6 puanlık IELTS belgesine sahip olmak

şartları aranmaktadır.

Bursiyer adayları, kurumlarınca yapılacak yarışma sınavı veya öğrenim, hizmetteki durumu, hizmetle ilgili belge ve nitelikleri göz önünde bulundurularak yapılacak seçme suretiyle saptanmaktadır. Bütçe olanakları ile yabancı ülkelere yükseköğrenim yapmak üzere gönderileceklerin kabul belgelerinin sağlanması işlemi Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı ile ilgili kurum tarafından yürütülmektedir.

¹⁹ Merkez Bankası'nda da olduğu gibi diğer kurumlarda da çalışanlar dış kaynaklı burslar (Jean Monnet, Chevening vb.) ile yurt dışı lisansüstü eğitime gitmek isteyebilirler. Bu durumda bursiyerler, kurum bütçesi ile aynı olanaklara sahip olmakla birlikte dış kaynaklı burs ödemeleri kurum bursundan az olduğu durumlarda aradaki farkı kurumdan talep edebilmektedirler. Dış kaynaklı burs ile yurt dışı lisansüstü eğitim talepleri anılan kontenjan haricinde değerlendirilmektedir.

İlgili yönetmelik uyarınca yüksek lisans düzeyindekilerin öğrenimlerini iki, doktora düzeyindekilerin ise üç yılda tamamlamaları gerekmektedir. Ancak, kurumu tarafından kabul edilebilir bir mazereti bulunan bursiyerlerden doktora düzeyindekilere bir yıla, yüksek lisans düzeyindekilere ise altı aya kadar kurumları tarafından süre uzatımı verilebilir.

Bursiyerlere, gittikleri ülkede sürekli görevle bulunan ve dokuzuncu derecenin birinci kademesinden aylık alan meslek memurlarına ödenmekte olan yurtdışı aylığının 2/3'ü ile her türlü ödemeler dâhil yurt içi aylığının kanuni kesintilerden sonra kalan net tutarının %60'ı ödenmektedir²⁰. Bursiyerlere ayrıca, gidiş - dönüş yol giderleri, yüklenme ve kefalet senedi noter masrafı, pasaport harcı ve seyahat gündeliği ile ve eğitimleri sırasında ihtiyaç duyulan kitap, defter, kalem ve kırtasiye masraflarını karşılamak için ek ödenek verilmektedir. Merkez Bankası'na benzer şekilde bu kurumlarda da gerektiği hallerde bursiyerin sağlık sigortası yaptırılır.

Bursiyerlerin akademik başarıları yabancı ülkelere gittiklerinde bir ay içinde gönderecekleri çalışma raporu, program süresinin bitiminde teslim edecekleri rapor ve mezuniyet belgeleri ile takip edilmektedir.

Bursiyer tarafından düzenlenen yüklenme senedi ve kefalet belgesi hükümleri uyarınca bursiyer, yurt dışında kaldığı sürenin iki katı kadar zorunlu hizmete tabidir. Bu yükümlülüğü yerine getirmeyen veya eksik getiren bursiyer, yükümlülüğünün eksik kısmına ait giderleri ödemekle yükümlüdür.

2.2.2. Kalkınma Bakanlığı Uygulamaları

Her ne kadar Kalkınma Bakanlığı tarafından yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının düzenlenmesi için 'Kalkınma Bakanlığı Personelinin Yetiştirilmesi Amacıyla Yurt Dışına Gönderilmesi Hakkında Yönetmelik (Kalkınma Bakanlığı Yönetmeliği) bulunsa da ilgili Bakanlığın bir kamu kuruluşu olmasından dolayı, Kalkınma Bakanlığı Yönetmeliği hükümleri, 'Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında

²⁰ İlgili ifade 2012-2013 akademik yılı için şu miktarlara denk gelmektedir: ABD için 2.774 dolar, İngiltere için 1.869,60 pound. Kitap ve kırtasiye giderleri için yapılan ödemeler ise şu şekildedir: Mart ve Eylül aylarında her seferinde ABD için 617,5 dolar, İngiltere için 417,5 pound.

Yönetmelik' ile büyük paralellikler taşımakta, sadece uygulama takvimine yönelik farklılıklar içermektedir.

Kalkınma Bakanlığı bünyesindeki yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamaları Bakanlığın görev, yetki ve sorumluluklarının gerektirdiği önceliklere ve ihtiyaçlara uygun olarak Kalkınma Bakanlığı Eğitim Kurulu (Kurul) tarafından belirlenecek eğitim ve politika prensipleri çerçevesinde düzenlenmektedir. Kurul, Müsteşar tarafından belirlenecek bir Müsteşar Yardımcısı başkanlığında Genel Müdür seviyesinde 4 asil ve 3 yedek üyeden oluşmaktadır. Yurt dışı eğitime gönderilen personelin eğitim çalışmaları ve başarı düzeyi Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından izlenmektedir.

Kalkınma Bakanlığı bünyesinde yurt dışı lisansüstü eğitim bursuna sadece planlama uzmanları başvurabilmektedir. Kalkınma Bakanlığı Yönetmeliği'nde yer alan diğer başvuru koşulları 'Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik'te yer alan hükümler ile aynıdır.

Kurul, adaylar arasından yurt dışı eğitime gönderilecek personeli;

- Yabancı dil puanı,
- Üniversitenin uluslararası sıralamalardaki yeri,
- İlgili birim amirinin yazılı görüşü,
- Eğitim konusu ve personelin yurt dışı eğitimine gönderilmesinin ayrıntılı gerekçesi,
- Bakanlıktaki toplam çalışma süresi,
- Hizmetle ilgili belge ve nitelikler,
- Öğrenim durumu,

kriterlerine göre seçme veya yarışma sınavıyla belirler. Bakanlık bursundan faydalanan çalışanlara Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik'te yer alan hükümler uyarınca ödeme yapılmaktadır. Yüklenme senedi ve kefalet belgesi düzenlenmesi, zorunlu hizmet, personelin akademik durumunun izlenmesinde de yine aynı yönetmelik hükümleri ile paralel uygulamalar yer almaktadır.

2.2.3. SPK Uygulamaları

SPK yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarını 'Personel Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca düzenlemekte ve yürütmektedir.

SPK tarafından yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilmede, yabancı ülkelerden sağlanan burslar aracılığıyla gidilen yüksek lisans ve doktora programlarına öncelik verilmektedir. Yapılacak başvurularda herhangi bir yaş sınırı, sicil notu, performans puanı sınırlaması bulunmamaktadır. Yurt dışı lisansüstü eğitim bursu başvurularında en az 5 yıl fiilen çalışma ve meslek personeli olma²¹, 3 yıllık yetiştirme dönemini başarı ile tamamlamış ve uzman olarak atanmış olma şartları aranmaktadır.

Yurt dışına gönderileceklerin yabancı dil durumlarının, SPK Başkanlığı'nca düzenlenecek sınavda, bu görevler için yeterli görülmüş olması gerekmektedir. Kurulca yurt dışına gönderileceklerin sayısı ve yurt dışında kalma süreleri Maliye Bakanı'nın onayı ile belirlenmektedir.

Yurt dışına gönderilmede, sermaye piyasası gelişmiş ülkelerin ve uluslararası bankacılık ve borsa merkezlerinin seçimine özen gösterilmektedir. Yüksek lisans yapmak amacıyla gönderilenlerin özellikle mali piyasa, para, banka, borsa, mali analiz ve borç yönetimi konularını içeren programlara katılmaları teşvik edilmektedir. MBA başvuruları için kaynağı belirtilmemekle birlikte sıralamadaki en iyi 75 okuldan birinden kabul alma şartı arandığı belirtilmektedir. Diğer alanlar için ise sıralamalarda üst sıralarda ve dünyaca saygın üniversiteler olmasına dikkat edilmektedir. Doktora programına burslu eleman gönderilmemekte, doktora yapmak isteyenlere ücretsiz izin verilmektedir.

Eğitim amacıyla bursla, maaş karşılığının transferi yoluyla veya eğitim için geçici görevle yurt dışına gönderilmelerde, SPK tarafından bursiyerlere yapılacak ödemeler ve diğer konularda, aynı koşullarla yurt dışına gönderilen devlet memurlarının tabi olduğu esaslar uygulanmaktadır.

²¹ Yarışma sınavları ile seçilen Meslek personeli yardımcıları en az üç yıllık bir yardımcılık döneminden sonra yeterlik sınavına tabi tutulmakta ve bu sınavı başaranlar Sermaye Piyasası Kurulu Uzmanı veya Sermaye Piyasası Kurulu Uzman Hukukçusu unvanını kazanmaktadırlar.

SPK tarafından yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilenler yurt dışında kaldıkları sürenin iki katı kadar mecburi hizmetle yükümlüdürler. Bu yükümlülüğün kapsam ve sınırları ile yaptırımları, ilgililerden alınacak noterden onaylı taahhütnamede gösterilmektedir.

Eğitimlerini tamamlamalarını müteakip belirtilen süreler içinde görevlerine başlamayanlar ile görevlerine başlayıp da yükümlü bulundukları mecburi hizmetlerini bitirmeden ayrılanlar veya bir disiplin uygulaması nedeniyle kurumdan çıkarılmış olanlar da, mecburi hizmetlerinin eksik kalan bölümü ile orantılı tutarı, aylık ve yol giderleri de dâhil olmak üzere kendilerine SPK tarafından tebligatı yapılmış bulunan tüm giderleri iki kat olarak ve bir ay içinde defaten ödemek zorundadırlar.

Bu noktada SPK'da yer alan dikkat çekici bir uygulama ise mecburi hizmet yükümlülüğünü SPK'da çalışarak yerine getirmeyen ya da defaten nakden ödemeyen bursiyerlere işveren kişi ve kuruluşların, ilgilinin ödemekle yükümlü olduğu tutarı üstlenmiş sayılması; yapılacak tebligata rağmen ödemeyi yapmadan ilgiliyi çalıştırmaya devam eden kuruluşlardan bu tutarın kanuni faizi ile birlikte tahsil edilmesidir.

2.3. Merkez Bankası Uygulamasının Diğer Kurum Uygulamaları ile Karşılaştırılması

Merkez Bankası ile diğer kurum uygulamaları karşılaştırıldığında en önemli fark Merkez Bankası'nda öncelikle hangi çalışanların bursiyer adayı olacağının belirlenmesi ve bursiyer adaylarının daha sonra üniversite başvurularını yapıp kabul almaları iken diğer kurumlarda çalışanların öncelikle üniversitelerden kabullerini almaları, daha sonra da bursiyer olabilmek için başvurmalarıdır. Dikkat çeken diğer hususlar şu şekildedir:

- Bursiyer, tüm eğitim ve yaşam giderlerinin karşılanacağına dair, Merkez Bankası tarafından verilen finansal destek yazısını başvuru aşamasında üniversitelere sunabilmektedir. Öğrencinin herhangi bir finansal problem yaşamayacağına bilinmesi, üniversitelerin ilgilileri tarafından programa kabul kararının verilmesinde destekleyici bir faktör olmaktadır.

Diğer kurumlarda ise çalışanlar öncelikle kabullerini almakta daha sonra burs için kurumlarına başvurumaktadırlar.

- Sadece Merkez Bankası'nda, yurt dışı lisansüstü eğitim için başvuru yapılabilecek üniversitelere dair kriter (ABD'de ilk 40, İngiltere'de ilk 15 üniversite) belirlenmiştir. Bu sayede başvuru yapılan üniversitelerin başta araştırma ve yayın kalitesi olmak üzere belirli başarı kriterlerini sağlaması ve dünya çapında saygın ve yükseköğretimde lider üniversiteler olması sağlanmaktadır. Diğer kurumlarda YÖK tarafından yayınlanan yurt dışında lisansüstü eğitim yapılabilecek üniversiteler listesi kullanılmaktadır. Ancak Ek 3'te yer alan liste incelendiğinde ABD için 103, İngiltere için 46 üniversite bulunduğu, dolayısıyla seçiciliğin azaldığı görülmektedir. Ayrıca Merkez Bankası, büyük çoğunluğu ABD ve İngiltere olmak üzere İspanya, Hollanda, Fransa, İsveç ve Kanada gelişmiş ülkelere bursiyer göndermekte iken²², yayınlanan YÖK listesinde Malezya, Tayvan, Endonezya, Singapur, Pakistan, Güney Afrika, Meksika, Suudi Arabistan ve Uruguay gibi az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere de üniversiteler bulunmaktadır.

- Diğer kurum uygulamalarında, önce üniversiteden kabul alınması sonra kuruma burs başvurulması ve kurumdan burs almaya hak kazanılamaması durumunda alınan kabulleri bir yıl ertelemek konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir.

- Diğer kurumlarla karşılaştırıldığında sadece Merkez Bankası'nın kuruma özgü yurt dışı lisansüstü eğitimi düzenleyen bir yönetmeliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu sayede kurumun ihtiyaçlarına yönelik bir lisansüstü eğitim planlaması ve uygulaması yürütülebilmekte ve bursiyerlerin kaliteli ve üst düzey bir eğitim edinmesi sağlanmaktadır.

- Diğer kurumlarda doktora eğitimine gönderilen çalışan hemen hemen yok denecek kadar az iken Merkez Bankası uygulamalarında doktora eğitimi çok önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle araştırma grubu çalışanlarının araştırmaya yönelik bilgi ve becerilerinin arttırılması, konularında daha derinlemesine bilgi sahibi olmaları ve akademik becerilerinin arttırılması amacıyla doktora eğitimine büyük önem verilmektedir. Doktora bursiyerlerinin

²² Merkez Bankası bursiyerlerinin %72'sini ABD'ye, %22'sini İngiltere'ye göndermiştir (Şekil 2.3).

eğitimlerinin 3. yılından itibaren bursları kesilerek üniversitelerinden araştırma görevlisi olarak tam burs almaları istenmekte, bu vesileyle bursiyerlerin akademik camia ile daha iç içe olmalarının sağlanması amaçlanmaktadır.

- Merkez Bankası'nda, yurt içinde lisansüstü eğitim yapılması bursiyer adaylığı için engel teşkil etmez iken diğer kurumlarda daha önce yurt içinde aynı konuda öğrenim görmemiş olmak şartı aranmaktadır.

- Diğer kurumlarda bursiyerlere, gittikleri ülkede sürekli görevle bulunan ve dokuzuncu derecenin birinci kademesinden aylık alan meslek memurlarına ödenmekte olan yurtdışı aylığının 2/3'ü ile her türlü ödemeler dâhil yurtiçi aylığının kanuni kesintilerden sonra kalan net tutarının %60'ı ödenmektedir. Burs tutarının, sabit bir rakam belirlemek yerine bir referans noktasına bağlı kılınması, burs tutarının zaman içerisinde artmasına olanak sağlamaktadır. Merkez Bankası'nın sabit burs tutarı uygulaması ile zaman içerisinde enflasyon nedeniyle bursiyerlerin alım güçleri zayıflamaktadır. 1998 yılından beri 2500 dolar olan ABD için burs miktarının, 1998 ile 2012 yılları arasında ABD tüketici fiyatları endeksinin %40,9 arttığı (Bureau of Labor Statistics, 2012) düşünüldüğünde reel olarak büyük değer kaybı yaşadığı görülmektedir.

- Merkez Bankası bursiyerlerinin akademik durumları, kurumun kendisi tarafından (Eğitim Müdürlüğü) takip edilmekte iken Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik hükümleri uyarınca gönderilen bursiyerlerin takibi varsa kurumların yurt dışındaki ihtisas birimi ile en yakın dış temsilcilik amirliğince yapılmaktadır.

2.4. Başka Ülkelerin Merkez Bankalarında Benzer Uygulamalar

Merkez Bankası yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının karşılaştırmasının yapılabilmesi için e-posta ile 30 ülke²³ Merkez Bankası'na ulaşılmıştır. Bu ülkelerden 12'si hiçbir yanıt vermez iken, 18 tanesi benzer uygulamalar olmadığını, 2 tanesi ise olduğunu ifade etmiştir. Olumlu yanıt veren Endonezya ve Japonya'nın uygulamaları incelendiğinde her ikisinde de

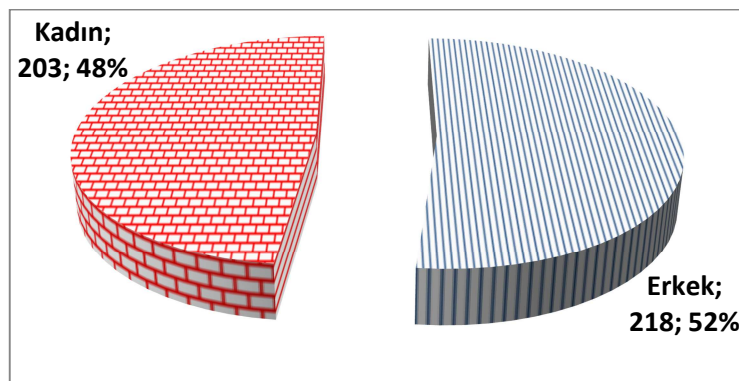
²³ Almanya, Arjantin, Avusturya, Belçika, Brezilya, Bulgaristan, Çin, Danimarka, Endonezya, Estonya, Finlandiya, Fransa, Gürcistan, Hırvatistan, Hindistan, Hollanda, İsrail, İsveç, İtalya, Japonya, Kolombiya, Kore, Letonya, Litvanya, Macaristan, Norveç, Portekiz, Romanya, Slovakya ve Yunanistan.

istenen minimum yabancı dil puanının daha düşük olduğu, yaş sınırı olduğu, GRE puanı istemedikleri, yaklaşık 3 yıl iş tecrübesi istendiği görülmektedir. Endonezya'da yüksek lisans bursiyeri doktora eğitimi için de başvurabilmektedir. Üniversite başvuruları için Endonezya'da saygın üniversiteler arasından seçilen ve kurumun kendi oluşturduğu liste kullanılırken Japonya'da 'US News' ve 'Times Good University Guide' kullanılmaktadır. Japonya'da bursiyer adaylığı için yazılı sınav ve mülakat yapıldığı belirtilmektedir. Japon Merkez Bankası okul ücreti ve maaş gibi ödemelerin yanı sıra kira giderinin büyük çoğunluğunun karşılandığını ifade etmektedir. Her iki Merkez Bankası da eğitim sonrası mecburi hizmeti şart koşmakta, aksi takdirde yapılan ödemelerin geri alındığı belirtilmektedir.

2.5. TCMB Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Uygulamalarında İstatistik Veriler

TCMB tarafından 1977 yılından beri devam eden yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamaları kapsamında 2012-2013 akademik yılı dâhil olmak üzere toplam 421 personel burslu olarak lisansüstü eğitime gönderilmiştir.

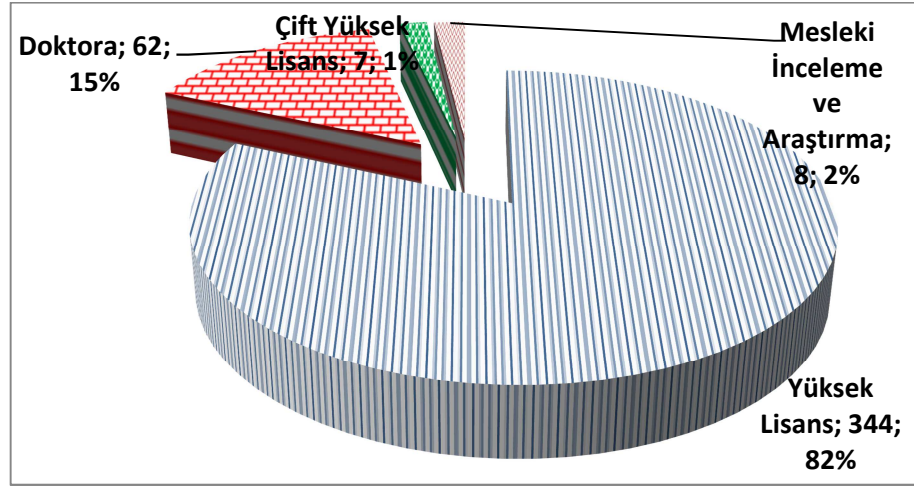
Şekil 2.1 incelendiğinde 218 bursiyerin erkek, 203 bursiyerin ise kadın çalışan olduğu görülmektedir. Erkek ve kadın bursiyer oranlarındaki denge, Merkez Bankası'nın yurt dışı lisansüstü eğitim olanakları için bir cinsiyet ayrımcılığı gözetmediğini göstermektedir.



Şekil 2.1 : Bursiyerlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Merkez Bankası bursiyerlerinden 344 kişi yüksek lisansa gönderilmiş iken, 62 kişi doktora, 7 kişi Bilkent ve Tilburg Üniversiteleri tarafından

ortaklaşa düzenlenen çift yüksek lisans programına, 8 kişi de Mesleki İnceleme ve Araştırma Programlarına²⁴ gönderilmiştir (Şekil 2.2).



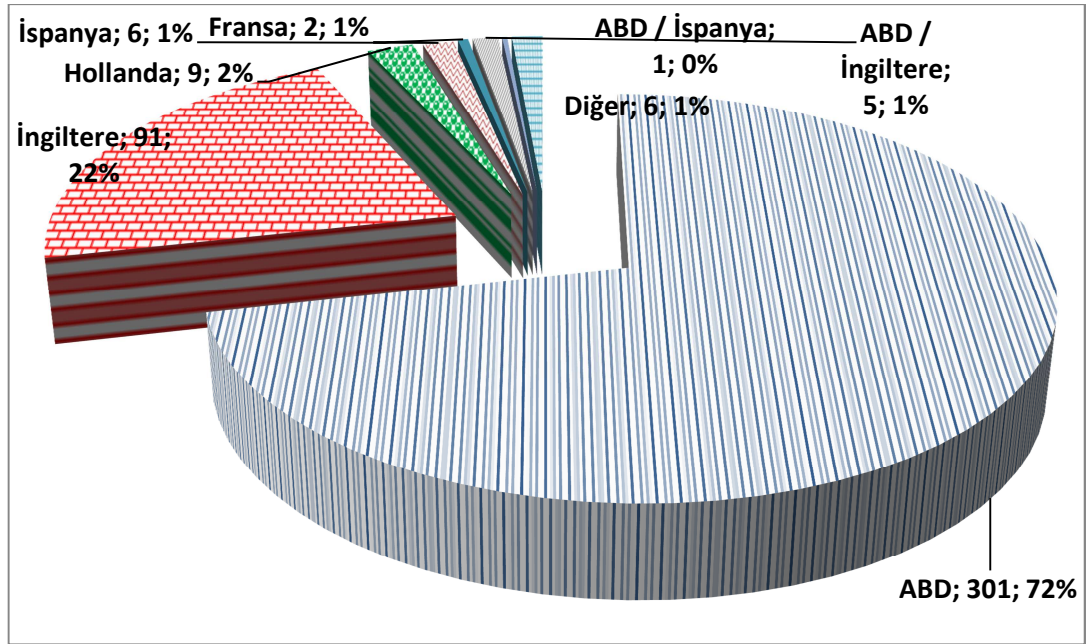
Şekil 2.2 : Bursiyerlerin Eğitim Dereceleri

Merkez Bankası bursiyerlerinin yurt dışı lisansüstü eğitim için en çok tercih ettikleri ülke 301 kişi ile ABD olmuştur (Şekil 2.3). ABD'yi 91 bursiyerin eğitim gördüğü İngiltere takip etmektedir. Ardından 9 kişi ile Hollanda, 6 kişi ile İspanya ve 2 kişi ile Fransa gelmektedir. Almanya, Avustralya, İtalya, İsviçre, Kanada ve İsveç'te ise birer kişi eğitim görmüştür. Merkez Bankası Uygulama Talimatı'nın yürürlüğe girmesi ile bursiyerlerin ülke ve üniversite değiştirmeleri yasaklanmış olsa da ilgili Talimat öncesinde 5 kişinin ABD ve İngiltere, 1 kişinin de ABD ve İspanya olmak üzere eğitimlerini 2 farklı ülkede tamamladıkları görülmektedir.

Bursiyerlerin yurt dışı lisansüstü eğitime gittikleri andaki birimleri²⁵ incelendiğinde ağırlığın Banka'nın asli görevlerini yürüten birimler olduğu görülmektedir (Şekil 2.4). Bunlar arasında Piyasalar Genel Müdürlüğü 87 kişi ile başı çekmekte, ardından 73 kişiyle Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü, 48 kişiyle Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü ve 44 kişiyle İletişim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü gelmektedir. Alt sıralarda

²⁴ Mesleki İnceleme ve Araştırma Programları, çalışanların mesleki alanda bilgi ve becerilerini arttırmak amacıyla en fazla bir yıl süreli yurt dışı eğitim programları olarak tanımlanmaktadır. Bahsi geçen 8 kişi her ne kadar Mesleki İnceleme ve Araştırma kapsamında gönderilse de ilgili bursiyerler yurt dışında yüksek lisans eğitimi almışlardır.

²⁵ Birimlerin isimleri, kişilerin yurt dışı lisansüstü eğitime gittikleri zaman ile mevcut dönem arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Bunun başlıca sebepleri, bazı birimlerin kapatılması, yeni birimlerin açılması ve birimler arası birleşmelerdir. Dolayısıyla, yurt dışı lisansüstü eğitime gittikleri zamanki birim isimleri şu anki birimler arasında yer almayan bursiyerlerin birimleri, görevleri itibarıyla günümüz birimlerinden en uygun olana dâhil edilmiştir.

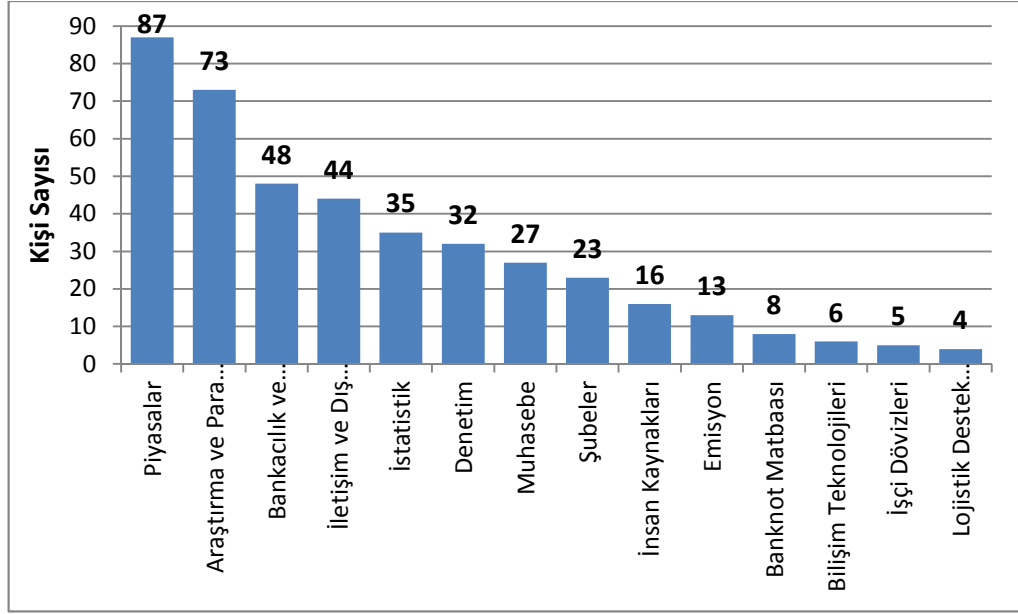


Şekil 2.3 : Bursiyerlerin ülkelere göre dağılımı

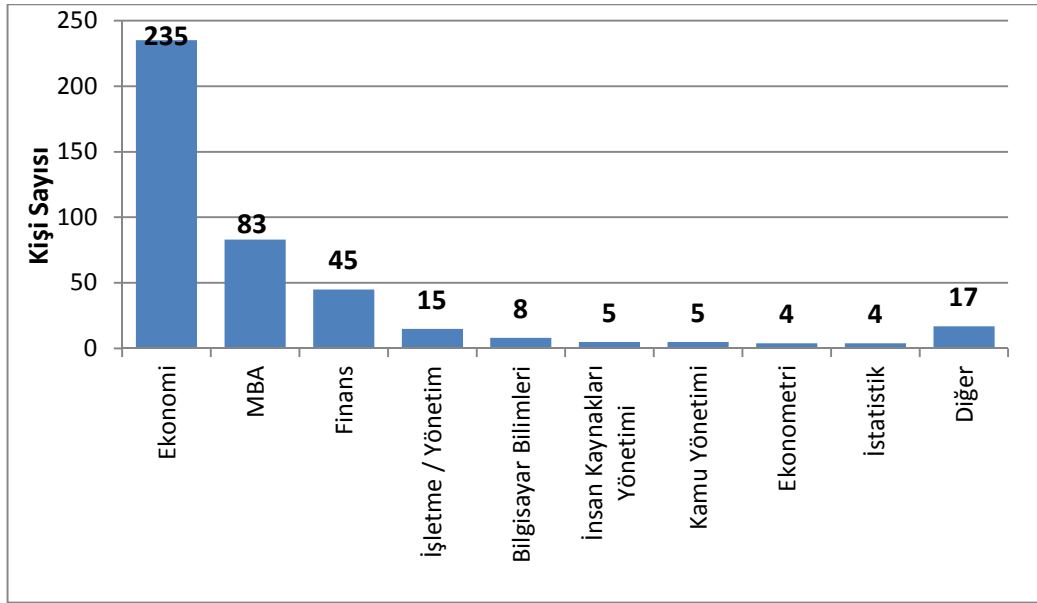
destek birimlerinin yer aldığı görülmektedir. Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nden giden çalışan sayısının az olması, çalışanlarının daha çok sözleşmeli olmalarından ve yurt dışı lisansüstü eğitim bursiyeri olabilmek için kadrolu çalışan olma koşulunun yer almasından kaynaklanmaktadır.

Şekil 2.5'te yer alan bursiyerlerin eğitim gördükleri alanların dağılımı incelendiğinde, Ekonominin 235 kişi ile açık ara bursiyerlerin öncelikli tercihi olduğu görülmektedir. Diğer alanlar incelendiğinde 83 kişinin MBA²⁶, 45 kişinin Finans ve 15 kişinin İşletme/Yönetim alanında eğitim aldığı görülmektedir.

²⁶ 83 kişinin 32'sinin genel MBA, kalan 51 kişinin ise MBA Finans, MBA İnsan Kaynakları gibi alan yönelimli MBA programlarına gittikleri görülmektedir.



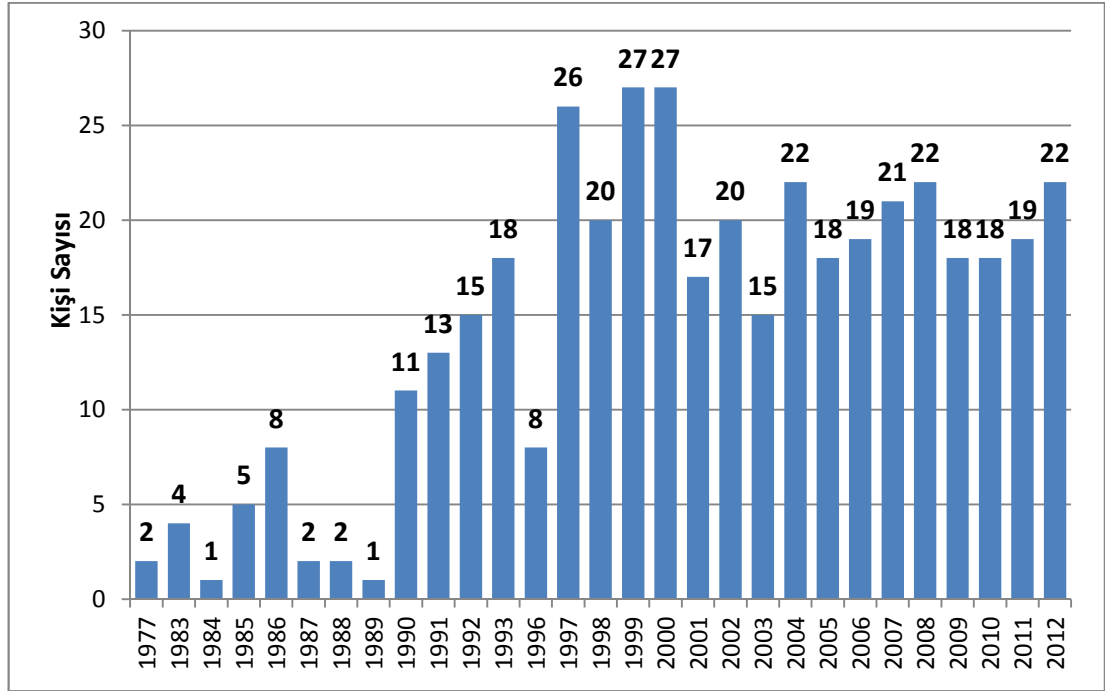
Şekil 2.4 : Bursiyerlerin Birimler Bazında Dağılımı



Şekil 2.5 : Bursiyerlerin Eğitim Gördükleri Alanların Dağılımı

Şekil 2.6'da verilen yıllar itibarıyla yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen bursiyer sayıları incelendiğinde ilk başlarda münferit onaylarla bursiyer gönderilmesi dolayısıyla 1980'li yıllarda bursiyer sayısının çok düşük hatta birçok yılda bir-iki kişi olduğu; ancak, 1989 yılında AÇDK'nın kurulması ile yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının belirli bir düzene kavuşması ile bursiyer sayısının hızlı bir artış gösterdiği göze çarpmaktadır. Bütçe kısıtlamaları nedeniyle yurt dışı lisansüstü eğitime bursiyer gönderilmesine ara verilen 1993-1996 yılları sonrası, bu yığılmanın da etkisiyle 1997-2000

yılları arası en çok bursiyer gönderilen yıllar olmuştur. 2001 ve sonrasında ise yurt dışı eğitime giden bursiyer sayısının ortalama 20 olduğu görülmektedir. Her yıl yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilecek bursiyer sayısı önceden ilan edilen kontenjan dâhilinde belirlenmiş; ilan edilen kontenjan kadar bursiyer aday çıkarmaması, bursiyer adaylarından bazılarının kabul alamama, kişisel sebepler vb. nedenlerle vazgeçmesi ile yurt dışı eğitime giden kişi sayısında çok küçük oynamalar olmuştur.



Şekil 2.6 : Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gönderilen Kişi Sayıları

Bursiyerlerin lisansüstü eğitim yaptıkları üniversiteler incelendiğinde 1977 yılından itibaren en çok öğrenci gönderilen üniversitenin 19 kişi ile University of Illinois at Urbana-Champaign olduğu görülmektedir (Tablo 2.2). Onu 15 kişiyle Brandeis University, 14 kişiyle University of Delaware, 12'şer kişiyle Boston University ve London School of Economics and Political Science ve 11'er kişiyle Boston College ve University of Minnesota izlemektedir. Merkez Bankası tarafından yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen üniversitelerin seçimine son yıllarda büyük önem verilmekte ve sıralamalarda üst sıralarda olmasına dikkat edilmektedir. Ancak, Uygulama Talimatı'na temel teşkil eden Esaslar'ın kabul edildiği 2004 yılından önce bursiyer gönderilen üniversiteler çok daha geniş tutulmaktaydı (ilk 140 ve daha sonrasında ilk 100 üniversite gibi). Tablo 2.2'de üst sıralarda yer alan

Brandeis University, University of Delaware, University of Colorado at Denver gibi üniversiteler halihazırda kullanılan ABD'de en iyi ilk kırk üniversite sıralamalarına girememektedir. Bu üniversitelerin zaman içerisinde çok tercih edilmesinin nedeni çoğunlukla yeni gidecek bursiyerlerin dönen bursiyerlerden bu üniversitelerin eğitim düzeyi ve ortamı hakkında olumlu tavsiyeler almalarından kaynaklanmaktadır.

TABLO 2.2. BEŞ VEYA DAHA FAZLA BURSİYER GÖNDERİLEN ÜNİVERSİTELER

Bursiyer Gönderilen Üniversiteler	Ülke	Kişi Sayısı
University of Illinois at Urbana-Champaign	ABD	19
Brandeis University	ABD	15
University of Delaware	ABD	14
Boston University	ABD	12
London School of Economics and Political Science	İngiltere	12
Boston College	ABD	11
University of Minnesota	ABD	11
North Carolina State University	ABD	10
University of Colorado at Denver	ABD	10
University of Exeter	İngiltere	10
City University	İngiltere	9
University of North Carolina at Chapel Hill	ABD	9
Loyola University	ABD	8
Tilburg University	Hollanda	8
University of York	İngiltere	8
Northeastern University	ABD	7
University of Leeds	İngiltere	7
University of Michigan Ann Arbor	ABD	7
University of Nottingham	İngiltere	7
Vanderbilt University	ABD	7
American University	ABD	6
Claremont Graduate School	ABD	6
Duquesne University	ABD	6
Michigan State University	ABD	6
New York University	ABD	6
University of California, Los Angeles	ABD	6
University of Manchester	İngiltere	6
George Washington University	ABD	5
Loughborough University	İngiltere	5
Syracuse University	ABD	5
University of Birmingham	İngiltere	5
University of Miami	ABD	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde TCMB'nin 1996-2011 arası yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının incelenmesi, değerlendirilmesi ve politika önerilerinde bulunulmasına yönelik bir uygulama çalışması sunulmaktadır. Bu amaçla hazırlanan iki anket çalışmasından birincisi bursiyer olarak yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen çalışanlara (bursiyer anketi), diğeri ise müdür yardımcısı ile genel müdür arası unvanlardaki yöneticilere (yönetici anketi) uygulanmıştır.

Anket çalışmasının sonuçlarından yola çıkarak yürütülmekte olan yurt dışı lisansüstü eğitim süreçlerinin iyileştirilmesi için politika önerilerinde bulunulması amaçlanmaktadır.

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracının hazırlanması, veri toplama süreci ve verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler verilmektedir.

3.1. Evren ve Örneklem

Bursiyerler açısından araştırmanın evrenini TCMB tarafından 1977 yılından itibaren yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen 421 çalışan, örnekleme ise 1996-2011 yılları arasında bursiyer olarak yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen 256 kişi oluşturmaktadır. Örneklem grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmacılar için her ne kadar evrenin genelini temsil edecek bir örneklem seçmek temel amaç ise de bazı durumlarda evrenden yüzeysel olarak farklı olan, araştırma için önemli olan özellikleri taşıyan, yani araştırmanın amacına hizmet edecek kişileri seçmeyi tercih edilebilmektedir (Monette, Sullivan ve Dejong, 1990). Bu çalışmada da her yıl farklı AÇDK kararları ile yürütülen yurt dışı lisansüstü uygulamalarının görüldüğü 1996 ve öncesi yerine, başvuru koşulları, üniversite sınırlamaları vb. uygulamaların bir standarda kavuşmaya başladığı

1996 ve sonrası dönem seçilmiştir. Yöneticiler açısından ise araştırmanın evrenini TCMB'deki tüm yöneticiler, örneklemini ise müdür yardımcısı ve genel müdür unvanları arasındaki yöneticiler oluşturmaktadır.

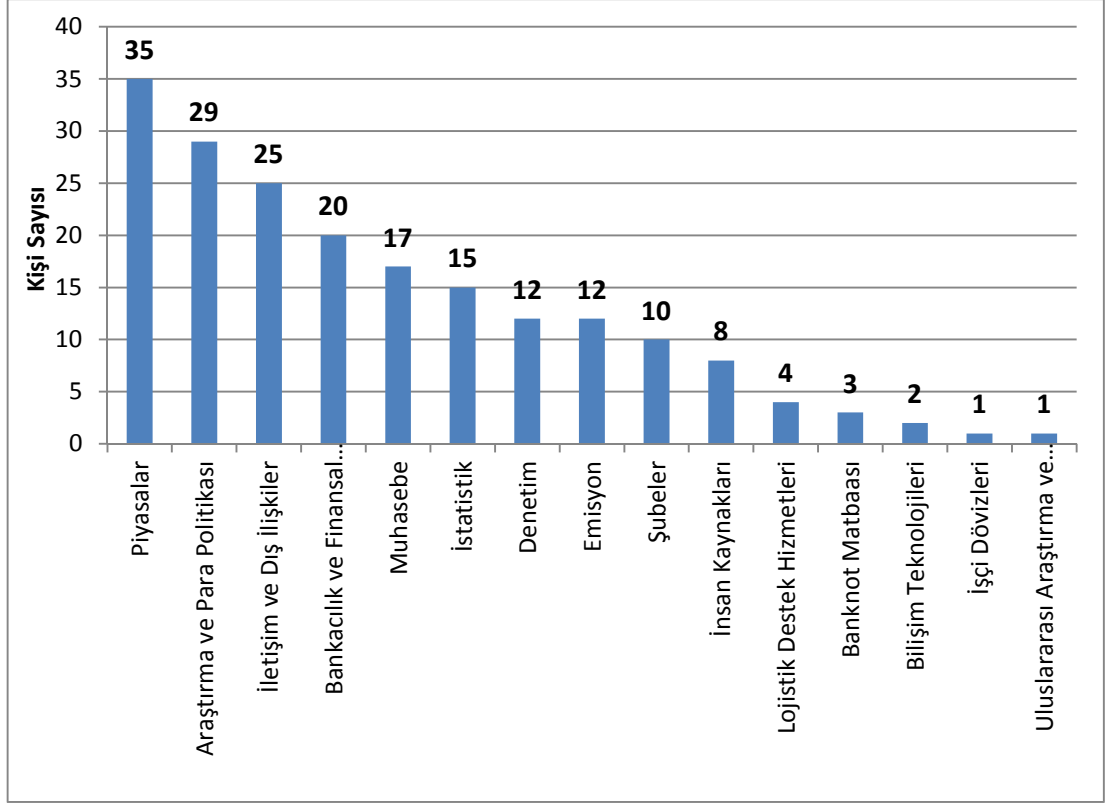
Bursiyer anketi, 1996-2011 yılları arasında yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen 256 bursiyere gönderilmiş, bunlardan 194 kişi anketi doldurmuş, dolayısıyla ankete katılım oranı %75,8 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 3.1). Yönetici anketi ise Merkez Bankası idare merkezi ve şubelerindeki 295 yöneticiye gönderilmiş, bunlardan 215 kişi anketi doldurmuş, dolayısıyla ankete katılım oranı %72,9 olarak gerçekleşmiştir.

TABLO 3.1. ANKET KATILIM İSTATİSTİKLERİ

Anket türü	Anket gönderilen kişi sayısı	Anketi tamamlayan kişi sayısı	Katılım oranı
Bursiyer anketi	256	194	%75,8
Yönetici anketi	295	215	%72,9

3.1.1. Kişisel Bilgilere Göre Örneklem Özellikleri

Bursiyer anketini tamamlayan 194 çalışanın birimler itibarıyla dağılımını veren Şekil 3.1 incelendiğinde ağırlıklı olarak Banka'nın asli işlerine yönelik işler yürüten Piyasalar, Araştırma ve Para Politikası, İletişim ve Dış İlişkiler ve Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüklerinin ön sıralarda olduğu görülmektedir. Bu durum, ilgili birimlerde potansiyel bursiyer adayı çalışan (uzman yardımcısı, uzman, araştırmacı vb.) sayısının çok olması ile açıklanabileceği gibi bu birimlerde çalışan personelin lisansüstü eğitimi, yaptıkları iş itibarıyla daha fazla gerekli görmelerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin Piyasalar, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar gibi Genel Müdürlüklerde yapılacak ekonomi ve finans yüksek lisans eğitimleri çalışanın işine doğrudan katkı sağlarken; İşçi dövizleri, Banknot Matbaası vb. destek birimleri çalışanlarının yaptığı yüksek lisans eğitimlerinin, işlerine katkısı daha sınırlı olmaktadır.



Şekil 3.1 : Bursiyer Anketi Katılımcılarının Birimler İtibarıyla Dağılımı

Bursiyer anketini tamamlayan 194 kişinin Banka'daki toplam hizmet yılları ve yaşlarının dağılımı Tablo 3.2'de verilmektedir. İlgili tablo incelendiğinde bursiyer anketine katılanların %55,2'sinin erkek, %45,2'sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların fiili hizmet süreleri incelendiğinde %50'ye yakınının 10 yıl veya daha az olduğu görülmektedir. Katılımcıların en düşük fiili hizmet süresinin 6 yıl olması, kişilerin Banka'da yeteri kadar tecrübe sahibi olduklarını ve anket sorularına etkin cevaplar verebileceklerini göstermektedir. Yine Tablo 3.2'ye göre ankete katılanların %75'i 31-39 yaş aralığındadır. Ankete katılanlar arasında en düşük yaş 28, en yüksek yaş ise 51'dir. Katılımcıların ortalama hizmet süresi 12,3 yıl, ortalama yaşı ise 36,9'dur.

Yönetici anketini tamamlayan 215 kişinin Banka'daki cinsiyet, toplam hizmet yılları ve yaşlarının dağılımı Tablo 3.3'te verilmektedir. Tablo 3.3'te görüldüğü üzere yönetici anketine katılanların %70,2'si erkek, %29,8'i ise kadındır. Gerek 1977 yılından bu yana yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen tüm bursiyerlerdeki kadın - erkek oranı (Şekil 2.1: Erkekler %52, Kadınlar %48) gerekse 1996-2011 yılları arasında lisansüstü eğitim yapanlardan

bursiyer anketini dolduranların kadın – erkek oranı (Tablo 3.2: Erkekler %55, Kadınlar %45) birbirine daha yakın ve arada çok fark yok iken, yönetici pozisyonlarında bu oranın erkek çalışanlar lehine ciddi oranda arttığı, bir başka deyişle yönetici pozisyonlarının çoğunlukla erkekler tarafından doldurulmuş olduğu görülmektedir.

TABLO 3.2. BURSİYER ANKETİ KATILIMCILARININ HİZMET YILLARI VE YAŞLARI İTİBARIYLA DAĞILIMLARI

		n	%	Ortalama
Cinsiyet	Erkek	107	55,2	
	Kadın	87	44,8	
Hizmet Süresi (Yıl)	5-6	7	3,6	12,3
	7-8	41	21,1	
	9-10	27	13,9	
	11-12	35	18,0	
	13-14	29	14,9	
	15-16	24	12,4	
	17-18	14	7,2	
	19-20	4	2,1	
	21-22	6	3,1	
	23-24	7	3,6	
Yaş	28-30	7	3,6	36,9
	31-33	44	22,7	
	34-36	47	24,2	
	37-39	49	25,3	
	40-42	23	11,9	
	43-45	13	6,7	
	46-48	9	4,6	
	49-51	2	1,0	
Toplam		194	100	

Yönetici anketine katılanların hizmet süreleri incelendiğinde %65'e yakınının 20 yıl veya daha uzun süre olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 0-4 ve 5-9 yıl arası olan yöneticiler, Merkez Bankası dışından kuruma gelmiş yöneticilerdir. Katılımcıların yaklaşık %95'inin hizmet süresinin 10 yıl veya daha fazla olması da bu kişilerin Banka'nın yurt dışı lisansüstü eğitim

uygulamalarını yeteri kadar gözlemleyebildiğini, birçoğunun yurt dışı lisansüstü eğitim yapmış kişilerle çalışma şansını yakalamış olduğunu, dolayısıyla anket sorularına etkin cevaplar verebileceklerini göstermektedir. Tablo 3.3'e göre ankete katılanların %77'sini 45 yaş ve üstü yöneticiler oluşturmaktadır. Ankete katılanlar arasında en düşük yaş 30, en yüksek yaş ise 63'dür. Katılımcıların ortalama hizmet süresi 23,5 yıl, ortalama yaşı ise 48,7'dir.

TABLO 3.3. YÖNETİCİ ANKETİ KATILIMCILARININ HİZMET YILLARI VE YAŞLARI İTİBARIYLA DAĞILIMLARI

		n	%	Ortalama
Cinsiyet	Erkek	151	70,2	
	Kadın	64	29,8	
Hizmet Süresi (Yıl)	0-4	5	2,3	23,5
	5-9	5	2,3	
	10-14	22	10,2	
	15-19	20	9,3	
	20-24	36	16,7	
	25-29	93	43,3	
	30-34	31	14,4	
	>34	3	1,4	
Yaş	30-34	3	1,4	48,7
	35-39	25	11,6	
	40-44	19	8,8	
	45-49	58	27,0	
	50-54	75	34,9	
	55-59	33	15,3	
	>59	2	0,9	
Toplam		215	100	

3.1.2. Örneklemin Evreni Temsil Oranı

Bu bölümde, 1996-2011 yılları arasında Merkez Bankası bursu ile yurt dışı lisansüstü eğitim almış çalışanların oluşturduğu örneklem grubunun uygulamanın ilk kez başladığı 1977 yılından itibaren yurt dışı lisansüstü

eğitime gönderilen çalışma evrenini ne oranda yansıttığını incelemek amacıyla betimleyici analize yer verilecektir.

1977 yılından itibaren yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen kişi sayısı 421 iken bunların 256'sı 1996 yılından sonra gönderilmiş, bu kişilerin içinden ise 194 kişi ankete yanıt vermiştir. Örneklemin evreni temsil yüzdesi 60,8'dir²⁷. Bursiyer anketi örnekleminin 1996 ve sonrası bursiyerlerden seçilmesi, başvuru koşulları, niversite sınırlaması vb. uygulamaların standarda kavuşması nedeniyle, daha iyi değerlendirme yapılmasını sağlayacaktır. Bursiyer rneklem grubunun 1996 ve sonrası ile sınırlandırılması, yurt dışı lisansüstü eğitimin katkıları, birim değeriklikleri vb. değerkenler açısından değerlendirilmesinde ise örneklemin evreni temsil yeteneğinde bir farklılık yaratmamaktadır.

Bu iki grubun cinsiyet dağılımı incelendiğinde 1977 yılından bu yana yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen tüm bursiyerlerdeki kadın - erkek oranının %52'ye %48 (şekil 2.1), 1996-2011 yılları arasında lisansüstü eğitim yapanlardan bursiyer anketini dolduranların kadın – erkek oranının %55'e %45 olduğu ve oranların birbirine yakın çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla örneklemin cinsiyet dağılımı açısından evreni temsil ettiği söylenebilmektedir.

şekil 2.3 ve şekil 3.1'de verilen evren ve örneklem grubunun birimler itibarıyla dağılımı incelendiğinde her ikisinde de ilk dörtte Piyasalar, Araştırma ve Para Politikası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar ve İletişim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüklerinin yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla bursiyerlerin birimler itibarıyla dağılımında da benzer yapının korunduğu anlaşılmaktadır. Evreni oluşturan bursiyer grubu doğal olarak daha eski çalışanlardan oluştuğu için örneklem ve evren grubunu hizmet süresi ve yaş dağılımı açısından karşılaştırmak doğru görünmemektedir.

Bursiyer anketi gönderilen 256 kişiden anketi yanıtlamayanların çoğunluğunun 2000 ve öncesi dönemde giden bursiyerler olduğu görülmektedir. Bu bursiyerler e-posta, telefon vb. yollarla yaptıkları geri

²⁷ Evren nüfusunun bilindiği durumlarda kullanılan örneklem boyutu belirleme formülüne göre (güven aralığı ± 5 ve güven seviyesi %95 iken) araştırma evreni 421 kişi için bulunan örneklem sayısı 201 kişidir. Anket katılımcılarının 194 işi olduğu düşünüldüğünde örneklem sayısının yeterli olduğu görülmektedir.

dönüşlerde, anket sorularındaki bazı bilgileri hatırlayamadıklarını (aldıkları TOEFL puanı, burs miktarı, TOEFL sınavına kaç kere girdikleri vb.), mevcut uygulamalar ile kendi gittikleri dönemdeki uygulamalar arasında farklılıklar (ASP hesaplanmaması, üniversite sınırlaması olmaması vb.) olduğunu belirterek anketi cevaplamamayı tercih ettiklerini bildirmişlerdir. Diğer yandan, yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının 2003 yılında yürürlüğe giren Esaslar ve 2008 yılında Esaslar yerine düzenlenen Yönetmelik ile bir düzene kavuştuğu düşünüldüğünde anketi cevaplayanların ağırlığının 2000 sonrası bursiyerlerden oluşması, mevcut sistemin değerlendirilmesi ve politika önerilerinde bulunulması açısından daha verimli olacaktır.

3.2. Anket Formları

Bu tez çalışmasının amacına yönelik olarak 2 farklı anket çalışması yapılmıştır: Birincisi lisansüstü eğitim programı katılımcılarına diğeri ise müdür yardımcısı ve genel müdür unvanları arasındaki yöneticilere uygulanmıştır.

Bursiyer anketi (Ek 6) ile bursiyerlerin adaylık, eğitim ve dönüş süreçlerindeki izlenim ve tecrübelerinin aktarılması, mevcut sistem ile ilgili görüş ve önerilerinin alınması amaçlanmıştır. Anketin temel amacı mevcut uygulamaları incelemek olduğu için anketin oluşturulmasında Uygulama Talimatı içeriği esas alınmıştır. Anket, başvuru koşulları, aday belirleme süreci (ASP hesaplanması ve ASP kriterleri), üniversiteler, başvuru ve bursiyerlik süreci, ödemeler, yurt dışı lisansüstü eğitim süreci başlıklarından oluşmaktadır. Anket ile, ayrıca Eğitim Müdürlüğü'nün süreçteki rolü ve katkısı, yurt dışı lisansüstü eğitimin kişiye, kariyere ve Bankaya katkısı, yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası sıkça karşılaşılan birim değişikliği talepleri ve bursiyerlerin sürece yönelik genel değerlendirmeleri de sorgulanmıştır.

Yönetici anketiyle (Ek 7) ise lisansüstü eğitimin çalışana ve Bankaya katkılarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda ankette yurt dışı lisansüstü eğitimin kişiye, kariyere ve Bankaya katkısı, yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası sıkça karşılaşılan birim değişikliği talepleri ve yöneticilerin mevcut uygulamalara yönelik genel değerlendirmeleri sorgulanmıştır.

3.2.1. Veri Toplama Süreci

Hazırlanan anketler açık kaynaklı bir anket programı olan LimeSurvey (Sürüm 1.91+) kullanılarak TCMB web sunucusunda elektronik olarak uygulanmıştır. Anketlerin elektronik ortamdaki denemesi anketin uygulanacağı bursiyer ve yönetici grubundan seçilen 10 kişilik bir grupla yapılmıştır. Test sonucunda gelen öneriler doğrultusunda düzeltmeler yapıldıktan sonra anketler 22.08.2012 tarihinde uygulanmaya başlamıştır.

Anketlerin duyurusu, Limesurvey programında yer alan bir özellik kullanılarak kişilerin Banka e-posta adreslerine gönderilen e-postalarla yapılmıştır. Ankete katılım TCMB yerel ağ sistemi (intranet) Merint üzerinden sağlanmıştır. Anket programı kullanılarak her bir kişi için şifre oluşturulmuş, bu sayede anketi doldurmayanlar takip edilebilmiştir. Yine Limesurvey programı aracılığıyla anketleri doldurmayan kişilere değişik aralıklarla 3 kez hatırlatmada bulunulmuştur.

3.2.2. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Limesurvey anket programı kullanılarak uygulanan anketlerin sonuçları otomatik olarak bu program içinde yer alan veri tabanına kaydedilmiştir. Kaydedilen bu veriler Excel'e aktararak çeşitli tablo ve grafikler oluşturulmuştur. Limesurvey programı, verilen cevapların gruplandırılarak ayrıştırılmasına da (örneğin unvanları 'uzman yardımcısı' ve 'memur' olan kişilerin verdikleri cevapların karşılaştırılması gibi) olanak sağladığı için uygun olan bölümlerde bu işlem uygulanmış ve sonuçların yorumlanmasında kullanılmıştır.

Anketlerde mevcut yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının değerlendirilmesi ve önerilerin sunulmasını talep eden açık uçlu sorulara yazılan görüşler, başlıca örüntüler belirlendikten sonra kategorilere ayrılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgular bölümünde bu incelemelerin sonuçlarına da yer verilmiştir.

3.3. Sayıtlılar

Bu araştırma, bursiyer ve yönetici anketlerine temel olan katılımcı görüşlerinin personelin gerçek görüşlerini yansıttığı, veri toplama aracının geçerli ve yeterli olduğu sayıtlılarını temel alarak hazırlanmıştır.

3.4. Sınırlılıklar

Bu çalışmanın alanı, 1996-2011 yılları arasında Merkez Bankası personelinde bursiyer olarak yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen 194 kişi ve Ağustos 2012 yılı itibarıyla müdür yardımcısı ve genel müdür unvanları arasındaki 215 yöneticiden oluştuğu için sınırlıdır.

Ayrıca yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının 2003 yılı öncesi AÇDK kararları, 2003-2008 yılları arası Esaslar ve 2008 sonrası Yönetmelik ile düzenlenmesi ve yürütülmesi nedeniyle uygulamada geniş çaplı farklılıklar oluşmuştur. Dolayısıyla ankete cevap veren 1996-2011 yılları arasındaki bursiyerlerin tamamının aynı sisteme tabi olmamış olmaları mevcut uygulamaların değerlendirilmesi açısından sınırlılık yaratmaktadır.

3.5. Tanımlar

a) Aday Sıralama Puanı (ASP): Kriterlerin belirli ağırlıklarına göre hesaplanan ve bursiyer adaylarının belirlenmesinde kullanılan puanı,

b) Banka: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nı,

c) Birim: Genel Müdürlükleri ve Şubeleri,

ç) Burs: Yurt dışında lisansüstü eğitimi ile mesleki inceleme ve araştırma programlarına gönderilen personele kısmen veya tamamen Banka tarafından sağlanan finansmanı,

d) Bursiyer: Kısmen veya tamamen Banka bursuyla lisansüstü eğitim ile mesleki inceleme ve araştırma programlarına gönderilen personeli,

e) Çift yüksek lisans: Yükseköğretim Kuruluna bağlı üniversitelerin yurt dışındaki bir üniversite ile birlikte düzenledikleri çift diploma veren eğitim programlarını,

f) Komite: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yönetim Komitesini,

ğ) Kurul: Akademik Çalışmaları Değerlendirme Kurulunu,

h) Lisansüstü eğitim: Üniversitelerde yapılacak yüksek lisans veya doktora eğitimini,

ı) Mesleki inceleme ve araştırma: Personelin ilgili yönetmeliklerine göre yurt dışında mesleki inceleme ve araştırma yapmak üzere katılacağı üç aydan daha uzun süreli programı,

i) Yönetmelik: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Personelinin Lisansüstü Eğitimi ile Yurt Dışında Mesleki İnceleme ve Araştırma Programlarına Gönderilmeleri Hakkında Yönetmeliği

ifade etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Bursiyer Anketi Bulguları

Bursiyerlere uygulanan anket kişisel bilgiler, başvuru koşulları, üniversiteler, başvuru ve bursiyerlik süreci, ödemeler, yurt dışı lisansüstü eğitim programı ve genel değerlendirme alt başlıkları altında hazırlanmıştır. Bu bölümde, söz konusu alt başlıklar itibarıyla katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların değerlendirmeleri yer almaktadır.

4.1.1. Kişisel Bilgiler

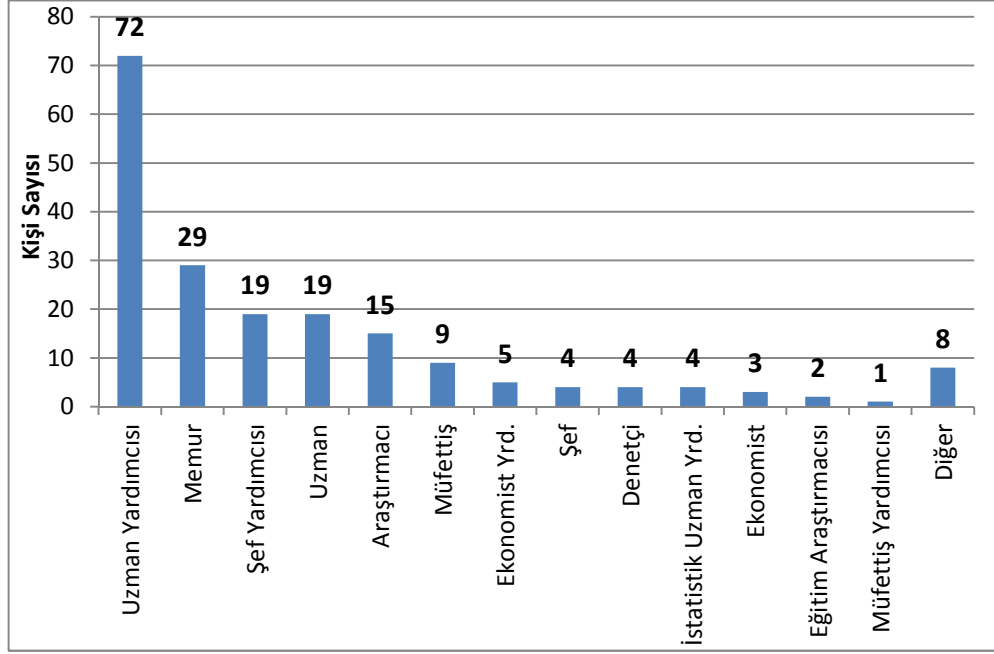
Bursiyer anketini tamamlayan 194 kişinin çalıştığı birimler, cinsiyet, hizmet süreleri ve yaşları itibarıyla dağılımlarına ilişkin istatistiki bilgiler bölüm 3.1.1'de verilmiştir. Bu bilgilere ek olarak anket yoluyla toplanan diğer kişisel bilgiler aşağıda verilmektedir.

Bursiyerlerin yurt dışı lisansüstü eğitime gittikleri andaki unvanların dağılımını veren Şekil 4.1 incelendiğinde bursiyerlerden 72 kişinin (%37,1) uzman yardımcısı olduğu görülmektedir. Bu ağırlık, uzman yardımcısı olarak potansiyel bursiyer adayı sayısının fazla olmasıyla açıklanabileceği gibi memurlarla kıyaslandığında daha zor ve seçici bir işe alım sürecinden geçen uzman yardımcılarının yurt dışı yüksek lisans eğitimi başvuru sürecinde daha başarılı olmalarıyla da açıklanabilmektedir. Daha sonra ise sırasıyla 29 kişinin memur (%14,9), 19 kişinin şef yardımcısı (%9,8), 19 kişinin uzman (%9,8) ve 15 kişinin araştırmacı (%7,7) unvanlarında olduğu görülmektedir.

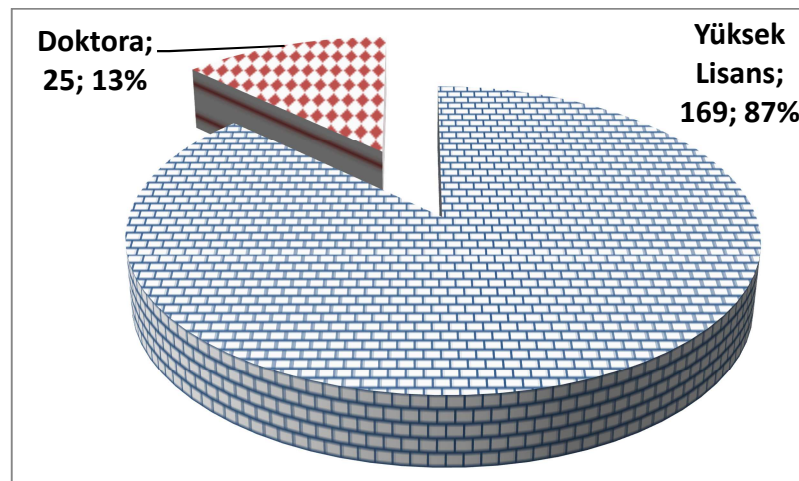
Anketine katılan 194 kişiden 25'i doktora (%13), 169'u ise yüksek lisans²⁸ (%87) eğitimi almışlardır (Şekil 4.2). İkinci bölümde de incelendiği üzere

²⁸ Rakam, çift yüksek lisans programı dâhilinde yüksek lisansa giden bursiyerleri de içermektedir.

SPK, BDDK, Hazine Müsteşarlığı vb. yurt dışı lisansüstü eğitim bursu veren birçok kurumda çalışanlar doktora gönderilmez iken, Merkez Bankası'nda neredeyse her 7 bursiyerden birinin doktora öğrencisi olması dikkat çekicidir. Bu da, ülke ekonomisine yön veren kararların alındığı bu kurumda özellikle 'Araştırmacı' unvanında çalışanların mesleki ve akademik yönden kendilerini geliştirmelerine verilen büyük önemden kaynaklanmaktadır.



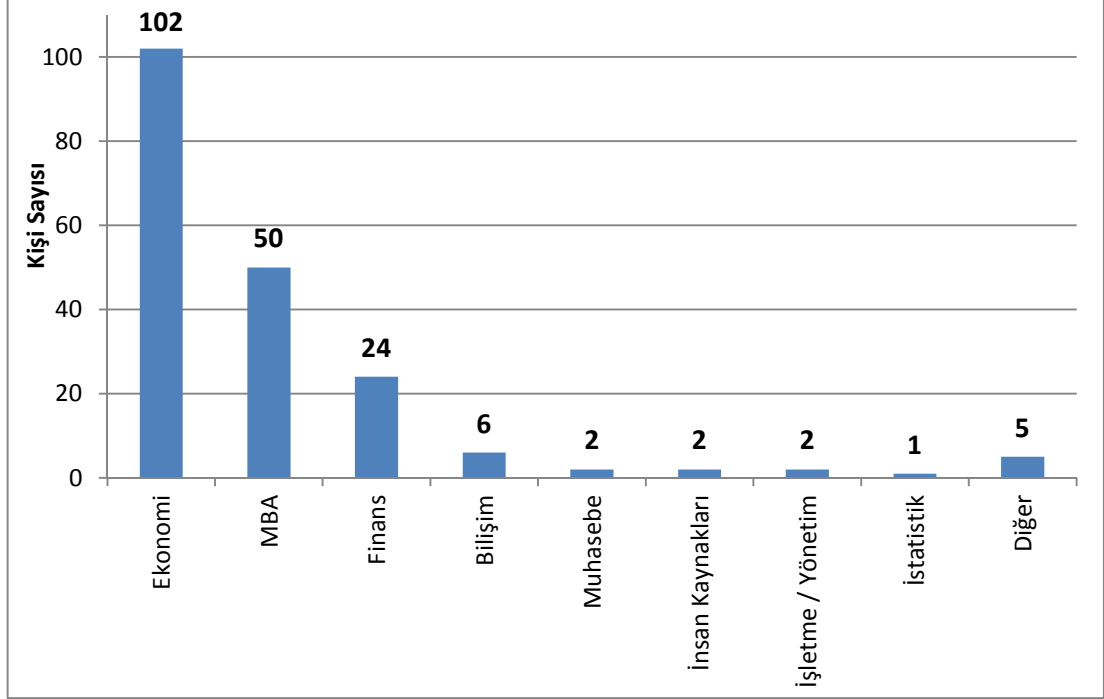
Şekil 4.1 : Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Andaki Unvanları



Şekil 4.2 : Bursiyerlerin Eğitim Dereceleri

Bursiyerlerin yurt dışı lisansüstü eğitim alanları bazında dağılımı incelendiğinde (Şekil 4.3) %52,6'sının ekonomi, %25,8'inin MBA, %12,4'ünün

ise finans alanında eğitim almayı tercih ettiği görülmektedir. Yurt dışında lisansüstü eğitim alınan diğer alanlar arasında bilişim, muhasebe, insan kaynakları, işletme / yönetim ve istatistik yer almaktadır.



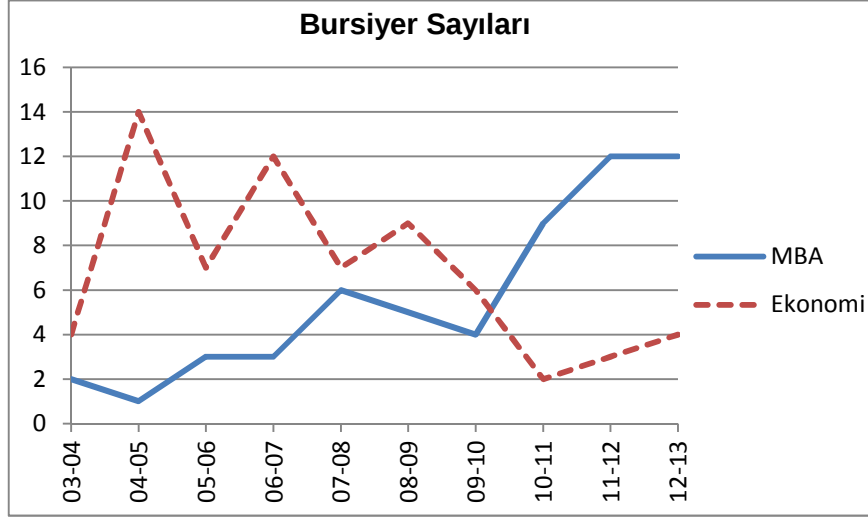
Şekil 4.3 : Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Alanları

1996-2011 yılları arasında lisansüstü eğitime 194 bursiyerin tercihleri incelendiğinde, her ne kadar ekonomi alanı en çok tercih edilen alan olarak görülse de bu eğilimin özellikle 2010-2011 akademik yılından itibaren büyük sekteye uğradığı görülmektedir.

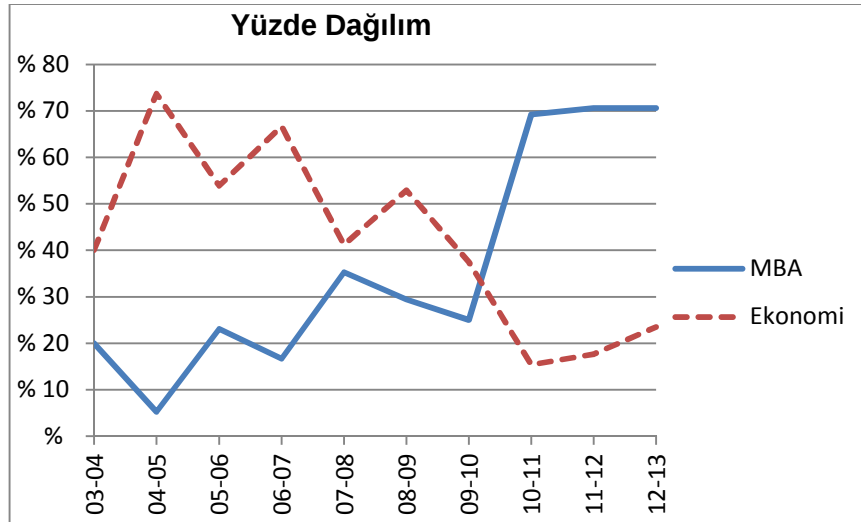
TABLO 4.1. 2003-2004 ve 2012-2013 AKADEMİK YILLARI ARASI BURSİYERLERİN EĞİTİM ALANLARI İTİBARIYLA DAĞILIMI

	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11	11-12	12-13
MBA	2	1	3	3	6	5	4	9	12	12
Ekonomi	4	14	7	12	7	9	6	2	3	4
Finans	4	1	2	2	2	1	3	2		1
İstatistik		1			1		1		1	
Uluslararası İlişkiler									1	
Kamu Yönetimi			1			1	1			
İşletme / Yönetim						1	1			
İnsan Kaynakları		2			1					
Bilişim				1						
Toplam	10	19	13	18	17	17	16	13	17	17

2003-2004 akademik yılından itibaren yurt dışı yüksek lisans eğitime gönderilen bursiyerlerin sayılarının alanları itibarıyla dağılımını veren Tablo 4.1 ve Şekil 4.4 ve yine aynı dönem için ekonomi ve MBA alanları itibarıyla bursiyer sayılarının ilgili yıl toplam bursiyer sayılarına oranla yüzde dağılımlarını veren Şekil 4.5 incelendiğinde bursiyerlerin tercihlerinin ekonomi alanından MBA'ye doğru kaydığı görülmektedir.



Şekil 4.4 : Bursiyerlerin Ekonomi ve MBA Alanları İtibarıyla Dağılımı (2003-2012)

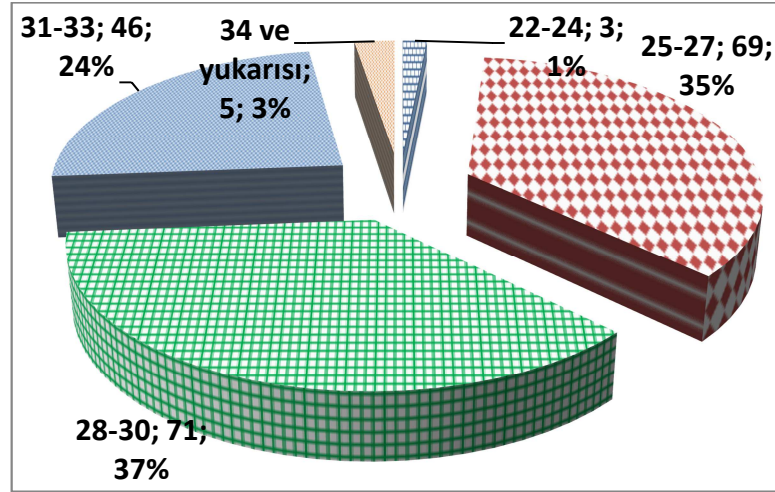


Şekil 4.5 : Ekonomi ve MBA Alanları İtibarıyla Bursiyer Sayılarının İlgili Yıl Toplam Bursiyerleri İçindeki Yüzdeleri (2003-2012)

Tercihlerdeki bu değişim, asli işi ülke ekonomisine yön vermek olan Merkez Bankası açısından etkin bir değişim olarak değerlendirilmemektedir. Son yıllarda, İnsan Kaynakları, Muhasebe, Lojistik Destek Hizmetleri gibi destek birimlerinin yanı sıra Piyasalar ve Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar

gibi asli işlere yönelik birimlerin çalışanlarının da ekonomi yerine MBA eğitimine yönelmesi bu birimlerin ihtiyaçları açısından üzerinde durulması gereken bir husustur. Tablo 4.26’da yer alan veriler incelendiğinde yöneticilerin birinci ve ikinci eğitim alanı tercihinin ekonomi ve finans olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bursiyerlerin tercihlerindeki bu değişimin nedenleri üzerinde durulmalı, bursiyerlerin birim çalışma alanı ile uyumlu programlara yönelmeleri sağlanmalıdır.

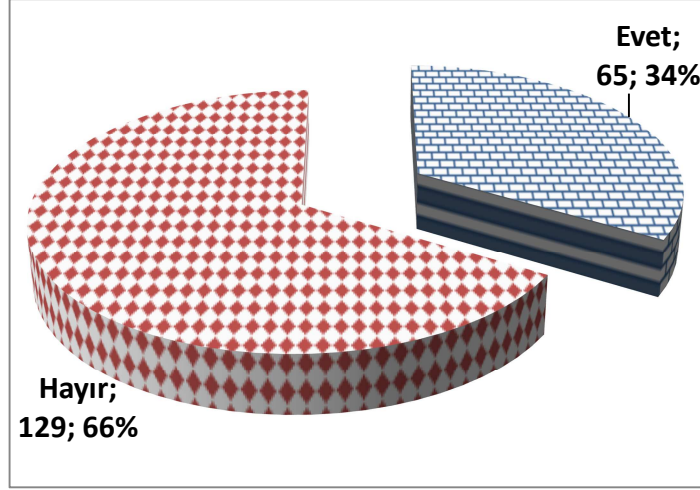
Bursiyerlerin yurt dışı lisansüstü eğitime gittikleri andaki yaşları incelendiğinde 71 kişinin 28-30, 69 kişinin 25-27, 46 kişinin ise 31-33 yaşları arasında olduğu ve bu üç grubun bursiyerlerin %96’sını oluşturduğu görülmektedir (Şekil 4.6). Bursiyerlerin çoğunluğunun 25-33 yaş grubunda olması, Banka tarafından 2008 yılına kadar başvurularda uygulanan 32 yaş sınırının belirleyici bir etken olmasının yanı sıra çalışanların lisans eğitimlerinin üzerinden çok fazla zaman geçmeden, Banka’daki kariyerlerinin sekteye uğramaması için çalışma hayatının başında ve eş, çocuk vb. bağlayıcı faktörler olmadan bekârken gitmek istemeleriyle açıklanabilir.



Şekil 4.6 : Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Andaki Yaş Aralıkları

4.1.2. Bursiyer Adaylığı Başvuru Koşulları

2008 yılında yürürlüğe giren Yönetmelik ile bursiyer adaylığı için gerekli 32 yaş sınırı kaldırılmıştır. Bursiyerlerden %66’sı bursiyer adaylığı için yaş sınırının kaldırılmış olmasını benimsemiş görünmekte iken %34’ü bir yaş sınırı olması gerektiğini düşünmektedir (Şekil 4.7).



Şekil 4.7 : ‘Bursiyer Adaylığı İçin Yaş Sınırı Olmalı mıdır?’ Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

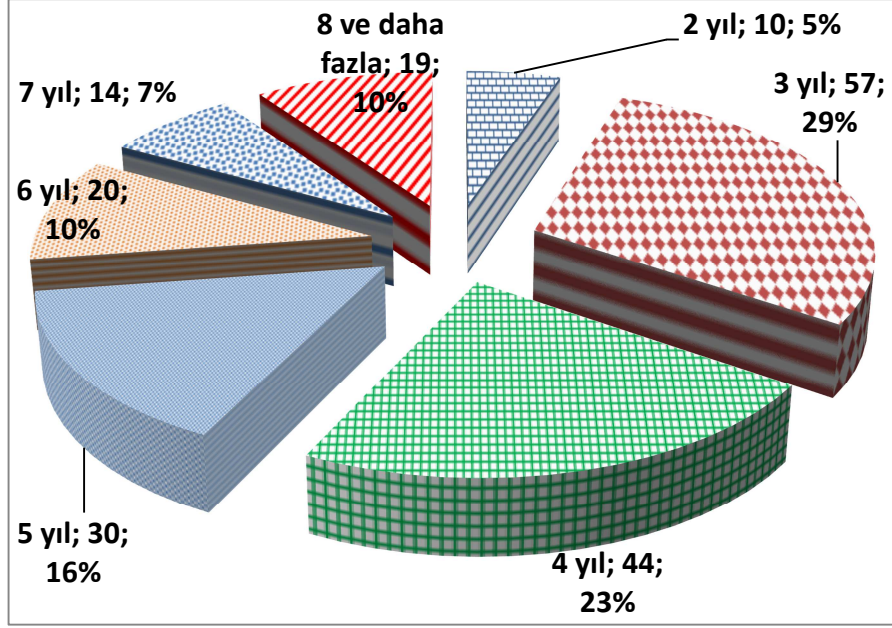
Bursiyer adaylığı için bir yaş sınırı olması gerektiğini düşünen 65 bursiyerin önerileri incelendiğinde (Tablo 4.2) verilen en düşük cevabın 24, en yüksek cevabın 40, ortalamasının ise 33,5 yaş olduğu; bunun da 2008 öncesinde kullanılan yaş sınırına yakın bir yaş olduğu görülmektedir.

TABLO 4.2. BURSİYER ADAYLIĞI İÇİN BİR YAŞ SINIRI OLMASI GEREKTİĞİNİ DÜŞÜNEN KATILIMCILARIN ÖNERİLERİ

N	Ortalama	Standart Sapma	En az	En çok	1. Çeyrek	Medyan	3. Çeyrek
65	33,55	3,17	24	40	30	35	35

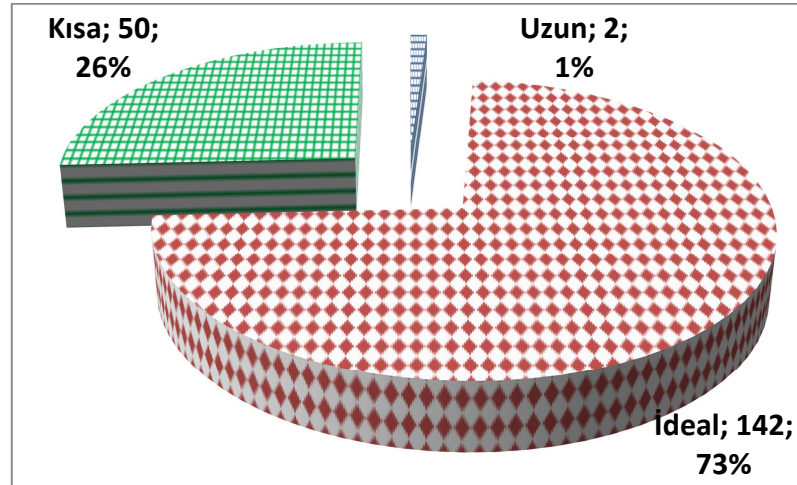
Her ne kadar bursiyerlerin görüşleri ağırlıklı olarak bir yaş sınırı olmaması yönündeyse de, kişinin lisans eğitiminden uzaklaştıkça bilgilerin unutulacak ve eğitim anlamında verimliliğinin düşecek olmasından dolayı başarısızlık riskinin artacağı düşüncesinden yola çıkarak, bursiyer adaylığı yaş sınırının 35 olması gerektiği düşünülmektedir.

Bursiyerlerin yurt dışı lisansüstü eğitime gittikleri andaki hizmet süreleri incelendiğinde (Şekil 4.8), çoğunluğunun işe girdikten 3-5 yıl sonra yurt dışı lisansüstü eğitime gittikleri görülmektedir (3, 4 ve 5. yıllar toplamı %68). Bursiyerlerin yaş dağılımından da görüleceği üzere çoğunluğun genç (25-30 yaş: %72) ve hizmetlerinin başında iken (hizmet yılı 3-5 yıl: %68) yurt dışı lisansüstü eğitime gittiği görülmektedir.



Şekil 4.8 : Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Andaki Hizmet Süreleri

Başvuru tarihi itibarıyla Banka'da en az 2 yıl fiilen çalışmış olma koşulu hakkında ne düşündükleri sorulduğunda, bursiyerlerin %73'ünün bu süreyi ideal bulduğu ve bu koşulu benimsediği görülmektedir (Şekil 4.9).



Şekil 4.9 : Bursiyerlerin Başvuru Tarihi İtibarıyla Banka'da En Az 2 Yıl Fiilen Çalışmış Olma Koşulu Hakkındaki Düşünceleri

Başvuru tarihi itibarıyla Banka'da en az 2 yıl fiilen çalışmış olma koşulunu uzun bulan 2 adaydan biri sıfır diğeri ise bir yıl minimum fiili çalışma süresi önermiştir. Bu süreyi kısa bulan adaylara önerileri sorulduğunda ise en düşük 3, en yüksek 6 olmak üzere verilen cevapların ortalamasının 4,26 yıl olduğu görülmektedir (Tablo 4.3).

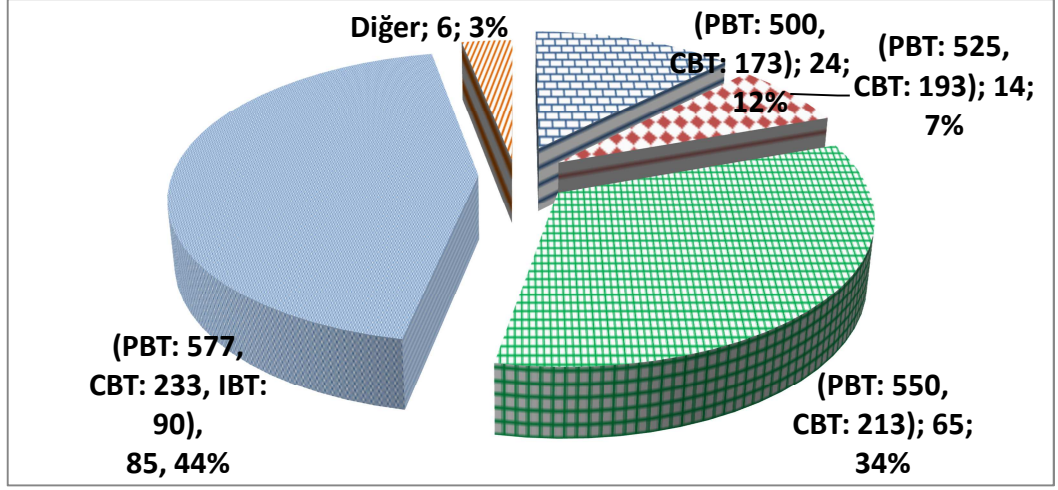
TABLO 4.3. BAŞVURU TARİHİ İTİBARI İLE BANKADA EN AZ 2 YIL FİİLİ ÇALIŞMIŞ OLMA KOŞULUNU KISA BULAN KATILIMCILARIN ÖNERİLERİ

N	Ortalama	Standart Sapma	En az	En çok	1. Çeyrek	Medyan	3. Çeyrek
50	4,26	0,87	3	6	3	4,5	5

Adaylık başvurusunda 2 yıl minimum fiili hizmet süresi şartı konulması ile çalışanın Banka'yı, birimini ve yaptığı işleri tanıması amaçlanmaktadır. Bu süreyi kısa bulan adayların oranı %26 gibi azımsanmayacak bir oranda ve önerilerin ortalaması 4,26 yıl ise de 2 yıl çalışma koşulunun başvuru tarihi (örneğin 15 Temmuz 2011) itibarıyla olduğu, adaylığı kabul edilen bursiyerlerin ise eğitimlerine bir sonraki yıl (örneğin Ağustos-Eylül 2012) başladıkları düşünüldüğünde yurt dışına çıkıldığı anda hizmet süresinin minimum 3 yıl²⁹ olduğu görülmektedir. 3 yıllık sürenin ise kişinin Banka'yı ve birimini tanıması, mesleki olarak kendisini hangi alanda ve nasıl geliştireceğine dair bir fikir edinmesi için yeterli olduğu düşünülmektedir. Bu sürenin öneriler doğrultusunda 4 yıla çıkarılması, yurt dışına çıkıldığı anda hizmet süresinin 5 yıl olmasına, dolayısıyla kişinin lisans mezuniyetinin üzerinden daha fazla süre geçmiş olacağı için eğitim verimliliğinin düşmesine yol açacaktır.

Merkez Bankası yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamaları, 2003 yılında yürürlüğe giren Esaslar ile ilk defa yazılı hale getirilmiş, 2008 yılında Yönetmelik ve 2009 yılında Uygulama Talimatı'nın yürürlüğe girmesi ile de yasal mevzuata kavuşmuştur. Başvuru koşulları arasında yer alan ve yabancı dil yeterliliğini ölçmek için kullanılan TOEFL puanı, 2003 öncesinde her yıl münferit olarak alınan AÇDK kararları ile belirlenmekte iken Esaslar'ın kabulü ile bir standarda kavuşmuştur. Bu noktada, adayların yurt dışı lisansüstü eğitime gittikleri dönemde Banka'ca belirlenen minimum TOEFL puanının anketin uygulandığı 1996-2011 döneminde değişkenlik göstermiş olması Şekil 4.10'da da yansımaları bulmaktadır.

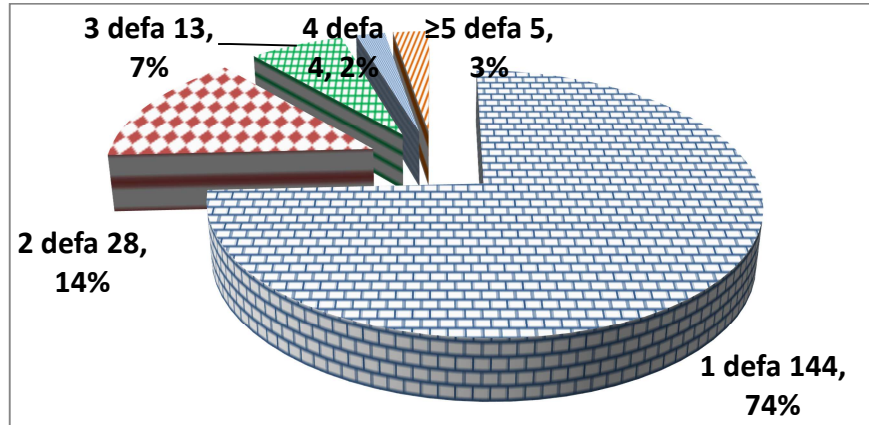
²⁹ Minimum 2 yıl hizmet süresi koşulu 2003 yılında yürürlüğe giren Esaslar ile uygulanmaya başlamıştır. Öncesinde başvuruların münferit kararlarla alındığı ve kimi zaman bir yıl minimum hizmet süresi koşulu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Şekil 4.8'de görülen %5'lik 2 yıl hizmet süresine sahip bursiyer grubu, 2003 öncesine aittir.



Şekil 4.10 : Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Dönemde Banka'ca Belirlenen Minimum TOEFL Puanı

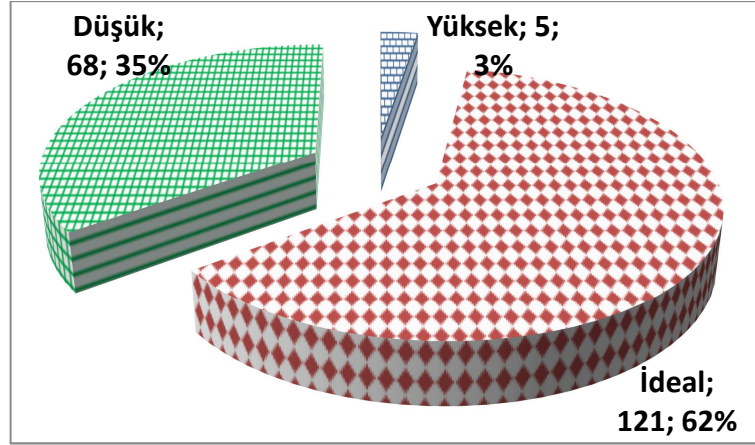
Katılımcıların sadece %44'ü hâlihazırda uygulanmakta olan minimum 233 TOEFL-CBT puanına göre başvuruda bulunmuştur. Banka tarafından bursiyer adaylığı başvurusu sırasında istenen minimum TOEFL puanının yıllar itibarıyla arttığı, dolayısıyla daha iyi yabancı dil bilgisine sahip bursiyerlerin yurt dışı lisansüstü eğitime gönderildiği görülmektedir.

Bursiyerlerin %74'ü birinci, %14'ü ikinci seferde Banka'ca belirlenen minimum TOEFL puanını almıştır (Şekil 4.11). Katılımcıların %86'sının yabancı dil yeterliliğini en çok 2 sınavda sağladığı düşünüldüğünde belirlenen minimum TOEFL puanının uygun seviyede olduğu düşünülmektedir.



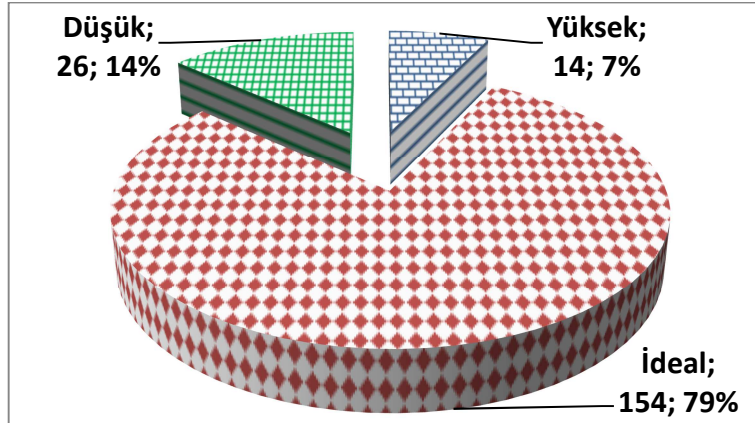
Şekil 4.11 : Bursiyerlerin, Banka'ca Belirlenen Minimum TOEFL Puanını Alana Kadar Girdikleri Sınav Sayısı

Bursiyerlerin %62'si yurt dışı lisansüstü eğitime gittikleri dönemde Banka'ca belirlenen minimum TOEFL puanını ideal bulurken, %35'i düşük, %3'ü ise yüksek bulmaktadırlar (Şekil 4.12).



Şekil 4.12 : Bursiyerlerin, Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Dönemde Banka'ca Belirlenen Minimum TOEFL Puanı Hakkındaki Düşünceleri

Aynı soru şu anda (2012 yılı) uygulanmakta olan minimum TOEFL puanı (TOEFL-IBT için 90) için sorulduğunda ise bursiyerlerin %79'unun bu puanı ideal, %14'ünün düşük, %7'sinin ise yüksek bulduğu görülmektedir (Şekil 4.13). Kendi gittikleri dönemdeki TOEFL puanları (Şekil 4.10) ile mevcut puanlar (TOEFL-IBT için 90) karşılaştırıldığında puanları ideal bulan kişi sayısının artması, düşük bulan kişi sayısının ise azalması; Banka'ca istenen minimum TOEFL puanının yıllar itibarıyla arttırılmasının bursiyerler tarafından desteklendiğini göstermektedir.



Şekil 4.13 : Bursiyerlerin, 2012 Yılı Başvurularında İstenen Minimum TOEFL Puanı (TOEFL-IBT için 90, TOEFL-PBT için 577) Hakkındaki Düşünceleri

Uygulanmakta olan mevcut TOEFL-IBT için minimum 90 puan koşulunu düşük bulan 26 bursiyer, minimum TOEFL-IBT puanının en düşük 95, en yüksek 110 olmak üzere ortalama 100 olmasını önermişlerdir. Yüksek bulan bursiyerler ise en düşük 75, en yüksek 85 olmak üzere ortalama 80 olmasını önermişlerdir (Tablo 4.4). Mevcut minimum TOEFL-IBT puanını

düşük ve yüksek bulan bursiyerlerin önerilerinin (100 ve 80) ağırlıklandırılmış ortalaması ise 93 çıkmaktadır.

TABLO 4.4. 2012 YILI BAŞVURULARINDA İSTENEN MİNİMUM TOEFL PUANINI (TOEFL-IBT: 90) DÜŞÜK VE YÜKSEK BULAN KATILIMCILARIN ÖNERİLERİ

	N	Ortalama	Standart Sapma	En az	En çok	1. Çeyrek	Medyan	3. Çeyrek
Düşük	26	100	2,18	95	110	100	100	100
Yüksek	14	80,5	2,32	75	85	80	80	80,5

Bursiyerler TOEFL puanlarına sadece Banka'ya bursiyerlik başvurusunda değil üniversitelere başvurularda da ihtiyaç duymaktadırlar. Her ne kadar mevcut minimum TOEFL-IBT puanı (90), bursiyerlerin %79'u tarafından uygun bulunsa da TOEFL-IBT'den 90 puan birçok üniversitenin belirlediği minimum TOEFL puanının altında kalmaktadır. 2012-2013 akademik yılı ABD ve İngiltere için başvuru yapılabilecek üniversiteler listesinde yer alan üniversitelerden rastgele seçilen beşer üniversitenin MBA programları için belirledikleri minimum TOEFL-IBT puanları incelendiğinde (Tablo 4.5) sadece iki tanesinin 100'ün altında, geri kalan sekizinin ise 100'ün üzerinde TOEFL-IBT puanı istediği görülmektedir.

TABLO 4.5. ÜNİVERSİTELER TARAFINDAN MBA PROGRAMLARI İÇİN İSTENEN MİNİMUM TOEFL-IBT PUANLARI

Üniversite	Ülke	Üniversite Sıralamalarındaki Yeri	İstenen Minimum TOEFL-IBT
University of Michigan--Ann Arbor (Ross)	ABD	5	100
Columbia University	ABD	10	100
University of California--Los Angeles (Anderson)	ABD	15	100
University of Illinois--Urbana-Champaign	ABD	20	102
Emory University (Goizueta)	ABD	25	100
University of Cardiff	İngiltere	3	90
University of Bath	İngiltere	6	110
University of Warwick	İngiltere	8	100
University of Manchester	İngiltere	11	100
University of Leeds	İngiltere	15	92

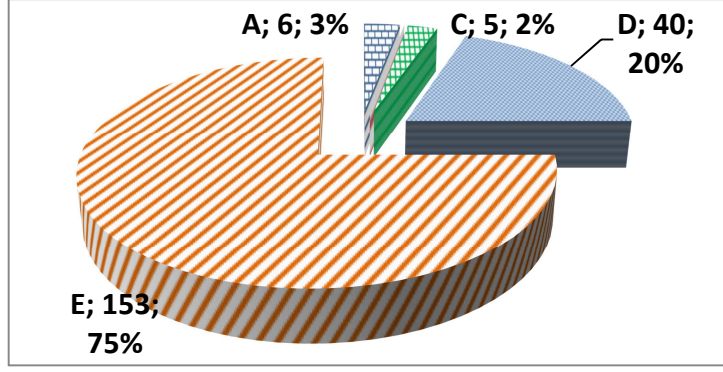
Kaynak: Üniversitelerin web siteleri, Erişim Tarihi: 06.11.2012.

Bursiyerler 90 TOEFL-IBT puanı ile Banka bursuna başvuru şartını sağlamakta ancak, 90-91 gibi düşük puan alan adaylar iyi üniversitelere başvuru yapabilmek için tekrar sınava girmekte; 100 veya daha üstü puan alamayan bursiyerler ise mecburen daha düşük puan isteyen ve daha alt sıralarda yer alan üniversitelere başvuru yapmaktadırlar. Bursiyerlerin üniversite başvurularında zorlanmamaları ve bursiyer gönderilen üniversitelerin daha üst sıralarda olan üniversiteler olmasını teminen Banka'ca başvurularda istenen minimum TOEFL-IBT puanının 100 olması gerektiği düşünülmektedir.

Ayrıca, Banka'da birinci derece yabancı dil tazminatı için TOEFL-IBT'den minimum 100 puan istenmektedir. TOEFL-IBT puanı 90 olan ve ikinci derece yabancı dil tazminatı alan bir bursiyer, yurt dışı lisansüstü eğitimden döndüğünde mevzuat gereği birinci derece yabancı dil tazminatı almaya başlamaktadır. Hâlbuki ilgili personelin TOEFL-IBT'den 90 alarak yurt dışı lisansüstü eğitime gittiği gözden kaçırılmaktadır. Yukarıda bahsedilen eğitim kalitesinin artırılması sebebine ilaveten, bahsi geçen çelişkinin ortadan kaldırılması için minimum TOEFL-IBT puanının 100 olması gerektiği düşünülmektedir.

Ayrıca bazı üniversiteler sadece minimum puan belirlemekle kalmamakta, TOEFL-IBT'yi oluşturan dinleme, okuma, yazma ve konuşma bölümlerinin her biri için 30 puan üzerinden minimum puanlar belirlemektedirler (Örneğin University of Manchester konuşma ve yazma bölümlerinden minimum 22, dinleme ve okuma bölümlerinden minimum 21; University of Leeds dinleme bölümünden minimum 20, okuma ve konuşma bölümlerinden minimum 22 ve yazma bölümünden minimum 23 puan alınmış olmasını şart koşmaktadırlar).

Bursiyerlerden, yurt dışı lisansüstü eğitimleri sırasındaki İngilizce seviyelerini değerlendirmeleri istendiğinde %75'i İngilizce seviyelerinin yeterli olduğunu ve eğitimleri sırasında zorlanmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak, bursiyerlerin %20'si derse katılımlarda ve grup çalışmalarında (konuşma), %3'ü dersleri ve sözel anlatımları takip etmekte (dinleme), %2'si ise sınav ve ödev yazımında (yazma) zorlandığını bildirmiştir (Şekil 4.14).



Şekil 4.14 : Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimleri Sırasındaki İngilizce Seviyeleri Hakkındaki Düşünceleri

- A: Dersleri / sözel anlatımları takip etmekte zorlandım.
- B: Ders kitaplarını / yazılı metinleri anlamakta zorlandım.
- C: Sınavlarda / ödevlerde zorlandım.
- D: Derse katılımlarda / grup çalışmalarında zorlandım.
- E: İngilizce seviyem yeterliydi, zorlanmadım.

Birçok üniversitenin TOEFL-IBT'yi oluşturan dinleme, okuma, yazma ve konuşma bölümlerinin her biri için 30 puan üzerinden minimum puanlar istemesinden hareketle başvurularda istenen minimum TOEFL-IBT puanında her bir bölüm veya bursiyerlerin özellikle konuşma alanında zorlandıklarını belirtmelerinden dolayı en azından konuşma bölümü için minimum 20 puan alma zorunluluğunun getirilebileceği düşünülmektedir.

4.1.3. Bursiyer Adaylarının Belirlenmesi (ASP Hesaplanması)

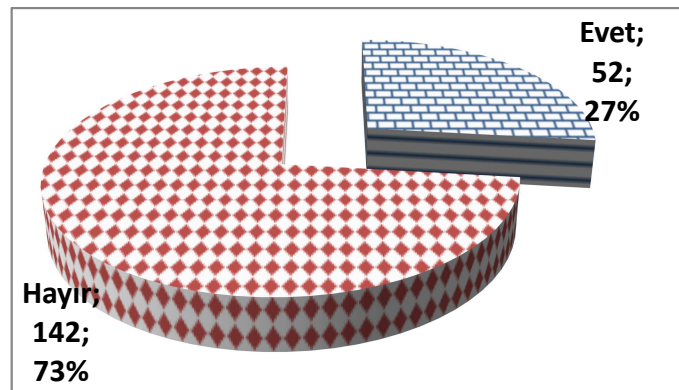
Merkez Bankası'nda bursiyer adaylarının belirlenmesinde kullanılan ASP'yi çeşitli ağırlıklarda 5 farklı kriter oluşturmaktadır. Bursiyerlere, tek tek bu beş kriterin ASP hesabında yer alıp almaması konusundaki düşünceleri sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 4.6'da verilmiştir. İlgili tabloya göre üzerinde en büyük mutabakat sağlanan kriter %90,2 ile 'Banka'daki hizmet süresi' kriteridir. Yine %85,2 gibi büyük bir çoğunlukla, bursiyerlerin 'GRE puanı'nın ASP hesaplamasında bir kriter olarak yer alması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Bir başka kriter olan 'performans puanı' için ise bursiyerlerin %72,2'si ASP hesaplamasında yer alması gerektiğini düşünmektedir. 'Lisans eğitimindeki mezuniyet notu' kriteri için ise 'ASP hesabında yer almalı mıdır' sorusuna evet ve hayır şeklinde cevap verenlerin oranlarının birbirine yakın olduğu (sırasıyla %58,8 ve %41,2) görülmektedir. Burada, kişinin lisans notunu artık değiştiremeyecek olmasından dolayı ASP'ye etkisi olmaması gerektiğini düşünenler yer almaktadır.

TABLO 4.6. 'AŞAĞIDAKİ KRİTERLER, BURSİYER ADAYLARININ BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ASP HESABINDA YER ALMALI MIDIR?' SORUSUNA VERİLEN CEVAPLARIN DAĞILIMI

ASP Kriterleri	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Banka'daki hizmet süresi	175	90,2	19	9,8
GRE	165	85,1	29	15,0
Performans puanı	140	72,2	54	27,8
Lisans eğitimindeki mezuniyet notu	114	58,8	80	41,2
Birim başkanının sıralaması	87	44,9	107	55,2

%55,2 ile 'Birim başkanının sıralaması', ASP hesabında yer almasına en çok karşı çıkılan kriter olmuştur. Birim başkanının tercihi, bireysel ilişkiler, farklı öncelikler veya başvuruların kıdem veya hizmet yılına göre oluşabilmekte ve sübjektif bir yaklaşım taşıyabilmektedir. Dolayısıyla, birim başkanı sıralamasının ASP hesabında yer almaması gerektiği düşünülmektedir.

ASP hesaplamasında bir başka kriterin daha yer alması gerektiğini düşünen 52 bursiyerin (%27) cevapları incelendiğinde, 29 bursiyer yabancı dili, 4 bursiyer ise GMAT puanını önermiştir (Şekil 4.15). Diğer öneriler ise Banka içi aday belirleme sınavı yapılması, genel müdür yerine müdürün birim sıralama puanını vermesi, doktora adayları için yüksek lisans mezuniyet notunun dâhil edilmesidir.



Şekil 4.15 : 'ASP Hesabında Başka Bir Kriterin Yer Alması Gerektiğini Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Öneriler doğrultusunda, yabancı dil puanının mevcut 'birim başkanı sıralaması' kriterinin yerini alabileceği düşünülmektedir. Böylelikle hem

sübjektif bir kriterin ASP hesabında yer almasının önüne geçilecek hem de yurt dışı lisansüstü eğitimin başarılı bir şekilde sürdürülmesi için kritik öneme sahip yabancı dil bilgisinin etkisinin artması sağlanacaktır.

Tablo 4.7’de yer aldığı üzere, bursiyerlerin mevcut ASP hesabında yer alan kriterlerin ağırlıklarını değerlendirmeleri incelendiğinde GRE, performans puanı ve Banka’daki hizmet süresi kriterleri için mevcut ağırlığı ideal bulanların oranının (sırasıyla %48,5; %40,7 ve %50) fazla veya az bulanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu noktada mevcut ağırlığı en ideal bulunan kriter %50 ile Banka’daki hizmet süresidir. Lisans eğitimindeki mezuniyet notu ve birim başkanının sıralaması kriterleri için ağırlığı fazla diyenlerin oranı (sırasıyla %41,2 ve %59,8) ideal veya az diyenlere oranla daha yüksektir. Bir önceki soruda, ASP hesaplamasında yer alması en az desteklenen kriterler olan lisans eğitimindeki mezuniyet notu ve birim başkanının sıralamasının (Tablo 4.6), bursiyerler tarafından mevcut ağırlığı fazla bulunan kriterler olarak sunulduğu, dolayısıyla verilen cevapların birbirini desteklediği görülmektedir.

TABLO 4.7. BURSIYERLERİN ASP HESABINDA YER ALAN KRİTERLERİN AĞIRLIĞI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ

ASP Kriterleri	Mevcut Ağırlık	Fazla, azaltılmalı		İdeal		Az, arttırılmalı	
		n	%	n	%	n	%
Banka’daki hizmet süresi	(%10)	21	10,8	97	50,0	76	39,2
GRE	(%40)	68	35,1	94	48,5	32	16,5
Performans puanı	(%15)	72	37,1	79	40,7	43	22,2
Birim başkanının sıralaması	(%15)	116	59,8	70	36,1	8	4,1
Lisans eğitimindeki mezuniyet notu	(%20)	80	41,2	69	35,6	45	23,2

ASP hesaplamasında bir başka kriterin daha yer alması gerektiğini düşünen 52 bursiyere, önerdikleri kriterin alması gereken ağırlığı sorulduğunda cevapların ortalaması %22 olmuştur (Tablo 4.8).

TABLO 4.8. ASP HESABINDA YER ALMASI GEREKTİĞİNİ DÜŞÜNÜLEN KRİTERİN ALACAĞI AĞIRLIĞA DAİR KATILIMCILARIN ÖNERİLERİ (%)

N	Ortalama	Standart Sapma	En az	En çok	1. Çeyrek	Medyan	3. Çeyrek
52	21,92	12,45	0	50	11,25	20	25

Yaklaşık %20 olarak değerlendirilebilecek bu öneri, birim başkanı sıralaması kriterinin kaldırılması ve lisans eğitimindeki mezuniyet notu kriterinin ağırlığının %5 azaltılmasına tekabül etmektedir (Tablo 4.9).

TABLO 4.9. ASP HESAPLAMASI: MEVCUT VE ÖNERİLEN KRİTERLER VE AĞIRLIKLARI

ASP Kriterleri	Mevcut Ağırlık	Önerilen Ağırlık
GRE	%40	%40
Birim Başkanının sıralaması	%15	%0
Performans puanı	%15	%15
Banka'daki hizmet süresi	%10	%10
Lisans eğitimindeki mezuniyet notu	%20	%15
Yabancı dil (TOEFL) puanı	%0	%20
TOPLAM	%100	%100

Dolayısıyla, gerek bursiyerlerin önerileri gerekse daha önce de bahsedilen yabancı dil puanının yurt dışı lisansüstü eğitim başarısındaki rolü dikkate alınarak, ASP hesabından birim başkanı sıralaması kriterinin kaldırılması, lisans eğitimindeki mezuniyet notu kriterinin ağırlığının %20'den %15'e düşürülmesi ve yabancı dil puanı notu kriterinin ASP hesabına eklenerek yüzde %20 ağırlık verilmesi önerilmektedir.

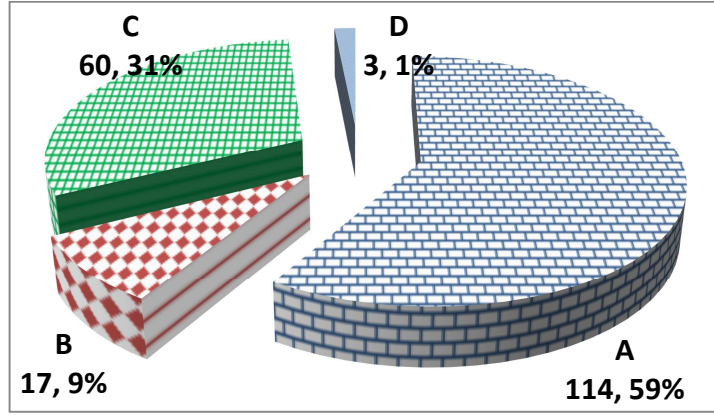
Bursiyer adayları belirlenirken, ASP'si yüksek lisans için 70, doktora için 75'in altında olan adaylar, başvuran aday sayısı açıklanan kontenjandan az olsa dahi değerlendirmeye alınmamaktadır. Bu sınırlama ile bilgi ve beceri düzeyi belirli bir seviyenin üstündeki bursiyerlerin yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilmesi, böylelikle başarısızlık riskinin azaltılması amaçlanmaktadır. Bahsi geçen uygulama hakkında bursiyerlerin görüşleri sorulduğunda katılımcıların %78,8'inin ('fikrim yok' cevapları çıkarılarak bulunan yüzde) mevcut kısıtları ideal bulduğu görülmektedir (Tablo 4.10).

TABLO 4.10. BURSIYERLERİN, ADAY OLABİLMEK İÇİN GEREKLİ MİNİMUM ASP (YÜKSEK LİSANS İÇİN 70, DOKTORA İÇİN 75) HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ

	n	%	% ('Fikrim yok' cevapları çıkarıldığında)
Yüksek	10	5,2	8,8
İdeal	89	45,9	78,8
Düşük	14	7,2	12,4
Fikrim yok	81	41,8	

4.1.4. Başvuru Yapılabilecek Üniversiteler

Merkez Bankası, çalışanlarına yaptığı yüksek meblağlı yatırımın etkinliği için başvuru yapılabilecek üniversiteleri, alanlar bazında açıklanan sıralamalara göre ABD’de ilk 40, İngiltere’de ilk 15 üniversite ile sınırlandırmaktadır. Bu uygulama hakkındaki görüşleri sorulduğunda bursiyerlerin %59’u sınırlandırma olması ama üniversite sayılarının arttırılması gerektiğini düşünmektedir (Şekil 4.16). Bursiyerlerin %9’u sınırlandırmanın devam etmesini ama mevcut sayıların azaltılması gerektiğini savunurken, %31’lik bir kesim ise hâlihazırda uygulanmakta olan sayıların ideal olduğunu düşünmektedir. Bursiyerlerin %1’i ise başvuru yapılabilecek üniversitelerde sınırlandırma olmaması gerektiğini düşünmektedir.



Şekil 4.16 : Bursiyerlerin Başvuru Yapılabilecek Üniversitelerin Sınırlandırılması (2012 Yılı için ABD’de ilk 40, İngiltere’de ilk 15 Üniversite) Hakkındaki Düşünceleri

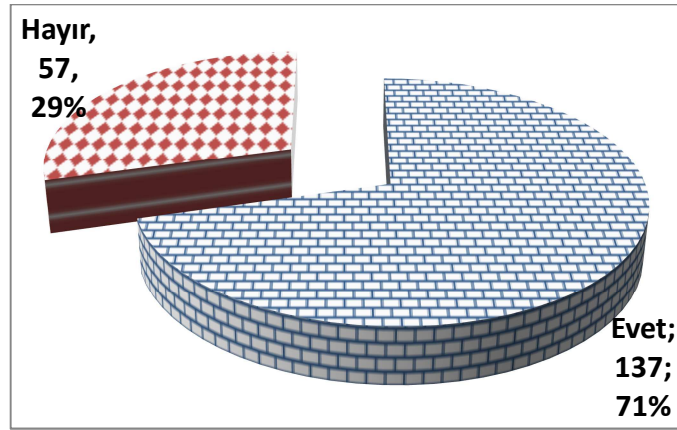
- A: Sınırlandırma olmalı ama üniversite sayıları arttırılmalı.
- B: Sınırlandırma olmalı ama üniversite sayıları azaltılmalı.
- C: Sınırlandırma mevcut sayılarla devam etmeli.
- D: Sınırlandırma olmamalı.

ABD için başvuru yapılabilecek üniversite sayıları 2003 sonrası ilk 140, 2008 sonrası ilk 50 iken mevzuatta yapılan bir değişiklik ile 2011 yılında ilk 40’a düşürülmüş; İngiltere için ise başvuru yapılabilecek üniversiteler ilk 20 yerine ilk 15 ile sınırlandırılmıştır. Bu tezin incelediği 1996-2011 dönemine bakıldığında yurt dışı lisansüstü eğitime gidemeyen sadece iki aday olmuştur³⁰. Dolayısıyla, başvuru yapılabilecek üniversite sayıları azaltılmış olsa da bunun adayların kabul almasını çok zorlaştırmadığı görülmektedir.

³⁰ Adaylardan biri, kabul aldığı tek bir üniversite olmakla birlikte Uygulama Talimatı’nda yer alan ‘aynı akademik yıl içinde aynı üniversitede üçten fazla bursiyer bulunamayacağı’ hükmü gereği yurt dışına çıkamamıştır. Diğer aday ise herhangi bir kabul alamamıştır.

4.1.5. Başvuru ve Bursiyerlik Süreci

Banka çalışanları, 15 Temmuz tarihi itibarıyla başvurularını yapmakta, Eylül ayı sonunda da bursiyer adayları açıklanmaktadır. Sonrasında bursiyer adayları, üniversitelere başvurulara başlamaktadırlar. Bursiyerler, çoğunlukla Mayıs-Haziran aylarında gitmek istedikleri üniversite ve programa dair nihai kararlarını vermekte ve sonrasında Yönetim Komitesi'nce bursiyer adaylarının yurt dışına çıkış kararları alınmaktadır. Bursiyer adaylıklarının açıklandığı Eylül ayı sonrasında üniversite başvuruları ve kabul için tanınan sürenin yeterli olup olmadığı sorulduğunda katılımcıların %71'i süreyi yeterli bulmuştur.



Şekil 4.17 : 'Bursiyer Adaylığınızın Açıklandığı Eylül Ayı Sonrasında Üniversite Başvuruları ve Kabul İçin Tanınan Süre Yeterli Olduğunu Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Bursiyer adaylıklarının Eylül ayı sonunda açıklanmasını geç bulan 57 bursiyere muhtemel nedenler sunulduğunda verilen cevapların frekansları Tablo 4.11'de verilmiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde bursiyerler, adaylıklarının geç açıklanması nedeniyle üniversitelere başvuru için gerekli sınavlara geç girdiklerini belirtmişlerdir. Bursiyer adaylığı başvurusunda istenmemek ancak MBA programlarının çoğunluğu başvurularda GMAT puanı istemektedir. Kişiler çoğunlukla adaylıkları kesinleştikten sonra sınavlara girmekte, ancak istenen puan alınamadığında GMAT sınavına bir takvim ayı içerisinde bir kez girilebildiği için süreç uzamaktadır. ABD'de lisansüstü eğitim başvuruları genellikle 3 tur halinde yapılmakta ve ilk turlar Kasım-Aralık aylarında sonlanmaktadır. 34 bursiyer, adaylıklarının Eylül ayı sonunda açıklanması ile başvurularda ilk turu kaçırdıklarını beyan etmiştir.

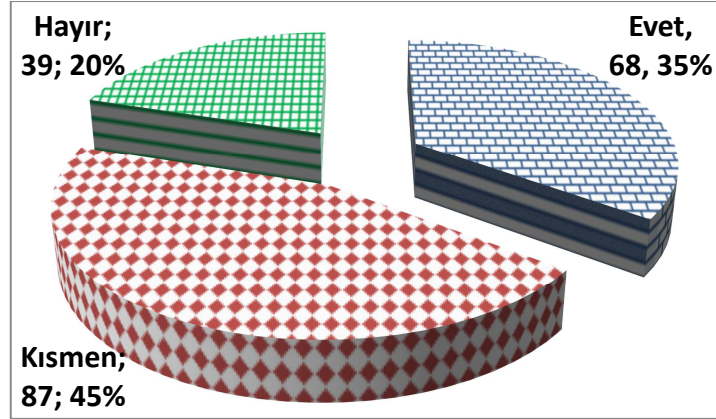
TABLO 4.11. BURSIYERLERİN, ADAYLIKLARININ AÇIKLANDIĞI EYLÜL AYI SONRASINDA ÜNİVERSİTE BAŞVURULARI VE KABUL İÇİN TANINAN SÜREYİ YETERLİ BULMAMA SEBEPLERİ

	n *	% **
Adaylığım geç açıklandığı için üniversitelere başvuru için gerekli sınavlara (TOEFL, GRE, GMAT vb.) geç girdim	42	73,7
Adaylığım geç açıklandığı için ilk başvuru turunu kaçırdım	34	59,6
Üniversitelerin istediği kabul şartlarını sağlamada zorlandım	19	31,6
Kişisel nedenler (hastalık, iş yoğunluğu vb.)	17	36,8
Eğitim Müdürlüğünden kaynaklanan nedenlerle başvurularım gecikti.	8	33,3
Diğer	3	5,3

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzdelere, hayır cevabı veren 57 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamaları, 2003 öncesi dönemle karşılaştırıldığında gerekli mevzuat ile bir düzene kavuşturulmuş olsa da kişiye özgün problemler ve sıkıntılarla karşılaşılabilir. Bu noktada bursiyerlere, adaylıkları³¹ süresince Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli desteği alıp almadıkları sorulduğunda katılımcıların %35'i 'evet', %45'i 'kısmen', %20'si ise 'hayır' cevaplarını vermişlerdir (Şekil 4.18).



Şekil 4.18 : 'Bursiyer Adaylığınız Süresince Eğitim Müdürlüğünden Gerekli Desteği Aldığınızı Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Bursiyerlerin, adaylıkları süresince Eğitim Müdürlüğü'nden çeşitli konularda gerekli desteği alıp almadıkları sorularına verdikleri olumlu ve olumsuz cevapların frekansları ise Tablo 4.12'de verilmiştir.

³¹ Bursiyer adaylığı: Kişinin yurt dışı lisansüstü eğitim adaylığının açıklandığı tarih (örneğin Eylül 2011) ile yurt dışına çıkış için Yönetim Komitesi kararının alındığı tarih (örneğin Temmuz 2012) arasındaki dönemi ifade etmektedir.

TABLO 4.12. ADAYLIKLARI SÜRESİNCE ÇEŞİTLİ KONULARDA EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDEN GEREKLİ DESTEĞİ ALDIĞINI / ALMADIĞINI BEYAN EDEN BURSİYER SAYILARI

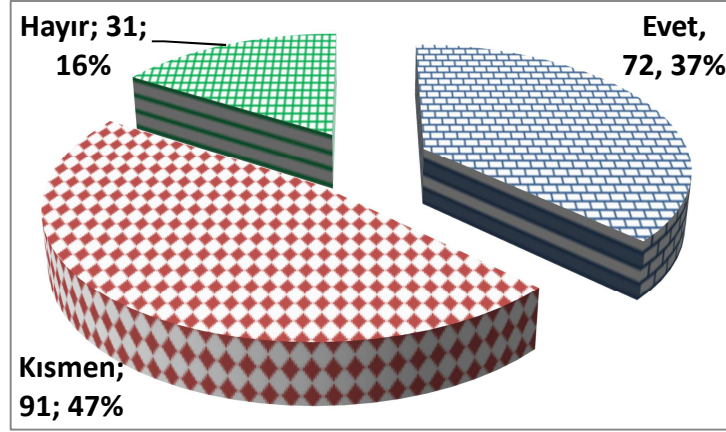
	Gerekli Desteği	
	Aldım (n*)	Almadım (n*)
Üniversitelere başvuru (Finansal destek yazısı vb. gerekli yazıların temini)	132	35
Yurt dışına çıkış öncesi yapılması gerekenler (ilişik kesme işlemleri vb.)	121	48
Bursiyer adaylığı başvuru süreci	104	51
Bursiyerlik süresince yapılması gerekenler (bilgilendirme toplantısı)	80	81
Vize başvuru süreci	63	69
Üniversite ve program seçimi	21	133
Sosyal konular (aile, askerlik, çocuk, sağlık vb.)	21	86
Diğer	8	18

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

Tablo 4.12 incelendiğinde bursiyerlerin çoğunluğu üniversitelere başvuru (finansal destek vb. yazıların alınması) aşamasında gerekli desteği aldığını ifade etmektedir. Yurt dışına çıkış öncesi yapılması gereken ilişik kesme işlemleri ve bursiyer adaylığı başvuru sürecinde de bursiyerlerin çoğunluğu tarafından yeterli destek alındığı düşünülmektedir. Üniversite ve program seçimi ile sosyal konularda yeterli destek almadığını bildiren bursiyer sayısı aldığını bildirenlerden bir hayli fazladır. Burada dikkat çeken bir husus ‘diğer’ seçeneğini işaretleyen 8 katılımcının tamamının hiçbir destek alamadıkları yönünde yorum yapmış olmalarıdır. Ancak, bursiyerlerin zaman zaman mevzuata aykırı taleplerde bulundukları (sıralamada olmayan bir üniversite veya programa gitmek, koşullu kabul getirmek, program öncesi İngilizce dersleri almak, program öncesi zorunlu olmayan ön hazırlık programlarına katılmak, mevzuatta tanınan eğitim süresini aşmak vb.) göz önüne alındığında talepleri reddedilen bursiyerlerin Eğitim Müdürlüğü’ne yönelik genel bir olumsuz tavır geliştirmiş olmaları da olasıdır.

Bursiyerlere yurt dışı lisansüstü eğitimleri süresince Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli desteği alıp almadıkları sorulduğunda katılımcıların %37’si ‘evet’, %47’si ‘kısmen’, %16’sı ise ‘hayır’ cevaplarını vermişlerdir (Şekil 4.19). Yurt içinde bursiyer adaylığı süresince alınan desteğin

yeterliliğinin değerlendirilmesi ile kıyaslandığında yurt dışında alınan desteğin az da olsa daha olumlu değerlendirildiği ('Hayır' cevabının %20'den %16'ya düştüğü) görülmektedir.



Şekil 4.19 : 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitiminiz Süresince Eğitim Müdürlüğünden Gerekli Desteği Aldığınızı Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Bursiyerlerin, yurt dışı lisansüstü eğitimleri süresince çeşitli konularda Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli desteği alıp alamadıkları sorulduğunda vermiş oldukları olumlu ve olumsuz cevapların frekansları Tablo 4.13'te verilmiştir.

TABLO 4.13. YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİMLERİ SÜRESİNCE ÇEŞİTLİ KONULARDA EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDEN GEREKLİ DESTEĞİ ALDIĞINI / ALMADIĞINI BEYAN EDEN BURSİYER SAYILARI

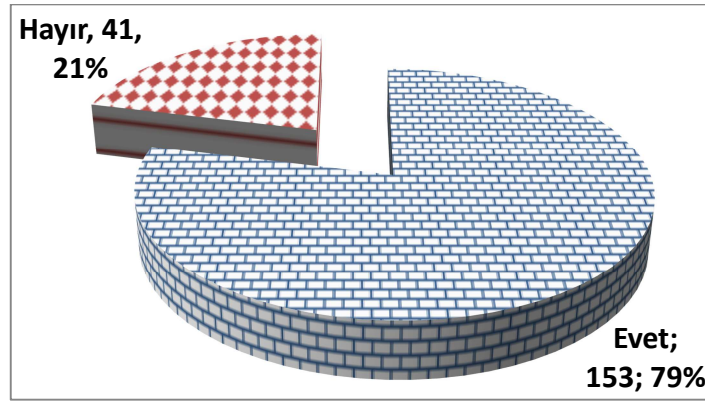
	Gerekli Desteği	
	Aldım (n*)	Almadım (n*)
İdari konular (maaş ve eğitim gideri ödemeleri vb.)	132	35
Akademik konular (üniversite ve program)	121	48
Sosyal konular (sağlık, aile, askerlik, çocuk vb.)	104	51
Diğer	19	32

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

Tablo 4.13 incelendiğinde bursiyerlerin en çok idari konularda (maaş ve eğitim gideri ödemeleri vb.) aldıkları destekten memnun oldukları (destek aldığını belirtenler almadığını belirtenlerin yaklaşık 4 katı kadardır) görülmektedir. Üniversite ile yaşanan sorunların halledilmesi, üniversitenin taleplerinin karşılanması vb. akademik ve sağlık, aile, askerlik ve çocuk vb. sosyal konularda alınan destek de bursiyerlerin büyük çoğunluğu tarafından yeterli bulunmuştur. Hangi alanlarda destek alındığının sorulduğu soruda diğer seçeneğini işaretleyen 19 bursiyerin 12'si hiçbir alanda destek

alamadığını beyan ederken; hangi alanlarda destek alınamadığının sorulduğu soruda diğer seçeneğini işaretleyen 32 bursiyerin 23'ü yorumlarında destek alamadıkları hiç bir konu bulunmadığını, Eğitim Müdürlüğü'nden ihtiyaç duydukları tüm desteği aldıklarını ifade etmişlerdir.

Mevcut uygulamada, yüksek lisans bursiyerlerinin eğitimlerini bitirdikten sonra doktora - tamamen burslu bir programa kabul alınması ve ücretsiz izin talep edilmesi durumunda dahi - devam etmesine izin verilmemektedir. Bu hususa dair görüşleri sorulduğunda bursiyerlerin %79'unun, yüksek lisans bursiyerlerinden isteyenlerin doktora devam etmesine izin verilmesi gerektiğini düşündüğü görülmektedir (Şekil 4.20).

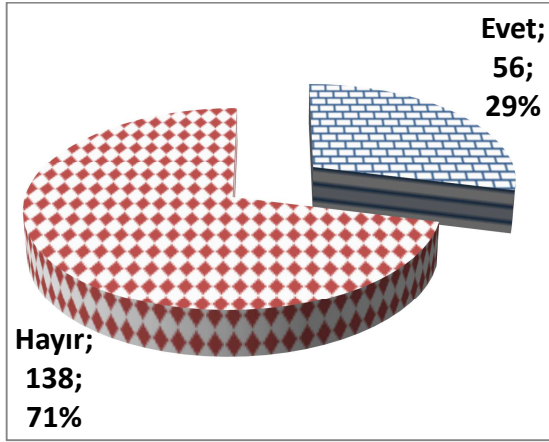


Şekil 4.20 : ‘Yüksek Lisans Bursiyerlerinden, İsteyenlerin Doktora Devam Etmesine İzin Verilmesi Gerektiğini Düşünüyor Musunuz?’ Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

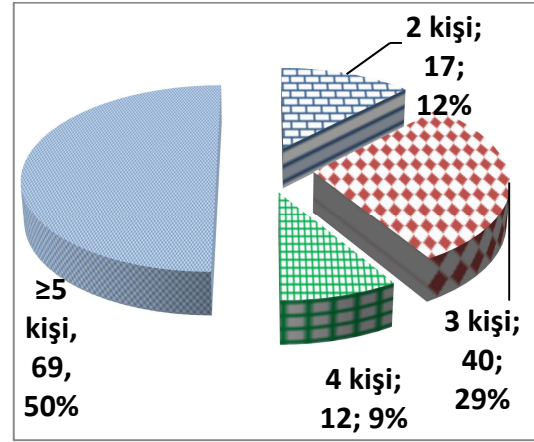
Bu hususta, mevcut uygulama kısıtı nedeniyle kabul aldığı doktora programına devam edebilmek için Banka'dan istifa etmek zorunda kalan çalışanlar olmuştur. Merkez Bankası yurt dışı lisansüstü eğitimi uygulamalarının temelinde çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması hedefinin yattığı düşünüldüğünde, Banka'dan hiçbir finansal destek talep etmeden ücretsiz izinle doktora devam etmek isteyen personele izin verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Hâlihazırda uygulanan mevcut mevzuat ile doktora eğitimine gönderilecekler için Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü çalışanları hariç diğer birimlere ayrılan kontenjan sayısı sadece 1 kişidir. Bu 1 kişilik kontenjanı bursiyerlerin %29'u yeterli bulmakta iken %71'i yeterli bulmamaktadır. 1 kişilik kontenjanı yeterli bulmayan 138 bursiyerin önerileri

incelendiğinde kontenjanın %50 ile 5 veya daha fazla kişi, %29 ile 3 kişi, %12 ile 2 kişi ve %9 ile 4 kişi olmasının önerildiği görülmektedir.



Şekil 4.21 : 'Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü Dışındaki Birimlere Tanınan 1 Kişilik Doktora Kontenjanını Yeterli Buluyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı



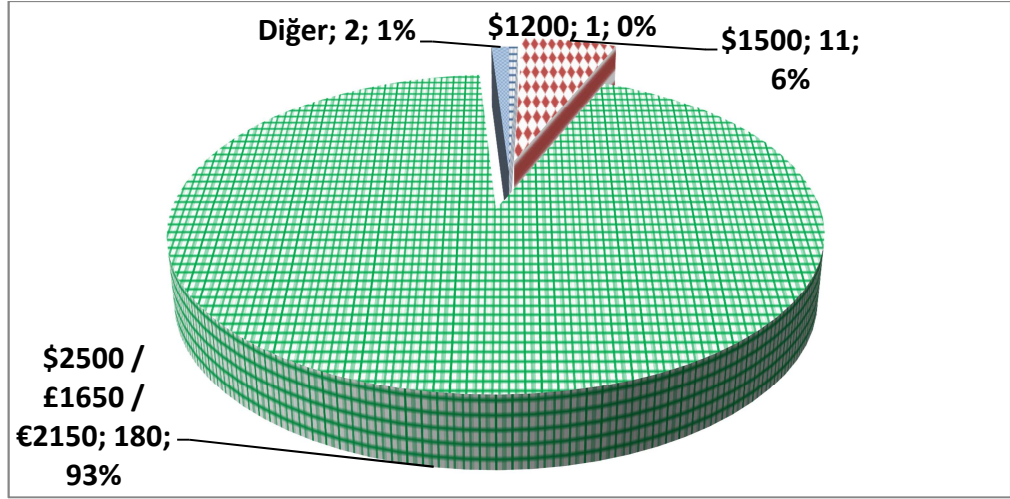
Şekil 4.22 : Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü Dışındaki Birimlere Tanınan 1 Kişilik Doktora Kontenjanını Yeterli Bulmayan Katılımcıların Önerileri

Yurt dışı yüksek lisans eğitimi başarıyla bitiren personelin doktora eğitimine devam etmesine izin verilmesi önerisinin yanı sıra Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü harici birimlere doktora bursiyerliği için ayrılan kontenjan sayısının arttırılabileceği düşünülmektedir.

4.1.6. Banka Finansmanı

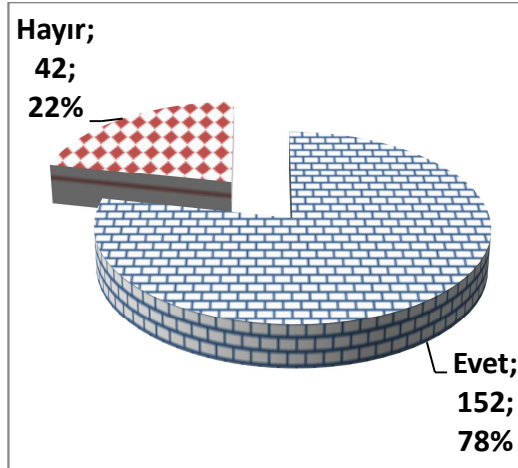
Yurt dışı lisansüstü eğitim bursiyerlerine giderlerini karşılamak üzere eğitimleri süresince aylık ödenmektedir. Bu miktar ilk başta aylık \$1.200, sonrasında \$1.500 ve en son 1998 yılında alınan Banka Meclisi kararı ile ABD için \$2.500, İngiltere için £1.650 olmuştur. Ayrıca yine Banka Meclisi tarafından 2008 yılında alınan bir karar ile Euro Bölgesi ülkelerinde eğitim gören bursiyerlere €2.150 ödenmeye başlanmıştır.

Bursiyerlere yurt dışı lisansüstü eğitime gittikleri dönemde aldıkları aylık sorulduğunda %93'ünün 1998 ve 2008 tarihli Banka Meclisi kararlarına tabi oldukları (ABD için \$2.500, İngiltere için £1.650, Euro Bölgesi için €2.150) görülmektedir (Şekil 4.23)

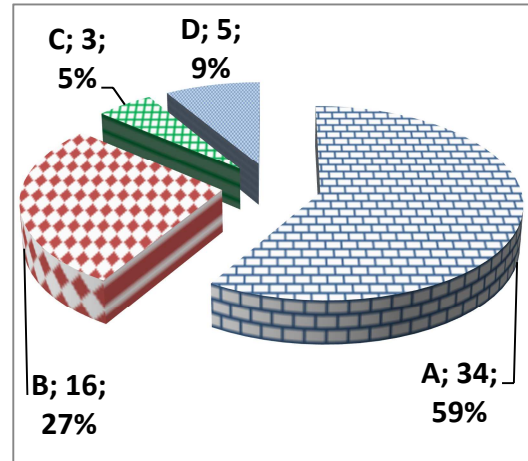


Şekil 4.23 : Bursiyerlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gittikleri Andaki Aylıkları

Bursiyerlerin %78'i verilen aylığı yeterli buluyor iken %22'si yeterli bulmadığını belirtmiştir (Şekil 4.24). Verilen aylığı yeterli bulmadığını belirten bursiyerlerden 34 kişi bunun büyük şehirde yaşıyor olması, dolayısıyla kira başta olmak üzere yaşam masraflarının daha yüksek olmasından kaynaklandığını belirtmektedir. 16 bursiyer ise ailesiyle (eş ve varsa çocuklar ile) gidilmiş olması nedeniyle aylığını yetersiz bulmuştur.



Şekil 4.24 : 'Ödenen Aylık Yeterli Miydi?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

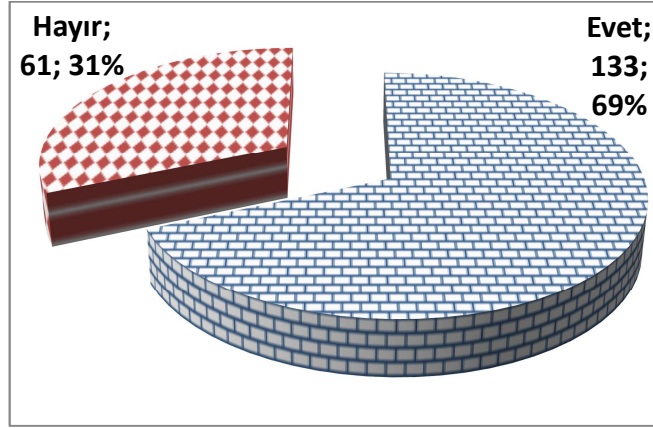


Şekil 4.25 : Ödenen Aylığı Yetersiz Bulan Bursiyerlerin Sebepleri

A: Büyük şehirde yaşıyor olma
 B: Aileyle gitmiş olma
 C: Kişisel harcamaların yüksek olması
 D: Diğer
 * Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

Aileyle giden bursiyerlere eş ve çocukları için ulaşım yardımı (bursiyerlere verilen gidiş-dönüş uçak bileti) ve sağlık sigortası ödemesi yapılmamaktadır. Özellikle ABD'ye giden bursiyerler için, gidiş-dönüş uçak biletinin ortalama \$3000, ortalama sağlık sigortasının kişi başı \$1500 olduğu düşünüldüğünde ailesiyle giden bursiyerlere bu masrafların da ödenmesi veya ödenen aylık miktarında ek ödemede bulunulması gibi yardımlar yapılabileceği düşünülmektedir.

Bursiyerlere, ödenen aylık dışında kitap ve yazılım harcamalarını karşılamaları için her akademik yıl başına \$500 veya karşılığı ülke parası ödenmektedir. Bursiyerlerin %69'u bu miktarı yeterli bulmakta iken %31'i yetersiz bulmaktadır (Şekil 4.26).



Şekil 4.26 : 'Kitap ve Yazılım Harcamaları İçin Her Akademik Yıl Başına Ödenen \$500 Yeterli Mi?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

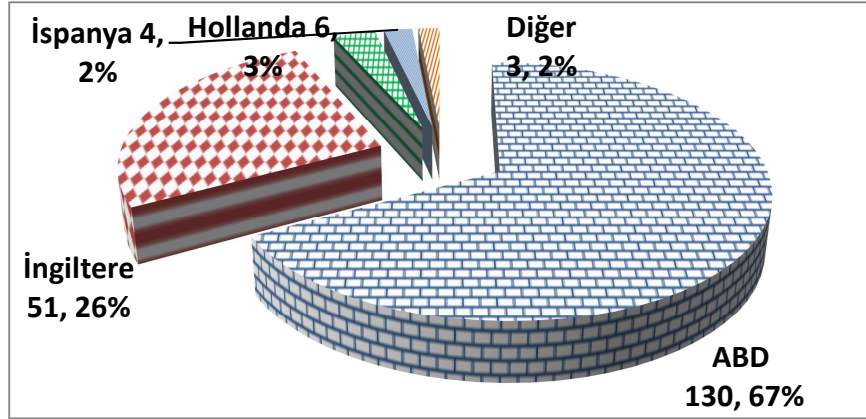
Kitap ve yazılım harcamaları için her akademik yıl başına ödenen \$500'ı yetersiz bulan 61 bursiyerin önerileri incelendiğinde en düşük cevap \$600, en yüksek cevap \$3000 olmak üzere önerilerin ortalamasının \$1066 olduğu görülmektedir (Tablo 4.14). Bir, iki ve üçüncü çeyrek cevaplarının \$1000 olmasından yola çıkarak bursiyerlerin deneyimleri ışığında kitap ve yazılım harcamaları için her akademik yıl başına ödenen miktarın \$1000'a çıkarılması gerektiği düşünülmektedir.

TABLO 4.14. KİTAP VE YAZILIM HARCAMALARI İÇİN HER AKADEMİK YIL BAŞINA ÖDENEN \$500'I YETERSİZ BULAN KATILIMCILARIN ÖNERİLERİ (%)

N	Ortalama	Standart Sapma	En az	En çok	1. Çeyrek	Medyan	3. Çeyrek
61	1066	387,6	600	3000	1000	1000	1000

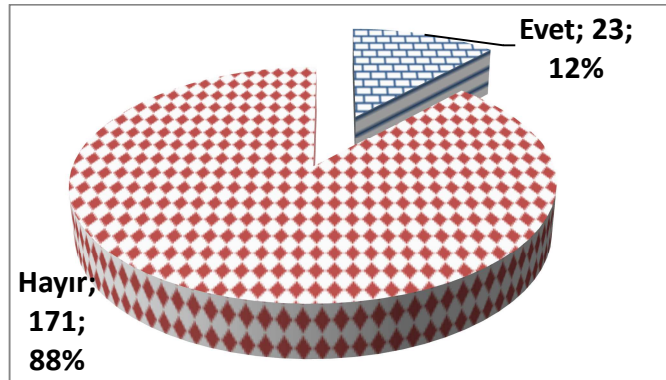
4.1.7. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programı

Eğitim gördükleri ülkeler bazında dağılım incelendiğinde ABD'de 130, İngiltere'de 51, İspanya'da 4 ve diğer ülkelerde 3 (Fransa, İtalya ve Avustralya'da birer kişi) bursiyerin eğitim gördüğü görülmektedir (Şekil 4.27).



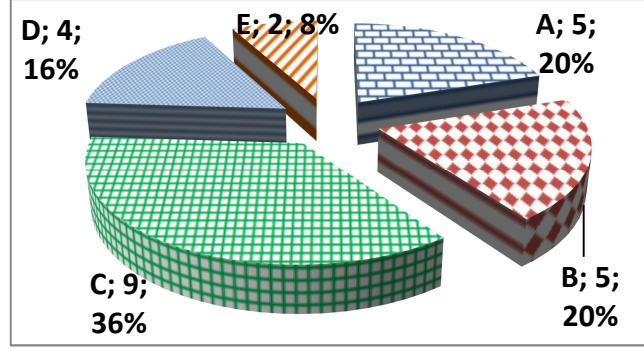
Şekil 4.27 : Bursiyerlerin Eğitim Gördükleri Ülkeler

Bursiyerlere tekrar seçme şansları olsa, bitirdikleri yurt dışı lisansüstü eğitim programını değiştirmek isteyip istemeyecekleri sorulmuş ve bursiyerlerin sadece 23 kişi (%12) 'evet' yanıtı vermiştir (Şekil 4.28).



Şekil 4.28 : 'Tekrar Seçme Şansınız Olsa, Bitirdiğiniz Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programını Değiştirmek İster Miydiniz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Tekrar değiştirme şansım olsa bitirdiğim programı değiştirirdim diyen bursiyerlerden 9'u farklı bir programın Banka'daki kariyeri için daha iyi olacağını düşünmektedir (Şekil 4.29). 5 bursiyer programın beklentilerini karşılamadığını, 4 bursiyer ise farklı bir ülke veya üniversitede eğitim almış olmayı istediğini ifade etmiştir. 5 bursiyer ise programının zor olduğunu tekrar seçme şansı olsa daha kolay bir programa gitmek isteyeceğini belirtmiştir.



Şekil 4.29 : Tekrar Seçme Şansı Olsa, Bitirilen Programı Değiştirmek İsteme Sebepleri

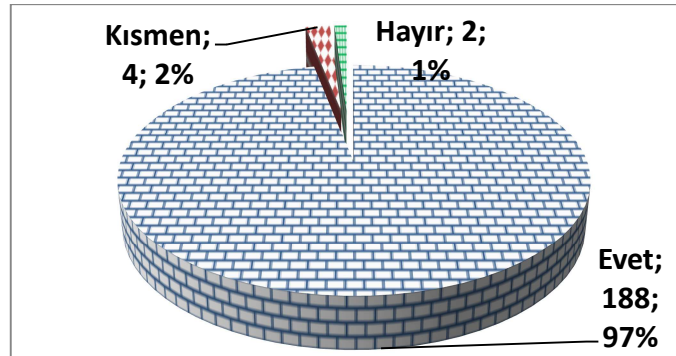
- A: Programım zor idi,
 B: Program beklentilerimi karşılamadı
 C: Farklı bir program Banka'daki kariyerim için daha iyi olurdu
 D: Eğitimimi farklı bir ülkede / üniversitede almak isterdim
 E: Diğer

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

Bu tür pişmanlıkların önüne geçebilmek için bursiyerlerin alan ve program seçiminde birim yöneticileriyle fikir alışverişinde bulunmaları sağlanmalı, bursiyerlere seçilen programların kendilerine ve kariyerlerine katkıları adaylıklarının açıklanması sonrasında yapılacak bir toplantıyla detaylı bir şekilde aktarılmalıdır.

4.1.8. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Katkıları

Yurt dışı lisansüstü eğitimin çeşitli yönden katkılarının sorgulandığı bu bölümde bursiyerlere öncelikle 'yurt dışı lisansüstü eğitimin kişisel gelişiminize katkısı oldu mu' sorusu sorulmuş ve katılımcıların %97'si 'evet', %2'si 'kısmen', %1' ise 'hayır' cevabı vermiştir (Şekil 4.30).



Şekil 4.30 : 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Kişisel Gelişiminize Katkısı Oldu Mu?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Bursiyerlerden, yurt dışı lisansüstü eğitimin kişisel gelişimlerine hangi yönde katkısı olduğunu değerlendirmeleri istendiğinde 186 kişi 'bilgi

yönünden', 170 kişi 'sosyal yönden', 165 kişi 'yabancı dil yönünden', 146 kişi ise kişilik yönünden (kendine güveni geliştirmesi vb.) seçeneklerini işaretlemiştir (Tablo 4.15). Diğer seçeneğini işaretleyen 6 kişi ise kültürel katkı, farklı kültürlerle bir arada olmanın katkısı, vizyon ve bakış açısının gelişmesi gibi katkılardan bahsetmişlerdir. Ankete katılan 194 kişinin büyük çoğunluğunun yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamasının kişisel gelişime çok yönlü bir katkı sağladığı hususunda hemfikir olduğu görülmektedir.

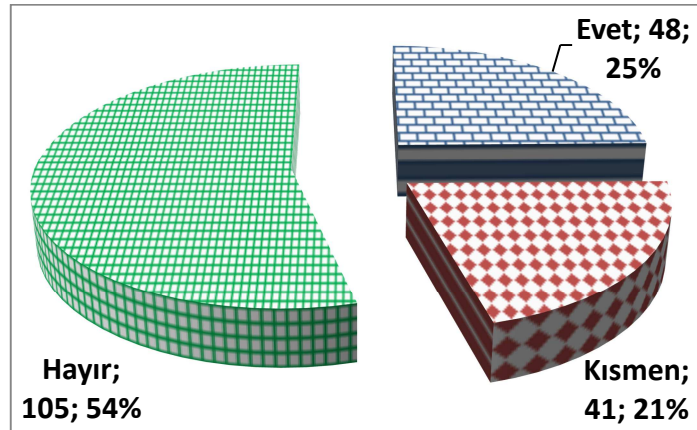
TABLO 4.15. BURSİYERLERİN, YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİN KİŞİSEL GELİŞİMLERİNE HANGİ YÖNDEN KATKISI OLDUĞUNA DAİR DEĞERLENDİRMELERİ

	n *	%**
Bilgi yönünden	186	96,9
Sosyal yönden	170	88,5
Yabancı dil yönünden	165	85,9
Kişilik yönünden (kendine güveni geliştirmesi vs.)	146	76,0
Diğer	6	3,1

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzdelere, evet/kısmen cevabı veren 192 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Yurt dışı lisansüstü eğitimin kariyere katkısı sorgulandığında bursiyerlerin %21'i kısmen olmak üzere toplamda %46'sı katkısı olduğunu, geri kalan %54'ü herhangi bir katkısı olmadığını düşünmektedir (Şekil 4.31).



Şekil 4.31 : 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Kariyerinize Katkısı Oldu Mu?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Yurt dışı lisansüstü eğitimin kariyerlerine kısmen de olsa katkısı olduğu söyleyen bursiyerlerden, bu katkının hangi yönde olduğunu değerlendirmeleri istendiğinde %60,7'si biriminde daha fazla değer verilen bir çalışan haline geldiğini, %30,3'ü terfi etme şansının arttığını, %15,7'si ise

birim değiştirme şansının arttığını belirtmiştir (Tablo 4.16). ‘Diğer’ seçeneğini işaretleyen 28 kişinin görüşleri arasında çoğunlukla kişisel ve mesleki katkı vurgulanmakla birlikte özel sektöre geçme şansını arttırdığı, akademik kariyerine ve akademik çalışmalarına katkı sağladığı, birim içerisinde çalışma alanının değişmesini sağladığı ve yeni bir yabancı dil öğrenmesine katkıda bulunduğu şeklinde yorumlar yer almaktadır.

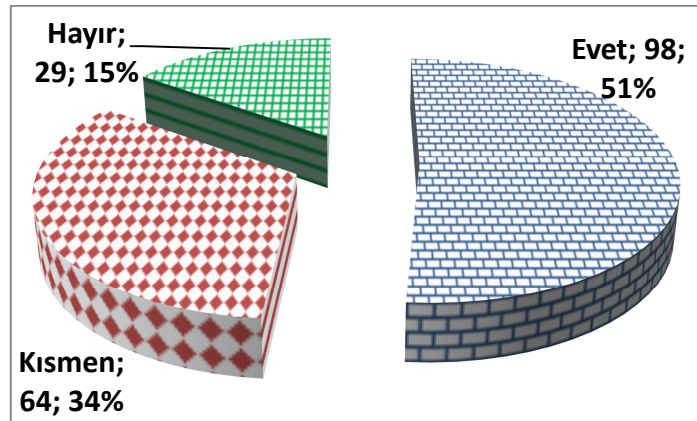
TABLO 4.16. BURSİYERLERİN, YURT DIşI LİSANSÜSTÜ EğİTİMİN KARIYERLERİNE HANGİ YÖNDEN KATKISI OLDUğUNA DAİR DEğERLENDİRMELERİ

	n *	%**
Birimimde daha fazla değer verilen bir çalışan olmamı sağladı	54	60,7
Terfi etme şansımı arttırdı	27	30,3
Birim değiştirme şansımı arttırdı	14	15,7
Diğer	28	31,5

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzdelere, evet/kısmen cevabı veren 89 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

‘Yurt dışı lisansüstü eğitimin Banka’da yaptığınız işe katkısı oldu mu?’ sorusuna bursiyerlerin %51’i ‘evet’, %34’ ‘kısmen’, %15’i ise ‘hayır’ cevabı vermişlerdir (şekil 4.32). Kısmen de olsa yurt dışı lisansüstü eğitimin Banka’da yaptıkları işe katkısı olduğunu düşünenlerin oranının toplamda %85 olması, Merkez Banka’sının yüksek meblağlarla finanse ettiği yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamasının amacına ulaştığını göstermektedir.



şekil 4.32 : ‘Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimin Banka’da Yaptığınız İşe Katkısı Oldu Mu?’ Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Yurt dışı lisansüstü eğitimin Banka’da yaptıkları işe kısmen de olsa katkısı olduğunu söyleyen bursiyerlerden, bu katkının hangi yönde olduğunu değerlendirmeleri istendiğinde %86,4’ işe ve olaylara daha farklı

perspektiflerden bakabildiğini, %76,5'i daha iyi araştırma ve analiz yapabildiğini, %73,5'i bilgi birikiminin artması sonucu işini daha iyi yapabildiğini, %72,8'i raporlama ve bilimsel yazın hazırlama gibi becerilerinin arttığını, %58'i ise işiyle ilgili yabancı yayınları daha iyi takip edebildiğini belirtmiştir (Tablo 4.17). Evet ve kısmen cevapları veren 162 bursiyerin bu soruda birden fazla seçeneği aynı anda işaretleyebildikleri göz önüne alındığında seçenek frekanslarındaki yüksek değerler, bursiyerlerin yurt dışı lisansüstü eğitimin Banka'da yaptıkları işe çok yönlü bir katkı sağladığına inandıklarını göstermektedir.

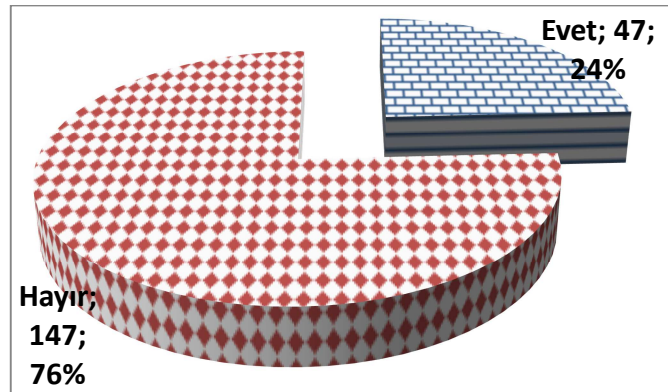
TABLO 4.17. BURSİYERLERİN, YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİN BANKADA YAPTIKLARI İŞE HANGİ YÖNDEN KATKISI OLDUĞUNA DAİR DEĞERLENDİRMELERİ

	n *	%**
İşime ve olaylara daha farklı perspektiflerden bakabiliyorum	140	86,4
Daha iyi araştırma / analiz yapabiliyorum	124	76,5
Bilgi birikiminin artması sonucu işimi daha iyi yapabiliyorum	119	73,5
Raporlama, bilimsel yazın hazırlama vb. becerilerim arttı	118	72,8
İşimle ilgili yabancı yayınları daha iyi takip edebiliyorum	94	58,0
Diğer	5	3,1

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzdelere, evet/kısmen cevabı veren 162 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Bursiyerlere, yurt dışı lisansüstü eğitimden döndüklerinde yaptıkları işlerin niteliğinde bir değişiklik olup olmadığı sorulduğunda sadece %24'ü bir değişiklik olduğunu belirtmiştir (Şekil 4.33).



Şekil 4.33 : 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimden Döndükten Sonra Yaptığınız İşlerin Niteliğinde Bir Değişiklik Oldu Mu?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Yurt dışı lisansüstü eğitimden döndükten sonra yaptıkları işlerin niteliğinin değiştiğini belirten bursiyerlerden, bu değişikliklerin hangi yönde

olduğu değerlendirmeleri istendiğinde 38 bursiyer daha araştırma ağırlıklı çalışmalar yapmaya başladığını, 24 kişi daha fazla raporlama ve bilimsel yazın çalışması yaptığını, 19 kişi ise daha çok yabancı dil kullanımı gerektiren çalışmalar yaptığını belirtmiştir (Tablo 4.18).

TABLO 4.18. YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİMDEN DÖNDÜKTEN SONRA YAPTIKLARI İŞLERİN NİTELİĞİNİN DEĞİŞTİĞİNİ BELİRTEN BURSİYERLERİN BU DEĞİŞİKLİKLERİN HANGİ YÖNDEN OLDUĞUNA DAİR DEĞERLENDİRMELERİ

	n *	%**
Daha araştırma ağırlıklı çalışmalar yapıyorum	38	80,9
Daha fazla raporlama / bilimsel yazın çalışması yapıyorum	24	51,1
Daha çok yabancı dil kullanımı gerektiren çalışmalar yapıyorum	19	40,4
Diğer	4	8,5

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzdelere, evet/kısmen cevabı veren 47 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

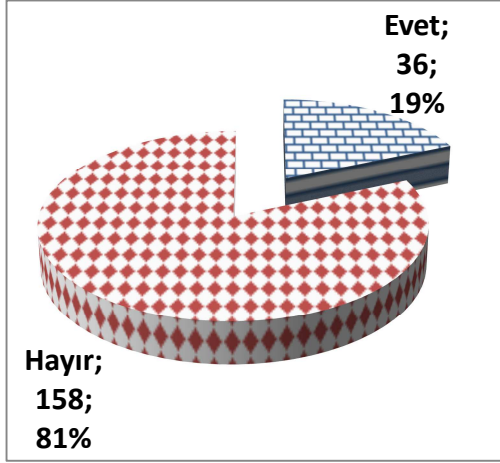
Yurt dışı lisansüstü eğitimin katkıları topluca değerlendirildiğinde, bursiyerlerin en büyük katkının kişisel yönden, en az katkının ise kariyer yönünden olduğunu düşündükleri görülmektedir (Tablo 4.19). Bu noktada eğitimin kariyere katkısını arttırmak için bursiyerin birim ilgi alanı dışında programlara gönderilmemesi, program seçiminde birim yöneticileriyle fikir alışverişinde bulunması, seçilen programın kendisine ve kariyerine katkısının adaylığının açıklanması sonrasında yapılacak bir toplantıyla detaylı bir şekilde aktarılması sağlanmalıdır. Banka'daki yapılan işe katkı ise bursiyerlerin çoğunluğu için tatmin edici düzeydedir (evet ve kısmen cevaplarının toplamı %86).

TABLO 4.19. YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİN KATKISI SORUSUNA VERİLEN CEVAPLARIN DAĞILIMI

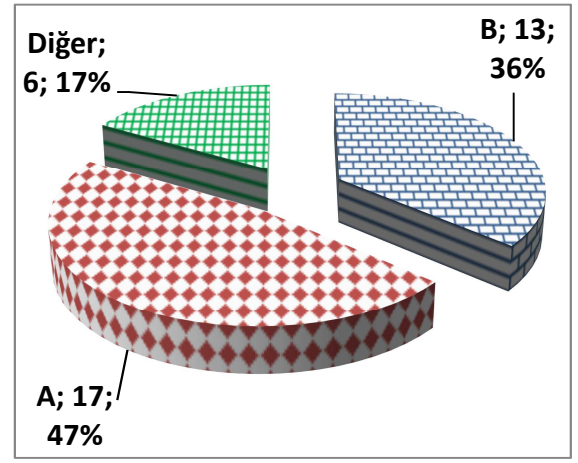
	Evet	Kısmen	Hayır	Toplam
Kişisel Yönden	%97	%2	%1	%100
Banka'daki Yapılan İş Yönünden	%51	%34	%15	%100
Kariyer Yönünden	%25	%21	%54	%100

Bursiyerin eğitim gördüğü alan ile çalıştığı birim işlerinin örtüşmemesi ve eğitimi değerlendirebileceği bir yer arayışında olması ile yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası birim değişikliği talepleriyle karşılaşılmaktadır. Şekil 4.34 incelendiğinde 1996-2011 yılları arasında yurt dışı lisansüstü

eğitime gönderilen ve bursiyer anketini yanıtlayan 194 bursiyerden 36'sının, yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası biriminin değiştiği görülmektedir. Bu değişim, birim çalışma alanıyla uyuşmayan eğitim alan kişilerin lisansüstü eğitimlerini değerlendirecekleri bir birime geçtikleri düşünüldüğünde olumlu, en baştan birim çalışma alanlarıyla uyumlu bir programa gönderilmemeleri açısından değerlendirildiğinde ise olumsuz algılanabilmektedir.



Şekil 4.34 : 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Çalıştığınız Birim Değişti Mi?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

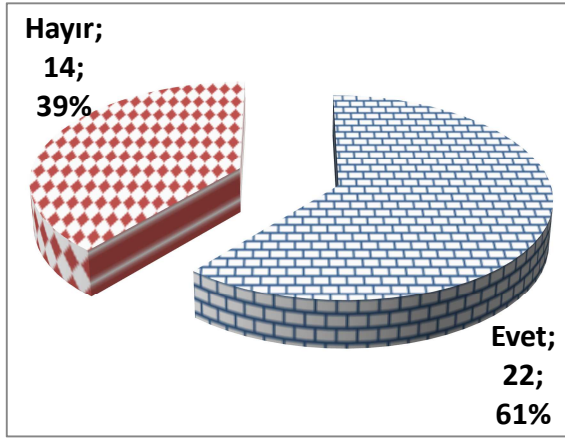


Şekil 4.35 : Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Çalıştığı Birim Değişen Bursiyerlerin Sürecin Ne Şekilde Başladığına Dair Cevapları

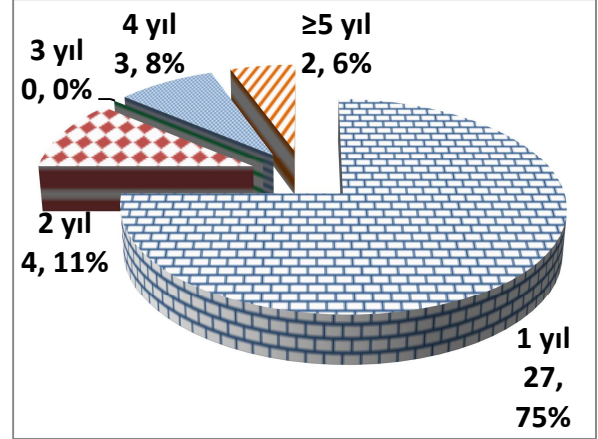
A: Başka bir birimin talep etmesi ile
B: Kendi talebim ile

13 bursiyer birim değişikliği sürecinin kendi talebi ile, 17 bursiyer ise başka bir birimin talep etmesi ile başladığını belirtmiştir (Şekil 4.35). Diğer seçeneğini işaretleyen 6 bursiyer ise birimler arası mutabakat, yöneticinin isteği üzerine, yeniden yapılanma dolayısıyla, kendi isteğim dışında gibi ifadeler bildirmişlerdir.

Yurt dışı lisansüstü eğitimi sorası birimi değişen 36 bursiyerden 22'si birim değişikliğinde yurt dışı lisansüstü eğitiminin katkısı olduğunu düşünmektedir (Şekil 4.36). Şekil 4.37 incelendiğinde ise bursiyerlerin birim değişikliklerinin 27'sinin yurt dışı lisansüstü eğitimden döndükten sonraki ilk bir yıl, 4'ünün ikinci yıl, 3'ünün dördüncü yıl, 2'sinin ise beş veya daha uzun yıllar içinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle yurt dışı lisansüstü eğitimden döndükten sonra birim değişikliği talebinde bulunan bursiyerin geçen zamanla beraber şansının azaldığı görülmektedir.



Şekil 4.36 : Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Çalıştığı Birim Değişen Bursiyerlerin 'Birim Değişikliğinde Yurt Dışı Lisansüstü Eğitiminizin Katkısı Olduğunu Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı



Şekil 4.37 : Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Çalıştığı Birim Değişen Bursiyerlerin Birim Değişikliklerinin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitimlerinden Sonraki Kaç Yıl İçinde Gerçekleştiğine Dair Cevapların Dağılımı

İnsan Kaynakları ve Lojistik Destek Hizmetleri, Banknot Matbaası, İşçi Dövizleri gibi birimler ve şubelerde çalışan bursiyerlerden ekonomi, finans gibi alanlarda yüksek lisans yapanlar Banka'nın asli işlerinin yürütüldüğü Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar, İletişim ve Dış İlişkiler ile Piyasalar gibi genel müdürlüklere geçmeyi talep etmektedirler. Bursiyerler, mevcut birimlerinde kullanamayacakları ekonomi ve finans gibi yüksek lisans programları ile edindikleri bilgi ve birikimlerini, Banka'da daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmeyi, Banka'ya daha fazla katkıda bulunabilmeyi istemektedirler. Bu talepleri olumlu yanıt bulamayan çalışanların Banka'ya karşı olan aidiyet duyguları zedelenmekte, zaman zaman iş verimliliklerinde düşüşler görülmektedir. Bu tür olumsuzlukların önüne geçmek için 2010 yılında mevzuatta yapılan bir değişiklik ile birimler itibarıyla yüksek lisans yapılabilecek alanlar belirlenmiş ve çalışanların sadece birimin çalışma alanlarına yönelik programlara gönderilmeleri hedeflenmiştir.

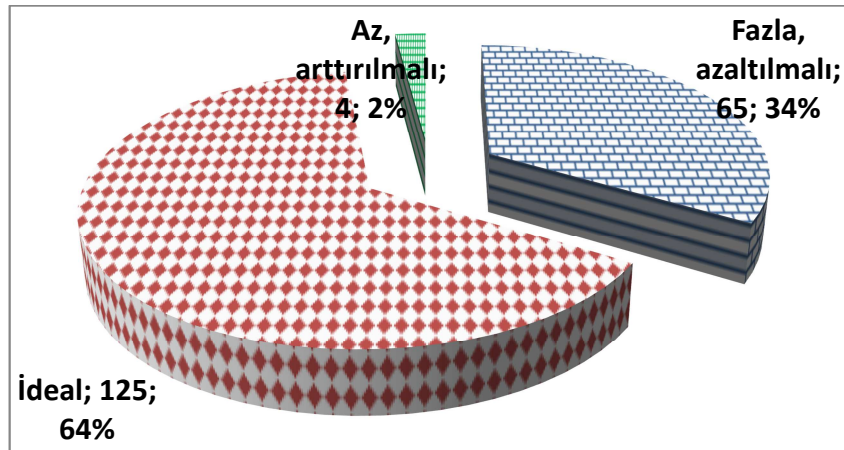
Merkez Bankası, yurt dışı lisansüstü eğitime gönderdiği personel için çok yüksek miktarda harcamalar yapmaktadır. 2011-2012 akademik yılı yüksek lisans bursiyerlerine yüklenme senedi ve kefalet belgesi düzenlenirken hesaplanan tahmini maliyetlerden yola çıkılarak oluşturulan Tablo 4.20 incelendiğinde, Merkez Bankası'nın tüm eğitimi boyunca bursiyerlere kişi başına yaklaşık ABD'de \$200.000, İngiltere'de £85.000 ve Euro Bölgesinde €127.000 harcadığı görülmektedir. Bursiyerlere harcanan

yüksek giderlerin haricinde Banka, bursiyerden eğitimi süresince işgücü olarak yararlanamamaktadır.

TABLO 4.20. 2011-2012 AKADEMİK YILI YÜKSEK LİSANS BURSİYERLERİNİN ORTALAMA TAHMİNİ MALİYETLERİ

	ABD	İngiltere	İspanya
Eğitim Gideri	\$88.235	£19.399	€ 57.000
Sağlık Sigortası Gideri	\$3.629	£0	€ 1.021
Yurt dışı aylık	\$56.818	£25.300	€ 45.150
Yurt içi aylık	\$33.165	£15.773	€ 22.793
Kitap ve yazılım gideri	\$1.000	£408	€ 700
Gündelik (Gidiş-Dönüş)	\$193	£120	€ 170
Uçak Gideri (Gidiş-Dönüş)	\$3.013	£794	€ 792
TOPLAM	\$201.798	£85.323	€ 127.626

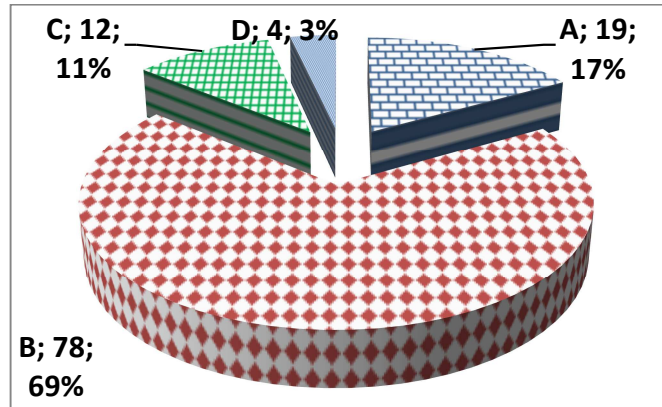
Banka, bu yatırımları göz önüne alarak yurt dışı lisansüstü eğitim bursiyerlerine mecburi hizmet yükümlülüğü (yurt dışı aylık alınan sürelerin iki, sadece yurt içi aylık alınan sürelerin bir katı kadar) getirmiştir. Mecburi hizmet yükümlülüğü sürelerine dair görüşleri sorulduğunda bursiyerlerin %64'ünün süreleri ideal bulduğu, %34'ünün fazla olduğu dolayısıyla azaltılması, %2'sinin ise artırılması gerektiğini düşündüğü görülmektedir (Şekil 4.38).



Şekil 4.38 : Bursiyerlerin, Mecburi Hizmet Uygulaması (Burs Alınan Sürelerin İki Katı, Sadece Ödeneksiz Aylık Alınan Sürelerin Bir Katı Kadar) Hakkındaki Görüşleri

4.1.9. Genel Değerlendirme

Merkez Bankası yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamaları Haziran 2009'da yürürlüğe giren Uygulama Talimatı hükümleri çerçevesinde yürütülmektedir. Talimat'ın açık ve anlaşılır olması, karşılaşılabilecek tüm durum ve olaylara dair hükümler içermesi, mümkün olduğunca tartışmaya açık bir husus bırakmaması büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden, bursiyerlere Uygulama Talimatı'nın işlevi hakkında ne düşündükleri sorulmuş, bursiyerlerin %19'u Talimat'ın çok iyi hazırlandığını, tüm sorulara cevap bulabildiğini, %69'u iyi hazırlandığını fakat bazı sorulara cevap bulamadığını belirtmiştir (Şekil 4.39). Olumlu sınıfta değerlendirilebilecek bu cevapların toplamı olan %88 oran ile bursiyerlerin büyük çoğunluğunun Uygulama Talimatı'nın mevcut işlevinden memnun olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, bursiyerlerin %11'i Uygulama Talimatı'nın iyi hazırlanmadığını, çoğu sorusuna cevap bulamadığını, %3'ü ise hiç iyi hazırlanmadığını, hiçbir sorusuna cevap bulamadığını ifade etmiştir.



Şekil 4.39 : Bursiyerlerin Uygulama Talimatı'nın işlevi hakkındaki görüşleri³²

- A: Çok iyi hazırlanmış, tüm sorularıma cevap bulabiliyorum
- B: İyi hazırlanmış, fakat bazı sorularıma cevap bulamıyorum
- C: İyi hazırlanmamış, çoğu soruma cevap bulamıyorum
- D: Hiç iyi hazırlanmamış, hiçbir soruma cevap bulamıyorum

Her ne kadar karşılaşılabilecek tüm durumlar Talimat'a yansıtılmaya çalışılsa da, geçmişte tecrübe edilmeyen bir talep veya olay ile karşılaşıldığında Talimat'ta bu durumla ilgili hükümler yoksa Kurul kendi yorumunu kullanabilmektedir. Bursiyerlerin Kurul'un veya bir başka organın

³² Uygulama Talimatı Haziran 2009'da yürürlüğe girdiği için daha önceki yıllarda lisansüstü eğitime giden bursiyerlerin Talimat hakkında bilgi sahibi olamayabileceği düşünülerek cevaplara 'fikrim yok' seçeneği de eklenmiştir. Şekil 4.38'de yer alan yüzde değerler, toplam 194 bursiyerden 'fikrim yok' seçeneğini işaretleyen 81 kişinin çıkarılması ile kalan kişiler üzerinden hesaplanmıştır.

yorumuna ihtiyaç bırakmadan tüm hususların açık ve net olmasını istemeleri, Talimat ile ilgili negatif değerlendirmelerinin temelini oluşturmaktadır.

Uygulama Talimatı, daha önce karşılaşılmayan durum ve olaylara bulunan çözümler, mevcut hükümlerde yapılan iyileştirmeler, Memurlar Yönetmeliği, Disiplin ve Ödül Yönetmeliği vb. diğer mevzuat hükümlerinde yaşanan değişimlerin yansıtılması gibi nedenlerle sürekli değişen dinamik bir yapıya sahiptir. Diğer kurumlarda olduğu gibi tüm devlet memurları için hazırlanmış genel hükümlerin kullanılması yerine, Merkez Bankası'nın ve çalışanların ihtiyaçlarını gözeten, kurum ve çalışan özel yapısını göz önüne alan bir Talimat'ın varlığı yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının verimliliğini ve etkililiğini arttırmaktadır. Ayrıca, genel hükümlere bağlı kalmaksızın, değişen ihtiyaçlar anında mevzuata yansıtılabilmektedir.

Bursiyer anketinin son bölümünde, bursiyerlere yurt dışı lisansüstü eğitim sürecinin (bursiyer adaylığı başvurusu, üniversite başvuruları, yurt dışına çıkış öncesi işlemler, yurt dışı eğitim süreci, Banka'ya dönüş vb.) aksayan yönlerine ve sürecin geneline ilişkin görüş ve önerileri sorulmuştur. Bu bölümde bursiyerlerin bu sorulara verdikleri cevaplar ve sundukları görüşler çeşitli alıntılarla ele alınmaktadır.

Bursiyerlerin, tüm süreç boyunca iletişim içinde oldukları Eğitim Müdürlüğü'ne dair görüşlerini aşağıdaki alıntı özetlemektedir:

“Eğitim Müdürlüğü'nün etkin ve zamanında iletişim kurması sağlanarak hizmet kalitesinin artırılması, süreci ve zorlukları çok iyi bilen kişilerin yer alması gerekmektedir. Tanımlanmamış sorunlar çıktığında Eğitim Müdürlüğü hiçbir şekilde yardımcı olmamayı tercih etmektedir.”

Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının, 2008 yılında yürürlüğe giren Yönetmelik ile belirli bir sisteme kavuşan yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamaları hakkındaki bilgi ve tecrübeleri zamanla artmaktadır. Bursiyerler, çoğunlukla mevzuat dışı taleplerinin karşılanmamasını esneklikten uzak olma ve destek olmama şeklinde tanımlamaktadırlar. Ayrıca Eğitim Müdürlüğü süreçte sadece sekreteryaya görevi yürüten idari bir birimdir; bursiyerlerin talepleri hakkındaki kararlar AÇDK ve Yönetim Komitesi tarafından verilmektedir. Eğitim Müdürlüğü, yoruma açık olmayan hususları Uygulama

Talimatı uyarınca yürütürken, yoruma açık olan hususlarda karar verme yetkisine sahip değildir. Bu noktada, Eğitim Müdürlüğü ile Kurul'un yetki alanlarının Talimat'ta açık ve net bir şekilde belirtilmesi ve ayrıca, bursiyer adaylığının açıklanması sonrası yapılması önerilen toplantıda Eğitim Müdürlüğü'nün rolü hakkında bilgi verilmesi, bahsi geçen çatışmaların azalmasını sağlayacaktır.

Bursiyerlerin, tüm süreç boyunca yararlandıkları mevzuatla ilgili en büyük sıkıntıları ise aşağıdaki cevap ile özetlenebilir:

“Uygulamalarda çok sık değişikliğe gidilmemelidir; bir yıl arayla giden iki doktora bursiyerinden biri dört yıl boyunca burs alıyor iken diğeri sadece ilk iki sene burs almaktadır. Kişiyi özgü kararlar alınmamalı, bir kural konulmuşsa bunun istisnaları olmamalıdır.”

Yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının yürütülmesini hükme bağlayan Yönetmelik ve Uygulama Talimatı henüz 4 senelik bir geçmişe sahiptir. Daha önce karşılaşılmayan durumlara bulunan çözümler ve mevcut hükümlerin iyileştirilmesi ile yoruma mahal vermeyecek bir duruma getirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca Eğitim Müdürlüğü tarafından, daha önce alınan AÇDK ve Yönetim Komitesi kararlarına dair bir arşiv çalışması yapılmıştır; bu arşivden de yararlanılarak karşılaşılan sorun ve taleplerde daha önce alınan kararlarla tutarlılık sağlanmaya çalışılmaktadır.

“Önce üniversiteden kabul alma sonra bursiyer adaylığı başvurusu sistemi uygulanmalıdır.”

Bu öneri ile mevcut sistemin (önce bursiyer adaylığının belli olması daha sonra üniversite başvurularının yapılması) karşılaştırılması daha önceki bölümlerde yapılmış ve uygulanmakta olan sistemin bursiyerlerin aldıkları kabullerin takip edilebilmesi, Banka finansal desteğinin önceden garanti edildiği için kabullerin kolaylaşması gibi nedenlerle daha avantajlı olduğu vurgulanmıştır.

Bursiyerlerin en sık yakındığı konulardan biri mevcut burs miktarının, büyük metropollerdeki üniversitelere veya aile ve çocuk ile gidenler için artık yetmediğidir. Bu husustaki görüşlerden bazıları şu şekildedir:

“Yurt dışı aylıklar diğer kamu kuruluşlarında olduğu gibi yıllar itibarıyla arttırılmalı, alım gücünün zayıflaması engellenmelidir. Verilen

burs İngiltere'de Leeds, Coventry gibi şehirlerde yetmekte iken Londra gibi metropollerde kesinlikle yetmemektedir; burs miktarında metropol şehirler için ayarlama yapılmalıdır. Kitap ve yazılım ücreti arttırılmalıdır”.

“Bursiyere verilen burs tutarı eğitime gidilen şehirlerdeki kira endeksine göre ağırlıklandırılmalıdır. Örneğin, MBA'de ilk sıralarda yer alan okulların büyük ve pahalı şehirlerde yer alması nedeniyle, özellikle ailesiyle giden bursiyerler büyük şehirlerdeki üniversitelere başvuru yapamamaktadır.³³”

“Kitap/kırtasiye ödemeleri Muhasebe Genel Müdürlüğü'nün bütçe uygulamaları ile çelişmektedir. Örneğin, Aralık 2011'de yapılan harcamaların faturası Ocak 2012'de gönderildiğinde bütçe dönemi kapandığı için ödeme yapılmamaktadır.”

“Eşi ve çocuğu ile giden bursiyerlerin, eş ve çocuğunun sağlık sigortası ve gidiş-dönüş uçak bileti karşılanmalıdır.”

Bursiyerlerin aktardığı tecrübeler ışığında Banka burs miktarının diğer kurum uygulamalarında olduğu yıllar itibarıyla artışının sağlanacağı bir sistem düzenlenmelidir.

Mevcut uygulamada bursiyerlere her akademik yıl başına \$500 veya karşılığı ülke parası kitap ve yazılım ücreti ödenmektedir. Bursiyerler yaptıkları kitap ve yazılım harcamalarına dair faturaları Muhasebe Müdürlüğü'ne göndermekte ve paralarını almaktadırlar. Ancak, örneğin 15 kitabın farklı zamanlarda alındığı ve her birinin faturasının ayrı ayrı gönderildiği düşünüldüğünde hem bursiyer hem de Muhasebe Müdürlüğü için büyük bir işgücü ve zaman kaybı yaşanmaktadır. Bu kaybın önüne geçmek için, bursiyerin verilen miktarı ne için harcayacağına bakılmaksızın, kitap ve yazılım harcamaları için verilen \$500'ın her Eylül ayında peşinen tek seferde bursiyerin hesabına aktarılması önerilmektedir.

Eşi ve çocuğu ile giden bursiyerin özellikle metropollerde geçinmekte zorlandığı daha önce de vurgulanmıştır. Dolayısıyla, bursiyerin yanı sıra eş ve çocukların da sağlık sigortasının karşılanması, gidiş-dönüş uçak iletinin ödenmesi, çocuk yardımı yapılması gibi ek ödemelerle bu bursiyerlere yardım edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu ödemeler, bakmakla yükümlü olunan eş ve çocuklar için maaşın belirli bir yüzdesi olarak belirlenebilir.

³³ Bu tezin yazarı olarak şahsım da eş ve çocukla gideceğim ve geçim sıkıntısı yaşayacağım için Londra'da yer alan London School of Economics and Political Science, University College London vb. eğitim kalitesi yüksek okullara başvuru yapamamıştım.

“Üniversiteden burs alan kişilerin, maaşlarından aldıkları burs miktarı kadar kesinti yapılmamalıdır. Örneğin, yurt dışında hak kazandığım Araştırma Görevliliği kapsamında yaklaşık \$26.000 okul ücretimden muaf olacak ve sağlık sigortam üniversite tarafından karşılanacaktı. Ancak Banka’nın yönetmelik gereği aldığım maaş kadar tutarı yurt dışı bursumdan keseceğini bildirmesi ile TA bursundan vazgeçtim. Sonuçta Bankamızın maliyeti yaklaşık \$30.000 arttı.”

Yönetmelik gereği üniversite veya bir başka kaynaktan burs alan kişilerin yurt dışı burs tutarından aldıkları miktar kadar kesinti yapılmaktadır. Bursiyerin örnekleyerek sunduğu husus göz önüne alınarak aldığı burs eğitim ücreti ve sağlık sigortasını da kapsayan bursiyerler için benzeri kesintinin yapılmamasının, Banka’nın maliyetlerini azaltacağı görülmektedir.

“Başvuru, adaylık ve bursiyerlik sürecinde, iletilmesi gereken doküman veya bilgilerin genel müdürlük yazısı ekinde gönderilmesi gibi bürokratik işlemlerin ortadan kaldırılması veya azaltılması gerekmektedir.”

Bursiyerler, başvuru sürecinden başlayarak adaylık ve bursiyerlikleri boyunca Eğitim Müdürlüğü ile sürekli bilgi ve belge alışverişi içinde olmaktadır. Uygulamada, ilk başlarda bazı işlemlerde genel müdürlük üst yazısı istenmekte bazılarında istenmemekteyken zamanla karışıklıklar olmaya başlamış; genel müdürlük üst yazısının olması gerektiği durumlarda olmadığı veya tersi durumlar yaşanmıştır. Bu kargaşanın önüne geçebilmek için 2012 yılı itibarıyla bursiyerlerin Eğitim Müdürlüğü ile yaptığı her türlü bilgi ve belge alışverişinde genel müdürlük üst yazısı istenmeye başlanmıştır.

“Eğitim Müdürlüğü tarafından, bir tanesi adaylıklar açıklandığında diğeri yurt dışına çıkış öncesinde olmak üzere detaylı bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.”

2005-2008 yılları arasında bursiyerlerin yurt dışına çıkışı öncesinde yapılan bilgilendirme toplantıları 2012 yılında tekrarlanarak, Mayıs ayında tüm bursiyerlere detaylı bir bilgilendirme sunumu yapılmıştır. Bu sunumda yurt dışına çıkış öncesinde, yurt dışında bulunulan süre boyunca ve yurda dönüşte yapılması gerekenler ve sorumluluklar aktarılmıştır. Ayrıca, bursiyerlerin tüm bu süreçler boyunca Eğitim Müdürlüğü ile yapacağı yazışmalara dair örnekler sunulmuştur. Sunumda sadece mevzuatın gerektirdiği sorumluluklar üzerinde durulmamış, daha önceki bursiyerlerin tecrübelerinden hareketle konaklama, iletişim, yeme-içme, araç alım satımı,

gündelik yaşam vb. konularda da tavsiyelerde bulunulmuştur. Bir diğer önemli husus olan kültür şoku -sosyal hayata, eğitime, duygusal ve günlük yaşantıya uyum zorlukları- üzerinde durulmuş, bu konuda önerilerde bulunulmuştur. Merkez Bankası'nda her eğitim sonrası yapılan değerlendirme anketi sonuçlarına göre bu toplantıyla ilgili memnuniyetin çok üst düzeyde olduğu görülmüş, ayrıca bursiyerlerden toplantının çok faydalı olduğuna dair birçok sözel geri dönüş alınmıştır. Bursiyerlerimizden gelen öneri doğrultusunda benzer bir bilgilendirme sunumunun, bursiyer adaylıklarının açıklanması sonrasında da yapılmasının üniversite başvuruları sürecinde bursiyerlere çok faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bursiyerlerin, ödemelere dair bir diğer görüşü ise şu şekildedir:

“Okul ücretinin bursiyer tarafından ödenmesi yerine Banka tarafından doğrudan okul hesabına yatırılmasının daha doğru olduğunu düşünüyorum.”

Mevcut uygulamada bursiyer eğitim ücretini bir dilekçe ve proforma fatura ile talep etmekte, Banka ilgili miktarı bursiyerin yurt dışı hesabına aktarmakta ve son olarak eğitim ücretini bursiyer kendisi yatırmaktadır. Eğitim ücretinin bursiyer tarafından yatırılması ile hatalı işlemlerin düzeltilmesi daha kolay olmaktadır; ayrıca eğitim ücreti talep ederken hesap bilgilerinin hatalı bildirilmesi vb. nedenlerle geç veya yanlış ödeme risklerinin önüne geçilmektedir.

Bursiyerler, gerek gidecekleri program ve üniversite, gerekse ülke hakkında bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu hususta sunulan önerilerden bazıları şu şekildedir:

“Yurt dışı lisansüstü eğitim için Merint'te (Banka intraneti) mevcut Forum uygulamasına benzer bir yüksek lisans / doktora forumu (veri tabanı / dokümanlar / tecrübeler / tavsiyeler) oluşturulmalı, bursiyerlerin bilgi ve tecrübelerinin daha sonra gideceklere aktarılması sağlanmalıdır.”

“Gitmeyi düşündüğünüz bir okulla ilgili olarak daha önce o okulda okumuş bir kişiye ulaşmak için bu bilgilerin adayların ulaşımına açık olması gerektiğini düşünüyorum.”

“Eşi ve çocuğu ile gidenlere ayrıca bir danışmanlık hizmeti verilmelidir.”

Yurt dışından dönen bursiyerden, eğitim süreci ile ilgili düşünce ve değerlendirmelerini içeren sonuç raporu alınmakta ancak bu rapor intranet vb. bir kanal ile diğer çalışanların erişimine açık bulunmamaktadır. Merint'te, geçmiş dönem bursiyerlerinin bilgi ve tecrübelerinin daha sonra gideceklerle aktarılabilceği bir forumun oluşturulması hem Eğitim Müdürlüğü'ne gelen soru sayısını ve iş yükünü azaltacak hem de bursiyerlerin tüm süreçlerde hata yapma riskini azaltacaktır.

Bursiyerlerin, adaylıkların açıklanma zamanına (Eylül sonu) ilişkin görüşleri şu şekilde özetlenebilir:

“Bursiyer adaylıkları çok geç açıklandığı için ABD’de başvuruların ilk turu kaçırılıyor.”

Gerek bursiyerlerin özellikle ABD’de ilk tur başvurularını kaçırmamaları gerekse adaylıkları açıklandıktan sonra başvurularda gerekli GMAT, GRE, TOEFL sınavlarına girmelerine³⁴ vakit tanınması için bursiyer adaylığı başvuru tarihinin 1 Mayıs’a çekilmesi; bursiyer adaylıklarının ise en geç 15 Ağustos’ta açıklanmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen bursiyer sayısına ilişkin görüşlerin bazıları şu şekildedir:

“Bankamızca tanınan bu imkânın kontenjan artırılarak daha fazla çalışan tarafından yararlanılması sağlanmalıdır”

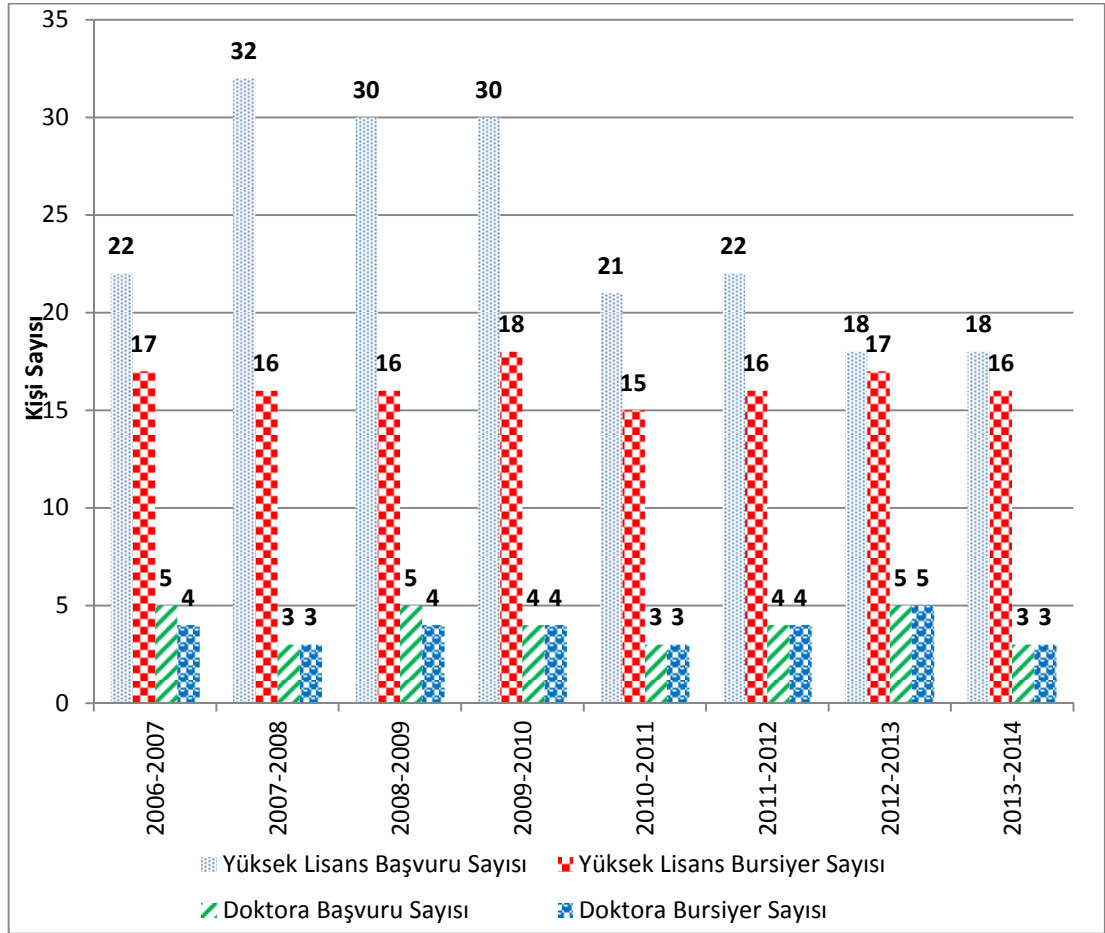
“Şubelere tanınan bir kişilik kontenjan yeterli olmamaktadır.”

“Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü harici birimlere tanınan bir kişilik doktora kontenjanı yeterli değildir.”

Banka tarafından her yıl Mart ayında bir sonraki akademik yılda gidecekler için belirlenen yurt dışı lisansüstü eğitim kontenjanları bütçe olanakları ve potansiyel bursiyer adayları çerçevesinde belirlenmektedir. Şekil 4.40’da yer alan yurt dışı lisansüstü eğitim için yıllar itibarıyla başvuru ve kontenjan çerçevesinde açıklanan bursiyer sayıları incelendiğinde 2008-2009 yılları hariç arada çok fark olmadığı, özellikle son 4 akademik yılda aradaki farkın çok az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, mevcut

³⁴ GRE başvurularda da koşul olmakla birlikte sadece sayısal bölüm puanı istenmektedir. TOEFL sınavında Banka’nın istediği minimum 90 puan, birçok üniversitenin belirlediği sınırın altında kalmakta adaylar tekrar sınava girmektedirler. GMAT ise Banka tarafından istenmediği için özellikle MBA başvurusu yapacak çalışanlar, adaylıklarının açıklanması sonrası GMAT sınavına girmektedirler.

kontenjan miktarının yeterli olduğu düşünülmektedir. Ancak, mevcut kontenjan uygulaması ile birimler itibarıyla kontenjan ayrılmakta, tüm şubelerin ise sadece 1 kişilik kontenjanı bulunmaktadır. Merkez Bankası'nın mevcut 21 şubesinde yurt dışı lisansüstü eğitime aday olabilecek birçok çalışan bulunmaktadır, dolayısıyla şube kontenjanının 2 kişiye çıkarılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.



Şekil 4.40 : Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim İçin Yıllar İtibarıyla Başvuru ve Bursiyer Sayıları

Bursiyerler, yurt dışı lisansüstü eğitim ile edindikleri bilgi ve birikimi işlerine aktarmayı arzulamakta, bunun kariyerlerine daha fazla katkı sağlamasını beklemektedirler. Bu husustaki görüşlerin bazıları şu şekildedir:

“Bursiyer, dönüşte eğitim gördüğü alanla ilgili bir birimde ve yurt dışı lisansüstü eğitim ile gelişen potansiyelini ortaya koyabileceği bir işte çalıştırılmalıdır.”

“Yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilmiş mensupların, eğitimden döndükten sonra aldıkları eğitimin paralelinde görevlendirilecek şekilde yapısal düzenlemelere gidilmesinde fayda olacağını düşünüyorum.”

“Eğitim sürecinin sonunda çalışanların yaptıkları işler ve sorumlulukları konusunda değişiklik yapılmalı ve eğitim süreci kariyer sürecine katkı sağlamalıdır.”

“Böyle kısıtlı ve değerli bir kaynağın beşeri sermaye yatırımına dönüştürülmesinde fayda/maliyet analizi, bursiyerlerden eğitim sonrası alınacak verim, bursiyerlerin kariyer planlarının daha net süreçler halinde tasarlanması gibi hususların Banka’ca daha titizlikle gözetilmesi gerektiğini düşünüyorum. Banka tarafından böyle bir yatırıma değer görülen personelin; doğaldır ki, söz konusu yatırım yapılmadan önceki duruma kıyasla, daha kısa sürelerde daha üst noktalarda yetki ve sorumluluk alması beklenir. Elde edilen sonuçların bu anlamda gözden geçirilmesinin, sürecin ve kısıtlı kaynakların kullanımının etkinliği adına faydalı olacağını düşünüyorum.”

“Eğitim sonrası bursiyerler çok daha etkili kullanılabilir; seçkin üniversiteleri başarıyla tamamlayan bu kişiler ek bir ödenek ile ödüllendirilebilir. Harcanan 2 yıllık sürenin fiili hizmete sayılmaması, derece, basamak vb. kıdem ve maaş tazminatlarının alınamaması gibi olumsuz etkileri düşünüldüğünde yurt dışı eğitimin Banka’ya dönüşte hiç bir etkisinin olmaması kişilerde olumsuz bir hava yaratmaktadır.”

Bursiyerlerin, yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası kariyer beklentileri artmaktadır. Harcanan emek ve kazanılan bilgi birikimini işine yansıtabilme hevesiyle dönen bursiyerlerden bu imkânı yakalayamayanlar hayal kırıklığına uğramakta; iş tatminsizliği, kuruma karşı duyulan aidiyet duygusunun zayıflaması gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu noktada, yurt dışında lisansüstü eğitim yapan personelin edindiği bilgi birikimini olabildiğince işine aktarabileceği bir kariyer planı yaratılmalıdır.

Bursiyerler, Banka e-posta adresine erişim ile ilgili şu görüşü paylaşmışlardır:

“Bursiyerler, eğitim süresince banka e-postalarına erişimleri olmaması nedeniyle bankadaki kendilerini de ilgilendirebilecek değişikliklerden (atama, yönetmelik değişikliği, alınan kararlar) haberdar olamamaktadır.”

Bursiyerlerin yurt dışına çıkışı öncesi tüm bilişim sistemlerine erişim yetkileri dondurulmaktadır; bu nedenle sadece Banka e-posta adreslerine erişime devam etmeleri teknik olarak mümkün olamamaktadır. Ayrıca bursiyerler, Uygulama Talimatı, Memurlar Yönetmeliği gibi mevzuatta meydana gelen ve kendilerini ilgilendiren değişimler hakkında e-posta aracılığıyla bilgilendirilmektedirler.

Bursiyerlerin, yüklenme senedi ve kefalet belgesi hükümlerine ilişkin görüşleri şu şekilde özetlenebilir:

“Banka’dan ayrılma söz konusu olduğunda uygulanan ceza ve faiz oranları azaltılmalıdır.”

Merkez Bankası, çalışanların bilgi ve birikimlerini geliştirebilmeleri için eğitimlerini finansal olarak desteklemekle kalmamakta, kişilerin eğitimde oldukları süreler boyu oluşacak işgücü kaybına da razı olmaktadır. Ancak, artan bilgi birikimi ve donanım ile serbest piyasada daha rahat iş bulabilme imkânına ulaşan kimi bursiyerler Banka’dan ayrılmayı istemekte, bu noktada kendilerine yapılan ödemeler yasal faiziyle birlikte tahsil edilmektedir. Banka’dan ayrılma seçeneğinin yüksek faiz oranları ile caydırıcı hale getirilmeye çalışılması ve katlanılan bu iki yönlü maliyet sonrası çalışanların mecburi hizmet yükümlülüğü ile Banka’ya hizmet etmesinin beklenmesi çok doğaldır.

Bursiyerlerin çoğunluğu yüksek lisans sonrası doktora devam edilmesine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu husustaki görüşler şu şekilde özetlenebilir:

“Yüksek lisans sonrası isteyenlerin doktora devam edebilmesi, doktora bursu verilmese bile ücretsiz izin olanağının daha esnek hale getirilmesi gerektiğini düşünüyorum.”

Yüksek lisans eğitime giden bazı bursiyerler, akademik gelişimlerinin yüksek olması ve burs bulmaları sonucu doktora devam etmeyi istemekte ancak mevcut mevzuat buna izin vermemektedir. Yurt dışı yüksek lisansa gönderilen bursiyerlerden üniversiteden burs aldığını belgeleyenlere ücretsiz izin verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yurt dışı lisansüstü eğitimin katkıları konusunda her ne kadar gerek bursiyerlerin gerekse yöneticilerin çoğunluğu olumlu düşünse de bu hususta yöneticilerinin olumsuz tutumları ile karşılaşan bursiyerler bulunmaktadır. Bu husus şu şekilde ifade edilmektedir:

“Yurt dışı lisansüstü eğitim konusunda yöneticiler de bilgilendirilmelidir. Özellikle şubelerde yöneticiler yurt dışı yüksek lisansa sıcak bakmamakta, bunu 2 yıllık bir işgücü kaybı olarak görmektedirler.”

Gerek bursiyerler gerekse yöneticilerin büyük çoğunluğu, Banka’nın yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının çalışanlara sosyal ve mesleki yönden büyük katkı sağladığını düşünmektedirler. Ancak nadiren de olsa

Banka'nın bu husustaki politikaları hakkında bilgi sahibi olmayan yöneticilerin yurt dışı lisansüstü eğitimin kişiye ve kuruma katkıları yönünde bilinçlendirilmesi hem sürecin daha sağlıklı işlemlerini hem de döndükten sonra bursiyerlerden alınan verimin artmasını sağlayacaktır.

4.2. Yönetici Anketi Bulguları

Bursiyerlere uygulanan anket kişisel bilgiler, yurt dışı lisansüstü eğitim programı, yurt dışı lisansüstü eğitim programının bankaya katkısı, yurt dışı lisansüstü eğitim programı sonrası birim değişikliği ve genel değerlendirme alt başlıkları altında hazırlanmıştır. Bu bölümde, söz konusu alt başlıklar itibarıyla katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların değerlendirmeleri yer almaktadır.

4.2.1. Kişisel Bilgiler

Yönetici anketini tamamlayan 215 kişinin, cinsiyet, hizmet süreleri ve yaşları itibarıyla dağılımlarına ilişkin istatistiki bilgiler bölüm 3.1.1'de verilmiştir. Bu bilgilere ek olarak anket yoluyla toplanan diğer kişisel bilgiler aşağıda verilmektedir.

Birimler itibarıyla anket gönderilen yönetici sayısı, ankete katılan kişi sayısı ve katılım yüzdelerinin gösterildiği Tablo 4.21 incelendiğinde en yüksek katılım oranının %100 ile Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü'nden olduğu görülmektedir. İstatistik, İnsan Kaynakları, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar, Banknot Matbaası ve Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüklerinde %80'in üzerinde katılım oranı yakalanmıştır. %50'nin altında katılım oranı olan tek birim Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü görünmektedir ancak bu husus anket gönderilen yönetici sayısının 3 kişi ile çok az olması ve ilgili birimden yurt dışı lisansüstü eğitime katılım olmaması nedeniyle birim yöneticilerinin ankete ilgi duymaması ile açıklanabilmektedir.

TABLO 4.21. BİRİMLER İTİBARIYLA ANKET GÖNDERİLEN YÖNETİCİ SAYISI, ANKETE KATILAN KİŞİ SAYISI VE KATILIM YÜZDELERİ

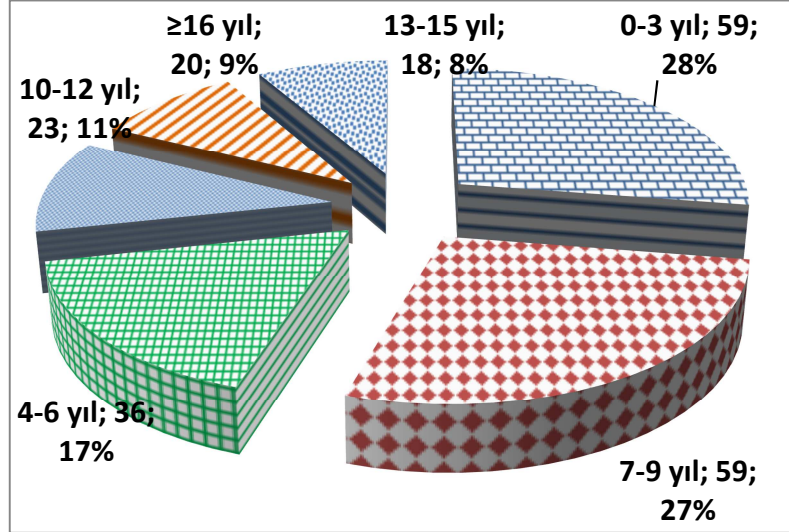
Birimler (Genel Müdürlükler ve Şubeler)	Anket Gönderilen Kişi Sayısı	Ankete Katılan Kişi Sayısı	Katılım Yüzdesi (%)
Araştırma ve Para Politikası	5	5	100,0
İstatistik	15	13	86,7
İnsan Kaynakları	21	18	85,7
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar	23	19	82,6
Banknot Matbaası	23	19	82,6
Bilişim Teknolojileri	10	8	80,0
Emisyon	12	9	75,0
Şubeler	71	51	71,8
Lojistik Destek Hizmetleri	28	20	71,4
Denetim	3	2	66,7
Piyasalar	23	15	65,2
İletişim ve Dış İlişkiler	28	18	64,3
Muhasebe	18	11	61,1
İşçi Dövizleri	12	6	50,0
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri	3	1	33,3
TOPLAM	295	215	

Tablo 4.22’de yer alan, unvanlar itibarıyla ankete katılım yüzdeleri incelendiğinde en yüksek katılım oranının %100 ile Müdür Baş Yardımcılarında olduğu; daha sonra katılım oranının sırasıyla Genel Müdürlerde %85,7, Müdür Yardımcılarında %73,1, Müdürlerde %71,1 ve Genel Müdür Yardımcılarında %68,8 olduğu görülmektedir. Özellikle Müdür Yardımcılarının katılım oranının %73 gibi tatmin edici bir orana ulaşması, Müdür Yardımcılarının bursiyerlerle direkt çalışan kişiler olmasından dolayı yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

TABLO 4.22. UNVANLAR İTİBARIYLA ANKET GÖNDERİLEN YÖNETİCİ SAYISI, ANKETE KATILAN KİŞİ SAYISI VE KATILIM YÜZDELERİ

Unvanlar	Anket Gönderilen Kişi Sayısı	Ankete Katılan Kişi Sayısı	Katılım Yüzdesi (%)
Müdür Baş Yardımcısı	2	2	100,0
Genel Müdür	14	12	85,7
Müdür Yardımcısı	171	125	73,1
Müdür	76	54	71,1
Genel Müdür Yardımcısı	32	22	68,8
TOPLAM	295	215	

Ankete katılan yöneticilerin, Banka'daki toplam yöneticilik (Müdür Yardımcılığı ve üstü) süreleri incelendiğinde 0-3 yıl olanların %28, 4-6 yıl arasının %17, 7-9 yıl arasının %27, 10-12 yıl arasının %11 ve 13 yıl ve üstünün toplamda %17 olduğu görülmektedir. 3 yıl ve üstü tecrübeye sahip yönetici oranının %72 olması, ankete verilen cevapların yeteri kadar yöneticilik tecrübesi altında verildiğini göstermektedir (Şekil 4.41).



Şekil 4.41 : Banka'daki Toplam Yöneticilik Tecrübesi (Müdür Yardımcılığı ve Üstü)

4.2.2. Yurt dışı lisansüstü eğitim programı

Birimlerinde yapılan işler göz önüne alındığında en az lisans derecesinde eğitim gerektiren işlerin neler olduğu sorusuna yöneticilerin %82,3'ü araştırma ve analiz gerektiren işler cevabını vermiştir (Tablo 4.23).

TABLO 4.23. YÖNETİCİLERİN, BİRİMLERİNDE YAPILAN İŞLER GÖZ ÖNÜNE ALINDIĞINDA EN AZ LİSANS DERECEİNDE EĞİTİM GEREKTİREN İŞLERE DAİR DEĞERLENDİRMELERİ

	n *	% **
Araştırma ve analiz gerektiren işler	177	82,3
Raporlama ve bilimsel yazın çalışmaları	175	81,4
Yönetimsel işler	153	71,2
Operasyonel (günlük rutin) işler	102	47,4
Haberleşme işleri	23	10,7
Sekreterlik işleri	23	10,7

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler yönetici anketine katılan 215 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Daha sonra sırasıyla raporlama ve bilimsel yazın çalışmaları %81,4 ve yönetsel işler %71,2 ile en az lisans derecesinde eğitim gerektiren işler olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılar arasında, sekreterlik ve haberleşme işleri için en az lisans düzeyinde eğitim gerektiğini düşünenlerin oranı ise yaklaşık %11'dir.

Yöneticilere birimlerinde lisans derecesinde eğitim gerektiren işleri yürüten çalışanların unvanları sorulduğunda en çok işaretlenen seçenekler sırasıyla şef, kısım amiri, uzman, şef yardımcısı, memur ve uzman yardımcısı olmuştur (Tablo 4.24).

TABLO 4.24. YÖNETİCİLERİN, BİRİMLERİNDE LİSANS DERECESİNDE EĞİTİM GEREKTİREN İŞLERİ YÜRÜTEN ÇALIŞANLARIN UNVANLARINA DAİR DEĞERLENDİRMELERİ

Unvanlar	n *
Şef	152
Kısım Amiri	142
Uzman	139
Şef Yardımcısı	137
Memur	101
Uzman Yardımcısı	100
Ekonomist	16
Araştırmacı	13
Müfettiş	12
Denetçi Yardımcısı	11
Denetçi	11
Mühendis / Mimar	11
Bilgisayar / Sistem Uzman ve Uzman Yrd.	6
Veznedar, Başveznedar Yrd., Başveznedar	3
Büro memuru	3
Diğer	5

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

Yöneticiler tarafından lisansüstü eğitim yapması en çok desteklenen unvan grupları sırasıyla uzmanlar, araştırmacılar, ekonomistler ve uzman yardımcılardır (Tablo 4.25). Yöneticilerin en az %50'si ilgili unvan

gruplarındaki çalışanların lisansüstü eğitim yapması gerektiğini düşünmektedir. Memur ve memurluk sonrası unvan basamakları olan şef yardımcılığı, şef ve kısım amirliği için lisansüstü eğitimi gerekli gören yönetici oranı %20 civarındadır. Memurlar için lisansüstü eğitimin gerekliliğini düşünen yöneticilere daha detaylı bakıldığında, memurların lisansüstü eğitim yapması gerektiğini düşünen yönetici oranının Şubelerde %25, İdare Merkezinde³⁵ %18 olduğu görülmektedir. Şubelerde, araştırmacı ve ekonomist unvanları haricinde lisansüstü eğitim yapması %35'in üzerinde bir oranla uygun görünen başka bir unvan bulunmamaktadır.

TABLO 4.25. YÖNETİCİLERİN, HANGİ UNVAN GRUPLARINDAKİ ÇALIŞANLARIN YÜKSEK LİSANS / DOKTORA YAPMASI GEREKTİĞİNE DAİR DEĞERLENDİRMELERİ

Unvanlar	n * Banka	% ** Banka	% İdare Merkezi	% Şubeler
Uzman	136	63,3	72,4	30,8
Araştırmacı	133	61,9	60,7	65,4
Ekonomist	128	59,5	59,5	59,6
Uzman Yardımcısı	110	51,2	60,7	21,2
Denetçi	69	32,1	32,5	26,9
Denetçi Yardımcısı	63	29,3	31,9	19,2
Müfettiş	62	28,8	28,8	25,0
Şef	57	26,5	25,2	30,8
Şef Yardımcısı	56	26,0	27,6	21,2
Kısım Amiri	52	24,2	20,3	32,7
Memur	41	19,1	17,8	25,0
Diğer	29	13,5	14,1	11,5

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler yönetici anketine katılan 215 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

'Diğer' seçeneğini işaretleyen yöneticilerin yurt dışı lisansüstü eğitim alması için önerdikleri bazı unvan grupları ise şunlardır: mühendisler, bilgisayar ve sistem uzman ve uzman yardımcıları, eğitim araştırmacıları. 6 yönetici hiçbir unvan grubunun yurt dışı lisansüstü eğitime gitmemesi gerektiği yönünde yorum yaparken, 5'i ise tüm unvan gruplarının gidebilmesi gerektiğini ifade etmiştir. 2 yönetici ise şubelerdeki hiçbir unvan grubunun lisansüstü eğitim yapmasına gerek olmadığını belirtmiştir.

³⁵ İdare Merkezi tanımı, Merkez Bankası'nda Şubeler hariç diğer tüm birimlere karşılık gelmektedir.

Yöneticilere birim çalışanlarının hangi alan ya da alanlarda lisansüstü eğitim yapmasının uygun olduğu sorulduğunda en çok işaretlenen şıklar %57,7 ile ekonomi ve %52,6 ile finans olmuştur (Tablo 4.26). Dolayısıyla yöneticilerin büyük çoğunluğunun çalışanların Banka'nın asli işlerine doğrudan katkı sağlayacak alanlarda lisansüstü eğitim yapılmasının uygun olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bilişim alanında lisansüstü eğitim ise yöneticilerin sadece %17'si tarafından gerekli görülmektedir.

TABLO 4.26. ÇALIŞANLARIN YÜKSEK LİSANS / DOKTORA YAPMASININ UYGUN BULUNDUĞU ALANLAR

Alanlar	n *	% **
Ekonomi	124	57,7
Finans	113	52,6
MBA (İşletme Yüksek Lisansı)	90	41,9
Muhasebe	73	34,0
İstatistik	63	29,3
İnsan Kaynakları	54	25,1
Bilişim	37	17,2
Diğer	35	16,3

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler yönetici anketine katılan 215 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Yöneticilerin, birim çalışanlarının hangi alan ya da alanlarda lisansüstü eğitim yapmasının uygun olduğu sorusuna verdiği cevaplar, birimler bazında incelendiğinde Banka'nın asli işlerine yönelik birimlerin (Araştırma ve Para Politikası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar, İletişim ve Dış İlişkiler ile Piyasalar Genel Müdürlükleri) birinci tercihinin Ekonomi olduğu görülmektedir (Tablo 4.27). Bu noktada dikkat çeken husus, bu birimlerin ekonomi ve finans alanlarını ilk iki tercihleri olarak belirtmiş olmalarına rağmen son yıllarda (Şekil 4.4 ve Şekil 4.5) özellikle bu birim çalışanlarının MBA eğitimine yönelmiş olmasıdır. Özellikle bu dört birimde, Tablo 4.27'de görülen yöneticilerin tercihleri ışığında, bursiyerlerin MBA eğitimine gönderilmesine izin verilmemesi gerektiği düşünülmektedir. Destek birimleri çoğunlukla birimin çalışma alanını 1. tercih olarak bildirmişlerdir (İnsan Kaynakları, Muhasebe ve Bilişim Genel Müdürlükleri).

**TABLO 4.27. BİRİMLER BAZINDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİM YAPILMASI
UYGUN GÖRÜLEN ALANLAR ***

Birimler (Genel Müdürlükler ve Şubeler)	n**	1. Tercih	2. Tercih	3. Tercih
Araştırma ve Para Politikası	5	Ekonomi	Finans	İstatistik
		%100	%100	%60
İstatistik	14	İstatistik	Ekonomi	Finans
		%93	%93	%79
İnsan Kaynakları	18	İnsan Kaynakları	MBA	Muhasebe
		%83	%39	%33
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar	19	Ekonomi	Finans	MBA
		%95	%84	%37
Banknot Matbaası	19	MBA	Mühendislik	Bilişim/Finans
		%68	%37	%26
Bilişim Teknolojileri	8	Bilişim	MBA	İstatistik
		%100	%50	%25
Emisyon	9	İstatistik	Ekonomi	MBA
		%67	%56	%33
Şubeler ***	52	Ekonomi	Finans	İnsan Kaynakları
		%69	%60	%58
Lojistik Destek Hizmetleri	20	MBA	Muhasebe	İstatistik
		%40	%35	%30
Denetim	2	Denetim	Ekonomi	Muhasebe
		%50	%50	%50
Piyasalar	15	Ekonomi	Finans	MBA
		%93	%87	%73
İletişim ve Dış İlişkiler	17	Ekonomi	Finans	MBA
		%76	%65	%41
Muhasebe	11	Muhasebe	Finans	Ekonomi/MBA
		%73	%55	%36
İşçi Dövizleri	5	Muhasebe	Finans	İstatistik
		%80	%60	%60
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri	1	Hukuk	-	-
		%100	-	-

* Yüzde değerler ilgili Genel Müdürlük içinde hesaplanmıştır; katılımcılar birden fazla alan seçimi yapabilmişlerdir.

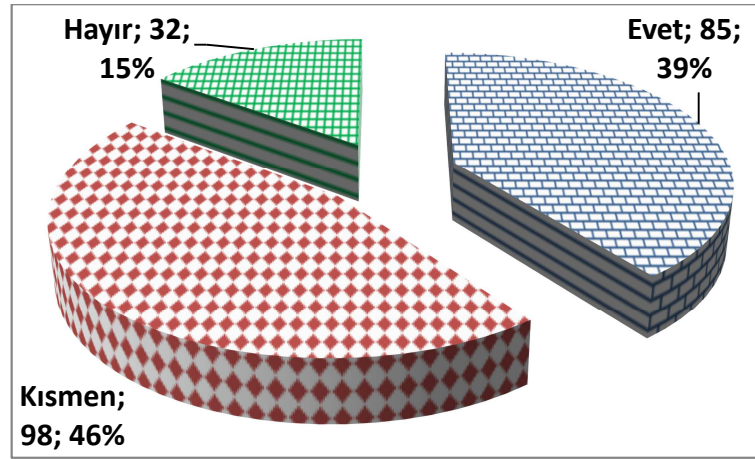
** Birimlerden ankete katılan kişi sayısı

*** Şubelerde 6 kişi yorumlarında şubelerde hiçbir şekilde yüksek lisans eğitimi gerekmediğini belirtmiştir.

4.2.3. Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programının Çalışana ve Bankaya Katkısı

Bu bölümde yöneticilerin, yurt dışı lisansüstü eğitimin çalışana ve Bankaya katkısı hakkındaki görüşleri değerlendirilecektir.

Yöneticilere, yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası çalışanda olumlu bir değişiklik gözleyip gözlemedikleri sorulduğunda katılımcıların %39'u 'evet, %46'sı 'kısmen' ve %15'i 'hayır' cevabını vermiştir (Şekil 4.42). Banka'nın yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamasına yaptığı yüksek tutarlı yatırım göz önüne alındığında yöneticilerin %85'inin kısmen de olsa olumlu değerlendirmeleri, bu yatırımın karşılığının alındığını göstermektedir.



Şekil 4.42 : 'Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Personelinizde Olumlu Değişiklik Gözlemlediniz mi?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Bu soruya verilen cevaplar birimler itibarıyla incelendiğinde (Tablo 4.28) yurt dışı lisansüstü eğitimin çalışan üzerinde olumlu bir değişiklik yarattığını düşünenlerin oranının en yüksek olduğu birimin Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü olduğu görülmektedir. Memnuniyetin yüksek olduğu diğer birimler sırasıyla İstatistik ve Muhasebe Genel Müdürlükleridir. İşçi Dövizleri Genel Müdürlüğü ve Şubeler ise en olumsuz düşünceye sahip birimlerdir. Bu birimlerde çalışan kişilerin lisansüstü eğitim bilgilerini işlerine yansıtacak alan bulamamaları, dolayısıyla yöneticilerin de bu yansımayı görememelerinin, olumsuz düşüncenin en büyük sebebi olduğu düşünülmektedir.

TABLO 4.28. 'YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM SONRASI PERSONELİNİZDE OLUMLU DEĞİŞİKLİK GÖZLEMLEDİNİZ Mİ?' SORUSUNA VERİLEN CEVAPLARIN BİRİMLER İTİBARIYLA DAĞILIMI (%)

Birimler (Genel Müdürlükler ve Şubeler)	n	Evet	Kısmen	Hayır
Araştırma ve Para Politikası	5	80	20	0
Bilişim Teknolojileri	8	50	50	0
Denetim	2	50	50	0
Emisyon	9	33	67	0
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri	1	0	100	0
Piyasalar	15	47	47	6
İnsan Kaynakları	18	33	61	6
İstatistik	14	72	21	7
Muhasebe	11	55	36	9
Banknot Matbaası	19	53	37	10
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar	19	32	58	10
İletişim ve Dış İlişkiler	17	35	53	12
Lojistik Destek Hizmetleri	20	25	55	20
Şubeler	52	29	40	31
İşçi Dövizleri	5	20	20	60

Evet veya kısmen cevabı veren yöneticilere, yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası çalışanda meydana gelen değişimin hangi yönde olduğu sorulduğunda yöneticilerin yaklaşık %75'i bilgi ve kişilik yönünden olduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 4.29).

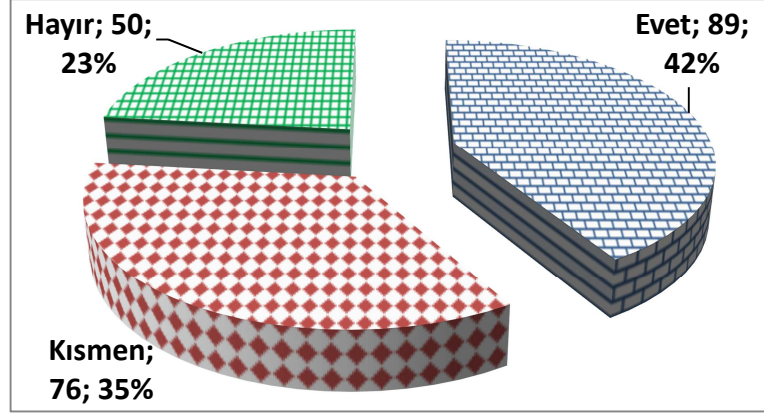
TABLO 4.29. YÖNETİCİLERİN, YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİN HANGİ YÖNDEN OLUMLU DEĞİŞİKLİK YARATTIĞINA DAİR GÖRÜŞLERİ

	n *	% **
Bilgi yönünden	136	74,3
Kişilik yönünden (kendine olan güveninin artması vb.)	134	73,2
Sosyal yönden	111	60,7
Diğer	10	5,5

* Katılımcılar, birden fazla ık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler 'evet' ve 'kısmen' cevabı veren 183 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

'İş verimliliği açısından yurt dışı lisansüstü eğitim yapan personelin pozitif farklılığı olduğunu düşünüyor musunuz?' sorusuna yöneticilerin %42'si 'evet, %35'i 'kısmen' ve %23'ü 'hayır' cevabını vermiştir (Şekil 4.43).



Şekil 4.43 : 'İş Verimliliği Açısından Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Yapan Personelin Pozitif Farklılığı Olduğunu Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevaplar

Kısmen de olsa yurt dışı eğitimin iş verimliliğinde pozitif bir farklılık yarattığını düşünen yöneticiler birimler bazında incelendiğinde bu farklılığı en çok hisseden birimlerin Emisyon ve İstatistik Genel Müdürlükleri olduğu görülmektedir. Bu hususta en olumsuz düşünen birimlerin yine İşçi Dövizleri Genel Müdürlüğü ve Şubeler olduğu görülmektedir.

TABLO 4.30. 'İŞ VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM YAPAN PERSONELİN POZİTİF FARKLILIĞI OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYOR MUSUNUZ?' SORUSUNA VERİLEN CEVAPLARIN BİRİMLER İTİBARIYLA DAĞILIMI (%)

Birimler (Genel Müdürlükler ve Şubeler)	n	Evet	Kısmen	Hayır
Emisyon	9	44	56	0
Denetim	2	0	100	0
İstatistik	14	64	29	7
Bilişim Teknolojileri	8	25	63	12
Piyasalar	15	54	33	13
Banknot Matbaası	19	53	31	16
Muhasebe	11	55	27	18
İletişim ve Dış İlişkiler	17	41	41	18
Araştırma ve Para Politikası	5	60	20	20
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar	19	42	37	21
İnsan Kaynakları	18	39	39	22
Lojistik Destek Hizmetleri	20	35	40	25
İşçi Dövizleri	5	40	20	40
Şubeler	52	31	29	40
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri	1	0	0	100

Evet ve kısmen cevabı veren 165 yöneticinin %81'i yurt dışı lisansüstü eğitim yapan personelin en büyük farklılığını, işine ve olaylara daha farklı perspektiflerden bakabiliyor olması olarak değerlendirmiştir (Tablo 4.31). Yine yöneticilerin %60'ından fazlası yurt dışı lisansüstü eğitim yapan

personelin daha iyi araştırma ve analiz yapabildiğini, raporlama ve bilimsel yazın hazırlama becerilerinin arttığını ve işiyle ilgili yabancı yayınları daha iyi takip edebildiğini belirtmiştir. Burada dikkat çeken bir husus, 'bilgi birikimin artması sonucu işini daha hızlı yapabiliyor' seçeneğinin yöneticilerin sadece %42'si tarafından işaretlenmesidir. Yöneticiler tarafından, çalışanın işine ve olaylara daha farklı perspektiflerden bakabilmesinin, işini daha hızlı ve daha iyi yapmasından yaklaşık 2 kat daha fazla pozitif farklılık olarak değerlendirilmesi (%81,2'ye %42,4), yöneticilerin yurt dışı lisansüstü eğitimin katkısını daha çok düşünsel ve yaratıcılık yönünden algıladıklarını göstermektedir.

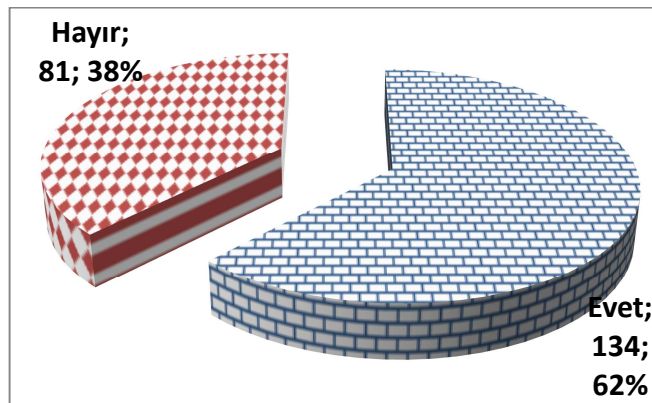
TABLO 4.31. YÖNETİCİLERİN, YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİN YAPAN ÇALIŞANIN POZİTİF FARKLILIKLARINA DAİR DEĞERLENDİRMELERİ

	n *	% **
İşine ve olaylara daha farklı perspektiflerden bakabiliyor	134	81,2
Daha iyi araştırma / analiz yapabiliyor	113	68,5
Raporlama, bilimsel yazın hazırlama vb. becerileri arttı	100	60,6
İşile ilgili yabancı yayınları daha iyi takip edebiliyor	99	60,0
Bilgi birikiminin artması sonucu işini daha iyi / hızlı yapabiliyor	70	42,4
Diğer	4	2,4

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler 'evet' ve 'kısmen' cevabı veren 165 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Yöneticilerin %62'si (Şekil 4.44) personelin yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası yaptığı işin niteliğinin değişmesi gerektiği düşünmektedir.



Şekil 4.44 : 'Personelinizin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Sonrası Yaptığı İşin Niteliğinin Değişmesi Gerektiğini Düşünüyor Musunuz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Yöneticilerin, personelin yurt dışı eğitim sonrası yaptığı işin niteliğinin değişip değişmemesi konusunda verdiği cevaplar birimler itibarıyla

incelendiğinde bu değişikliği en çok gerekli gören birimler sırasıyla Araştırma ve Para Politikası, Emisyon ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlükleridir. Bu hususta İşçi Dövizleri hariç tüm birim yöneticilerinin %50'den daha yüksek oranda bursiyerin dönüşte yaptığı işin niteliğinin değişmesi gerektiğini düşündüğü görülmektedir.

TABLO 4.32. 'PERSONELİNİZİN YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM SONRASI YAPTIĞI İŞİN NİTELİĞİNİN DEĞİŞMESİ GEREKTİĞİNİ DÜŞÜNÜYOR MUSUNUZ?' SORUSUNA VERİLEN CEVAPLARIN BİRİMLER İTİBARIYLA DAĞILIMI (%)

Birimler (Genel Müdürlükler ve Şubeler)	n	Evet	Hayır
Araştırma ve Para Politikası	5	80	20
Emisyon	9	78	22
İnsan Kaynakları	18	78	22
Banknot Matbaası	19	74	26
Piyasalar	15	73	27
İletişim ve Dış İlişkiler	17	65	35
Bilişim Teknolojileri	8	63	37
Lojistik Destek Hizmetleri	20	60	40
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar	19	58	42
İstatistik	14	57	43
Şubeler	52	56	44
Muhasebe	11	55	45
Denetim	2	50	50
İşçi Dövizleri	5	20	80
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri	1	0	100

Bu soruya evet cevabı veren yöneticilere, değişimin ne yönde olması gerektiği sorulduğunda yöneticilerin %90'ı, yurt dışı lisansüstü eğitim yapan personelin daha fazla araştırma ve analiz ağırlıklı çalışmalar yapması gerektiği ifade etmiştir (Tablo 4.33). Yöneticilerin %70'i lisansüstü eğitim sonrası personelin daha fazla raporlama ve bilimsel yazın gerektiren, %55'i ise

TABLO 4.33. YÖNETİCİLERİN, PERSONELİN YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİ SONRASI YAPTIĞI İŞİN NE YÖNDE DEĞİŞMESİ GEREKTİĞİNE DAİR DEĞERLENDİRMELERİ

	n *	% **
Daha fazla araştırma / analiz ağırlıklı işler yapmalı	121	90,3
Daha fazla raporlama / bilimsel yazın gerektiren işler yapmalı	94	70,1
Daha fazla yabancı yayın takibi gerektiren işler yapmalı	74	55,2
Diğer	8	6,0

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler 'evet' cevabı veren 134 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

daha fazla yabancı yayın takibi gerektiren işler yapmaları gerektiğini düşünmektedir. Diğer cevabı veren bir şube yöneticisi ise çalışanın yurt dışı lisansüstü eğitimi sonrası İdare Merkezi'nde görevlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Şekil 4.44'de verilen soruya hayır cevabı veren 81 yöneticiye nedeni sorulduğunda ise 63 yönetici, çalışanın lisansüstü eğitim yapıp yapmadığına bakılmaksızın yürütülmesi gereken rutin işler bulunduğunu, 30 yönetici ise çalışanın lisansüstü eğitiminin hâlihazırda yaptığı işlerle ilgisi bulunmadığını, dolayısıyla çalışanın yurt dışı lisansüstü eğitimi sonrası yaptığı işin niteliğinde bir değişim olmasına ihtiyaç olmadığını belirtmiştir (Tablo 4.34). Diğer seçeneğini işaretleyen yöneticiler ise işin niteliğinin ancak birim değişikliği ile olabileceğini ve yurt dışı lisansüstü eğitim yapan kişinin işinin niteliğinin değiştirilmesinin diğer çalışanlar arasında huzursuzluk yaratacağını ifade etmiştir.

TABLO 4.34. YÖNETİCİLERİN, PERSONELİN YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİ SONRASI YAPTIĞI İŞİN NEDEN DEĞİŞMEMESİ GEREKTİĞİNE DAİR DEĞERLENDİRMELERİ

	n *	% **
Kişinin lisansüstü eğitim yapıp yapmadığına bakılmaksızın yürütülmesi gereken rutin işler bulunmaktadır	63	77,8
Lisansüstü eğitiminin hâlihazırda yaptığı işlerle ilgisi bulunmamaktadır	30	37,0
Diğer	10	12,2

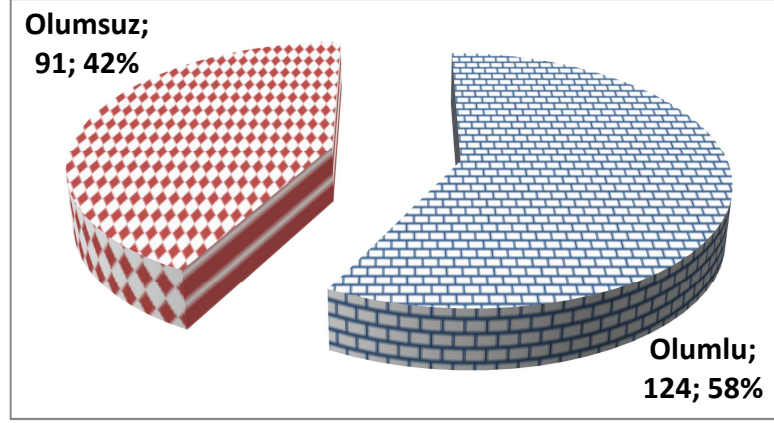
* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler 'hayır' cevabı veren 81 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

4.2.4. Yurt dışı lisansüstü eğitim programı sonrası birim değişikliği

Bu bölümde yurt dışı lisansüstü eğitimi sonrası bursiyerlerin birim değişikliği talepleri hakkında yöneticilerin görüşleri sorgulanmıştır.

Birim elemanlarından yurt dışı lisansüstü eğitime gidenlerin döndükten sonra başka bir birime geçme taleplerini nasıl karşılayacakları sorulduğunda yöneticilerin %58'i olumlu, %42'si olumsuz değerlendireceğini bildirmiştir (Şekil 4.45).



Şekil 4.45 : 'Biriminiz Elemanlarından Yurt Dışı Lisansüstü Eğitime Gidenlerin Döndükten Sonra Başka Bir Birime Geçme Taleplerini Nasıl Değerlendirirsiniz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Yöneticilerin birim değişikliği taleplerini olumlu değerlendirme sebeplerinin en başında kişinin başka bir birimde Banka'ya daha faydalı olacağını düşünmesi gelmektedir (Tablo 4.35). Bursiyerlerin birim değişikliği taleplerine saygı duyarım diyen yöneticilerin oranı ise %55,6'dır.

TABLO 4.35. YÖNETİCİLERİN, BİRİM DEĞİŞİKLİĞİ TALEPLERİNİ OLUMLU DEĞERLENDİRME NEDENLERİ

	n *	% **
Başka bir birimde Bankamıza daha fazla katkısı olacağını düşünürüm	70	56,5
Kişisel talebine saygı duyarım	69	55,6
Başka bir birimde daha fazla iş tatmini yaşayacağını düşünürüm	59	47,6
Kendi birimimde motivasyonunun azalacağını düşünürüm	22	17,7
Diğer	3	2,4

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler 'olumlu' cevabı veren 124 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Diğer yandan, birim elemanlarından yurt dışı lisansüstü eğitime gidenlerin döndükten sonra başka bir birime geçme taleplerini olumsuz değerlendiren 91 yöneticinin 71'i kişinin lisansüstü eğitim yapmasının birim değişikliği talebi için mazeret olamayacağını düşünmektedir (Tablo 4.36). Yöneticilerin çalışanını kaybetmek istememesi ise olumsuz değerlendirmenin ikincil sebebi olarak sunulmuştur. Diğer seçeneğinde sunulan sebepler arasında ise bursiyerin bilgi birikimini aktarması için kendi biriminde tutmak isteyeceği, çoğu çalışanın gitmek istediği belli birimlerde yığılma olacağı yer almaktadır.

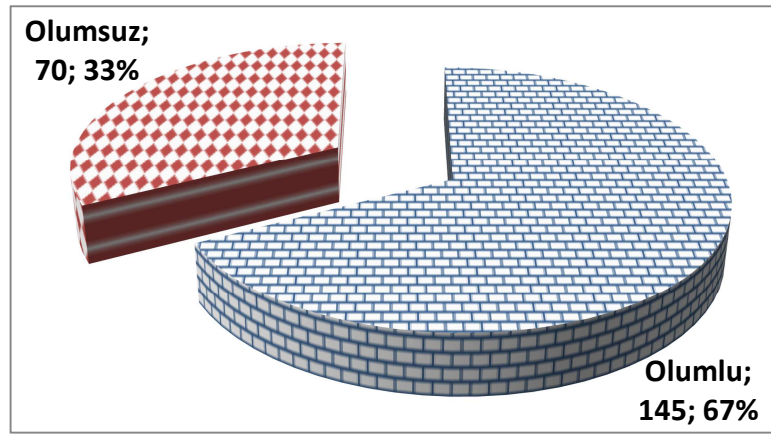
TABLO 4.36. YÖNETİCİLERİN, BİRİM DEĞİŞİKLİĞİ TALEPLERİNİ OLUMSUZ DEĞERLENDİRME NEDENLERİ

	n *	% **
Lisansüstü eğitim yapmasının birim değişikliği talebi için mazeret olamayacağını düşünürüm	71	78,0
Çalışanımı kaybetmek istemem	41	45,1
Diğer	16	17,6

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler 'olumsuz' cevabı veren 91 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Yöneticilere diğer birimlerin yurt dışı lisansüstü eğitim yapmış elemanlarının kendi birimlerine geçme taleplerini nasıl değerlendirecekleri sorulduğunda %67 'olumlu', %33 'olumsuz' yanıtı verilmiştir (Şekil 4.46).



Şekil 4.46 : 'Diğer Birimlerin Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Yapmış Elemanlarının Biriminize Geçme Taleplerini Nasıl Değerlendirirsiniz?' Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

Kendi biriminden ayrılmak isteyen bursiyerlerin talebi sadece %58 oranında olumlu değerlendirilirken, diğer birimlerden gelmek isteyen bursiyerlerin taleplerinin olumlu değerlendirilme oranının %67'e yükselmesi yöneticilerin kendi çalışanlarını gönderme konusunda daha katı olduklarını göstermektedir.

Diğer birimlerden kendi birimlerine geçme taleplerine neden olumlu baktıklarına dair sunulan seçenekler itibarıyla yöneticilerin %65,5'i hâlihazırda donanımlı bir elemanın birimine katkı sağlayacağı seçeneğini işaretlemiştir (Tablo 4.37). Bu talepleri olumlu değerlendirmenin ikincil nedeni olarak kişinin talebine saygı duyulması, daha sonrasında ise Banka'ya yapılacak katkının daha fazla olacağı düşüncesi yatmaktadır.

TABLO 4.37. YÖNETİCİLERİN, DİĞER BİRİMLERDEN KENDİ BİRİMLERİNE GEÇME TALEPLERİNİ OLUMLU DEĞERLENDİRME NEDENLERİ

	n *	% **
Hâlihazırda donanımlı bir elemanı almanın birimime katkı sağlayacağını düşünürüm	95	65,5
Kişisel talebine saygı duyarım	67	46,2
Kişinin lisansüstü eğitim alanı gereği kendi birimimde çalışmasının Bankamıza daha fazla katkı sağlayacağını düşünürüm	59	40,7
Diğer	9	6,2

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler 'olumlu' cevabı veren 145 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Diğer yandan, başka bir birimden kendi birimlerine geçmeyi olumsuz değerlendiren 70 yöneticinin 45'i, kişinin lisansüstü eğitim yapmasının birim değişikliği talebi için mazeret olamayacağını düşünmektedir (Tablo 4.38). 37 yönetici ise kişinin kendi biriminde iş tatmini yaşayıp yaşamayacağı konusunda kaygı duyacağını belirtmiştir. Çalışanın bu talebi yüzünden kendi birimi ile ayrılmak istediği birim arasındaki ilişkilerin kötü etkileneceğine dair düşünce pek yaygın değildir. Diğer seçeneğinde sunulan sebepler arasında ise kişinin sadece lisansüstü eğitim ile kendi birimindeki işlere vakıf olamayacağı öne sürülmektedir.

TABLO 4.38. YÖNETİCİLERİN, DİĞER BİRİMLERDEN KENDİ BİRİMLERİNE GEÇME TALEPLERİNİ OLUMSUZ DEĞERLENDİRME NEDENLERİ

	n *	% **
Lisansüstü eğitim yapmasının birim değişikliği talebi için mazeret olamayacağını düşünürüm	45	64,3
Kendi birimimde iş tatmini yaşayıp yaşamayacağı konusunda kaygı duyarım	37	52,9
Birimimin, ayrılmak istediği birim ile ilişkilerini kötü yönde etkileyeceğini düşünürüm	5	7,1
Diğer	10	14,3

* Katılımcılar, birden fazla şık işaretleyebilmişlerdir.

** Yüzde değerler 'olumsuz' cevabı veren 70 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

4.2.5. Genel Değerlendirme

Yönetici anketinin son bölümünde, yurt dışı lisansüstü eğitim sürecinin (bursiyer adaylığı başvurusu, üniversite başvuruları, yurt dışına çıkış öncesi işlemler, yurt dışı eğitim süreci, Banka'ya dönüş vb.) aksayan yönlerine ve sürecin geneline ilişkin görüş ve öneriler sorulmuştur. Bu

bölümde yöneticilerin bu sorulara verdikleri cevaplar ve sundukları görüşler verilmektedir.

Yöneticilerin en çok üzerinde durdukları konu, bursiyerlerin çalıştıkları birim alanlarıyla örtüşen programlara gönderilmeleri ve bu süreçte birimin söz sahibi olmasıdır. Bu hususa vurgu yapan görüşler şu şekildedir:

“Alınan eğitim ile yapılan işlerin birbiriyle uygun oranda kesişmesi gerekiyor. Yoksa hem kaynak israfı oluyor hem de bursiyerin motivasyonunda düşüş yaşanıyor.”

“Birimlerin, çalışanlarını yurt dışına eğitime gönderirken döndüğünde birimine katkı sağlayacak bir program olmasına dikkat etmeleri gerekir.”

“Kişinin eğitim alanı gelecekte yapacağı işler düşünülerek seçilmelidir. Sadece kişisel isteklerine bağlı gereksiz alanlara gidilmesi önlenmelidir. Program ve tez konuları seçiminde Birim de söz sahibi olmalıdır.”

“Üniversitelerin isimlerine kanılarak, bankamız faaliyetlerine doğrudan katkı sağlamayacak programlara başvuru yapılmasına izin verilmemelidir.”

“Eğitim konusu belirlenirken ileriye dönük ihtiyaçlar da değerlendirilmelidir.”

Yöneticilerin büyük çoğunluğu, yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen bursiyerlerin eğitim alanlarının birimlerinin çalışma alanı ile uyumlu olması gerektiğini, bu sayede dönüşte bursiyerden daha fazla verim alınacağını düşünmektedir. Ancak zaten mevcut sistemde, bursiyerler her istedikleri programa gidememekte, birimler itibariye başvuru yapılabilecek alan kısıtlamalarına uymak zorundadırlar (Ek 4). Yöneticilerin, Ek 4’te yer alan alanların oluşturulmasında birimlerinin söz sahibi olduğu konusunda bilinçlendirilmesi ve bursiyerlerin birimlerinin alanları dışında yüksek lisans eğitimi alması istenmiyorsa başvuru yapılabilecek alanların azaltılması gerekmektedir. Ayrıca, bursiyer adayı ile birim yöneticileri arasındaki iletişim artırılmalı, yöneticiler birimin geleceği açısından hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duyulduğu, hangi alanlarda eğitimin kişinin kariyerine ve Banka’ya maksimum katkıyı sağlayacağı konusunda adayları yönlendirmelidirler.

Yöneticiler, eğitim alanı ile birimdeki işleri uyuşmayan çalışanların daha etkin değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu konudaki görüşlerin bir kısmı şu şekildedir:

“Yurt dışı lisansüstü eğitimi alan personelin motivasyonunun azalmaması için bilgi birikimini kullanacağı daha etkin ve aktif görevlerde çalıştırılmasının faydalı olacağını düşünmekteyim.”

“Lisansüstü eğitim sonrasında kişilerin yine aynı işlerde aynı şekilde çalışmaya devam etmesinin bankaya bir katkısının olduğunu düşünmüyorum. Bursiyerlerden farklı alanlarda faydalanmak gerekir; aksi takdirde, yurt dışında geçirilen süre kişiye sadece sosyal ve kültürel açıdan fayda sağlamış olur ki bunun bedelinin de yüksek olduğunu düşünüyorum.”

“Bu tür eğitim alanlar, alelade işlerde değil yüksek düzeyli işlerde değerlendirilmelidir.”

“Yurt dışı lisansüstü eğitime katılan mensuplarımızın şubelerde çalıştırılması durumunda kendilerinin iş tatmini konusunda sorunlar yaşayacağını düşünüyorum. Bu mensuplarımızın İdare Merkezimizde çalıştırılmalarının daha yararlı olacağı kanaatindeyim.”

“Şube çalışanlarının yurt dışı lisansüstü eğitimden sonra, eğitim aldığı dallara göre İdare Merkezi birimlerinde ya da Ankara ve İstanbul Şubelerinde görevlendirilmelerinin verimlilik, motivasyon ve Banka'mıza katkı açısından daha iyi olacağını düşünüyorum.”

İfade edilen bu sıkıntılar, bursiyerlerin gönderilebilecekleri eğitim alanlarının birimdeki işleri ile doğrudan uyumlu olmasına daha fazla dikkat edildiğinde çözüme kavuşacaktır. Ancak, şubeler ve işçi dövizleri gibi birimlerde çalışanların, yüksek lisans eğitiminde edindikleri bilgi birikimini döndüklerinde işlerine yansıtma şansı çok düşük olmaktadır. Her ne kadar bazı şube yöneticileri döndüklerinde uygulama alanı bulamadıkları için şube çalışanları açısından yurt dışı yüksek lisans eğitime gerek olmadığını düşünse de, Banka çalışanlarının fırsat eşitliğinin korunması için şube çalışanlarının da lisansüstü eğitime gönderilmesinin ve kendilerine yapılan yatırımın boşa gitmemesi için eğitimlerini tamamladıktan sonra eğitim aldıkları alanlara göre İdare Merkezi birimlerinde çalıştırılmalarının, daha uygun olduğu düşünülmektedir.

Geçmiş dönemde birim alanı kısıtlamasının olmaması nedeniyle birim alanı dışında eğitim alan bursiyerlerin birim değişikliği talebiyle sıkça karşılaşılmıştır. Yöneticilerin bu husustaki bazı görüşleri şu şekildedir:

“Yurt dışı lisans eğitime gönderilen kişiler kuruma döndüklerinde aldıkları eğitime uygun birimlerde istihdam edilmelidirler.”

“Dönerler birikimlerine ve uzmanlık alanlarına uygun birimlerde görevlendirilmiyor. Eski birimlerine geri dönüyorlar.”

Yaptıkları iş ile uzmanlık alanları örtüşmüyor. Bu da verimlilik kayıplarına yol açıyor.”

“Lisansüstü eğitimden sonra birim değişikliğine daha olumlu bakılmalıdır.”

“Eğitim süreci sonunda Bankaya dönen elemanın değerlendirileceği uygun pozisyonun belirlenmesinde, kişinin isteklerinin yanı sıra bir komisyon görüşünün de etkin olması gerekir.”

“Personelin hem kişisel gelişimine hem de Bankamız çalışmalarına olumlu katkıları olduğunu düşünüyorum. Ancak insan kaynakları politikalarında yapılacak köklü bir düzenlemeyle yurt dışı eğitimden başarıyla dönen elemanların aynı işlerini devam ettirmeleri yerine, daha nitelikli işlere kaydırılabilmelerinin daha fazla verim alınmasını sağlayacağını düşünüyorum.”

Yöneticiler, hâlihazırda eğitim alanı ile birimdeki işleri örtüşmeyen³⁶ bursiyerlerin daha verimli ve etkin değerlendirilebilecekleri birimlere geçişlerine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Yöneticiler bu görüşlerini, bursiyerlerin dönüşte yaşadıkları iş tatmini sorunlarına vurgu yaparak desteklemektedirler:

“Yüksek Lisans sonrasında çalıştığı birimden uzun süre ayrı kaldığı için uyum sorunu ve alınan eğitimin sonucu olarak iş tatmini sıkıntısı yaşıyor.”

“Lisansüstü eğitim yapanların döndüklerinde beklentileri yüksek oluyor. Bu beklentiler karşılanamadığında Banka ile çalışan arasında çatışma yaşıyor.”

“Özellikle iyi bir okulda yüksek lisansa gidip dönen çalışanların döndüklerinde eski işlerini basit bulma ve sonuç olarak iş tatminsizliğine düşme riskleri bulunmaktadır.”

Yurt dışı yüksek lisans eğitiminin kişisel gelişimlerine katkısı olduğunu söyleyen bursiyerlerin oranı %99 iken, aynı oran Banka’da yapılan işe katkı için %83, kariyere katkı için %45’dir (Şekil 4.30, 4.31 ve 4.32). Yöneticilerin vurguladığı iş tatminsizliğini açıklayan en önemli husus, kişinin kendisinde gördüğü gelişimi Banka’daki işlerine tam olarak yansıtma şansı bulamamasıdır. Birim çalışma ve bursiyer eğitim alanı uyumunun sağlanması ve mevcut durumda eğitim alanıyla uyumsuz işlerde çalışanların eğitim alanları ile ilgili birimlere kaydırılmasıyla, yaşanan iş tatminsizliği sorununun büyük ölçüde giderileceği düşünülmektedir.

³⁶ Örneğin Banknot Matbaası, Lojistik Destek Hizmetleri, İnsan Kaynakları Genel Müdürlükleri veya şube çalışanlarının ekonomi; Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar ve Piyasalar Genel Müdürlükleri çalışanlarının MBA eğitimi alması.

Yöneticilerin sıkça vurguladığı bir diğer konu ise çalışanların uzun süre yurt dışında olmaları nedeniyle yaşanan iş gücü kaybıdır. Bu hususta sunulan görüşlerin bazıları şu şekildedir:

“Yurt dışı lisansüstü eğitim süreci 2 yıl gibi uzun bir zaman ve yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen elemanlarımızın işlere katkısı 2 yıl duraksıyor.”

“Birimlerden yapılan başvurular kabul edildiğinde, yerinin en kısa zamanda doldurulması gerekir.”

“Lisansüstü eğitim sonrası Banka’dan ayrılma, Banka’mız açısından çok büyük bir kayıp oluşturmaktadır. Özellikle doktora yapan personel başka kurumlarda çalışma isteğinde bulunmaktadır. Onlara yapılan yatırım boşa gitmektedir.”

“Doktora eğitiminin gerek uzun olması gerek daha teorik olması sebebiyle araştırmacı grubu hariç diğer unvanlarda gereksiz olduğunu düşünüyorum. Uzun süreli doktora programına eleman göndermektense zaten doktora yapmış insanlar alınabilir.”

“Yurt dışı lisansüstü eğitime giden kişiler, gitmeden önce hazırlıklar nedeniyle ve döndükten sonra da uyum sürecinde belli bir süre verimli çalışmamaktadır. Dolayısıyla Bankamız bu mensuplarından uzun bir süre fayda sağlayamamaktadır.”

“Aksaklıklar daha çok başvuru sırasında çalışanın işine olan ilgisini kaybetmesi, bunun sonucunda da kısmi iş kaybı şeklinde ortaya çıkıyor.”

Yöneticiler, yüksek lisansa gidenlerin 2 yıl, doktora gidenlerin ortalama 5 yıl süreyle birimlerinden ayrı kalmaları nedeniyle iş gücü kaybı yaşanması ve kişilerin kadro işgal etmeleri nedeniyle yerlerinin doldurulamamasını vurgulamaktadırlar. Bu husus, özellikle doktora eğitimi gerektiren çalışma alanlarında hâlihazırda doktora yapmış kişilerin işe alınması ile çözülebilecektir. Başvuru sürecindeki hazırlıklar nedeniyle yaşanan iş gücü kaybı ise başvurularda bürokratik işlemlerin azaltılması (İnsan Kaynakları tarafından, istenen her türlü bilgi ve belgenin birim yazısı ekinde istenmemesi gibi) ile azaltılabilecektir. Bursiyerlerin, döndükten sonraki uyum sürecinde yaşayabileceği ters kültür şokunun atlatılmasına ise düzenlenecek bir uzaktan eğitim yardımcı olacaktır.

İş gücü kaybının bir diğer boyutu ise kalıcı iş gücü kaybı, yani bursiyerin yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası Banka’ya dönmemesidir. Özellikle doktora eğitimi alan bursiyerler, son derece iyi üniversitelerde eğitim almakta ve gerek akademik camiada gerekse serbest piyasada çok rahat iş

bulabilmektedirler. Doktora eğitimi sonrası gelişmiş ülke merkez bankaları ve OECD, IMF, BIS gibi kuruluşlarda iş bulan veya üniversitelerde akademisyen olarak kalan bursiyer örnekleri bulunmaktadır.

Bursiyer kontenjanları ve alanlar için yapılan yorumların bazıları ise şu şekildedir:

“Yakın yıl girişli çalışanların yığıldığı senelerde kontenjan sayı kısıtlaması sıkıntı yaratmaktadır.”

“Eğitime gönderilenlerin sayısının fazla, Banka’mıza katkısının ise az olduğunu düşünüyorum. Yurt dışı lisansüstü eğitim kapsam daraltılmalı ve Banka daha seçici davranmalıdır.”

“Şubelerden yapılan başvuruların yeterince karşılanmadığını düşünüyorum.”

“Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü Araştırma Geliştirme Müdürlüğü’nde çalışan mühendisler kendi alanlarında yüksek lisans veya doktora yapma hakkının verilmesi çok faydalı olacaktır.”

Bursiyer kontenjanını yöneticilerin bazılarının az bazılarının çok bulduğu, bu konuda hemfikir olmadıkları görülmektedir. Mevcut kontenjanın, başvuru sayısı ile karşılaştırıldığında (Şekil 4.39) az olmadığı düşünülmektedir. Potansiyel aday sayısı dikkate alındığında bir kişi olan şube kontenjanının arttırılması gerekmektedir. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü’nden gelen talebin karşılanması, mühendis unvanında çalışanlarının çoğunluğunun sözleşmeli olması ve mevzuatın sadece kadrolu çalışanlara bursiyerlik hakkı tanınması nedeniyle mümkün olmamaktadır. Sözleşmeli personelin de, gerekli maddi teminat ve senet hükümleri ile yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarından yararlandırılmalarının uygun olacağı düşünülmektedir.

Yöneticiler tarafından ayrıca:

- Başvuru yapılabilecek üniversitelerle ilgili olarak ABD için ilk 40, İngiltere için ilk 15 üniversite sınırlamasının çok katı olduğu, daha esnek davranılması,
- Uygulamaların ve kuralların yıllar itibarıyla çok değişiklik gösterdiği, belirli bir standarda kavuşması,

- Gerek başvuru gerekse eğitim sürecindeki bürokratik işlemlerin sadeleşmesi ve süreçteki belirsizliklerin giderilmesi,
 - Yurt dışına gönderilecek adayların açıklanmasında ilk başvuruların kaçırılmaması için takvimin öne alınması,
 - Yurt dışı yanında yurt içi lisansüstü eğitime de önem verilmesi
- gerektiği vurgulanmaktadır.

İşgücü ve mali kaynak kaybına neden olduğu, çalışana ve kuruma hiçbir katkı sağlamadığını düşünenler bulunmakla birlikte yöneticilerin çoğunluğu, yurt dışı lisansüstü eğitimin kişinin mesleki gelişiminin yanı sıra bakış açısına çok büyük katkısının olduğunu, bunun da direkt veya dolaylı olarak Banka'ya katkı olarak yansıdığını ifade etmektedirler.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, 1996-2011 döneminde Merkez Bankası tarafından yurtdışı lisansüstü eğitim uygulamalarının incelenmesi, değerlendirilmesi ve politika önerilerinde bulunulması amaçlanmıştır. Bu amaçla, 1996-2011 yılları arasında lisansüstü eğitime gönderilen bursiyerler ile birim yöneticilerine, lisansüstü eğitim uygulamasının analizi ve değerlendirmesini amaçlayan anket çalışmaları uygulanmıştır. Anket çalışmalarının sonuçlarından yola çıkarak yürütülmekte olan yurt dışı lisansüstü eğitim süreçlerinin iyileştirilmesi için politika önerilerinde bulunulacaktır.

Sonuçlar, bursiyer ve yönetici anketleri için ayrı ayrı; öneriler ise her iki anket sonuçlarından yola çıkılarak tek bir başlık altında aşağıda sunulmaktadır.

i. Bursiyer Anketi Sonuçları

Bursiyerlere uygulanan anket çalışması üzerinde yapılan istatistiksel analizler sonucu –bursiyerlerin çoğunluğunun görüşleri üzerinden- aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yurt dışı lisansüstü eğitim alanı olarak en çok ekonominin tercih edildiği ancak 2009 yılı sonrası tercihin MBA'ya doğru kaydığı görülmektedir.

- Bursiyerler yurt dışına çoğunlukla 30 yaşından önce ve 3-5 yıllık fiili hizmet süresi sonrası gitmektedirler. Bu noktada bursiyerlerin önemli bir çoğunluğu başvuru tarihi itibarıyla Bankada en az 2 yıl fiilen çalışmış olma süresini uygun bulmaktadır.

- Bursiyerlerin çoğunluğu başvuru için bir yaş sınırı olmaması gerektiğini düşünürken, yaş sınırı olması gerektiğini düşünen azımsanmayacak bir grubun önerilerinin ortalaması ise 34 çıkmaktadır.

- Yurt dışı lisansüstü eğitime gidilen dönemde Bankaca belirlenen TOEFL puan seviyesi uygun bulunmakta ve bursiyerlerin çoğunluğu bu puanı TOEFL sınavına ilk girişlerinde aldıklarını belirtmektedir.

- Hâlihazırda uygulanan minimum TOEFL puanı (TOEFL-IBT için 90, TOEFL-PBT için 577) bursiyerlerin büyük çoğunluğu tarafından uygun bulunmakta, mevcut minimum TOEFL puanını düşük bulan %13'lük kesim ise minimum 100 puan sınırı uygulanmasını önermektedir.

- Yurt dışı lisansüstü eğitim sırasındaki İngilizce seviyelerinin değerlendirildiği soruda, bursiyerlerin çoğunluğu İngilizce seviyesinin yeterli olduğunu ve herhangi bir alanda zorlanmadığını belirtmektedir. Azımsanmayacak bir grup ise en çok zorlandıklarını alanın derse ve grup çalışmalarına katılım olarak adlandırılan 'konuşma' olduğunu ifade etmiştir.

- Bursiyer adaylarının belirlenmesinde kullanılan ASP hesabında yer alan mevcut kriterlerin, bu hesapta yer alıp almaması sorgulandığında en yüksek onayı Banka'daki hizmet süresi kriteri almıştır. Çoğunluğun destek verdiği diğer kriterler ise GRE puanı ve performans puanıdır. Bu konuda 'birim başkanı sıralaması' kriteri bursiyerlerin yarısından azının desteğini alabilmiş ve ASP hesabında olması en az istenen kriter olmuştur.

- Bursiyerlerin çoğunluğu ASP hesabında başka bir kriterin yer alması, bunun da yabancı dil puanı olması gerektiğini düşünmektedir. Bu yeni kriterin ağırlığı ise ortalama %20 olarak önerilmiştir.

- Mevcut kriterlerin ASP hesabındaki ağırlıkları sorgulandığında en uygun bulunanlar Banka'daki hizmet süresi (%10) ve GRE puanı (%40) ağırlıklarıdır. 'Banka'daki hizmet süresi' ağırlığının arttırılması, 'birim başkanının sıralaması' ise ağırlığının azaltılması en çok istenen kriterlerdir.

- Fikrim yok cevapları çıkarıldığında bursiyerlerin büyük bir çoğunluğu bursiyer adayı olabilmek için gerekli minimum ASP (yüksek lisans için 70, doktora için 75) seviyesini uygun bulmaktadır.

- Bursiyerlerin yarısından fazlası başvuru yapılabilecek üniversiteler için bir sınırlandırma olması gerektiğini ama mevcut sayıların (ABD için ilk 40, İngiltere için ilk 15) arttırılmasını, yine önemli bir kısım mevcut sayılarla

devam edilmesi gerektiğini savunurken, üniversite sayılarının azaltılmasını isteyenlerin oranı çok düşüktür.

- Bursiyerlerin önemli bir kısmı, adaylıklarının açıklandığı Eylül ayı sonrasında üniversite başvuruları ve kabul için tanınan süreyi yeterli bulmamakta, sebep olarak ise adaylıkları geç açıklandığı için üniversitelere başvuru için gerekli sınavlara (TOEFL, GMAT vb.) geç girebildiklerini ve üniversite başvurularında ilk turu kaçırdıklarını öne sürmektedirler.

- Bursiyerlerin büyük bir çoğunluğu, kısmen de olsa bursiyer adaylığı süresince Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli desteği aldığını belirtmektedir. En çok destek alınan konular gerekli yazıların temini ve yurt dışına çıkış öncesi yapılması gereken işlemler konusunda bilgilendirme olarak sunulurken, en az destek alınan alanların üniversite ve program seçimi ile aile, çocuk, askerlik vb. sosyal konular olduğu vurgulanmaktadır.

- Yurt dışı lisansüstü eğitim süresince Eğitim Müdürlüğü'nden kısmen de olsa gerekli desteği aldığını düşünenlerin oranı daha da fazla çıkmaktadır. En çok destek alınan konu maaş ve eğitim ödemeleri gibi idari konular iken en az destek alınan konu üniversite ve program ile ilgili akademik sorunlar olarak sunulmaktadır.

- Bursiyerlerin çoğunluğu, yüksek lisans bursiyerlerinden, isteyenlerin doktora devam etmesine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca bursiyerler, Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü dışındaki birimlere tanınan 1 kişilik doktora kontenjanını yeterli bulmamakta ve çoğunluk bu kontenjanı 3 kişi olarak önermektedir.

- Ankete katılan bursiyerlerin ezici bir çoğunluğu mevcut finansman (ABD için \$2.500, İngiltere için £1.650 ve Euro bölgesi ülkeleri için €2.150) çerçevesinde yurt dışı lisansüstü eğitime gittiklerini belirtmektedir. Bursiyerlerin azımsanmayacak bir kısmı ödenen aylığı yeterli bulmamakta, en büyük sebep olarak ise büyük şehirde yaşanmış olması ve aile ile (eş ve varsa çocuklar ile) gidilmiş olması gösterilmektedir.

- Kitap ve yazılım harcamaları için her akademik yıl başına ödenen \$500, bursiyerlerin önemli bir kısmı tarafından yeterli bulunmamakta ve ortalama \$1.000 olması önerilmektedir.

- 'Tekrar seçme şansınız olsa, bitirdiğiniz yurt dışı lisansüstü eğitim programını değiştirmek ister miydiniz?' diye sorulduğunda bursiyerlerin sadece küçük bir kısmı evet demiştir. Bu bursiyerler, sebep olarak ise çoğunlukla farklı bir programın Banka'daki kariyerleri için daha iyi olacağı ve programın zor olduğu hususlarını seçmişlerdir.

- Bursiyerlerin hemen hemen tamamı, yurt dışı lisansüstü eğitimin kişisel gelişimlerine katkısı olduğunu düşünmektedir. Bu katkının sırasıyla en çok bilgi, sosyal ve yabancı dil yönünden olduğu ifade edilmektedir.

- Yurt dışı lisansüstü eğitimin kısmen de olsa Bankadaki yaptığı işe katkısı olduğunu düşünenler ise ezici bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu katkının kendini en çok, işine ve olaylara daha farklı perspektiflerden bakabilmek ve daha iyi araştırma ve analiz yapabilmek olarak kendini gösterdiği belirtilmektedir.

- Yurt dışı lisansüstü eğitimin kısmen de olsa kariyerine katkısı olduğunu düşünenlerin oranı bursiyerlerin yarısından azdır. Bu katkı daha çok 'birimde daha fazla değer verilen bir eleman olmamı sağladı' şeklinde ifade edilmektedir.

- Bursiyerlerin küçük bir kısmı yurt dışı lisansüstü eğitimden döndükten sonra yaptığı işlerin niteliğinde bir değişiklik olduğunu; bu değişikliğin ise daha çok araştırma ağırlıklı çalışmalar ve daha fazla raporlama ve bilimsel yazın çalışmaları yapılması olduğu vurgulanmaktadır.

- Bursiyerlerin yaklaşık beşte biri, yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası çalıştığı birimin değiştiğini belirtmiştir. Bu değişikliğin, daha çok bir başka birimin talep etmesi ile ve ilk bir yıl içinde gerçekleştiği görülmektedir. Birim değişikliğinde yurt dışı lisansüstü eğitiminin katkısı olduğunu düşünenlerin oranı yarıyı geçmektedir.

- Mevcut mecburi hizmet süresini (burs alınan sürelerin iki katı, sadece ödeneksiz aylık alınan sürelerin bir katı kadar) bursiyerlerin çoğunluğu uygun

bulmakta iken önemli bir kısım fazla bulmakta ve azaltılması gerektiğini ifade etmektedir.

- Mevcut Uygulama Talimatı hakkında 'iyi hazırlanmış' ve 'çok iyi hazırlanmış' diyerek olumlu görüş bildirenler bursiyerlerin ezici bir çoğunluğunu oluşturmaktadır.

ii. Yönetici Anketi Sonuçları

Yöneticilere uygulanan anket çalışması üzerinde yapılan istatistiksel analizler sonucu aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Ankete katılım oranı %50'nin altında olan tek bir birim (Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü, anket gönderilen kişi sayısı:3, katılım: 1 kişi) bulunmaktadır. Yüksek katılım oranı (%73), anket sonuçlarının geçerliliği açısından destekleyici bir unsurdur.

- Özellikle müdür yardımcılarının ankete katılımının çok yüksek bir düzeyde olması, bursiyerlerin lisansüstü eğitim sonuçlarını direkt gözlemleyen kişiler olmaları açısından önem arz etmektedir.

- Birimde yapılan işler göz önüne alındığında en az lisans derecesinde eğitim gerektiren işler ağırlıklı olarak araştırma ve analiz ağırlıklı çalışmalar ile raporlama ve bilimsel yazın çalışmaları olarak gösterilmiştir.

- Hangi unvan grubundakilerin yurt dışı lisansüstü eğitim almaları gerektiği sorulduğunda en büyük desteği sırasıyla uzmanlar, araştırmacılar, ekonomistler ve uzman yardımcılar almıştır. Memurlar, tüm unvanlar arasında en az desteği alan unvan grubu olmuştur.

- Birim çalışanlarının hangi alan ya da alanlarda yüksek lisans / doktora yapmasının uygun olduğu sorusuna yöneticilerin tercihleri sırasıyla ekonomi, finans ve MBA olmuştur. Verilen cevaplar birimler bazında incelendiğinde, Banka'nın asli işlerine yönelik birimlerin (Araştırma ve Para Politikası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar, İletişim ve Dış İlişkiler ile Piyasalar Genel Müdürlükleri) birinci tercihinin ekonomi olduğu görülmektedir. Bu noktada dikkat çeken husus, bu birimlerin ekonomi ve finans alanlarını ilk iki tercihleri

olarak belirtmiş olmalarına rağmen son yıllarda özellikle bu birim çalışanlarının MBA eğitime yönelmiş olmasıdır. Destek birimleri çoğunlukla birimin çalışma alanını 1. tercih olarak bildirmişlerdir (İnsan Kaynakları, Muhasebe ve Bilişim Genel Müdürlükleri).

- Yöneticilerin ezici bir çoğunluğu, kısmen de olsa yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası çalışanında olumlu değişiklik gözlemlediğini belirtmiş ve bunun daha çok bilgi ve kişilik yönünden olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, yabancı dil yönünden gelişim de üstünden durulan bir diğer husus olmaktadır.

- İş verimliliği açısından yurt dışı lisansüstü eğitim yapan personelin pozitif farklılığı olduğunu düşünen yöneticiler çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu farklılık daha çok işine ve olaylara daha farklı perspektiflerden bakabilme ve daha iyi araştırma ve analiz yapabilme olarak tanımlanmaktadır.

- Yöneticilerin yarısından fazlası, personelin yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası yaptığı işin niteliğinin değişmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu değişim, kişilerin daha fazla araştırma ve analiz ile daha fazla raporlama ve bilimsel yazın gerektiren işler yapmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşe katılmayan yöneticilerin gerekçesi ise kişinin lisansüstü eğitim yapıp yapmadığına bakılmaksızın yürütülmesi gereken rutin işler bulunduğuur.

- Yöneticilerin yarısından fazlası, birim elemanlarından yurt dışı lisansüstü eğitime gidenlerin döndükten sonra başka bir birime geçme taleplerini olumlu değerlendireceğini ifade etmektedir. Bir başka birimde Banka'ya daha fazla katkısı olacağının düşünülmesi destekleyici sebep olarak sunulurken, lisansüstü eğitim yapmasının birim değişikliği talebi için mazeret olamayacağı düşüncesi olumsuz sebep olarak sunulmaktadır.

- Diğer birimlerin yurt dışı lisansüstü eğitim yapmış elemanlarının biriminize geçme taleplerini nasıl değerlendirirsiniz diye sorulduğunda olumlu görüş bildiren yöneticilerin oranı artmaktadır. Olumlu görüşün sebebi sorulduğunda ise hâlihazırda donanımlı bir elemanı almanın birime katkı sağlayacağı düşüncesi öne çıkmaktadır. Olumsuz düşünen yöneticiler ise çoğunlukla yine lisansüstü eğitim yapmasının birim değişikliği talebi için mazeret olamayacağı düşüncesini öne sürmektedir.

iii. Öneriler

Yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının geçmiş tecrübeler ışığında analiz edilmesi, bursiyer ve yönetici anketleri sonuçlarının değerlendirilmesi ve her iki ankette sunulan genel değerlendirmeler ışığında, mevcut sistemin iyileştirilmesi için sunulan öneriler şu şekildedir:

Eğitim Müdürlüğü'nün Rolü:

- Bursiyerlerin Eğitim Müdürlüğü'nün desteğine dair olumsuz değerlendirmeleri göz önüne alındığında, Eğitim Müdürlüğü'nün süreçteki desteği ile Kurul ve Komite'nin yetki alanlarının Uygulama Talimatı'nda açık ve net bir şekilde belirtilmesi ve ayrıca, bursiyer adaylığının açıklanması sonrası yapılması önerilen toplantıda Eğitim Müdürlüğü'nün rolü hakkında bilgi verilmesi, çatışmaların azalmasını sağlayacaktır.

Banka Finansmanı:

- Merkez Bankası'nın da, diğer kurumlarda olduğu gibi, ödenecek burs tutarını sabit bir rakam belirlemek yerine bir referans noktasına³⁷ bağlı kılması, burs tutarının zaman içerisinde artmasını ve bursiyerlerin alım güçlerinin korunmasını sağlayacaktır.

Öneri1: Yurt dışı lisansüstü eğitim burs miktarının Banka bütçe çalışmaları ile belirlenmesi; belirli aralıklarla (3 veya 5 yılda bir) ilgili ülke enflasyon oranı göz önüne alınarak güncellenmesi.

Öneri 2: Yurt dışı lisansüstü eğitim burs miktarının, New York ve Londra temsilciliklerinde görevli memur veya temsilci maaşının belirli bir yüzdesi şeklinde belirlenmesi, bu sayede bu kişilerin maaşları düzenlendiğinde otomatik olarak yurt dışı burs miktarlarının da düzenlenmiş olması.

- Merkez Bankası sadece bursiyerin yol giderini ve sağlık sigortasını karşılamakta, eş ve çocuklara herhangi bir ödeme yapmamaktadır. Bu uygulama, ABD gibi uzak ve dolayısıyla kişi başı ortalama yol masrafının \$3.500 ve yıllık sigortanın \$2.000 olduğu bir ülkeye ailesiyle giden bursiyerler için son derece ağır bir külfet oluşturmaktadır. Ayrıca birçok bursiyer, aile ve çocuğuyla gittiği için metropollere gidememekte, sıralamalarda üst sıralarda yer alan üniversitelerde eğitim alma şansını kaçırmaktadır.

³⁷ Diğer kurumlarda, çalışanlara gittikleri ülkede sürekli görevle bulunan ve dokuzuncu derecenin birinci kademesinden aylık alan meslek memurlarına ödenmekte olan yurtdışı aylığının 2/3'ü kadar burs ödenmektedir.

Bu noktada, herhangi bir ayırım yapmaksızın Banka'nın, eşi ve çocukları ile giden bursiyerin aylıklarına ek katkı sağlaması (mevcut mevzuatta yurt dışı temsilciliklerde görev alan çalışanlara sağlanan katkıya³⁸ benzer bir şekilde) veya en azından gidiş-dönüş yol ve sağlık sigortası giderlerini karşılaması etkin bir çözüm olacaktır. Bu uygulamanın, her yıl eşine bakmakla yükümlü bir, çocuğu ile giden 4 bursiyer olduğu örneği için Banka'ya yıllık \$4.500 ek yük getireceği görülmekte; ancak, ABD'de MBA eğitimine gönderilen bursiyerin ortalama maliyetinin \$200.000 olduğu düşünüldüğünde çok fazla olmadığı düşünülmektedir.

- Özellikle son yıllarda giden bursiyerlerin değerlendirmelerinde her akademik yıl başına \$500 kitap ve yazılım ödeneğinin yetmediği ifade edilmektedir. Bu miktarın, bursiyerlerin deneyimleri ışığında her akademik yıl başına \$1.000'a çıkarılması önerilmektedir. Ayrıca bursiyerler, kitap ve yazılım harcamalarına dair faturaları Muhasebe Müdürlüğü'ne göndermekte ve paralarını almaktadırlar. Örneğin, 15 kitabın farklı zamanlarda alındığı ve her birinin faturasının ayrı ayrı gönderildiği düşünüldüğünde hem bursiyer hem de Muhasebe Müdürlüğü için büyük bir işgücü ve zaman kaybı yaşanmaktadır. Bu kaybın önüne geçmek için, bursiyerin verilen miktarı ne için harcayacağına bakılmaksızın, kitap ve yazılım harcamaları için verilmesi önerilen \$1.000'ın, ilgili akademik yıl için Eylül ayında peşinen tek seferde bursiyerin hesabına aktarılması önerilmektedir.

Bu noktada, maaş, aile ve çocuk yardımcı ve kitap parasının artırılması ile hedeflenen ortak nokta, Herzberg'in motivasyon ve hijyen teorisinde vurguladığı gibi ücret düzeyi, yaşam koşulları ve özel yaşamdaki mutluluk düzeyinin artırılarak kişinin lisansüstü eğitim sırasındaki demotivasyon alanı oluşmasının engellenmesidir.

Eğitim Alanları:

- 2009-2010 akademik yılından itibaren yurt dışı yüksek lisans eğitimine gönderilen bursiyerlerin alan tercihlerinin (özellikle Piyasalar, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar ve İletişim ve Dış İlişkiler gibi asli işlere

³⁸ Yurt dışı temsilciliklerde sürekli görev yapmak üzere atanan personele, her yıl Banka bütçesi ile belirlene döviz cinsinden net aylık tutarları, aile yardımına hak kazanılan eş için %5, aile yardımına hak kazanılan her bir çocuk için %2,5 arttırılmak suretiyle ödenmektedir.

yönelik birimlerde) ekonomi ve finanstan MBA'ya kaydığı görülmektedir. Tercihlerdeki bu değişim, asli işi ülke ekonomisine yön vermek olan Merkez Bankası açısından etkin bir değişim olarak değerlendirilmemektedir.

Araştırma ve Para Politikası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar, İletişim ve Dış İlişkiler ile Piyasalar Genel Müdürlükleri yöneticilerinin, birim alanı olarak birinci ve ikinci tercihlerinin sırasıyla ekonomi ve finans olması istekleri göz önüne alınarak, bu birimlerden MBA eğitimine bursiyer gönderilmemesi³⁹ veya MBA eğitimine izin verilen bursiyer sayısının azaltılması ve MBA eğitimi için başvuru yapılabilecek üniversitelerin ABD'de ilk 10, İngiltere'de ilk 5 ile sınırlandırılması önerilmektedir.

- Yöneticilerin büyük çoğunluğu, yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen bursiyerlerin eğitim alanlarının birim çalışma alanı ile uyumlu olması gerektiğini düşünmekle beraber Ek 4'te yer alan birimler itibarıyla başvuru yapılabilecek alanların oluşturulmasında kendilerinin söz sahibi oldukları konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bursiyerlerin birim alanları dışında yüksek lisans eğitimi alması istenmiyorsa başvuru yapılabilecek alanların daraltılması gerekmektedir. Ayrıca, bursiyer adayı ile birim yöneticileri arasındaki iletişim arttırılmalı; yöneticilerin, birimin geleceği açısından hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duyulduğu, hangi alanlarda eğitimin kişinin kariyerine ve Banka'ya maksimum katkısı sağlayacağı konusunda adaylara koçluk yapmaları sağlanmalıdır.

Organizasyon ve iş açısından eğitim ihtiyaç analizleri yapılarak birimler itibarıyla hangi alanlarda lisansüstü eğitim yapmış kişilere ihtiyaç duyulduğu tespit edilmeli ve yönlendirmeler bu çerçevede yapılmalıdır.

- Tekrar seçme şansı olsa, bitirdiği yurt dışı lisansüstü eğitim programını değiştirmek isteyen bursiyerlerin oranı düşük olsa da bu oranı daha da azaltmak için, bursiyerlerin alan ve program seçiminde birim

³⁹ Bu noktada MBA eğitiminin, Merkez Bankası yöneticilerinin yönetsel bilgi ve becerilerine katkı sağlayacağı düşünülebilir; ancak, mevcut uygulamada yüksek lisansa gidenlerin tamamı yönetici olmayanlardır. Bir başka deyişle, çok ileri bir tarihte yönetici olup olmayacağı belli olmayan bir çalışana MBA eğitimi aldırarak yerine halihazırda yönetici pozisyonunda bulunanlardan isteyenlerin, (yine belirli kriterler çerçevesinde) yurt içi saygın üniversitelerin 'Yöneticiler için MBA' programlarına katılımlarına destek olunmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Bir diğer nokta ise MBA eğitiminin ders içeriğidir. Her ne kadar finans, muhasebe vb. ilgili birimlere hitap eden dersler yer alsın da; satış, pazarlama, operasyon yönetimi, insan kaynakları yönetimi vb. birçok ders MBA programlarında zorunlu ders olarak yer almakta, ancak bu dersler ilgili birimler için hiçbir fayda sunmamaktadır.

yöneticileriyle fikir alışverişinde bulunmaları sağlanmalıdır. Bursiyerlere seçilen programların kendilerine ve kariyerlerine katkıları, adaylıklarının açıklanması sonrasında yapılacak toplantıda detaylı bir şekilde aktarılmalıdır.

Başvuru Koşulları:

- Bursiyerlerin çoğunluğu başvurularda bir yaş sınırı olmasını istemiyor olsa da, kişinin lisans eğitiminden uzaklaştıkça bilgilerin unutulacak ve eğitim anlamında verimliliğin düşeceği, dolayısıyla başarısızlık riskinin artacağı düşüncesinden yola çıkarak, bursiyer adaylığı yaş sınırının 35 olması gerektiği düşünülmektedir⁴⁰.

- Mevcut sistemde bursiyerler 90 TOEFL-IBT puanı ile Banka bursuna başvuru şartını sağlamakta, ancak 90-91 gibi düşük puan alanlar, bu puanlarla genellikle alt sıralarda yer alan üniversitelere başvuru yapmaktadır.

Ayrıca, Banka yabancı dil tazminatı sisteminde birinci derece yabancı dil puanı için TOEFL-IBT'den 100 ve yukarısı puan istenmektedir. Yurt dışı lisansüstü eğitimden dönenler ise, TOEFL-IBT'den 100 ve yukarı almışçasına 5 yıl için birinci derece yabancı dil bilgisine sahip kabul edilmektedir. Hâlbuki ilgili personelin TOEFL-IBT'den 90 alarak yurt dışı lisansüstü eğitime gitmiş olabileceği gözden kaçırılmaktadır. Bursiyerlerin üniversite başvurularında zorlanmamaları ve bursiyer gönderilen üniversitelerin daha üst sıralarda olan üniversiteler olmasını teminen ve ayrıca dil tazminatında bahsi geçen çelişkinin ortadan kaldırılması için başvurularda minimum TOEFL-IBT puanının 100 olması gerektiği düşünülmektedir.

Bursiyerlerin çoğunluğu, yurt dışı lisansüstü eğitimleri sırasındaki İngilizce seviyelerinin yeterli olduğunu belirtmekle birlikte azımsanmayacak bir kesim derse katılımlarda ve grup çalışmalarında (konuşma) zorlandığını bildirmiştir. Hâlihazırda birçok üniversite başvurularda, TOEFL-IBT'yi oluşturan dinleme, okuma, yazma ve konuşma bölümlerinin her biri için 30 puan üzerinden minimum puanlar istemektedir. Bu sebeplerden dolayı Banka'ca başvurularda istenen minimum TOEFL-IBT puanında her bir bölüm

⁴⁰ Bu öneri, yaş ve öğrenme arasındaki ilişkiyi inceleyen teorilerde vurgulandığı gibi bilimsel anlamda insanların yaşlandıkça öğrenmelerini sağlayan sinir hücresi üretimindeki ve hareketlerindeki azalmayla açıklanabileceği gibi ilerleyen yaş ile birlikte motivasyon faktörlerinin azalacağı ve aile ve çocuklarla gitme olasılığının artması dolayısıyla başarı seviyesinin düşeceği düşüncesinden de kaynaklanmaktadır.

veya en azından konuşma bölümü için minimum 20 puan alma zorunluluğunun getirilebileceği düşünülmektedir.

Mevzuat Hükümleri:

- ASP hesabında yer alan ancak adayların sıcak bakmadığı 'birim başkanının sıralaması' kriteri, bireysel ilişkiler veya birim başkanının farklı öncelikleri nedeniyle sübjektif bir görüş taşıma riski içermektedir. Bu noktadan hareketle, birim başkanı sıralamasının ASP hesabında yer almaması gerektiği düşünülmektedir.

Dolayısıyla, birim başkanı sıralaması kriterinin ASP hesabından çıkarılması, lisans eğitimindeki mezuniyet notu kriterinin ağırlığının %20'den %15'e düşürülmesi ve yurt dışı lisansüstü eğitimin başarılı bir şekilde sürdürülmesi için kritik öneme sahip yabancı dil puanı notu kriterinin ASP hesabına eklenerek yüzde %20 ağırlık verilmesi önerilmektedir.

- Mevcut uygulamada yüksek lisans sonrası doktora devam etmek isteyen bursiyerlere izin verilmemektedir. Bu nedenle, doktora programına devam edebilmek için Banka'dan istifa etmek zorunda kalan veya çok iyi üniversitelerden aldığı doktora kabullerini değerlendiremeyen bursiyerler olmuştur. Merkez Bankası yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının temelinde çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması hedefinin yattığı düşünüldüğünde, yüksek lisans sonrası doktora devam etmek isteyen bursiyere Banka'dan hiçbir finansal destek talep etmeden ücretsiz izinle eğitimine devam etme imkânının verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

- Mevcut yönetmelik gereği üniversite veya bir başka kaynaktan burs alan kişilerin, yurt dışı burs tutarından aldıkları miktar kadar kesinti yapılmaktadır. Ancak alınan bursun, eğitim ücreti ve sağlık sigortasını da kapsadığı durumlarda bursiyerin talebi halinde bahsedilen kesintinin yapılmaması, en azından eğitim ve sağlık gideri ödenmeyeceği için Banka'nın maliyetlerini azaltacaktır.

- Mevcut kontenjan uygulamasında her birim için ayrı kontenjan ayrılmakta, şubelerin ise sadece 1 kişilik kontenjanı bulunmaktadır. Merkez Bankası'nın mevcut 21 şubesinde yurt dışı lisansüstü eğitime aday olabilecek

alışan potansiyeli düşünüldüğünde şube kontenjanının 2 kişiye çıkarılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Yeni Uygulama nerileri:

- Mevcut sistemde bursiyerlerin yurt dışına ıkışları ncesi Mayıs ayında yapılan sunum ile, sorumlulukları, yükümlülükleri ve diğer konular hakkında bursiyerlere bilgi verilmektedir. Bilgilendirme sunumlarının çok yüksek memnuniyet düzeyinde değerlendirilmesi ve bursiyerlerden gelen öneri göz önüne alınarak benzer bir bilgilendirme sunumunun, bursiyer adaylıklarının açıklanması sonrasında da (Ekim ayı başında) yapılmasının bursiyer adaylığı sürecinde çok faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Yurt dışı lisansüstü eğitim için Merint'te (Banka intraneti) yüksek lisans/doktora forumu (veri tabanı, dokümanlar, tecrübeler, tavsiyeler içerikli) oluşturulmalı, bursiyerlerin bilgi ve tecrübelerinin daha sonra gideceklere aktarılması sağlanmalıdır. Daha önce yurtdışına giden çalışanların listesi yayınlanmalı; bu kişilerin, hem programı başarı ile tamamlamak için dikkat edilmesi gerekenleri hem de sosyal ve kültürel hayata dair deneyimlerini aktarmaları sağlanmalı, destek grupları oluşturulmalıdır.

- şubeler ve işçi dövizleri gibi birimlerde çalışanların, yüksek lisans eğitiminde edindikleri bilgi birikimini işlerine yansıtmaya şansı çok düşük olmaktadır. Bu alışanların, yöneticilerin nerileri doğrultusunda, eğitimlerini tamamladıktan sonra eğitim aldıkları alanlara göre İdare Merkezi birimlerinde çalıştırılmaları, kendilerine yapılan yatırımın boşa gitmemesini ve etkin kariyer yönetimini sağlayacaktır. Mevcut durumda, yöneticilerin değerlendirmelerinde de işaret edildiği gibi, hâlihazırda eğitim alanı ile birim işleri örtüşmeyen bursiyerlerin, daha verimli ve etkin değerlendirilebilecekleri birimlere geçişlerine izin verilmesi gerektiğini düşünülmektedir.

- Yöneticiler, yüksek lisans bursiyerlerinin 2 yıl, doktora bursiyerlerinin ortalama 5 yıl süreyle birimlerinden ayrı kalmaları nedeniyle iş gücü kaybı yaşanması ve kişilerin kadro işgal etmeleri nedeniyle yerlerinin doldurulamadığını ifade etmektedirler. Bu husus, özellikle doktora eğitimi gerektiren çalışma alanlarında hâlihazırda doktora yapmış kişilerin işe

alınması ile çözülebilecektir. Başvuru sürecindeki hazırlıklar nedeniyle yaşanan iş gücü kaybı ise bürokratik işlemlerin azaltılması (İnsan Kaynakları tarafından, istenen her türlü bilgi ve belgenin birim yazısı ekinde istenmemesi gibi) ile çözülebilir. Yurt dışından döndükten sonra ise ters kültür şokunun atlatılması ve işe uyuma yardımcı olmak için bir çevrim-içi eğitim düzenlenmesi faydalı olacaktır.

- Daha önemli bir iş gücü kaybı ise, bursiyerin yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası Banka'ya dönmemesi ile yaşanmaktadır. Son derece iyi üniversitelerde eğitim alan doktora bursiyerleri, gelişmiş ülke merkez bankaları ve OECD, IMF, BIS gibi kuruluşlarda çalışmayı veya üniversitelerde akademisyen olarak kalmayı tercih edebilmektedirler. Yüklenme senedi ve kefalet belgesi ile düzenlenen yaptırımların istifa edilmesi durumunda başarısızlık durumuna göre daha ağır düzenlenmesi, Banka imkânları ile eğitimlerini tamamlayanların ayrılımlarını zorlaştıracı bir faktör olacaktır.

Kariyer Yönetimi:

- Yurt dışı lisansüstü eğitim yapan çalışanın kariyer yönetiminin, bu eğitimin etkisini yansıtacak şekilde düzenlenmesi, çalışanlar açısından uygulamaya olan ilgiyi arttıracak, Banka açısından ise yapılan yatırımın boşa gitmemesini sağlayacaktır. Yurt dışı lisansüstü eğitimini tezli yapan uzman yardımcılarının tez yazmadan uzman, memurların ise şef yardımcılığı sınavına girmeden şef yardımcısı yapılması, yönetici atamalarında yurt dışı lisansüstü eğitimin ek bir kriter olarak dikkate alınması, Şube'den gidenlerin döndüklerinde İdare Merkezi birimlerine alınması, yurt dışı lisansüstü eğitimin kariyere katkısını arttırıcı uygulamalar olacaktır. Böylece Banka bu olanaktan yararlanan çalışanlarının Banka içindeki kariyerlerini daha doğru ve verimli bir şekilde yönetiyor olacaktır.

- Banka bursiyer adaylığı koşullarını sağlayamayan veya herhangi bir kabul alamadığı için yurt dışı lisansüstü eğitime gidemeyen çalışanların, yurt içi lisansüstü eğitim alternatifi konusunda bilgilendirilmeleri ve yönlendirilmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Pfeffer (1995) tarafından da vurgulandığı üzere, örgütün rekabetçi başarı elde edebilmesi, çalışma hayatına bakış açısının değiştirilmesi ve kişilere yapılan yatırım olarak tanımlanabilecek etkili yönetim ile mümkün olmaktadır. Bu çalışanların, azaltılması gereken bir maliyet kaynağı değil stratejik avantaj faktörleri olarak görülmesi ile sağlanabilmektedir. Merkez Bankası'nın yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamaları, bu stratejik avantajın yaratılması için en büyük imkândır.

Ayrıca, yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının örgütsel bağlılığı arttırıcı bir faktör olduğu da unutulmamalıdır. Yüksek maliyeti nedeniyle kişisel imkânlarla yapılması zor olan bu eğitimin, Banka tarafından çalışanlara bir imkân olarak sunulması, hem kişisel hem de mesleki gelişime katkılarından dolayı kişilerin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır⁴¹.

iv. İleriki Çalışmalar İçin Öneriler

Merkez Bankası yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamaları, 2008'de Yönetmelik ve 2009'da Uygulama Talimatı ile yasal mevzuata kavuşmuştur. Gerek mevzuat gerekse uygulamalar, geçmiş tecrübeler ışığında sürekli güncellenerek yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarından maksimum verim alınmaya çalışılmaktadır. Bu tez çalışması sonucu getirilen önerilerin uygulanması durumunda değişimlerin etkisinin gözlenmesi, belirli bir süre sonra yinelenecek benzer bir çalışmaya ilham olabilecektir.

Ayrıca, mevcut çalışmanın yönetici anketinde, ilgili yöneticinin Banka bursu ile yurt dışı lisansüstü eğitim alıp almadığı ve cevaplarda bu açıdan bir farklılık olup olmadığı sorgulanmamıştır. Bu şekilde bir ayrıştırma ile iki grubun bakış açılarının karşılaştırılması gelecekteki çalışmalarda yer verilebilecek bir başka hususu oluşturmaktadır. Sıralamalarda daha üst sıralarda yer alan üniversite mezunları ile diğerleri, cinsiyet, aile veya çocukla gidenler ve bekârlar, asli veya destek birimlerinden yurt dışı lisansüstü eğitime gidilmesi gibi ayrıştırmalar üzerinden yapılacak bağıntı analizleri,

⁴¹ Burada, doktora bursiyerlerinde karşılaşılan istifa ederek akademik kariyeri veya gelişmiş ülke merkez bankalarında çalışmayı tercih etme durumunun nadiren karşılaşılan durumlar olduğu vurgulanması gereken bir noktadır. Genel olarak, yurt dışı lisansüstü eğitim imkanı, gerek eğitim öncesi gerekse sonrası örgütsel bağlılığı arttırıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

farklı gruplar için memnuniyet düzeyi ve ihtiyaçların tespitinde daha detaylı sonuçlar verebilecektir.

Bu çalışmanın dayandığı anket uygulamasında, sorunların tespiti kadar bu sorunlara sunulacak öneriler üzerinde de durulduğundan Likert ölçeği kullanılmamıştır. Mevcut uygulamalarla ilgili memnuniyet düzeyinin tespiti için Likert ölçeği kullanan bir anket çalışması yapılabilir.

Gelecekte yapılabilecek çalışmalarda yer verilebilecek hususlardan biri de, yurt dışı lisansüstü eğitimin kuruma katkılarının analizi için, eğitim sonrası bursiyerlerin performans puanlarında istatistiksel anlamlılık taşıyan bir sıçrama olup olmadığının araştırılması olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aghion, P. ve Howitt, P. (1998). Endogenous Growth Theory. Cambridge, MA: MIT Press.
- Akpınar, A. T. (2000). Entellektüel Sermaye Kavramı. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 51-59.
- Argüden, Y. (16-17 Kasım 2005). Entelektüel Sermaye. *14. Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul.
- Armstrong, M. (1993). A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page Ltd.
- Aşçı, M. S. (1990). Yönetici Envanteri. Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Balkin, D. B., Cardy, R. L. ve Gomez-Mejia, L. R. (2007). Managing Human Resources. New Jersey: Pearson.
- Barron, J. M., Black, D. A. ve Loewenstein, M. A. (1989). Job Matching and on-the-job Training. *Journal of Labor Economics*, 7, 1-19.
- Bartel, A. P. (1991). "Productivity Gains From The Implementation of Employee Training Programmes". National Bureau of Economic Research, Çalışma Tebliği, No: 3893.
- Bartel, A. P. (1995). Training, Wage Growth, and Job Performance: Evidence From a Company Database. *Journal of Labor Economics*, 13, 401-25.
- Bishop, J. H. (1994). The impact of Previous Training on Productivity and Wages. L. Lynch (ed.). Training and the Private Sector - International Comparisons. Chicago: University of Chicago Press.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C. ve Sianesi, B. (1999). Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies*, 20/1, 1-23.
- Brooking, A. (1997). The Management of Intellectual Capital. *Long Range Planning*, 30/3, 364-365.
- Bureau of Labor Statistics. (2012). Erişim: 09.10.2012, http://www.bls.gov/data/inflation_calculator.htm

- Butcher, K. F. ve Case, A. (1994). The Effect of Sibling Sex Composition on Women's Education and Earnings. *The Quarterly Journal of Economics*, 109/3, 531-63.
- Büyüközkan, G. (2002). Entellektüel Sermaye Yönetimi. *KalDer Forum*, 3, 35-44.
- Carnevale, A. P. (2009). What's it Worth? The Economic Value of College Majors. Washington: Center on Education and Work Force, Georgetown University.
- Çelme, B. ve İşevi, A. S. (10-12 Ekim 2002). Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak. 1. *UNAK (Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği) Konferansı*, Samsun.
- Çıkrıkçı, M. ve Daştan, A. (2002). Entellektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması. *Bankacılar Dergisi*, 43.
- Dearden, L. (1998). "Ability, Families, Education and Earnings in Britain." Institute for Fiscal Studies, Çalışma Tebliği, No: 98/14.
- Decenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (1999). Human Resource Management. New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2005). Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Devlet Memurları Kanunu. (2012). Erişim: 08.10.2012, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html>
- Englander, A. S. and Gurney, A. (1994). Medium-term Determinants of OECD Productivity. *OECD Economic Studies*, 22, 49-109.
- Erdoğan, İ. (1993). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Gaw, K. F. (2000). Reverse Culture Shock in Students Returning From Overseas. *International Journal of Intercultural Relations*, 24/1, 83-104.
- Gemmell, N. (1997). Externalities To Higher Education: A Review of the New Growth Literature. National Committee of Inquiry into Higher Education (Dearing Committee), Higher Education in the Learning Society, Norwich: HMSO.
- Global MBA Rankings 2012*. (2012). Erişim: 03.10.2012, <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings-2012>
- Griliches, Z. (1997). The Simon Kuznets Memorial Lectures. Unpublished.

- Guthrie, J. (2001). The Management, Measurement and the Reporting Of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2/1, 27-41.
- Hesa (Higher Education Statistics Agency). (2010). Destination of Leavers from Higher Education (DLHE) Surveys. Londra.
- House, G. (2010). *Postgraduate Education in the United Kingdom*. Erişim: 28.09.2012, Higher Education Policy Institute <http://www.hepi.ac.uk/466-1764/Postgraduate-education-in-the-UK.html>
- İngiltere Lisansüstü Eğitim Raporu. (2010). One Step Beyond: Making the Most of Postgraduate Education. London.
- Kalkınma Bakanlığı Personelinin Yetiştirilmesi Amacıyla Yurt Dışına Gönderilmesi Hakkında Yönetmelik. (2012). Erişim: 08.10.2012, <http://mevzuat.dpt.gov.tr/yonetmel/28378.htm>
- Lillard, L. A. and Tan, H. W. (1986). Private Sector Training. Santa Monica, California: Rand Corporation.
- Lillard, L. A. and Tan, H. W. (1992). Private Sector Training: Who Gets it and What are its Effects? *Research in Labor Economics*, 13, 1-62.
- Lucas, R. E. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42.
- Jackson, J. H. ve Mathis, R. L. (1997). Human Resource Management. New York: West Publishing Company.
- Jarvis, V., Prais, S. J., ve Wagner, K. (1989). Productivity and Vocational Skills in Services in Britain and Germany: Hotels'. *National Institute Economic Review*, November, 52-74.
- Machin, S. ve Murphy, R. (2010). *The Social Composition and Future Earnings of Postgraduates, Interim Results from the Centre for Economic Performance at the London School of Economics*. Erişim: 28.09.2012, Sutton Trust Postgraduate Report. <http://www.suttontrust.com>
- Mankiw, N. G., Romer, D. and Weil, D. N. (1992). A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 107, 407-37.
- Monetle, D.R., T.J. Sullivan ve C.R. De Jong. (1990). Applied Social Research. New York: Harcourt Broce Jovanovich, Inc.
- Pfeffer, J., Hatano, T. ve Santalainen, T. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *The Academy of Management Executive*, 9/1, 55-72.

- Redding, S. (1996). Low-skill, Low-Quality Trap: Strategic Complementarities Between Human Capital and R&D. *Economic Journal*, 106, 458-70.
- Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98/5/II, 71-102.
- Sabuncuoğlu, Z. (1991). Personel Yönetimi. İstanbul: Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, 6. Baskı.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Seyidoğlu, H. (1992). Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük. Ankara: Güzem Yayınları.
- Sermaye Piyasası Kurulu Personel Yönetmeliği. (2012). Erişim: 08.10.2012, <http://www.siyamiozkan.org/mevzuat/20048.html>
- Stone, R. J. (2008). Human Resource Management. China: John Wiley & Sons.
- Studyusa. (2012). Erişim: 28.09.2012, <http://studyusa.com/tr/312/lisans-ve-lisans%C3%BCst%C3%BC-programlar-aras%C4%B1ndaki-farklar-nelerdir>
- Taşkın, E. (1993). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Ankara: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Forbes. (2012). Erişim: 03.10.2012, The Best Business Schools. http://www.forbes.com/lists/2011/95/best-business-schools-11_rank.html
- Tortop, N. (1994). Personel Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınları.
- University of Reading. (2012). Erişim: 01.10.2012, <http://www.reading.ac.uk/internal/studyadvice/postgraduates/sta-mastersstudying.aspx>
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Personelinin Lisansüstü Eğitimi ile Yurt Dışında Mesleki İnceleme ve Araştırma Programlarına Gönderilmeleri Hakkında Uygulama Talimatı. (2012).
- Wharton. (2012). Erişim: 28.09.2012, <http://www.wharton.upenn.edu/mba/student-life/class-profile.cfm>
- Yükseköğretim Kanunu, (1981). No: 2547, Tarih: 04.11.1981

EKLER

YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ASP HESAPLAMA TABLOSU

Kriterler	Ağırlık Puanı	Açıklama
(1) GRE	40	GRE sınavının sadece sayısal bölüm sonuçları dikkate alınmakla birlikte ağırlık puanlarına göre yapılacak sıralama sonunda adayların puanlarında eşitlik olması durumunda karar aşamasında diğer bölüm (sözel ve analitik) puanlarına da bakılır. Bu bölümde adayların dönüőtürölmüş sayısal puanları (DSP) dikkate alınır. DSP'nin ağırlık puanıyla çarpımından ADSP (ağırlıklı DSP) bulunur. $DSP = \frac{\text{Adayın Sayısal GRE Puanı} - 150}{170 - 150} \times 100$ 150 = GRE sınavından alınması gereken minimum "Sayısal" bölüm puanı 170 = GRE sınavından alınabilecek maksimum "Sayısal" bölüm puanı ADSP = DSP * 0,40
(2) Birim Başkanının sıralaması	15	Birim Başkanı 5 aday için tercih puanı (TP) kullanabilir. Eğitime gitmesi en çok istenen 1. sıradaki adaya 15 tercih puanı verilerek diğerlerine sırasıyla 5. adaya kadar 14, 13, 12 ve 11 puan verilir. Beş aday dışındakiler tercih puanından faydalanamazlar.
(3) Performans puanı	15	Adayın aldığı son iki performans puanı ortalamasının (PPO) ağırlık puanıyla çarpımından APPO (Ağırlıklı PPO) bulunur. APPO = PPO * 0,15
(4) Banka'daki hizmet süresi	10	Hizmet süresi ay esas alınarak hesaplanır. Sürenin tespitinde Banka'da geçen fiili çalışma süreleri dikkate alınır. En az hizmet süresi 24 ay (başvuru için gerekli minimum fiili hizmet süresi), en fazla hizmet süresi 120 ay olarak hesaplama yapılır. Hesaplama sonucunda adayın dönüőtürölmüş hizmet puanı (DHP), ağırlıkların dikkate alınmasıyla da kullanılacak Ağırlıklı DHP (ADHP) bulunur. $DHP = \frac{\text{Adayın Banka'daki toplam fiili hizmet süresi} - 24}{120 - 24} \times 10$ 24 = Aday olabilmek için gerekli en az hizmet süresi (ay) 120 = Dikkate alınabilecek en fazla hizmet süresi (ay) ADHP = DHP * 0,10
(5) Lisans eğitimindeki mezuniyet notu	20	Dörtlü sistemde eğitim veren üniversitelerden mezun olanların Mezuniyet Notu (MN) öncelikle 100'lük sisteme dönüőtürölerek Dönüőtürölmüş Mezuniyet Notu (DMN) bulunur. 100'lük sistemde eğitim veren üniversitelerden mezun olanların Dönüőtürölmüş Mezuniyet Notu (DMN), mezuniyet notlarıdır. DMN = 60 + (lisans eğitimindeki mezuniyet notu - 2) * 20 ADMN = DMN * 0,20
ASP = ADSP + TP + APPO + ADHP + ADMN		

**MERKEZ BANKASI BURSIYERLERİ İÇİN 2012-2013 AKADEMİK YILINDA
DOKTORA PROGRAMLARI İÇİN BAŞVURU YAPILABİLECEK
ÜNİVERSİTE LİSTESİ**

ABD-Ekonomi *

- 1 - Boston College
- 2 - Boston University
- 3 - Brown University
- 4 - Columbia University
- 5 - Cornell University
- 6 - Duke University
- 7 - Harvard University
- 8 - Johns Hopkins University
- 9 - Massachusetts Institute of Technology
- 10 - New York University
- 11 - Northwestern University
- 12 - Pennsylvania State University
- 13 - Princeton University
- 14 - Rochester University
- 15 - Stanford University
- 16 - University of California--Berkeley
- 17 - University of California--Davis
- 18 - University of California--Los Angeles
- 19 - University of California--San Diego
- 20 - University of California--Santa Cruz
- 21 - University of Chicago
- 22 - University of Iowa
- 23 - University of Maryland--College Park
- 24 - University of Michigan--Ann Harbor
- 25 - University of Minnesota--Twin Cities
- 26 - University of Pennsylvania
- 27 - University of Texas--Austin
- 28 - University of Wisconsin--Madison
- 29 - Yale University

* Sıralama Alfabetiktir.

Avrupa – İngiltere Ekonomi *

- 1 - Centro de Estudios Monetarios y Financieros (CEMFI)
- 2 - European University Institute
- 3 - Goethe Universitat, Frankfurt am Main
- 4 - London Business School
- 5 - London School of Economics
- 6 - Oxford University
- 7 - Paris School of Economics
- 8 - Stockholm School of Economics
- 9 - Tilburg University
- 10 - Tinbergen Institute
- 11 - Universitat Pompeu Fabra
- 12 - University College London
- 13 - University of Cambridge
- 14 - University of Warwick

**YÖK TARAFINDAN 2012-2013 AKADEMİK YILI İÇİN YAYINLANAN YURT
DIŞINDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİM YAPILABİLECEK ÜNİVERSİTELER
LİSTESİ**

ABD	Alfred University College of Ceramics	University at Buffalo (State University of New
ABD	Arizona State University	University of Alabama
ABD	Binghamton University	University of Arizona
ABD	Boston University	University of California, Berkeley
ABD	Brandeis University	University of California, Davis
ABD	Brown University	University of California, Irvine
ABD	Buffalo State College	University of California, Los Angeles
ABD	California Institute of Technology	University of California, Riverside
ABD	Carnegie Mellon University	University of California, San Diego
ABD	Case Western Reserve University	University of California, Santa Barbara
ABD	City University of New York	University of California, Santa Cruz
ABD	College of Environmental Science & Forestry	University of Chicago
ABD	College of Optometry	University of Cincinnati
ABD	College of William & Mary	University of Colorado at Boulder
ABD	Colorado State University	University of Connecticut
ABD	Columbia University	University of Delaware
ABD	Cornell University	University of Florida
ABD	Dartmouth College	University of Georgia
ABD	Downstate Medical Center	University of Hawaii
ABD	Drexel University	University of Illinois
ABD	Duke University	University of Iowa
ABD	Emory University	University of Kansas
ABD	Florida State University	University of Maryland
ABD	George Washington University	University of Massachusetts, Amherst
ABD	Georgetown University	University of Miami
ABD	Georgia Institute of Technology	University of Michigan
ABD	Harvard University	University of Minnesota
ABD	Howard University	University of Missouri
ABD	Indiana University Bloomington	University of New Mexico
ABD	Iowa State University	University of North Carolina
ABD	Johns Hopkins University	University of Notre Dame
ABD	Loyola University Chicago	University of Oklahoma
ABD	Massachusetts Institute of Technology	University of Oregon
ABD	Michigan State University	University of Pennsylvania
ABD	New York University	University of Pittsburgh
ABD	North Carolina State University	University of Rochester
ABD	Northwestern University	University of South Carolina
ABD	Ohio State University	University of Southern California
ABD	Pennsylvania State University	University of Tennessee
ABD	Princeton University	University of Texas at Austin
ABD	Purdue University	University of Utah
ABD	Rensselaer Polytechnic Institute	University of Virginia
ABD	Rice University	University of Washington
ABD	Rutgers, The State University of New Jersey	University of Wisconsin-Madison
ABD	Stanford University	Upstate Medical University (State University
ABD	Stony Brook University (State University of New	Vanderbilt University
ABD	Texas A&M University	Virginia Polytechnic Institute
ABD	Tufts University	Wake Forest University
ABD	Tulane University	Washington State University
ABD	University at Albany (State University of New	Washington University in St. Louis
ABD	Yeshiva University	Yale University
ABD	University of Alabama at Birmingham	
ALMANYA	Eberhard Karls Universität Tübingen	Universität Erlangen-Nürnberg
ALMANYA	Freie Universität Berlin	Universität Frankfurt am Main
ALMANYA	Heidelberg Universität	Universität Freiburg

ALMANYA	Humboldt-Universität zu Berlin	Universität Göttingen
ALMANYA	Johannes Gutenberg Universität Mainz	Universität Hamburg
ALMANYA	Ludwig-Maximilians-Universität München	Universität Jena
ALMANYA	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Universität Karlsruhe
ALMANYA	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule	Universität Konstanz
ALMANYA	Ruhr-Universität Bochum	Universität Köln (Cologne)
ALMANYA	Technische Universität Berlin	Universität Leipzig
ALMANYA	Technische Universität Darmstadt	Universität Mannheim
ALMANYA	Technische Universität Dresden	Universität Marburg
ALMANYA	Technische Universität München	Universität of Münster
ALMANYA	Universität Bayreuth	Universität Stuttgart
ALMANYA	Universität Bielefeld	Universität Ulm
ALMANYA	Universität Bremen	Universität Würzburg
ALMANYA	Universität des Saarlandes	Universität Hohenheim
ALMANYA	Universität Düsseldorf	
ARJANTİN	Austral University	University of Buenos Aires
AVUSTRALYA	Australian National University	The University of Sydney
AVUSTRALYA	Curtin University of Technology	The University of Western Australia
AVUSTRALYA	Deakin University	University of Adelaide
AVUSTRALYA	Flinders University	University of New South Wales
AVUSTRALYA	Griffith University	University of Newcastle
AVUSTRALYA	La Trobe University	University of Queensland
AVUSTRALYA	Macquarie University	University of South Australia
AVUSTRALYA	Monash University	University of Tasmania
AVUSTRALYA	Queensland University of Technology	University of Technology, Sydney
AVUSTRALYA	Rmit University	University of Wollongong
AVUSTRALYA	The University of Melbourne	
AVUSTURYA	Karl-Franzens-Universität Graz	University of Vienna
AVUSTURYA	Universität Innsbruck	Vienna University of Technology
BELÇİKA	College of Europe	University of Antwerp
BELÇİKA	Katholieke Universiteit Leuven	University of Ghent
BELÇİKA	Université catholique de Louvain	University of Liege
BELÇİKA	Université Libre de Bruxelles	Vrije University Brussels
BREZİLYA	Federal University of Rio De Janeiro	University of Sao Paulo
BREZİLYA	University of Campinas	
ÇEK	Charles University	
ÇİN	Fudan University	Tianjin University
ÇİN	Nanjing University	Tsinghua University
ÇİN	Peking University	University of Science and Technology of
ÇİN	Shanghai Jiao Tong University	Zhejiang University
DANİMARKA	Aarhus University	University of Copenhagen
DANİMARKA	Technical University of Denmark	University of Southern Denmark
DANİMARKA	University of Aarhus	
ENDONEZYA	Bandung Institute of Technology	University of Indonesia
ENDONEZYA	Universitas Gadjah Mada	
FİLİPİNLER	Ateneo de Manila University	University of the Philippines
FİNLANDİYA	Helsinki University of Technology	University of Oulu
FİNLANDİYA	Kuopio University	University of Tampere
FİNLANDİYA	University of Helsinki	University of Turku
FİNLANDİYA	University of Jyväskylä	
FRANSA	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées Enpc	Université Louis Pasteur Strasbourg I
FRANSA	Ecole Normale Supérieure de Lyon	Université Paris I Panthéon Sorbonne
FRANSA	Ecole Normale Supérieure Lettres et Sciences	Université Paris Sorbonne (PARIS IV)
FRANSA	Ecole Normale Supérieure, Paris	Université Paris VII Denis Diderot
FRANSA	Ecole Polytechnique	Université Paris-Sud Paris XI
FRANSA	Sciences Po Paris	Université Pierre-et-Marie-Curie Paris VI
FRANSA	Université des Sciences et Technologies de Lille	University of Montpellier II - Sciences and
FRANSA	Université Joseph-Fourier, Grenoble I	
GÜNEY AFRİKA	University of Cape Town	University of the Witwatersrand
GÜNEY KORE	Hanyang University	Seoul National University
GÜNEY KORE	Kaist - Korea Advanced Institute of Science &	Sung Kyun Kwan University

GÜNEY KORE	Korea University	Yonsei University
GÜNEY KORE	Pohang University of Science and Technology	
HİNDİSTAN	Indian Institute of Technology Bombay	Indian Institute of Technology Madras
HİNDİSTAN	Indian Institute of Technology Delhi	University of Delhi
HİNDİSTAN	Indian Institute of Technology Kanpur	
HOLLANDA	Delft University of Technology	University of Amsterdam
HOLLANDA	Eindhoven University of Technology	University of Groningen
HOLLANDA	Erasmus University Rotterdam	University of Twente
HOLLANDA	Leiden University	Utrecht University
HOLLANDA	Maastricht University	Vu University Amsterdam
HOLLANDA	Radboud Universiteit Nijmegen	Wageningen University
HONG KONG	City University of Hong Kong	The Hong Kong Polytechnic University
HONG KONG	Hong Kong University of Science & Technology	University of Hong Kong
HONG KONG	The Chinese University of Hong Kong	
İNGİLTERE	Aston University	University of Dundee
İNGİLTERE	Bangor University	University of East Anglia
İNGİLTERE	Brunel University	University of Edinburgh
İNGİLTERE	Cardiff University	University of Essex
İNGİLTERE	Durham University	University of Exeter
İNGİLTERE	Goldsmiths, University of London	University of Glasgow
İNGİLTERE	Imperial College London	University of Lancaster
İNGİLTERE	King's College London	University of Leeds
İNGİLTERE	London School of Economics and Political	University of Leicester
İNGİLTERE	Loughborough University	University of Liverpool
İNGİLTERE	Newcastle University, Newcastle Upon Tyne	University of Manchester
İNGİLTERE	Queen Mary, University of London	University of Nottingham
İNGİLTERE	Queen's University of Belfast	University of Oxford
İNGİLTERE	Royal Holloway University of London	University of Reading
İNGİLTERE	School of Oriental and African Studies, University	University of Sheffield
İNGİLTERE	Swansea University	University of Southampton
İNGİLTERE	University College London	University of St Andrews
İNGİLTERE	University of Aberdeen	University of St Andrews
İNGİLTERE	University of Bath	University of Strathclyde
İNGİLTERE	University of Birmingham	University of Surrey
İNGİLTERE	University of Bradford	University of Sussex
İNGİLTERE	University of Bristol	University of Warwick
İNGİLTERE	University of Cambridge	University of York
İRLANDA	Dublin City University	University College Cork
İRLANDA	Dublin Institute of Technology	University College Dublin
İRLANDA	National University of, Galway	University of Limerick
İRLANDA	Trinity College Dublin	
İSPANYA	Universidad Autonoma de Barcelona	University Complutense Madrid
İSPANYA	Universidad Autonoma de Madrid	University of Barcelona
İSPANYA	Universitat Pompeu Fabra	
İSRAİL	Ben Gurion University of the Negev	Technion - Israel Institute of Technology
İSRAİL	Hebrew University of Jerusalem	Tel Aviv University
İSVEÇ	Chalmers University of Technology	Stockholm University
İSVEÇ	Kth, Royal Institute of Technology	Umea University
İSVEÇ	Lund University	University of Gothenburg
İSVEÇ	Stockholm School of Economics	Uppsala University
İSVİÇRE	Ecole Polytechnique Federale de Lausanne	University of Geneva
İSVİÇRE	Eth Zurich (Swiss Federal Institute of Technology)	University of Lausanne
İSVİÇRE	University of Basel	University of St Gallen
İSVİÇRE	University of Bern	University of Zurich
İTALYA	European University Institute	University of Florence
İTALYA	Politecnico di Milano	University of Naples - Federico II Italy
İTALYA	Università degli Studi di Roma - La Sapienza	University of Pisa
İTALYA	University of Bologna	University of Padua
JAPONYA	Chiba University	Osaka University
JAPONYA	Gunma University	Showa University
JAPONYA	Hiroshima University	Tohoku University

JAPONYA	Hitotsubashi University	Tokyo Institute of Technology
JAPONYA	Hokkaido University	Tokyo Metropolitan University
JAPONYA	Keio University	Tokyo University of Science
JAPONYA	Kobe University	University of Tokyo
JAPONYA	Kumamoto University	University of Tsukuba
JAPONYA	Kyoto University	Waseda University
JAPONYA	Kyushu University	Yokohama City University
JAPONYA	Nagasaki University	Yokohama National University
JAPONYA	Nagoya University	
KANADA	Carleton University	Universite du QuEbec
KANADA	Concordia University	University of Alberta
KANADA	Dalhousie University	University of British Columbia
KANADA	Laval University	University of Calgary
KANADA	McGill University	University of Manitoba
KANADA	McMaster University	University of Ottawa
KANADA	Queen's University	University of Toronto
KANADA	Simon Fraser University	University of Victoria
KANADA	The University of Western Ontario	University of Waterloo
KANADA	Universite de MontrEal	York University
MALEZYA	Universiti Kebangsaan Malaysia	Universiti Sains Malaysia
MALEZYA	Universiti Malaya	Universiti Teknologi Malaysia
MALEZYA	Universiti Putra Malaysia	
MEKSİKA	Instituto Tecnológico Y De Estudios Superiores	Universidad Nacional Autónoma de México
NORVEÇ	Norwegian University of Science and Technology	University of Oslo
NORVEÇ	University of Bergen	University of Tromsø
PAKİSTAN	National University of Sciences and Technology,	
POLONYA	Jagiellonian University	Warsaw University
PORTEKİZ	University of Coimbra	
RUSYA	Lomonosov Moscow State University	Saint-Petersburg State University
ŞİLİ	Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad de Chile
SİNGAPUR	Nanyang Technological University	National University of Singapore
SUUDİ	King Fahd University of Petroleum & Minerals	
TAYLAND	Chulalongkorn University	Mahidol University
TAYLAND	Kasetsart University	
TAYVAN	National Cheng Kung University	National Tsing Hua University
TAYVAN	National Taiwan University	National Yang Ming University
URUGUAY	Universidad Ort Uruguay	
YENİ ZELANDA	Massey University	University of Otago
YENİ ZELANDA	The University of Auckland	University of Waikato
YENİ ZELANDA	University of Canterbury	Victoria University of Wellington
YUNANİSTAN	University of Athens	

Kaynak: YÖK

**YÖK TARAFINDAN 2012-2013 AKADEMİK YILI İÇİN YAYINLANAN YURT
DIŞINDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİM YAPILABİLECEK ÜNİVERSİTELERİN
ÜLKELER BAZINDA DAĞILIMI**

ABD	103	İrlanda	7	Arjantin	2
İngiltere	46	Yeni Zelanda	6	Filipinler	2
Almanya	35	Danimarka	5	Güney Afrika	2
Japonya	23	Hindistan	5	Meksika	2
Avustralya	21	Hong Kong	5	Polonya	2
Kanada	20	İspanya	5	Rusya	2
Fransa	15	Malezya	5	Şili	2
Hollanda	12	Avusturya	4	Singapur	2
Belçika	8	İsrail	4	Çek Cumhuriyeti	1
Çin	8	Norveç	4	Pakistan	1
İsveç	8	Tayvan	4	Portekiz	1
İsviçre	8	Brezilya	3	Suudi Arabistan	1
İtalya	8	Endonezya	3	Uruguay	1
Finlandiya	7	Tayland	3	Yunanistan	1
Güney Kore	7				

Kaynak: YÖK

**2013-2014 AKADEMİK YILINDA, BİRİMLER İTİBARIYLA YURT DIŞI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİME GÖNDERİLECEK BURSİYER SAYISI VE
BURSİYER GÖNDERİLECEK ALANLAR**

Doktora		
Birimler	Kontenjan	Bursiyer Gönderilecek Alanlar
Araştırma ve Para Politikası GM	5	Ekonomi, Finans
Diğer Birimler	1	Ekonomi, Finans
Yüksek Lisans		
Birimler	Kontenjan	Bursiyer Gönderilecek Alanlar
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar GM	1	Ekonomi, Finans, İşletme /Yönetim
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri GM	1	Hukuk (Banka, Bilişim, Ekonomi, Finans, Ticaret)
Bilişim Teknolojileri GM	1	Bilgisayar Mühendisliği
Denetim GM	1	Banka Hukuku, Ekonomi, Finans, Muhasebe, Bilişim Sistemleri Yönetimi
Emisyon GM	1	Ekonomi, İşletme/Yönetim
İletişim ve Dış İlişkiler GM	1	Ekonomi, İşletme/Yönetim, İletişim ve Medya İlişkileri, Uluslararası Siyaset
İnsan Kaynakları GM	1	Bilişim Sistemleri Yönetimi, Eğitim, İşletme/Yönetim
İstatistik GM	1	Ekonomi, Finans, İstatistik
İşçi Dövizleri GM	1	Ekonomi, Finans, İşletme/Yönetim, Muhasebe
Lojistik Destek Hizmetleri GM	1	Ekonomi, Finans, İşletme/Yönetim, Muhasebe
Muhasebe GM	1	Finans, İşletme/Yönetim, Muhasebe
Piyasalar GM	1	Bankacılık, Ekonomi, Finans, İstatistik
Banknot Matbaası GM	1	Ekonomi, Finans, İşletme/Yönetim, İstatistik, Muhasebe
Şubeler	1	Ekonomi, Finans, İşletme/Yönetim, Muhasebe
Genel Kontenjan	6	Bursiyerin çalıştığı birim alanları
Toplam Kontenjan	26	

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM UYGULAMALARI:
1996-2011 DÖNEMİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRMESİ**

BURSIYER ANKETİ

Bu anket Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uzmanlık tezimin bir parçası olup Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının incelenmesi, değerlendirilmesi ve politika önerilerinde bulunulmasını amaçlamaktadır.

Anket 1996-2011 yılları arası yurt dışı lisansüstü eğitime gönderilen personel tarafından doldurulacaktır. Ankete verilen yanıtlar kesinlikle saklı tutulacaktır. Değerlendirmeler genelleme şeklinde yapılacağından anketi dolduranların tercihleri ortaya çıkmayacaktır. Dolayısıyla, soruları samimi ve gerçek düşünceleriniz ışığında yanıtlamanızı rica ediyorum.

Anketin doldurulması yaklaşık 10 dakika sürmektedir. Sağlayacağınız katkı ve destek için şimdiden teşekkür ediyorum.

Bursiyer adaylığı: Kişinin yurt dışı lisansüstü eğitim adaylığının açıklandığı tarih ile yurt dışına çıkış için Yönetim Komitesi kararının alındığı tarih arasındaki dönemi ifade etmektedir.

Bursiyerlik: Yurt dışına çıkış için Yönetim Komitesi kararının alındığı tarih ile eğitim sonrası Banka'da göreve başlanılan tarih arasındaki dönemi ifade etmektedir.

Sağladığınız katkı ve destek için çok teşekkür ediyorum.

Evrin GÜRLER
Uzman Yardımcısı

Kişisel Bilgiler:

1. Lütfen biriminizi seçiniz:
 - a. Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü
 - b. Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü
 - c. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü
 - d. Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü
 - e. Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü
 - f. Denetim Genel Müdürlüğü
 - g. Emisyon Genel Müdürlüğü
 - h. İletişim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
 - i. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
 - j. İstatistik Genel Müdürlüğü
 - k. İşçi Dövizleri Genel Müdürlüğü
 - l. Lojistik Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü
 - m. Muhasebe Genel Müdürlüğü
 - n. Piyasalar Genel Müdürlüğü
 - o. Uluslararası Araştırma ve Eğitim Merkezi
 - p. Şubeler

2. Yurt dışı lisansüstü eğitime gittiğiniz andaki unvanınız hangisidir?
- Memur
 - Şef Yardımcısı
 - Şef
 - Uzman Yardımcısı
 - Uzman
 - Araştırmacı
 - Ekonomist
 - Eğitim Araştırmacısı
 - Denetçi Yardımcısı
 - Denetçi
 - Müfettiş Yardımcısı
 - Müfettiş
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
3. Yurt dışı lisansüstü eğitim dereceniz hangisidir?
- Yüksek Lisans
 - Doktora
4. Yurt dışı lisansüstü eğitim alanınız hangisidir?
- Ekonomi
 - Finans
 - MBA
 - İstatistik
 - Muhasebe
 - İnsan Kaynakları
 - Bilişim
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
5. Yurt dışı lisansüstü eğitime kaç yaşında gittiniz?
- 22-24
 - 25-27
 - 28-30
 - 31-33
 - 34 ve yukarı
6. Yurt dışı lisansüstü eğitime Bankaya giriş tarihinizden ne kadar süre sonra gittiniz?
- 2 yıl
 - 3 yıl
 - 4 yıl
 - 5 yıl
 - 6 yıl
 - 7 yıl
 - 8 ve daha fazla

Başvuru Koşulları:

7. Başvuru tarihi itibarıyla Banka'da en az 2 yıl fiilen çalışmış olma koşulu hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Uzun
 - İdeal
 - Kısa
- 7.a- Cevabınız uzun ise sizce minimum fiili çalışma süresi kaç yıl olmalıdır?
- 7.c- Cevabınız kısa ise sizce minimum fiili çalışma süresi kaç yıl olmalıdır?

8. Bursiyer adaylığı için yaş sınırı olmalı mıdır?
- Evet
 - Hayır
- 8.a- Cevabınız evet ise sizce yaş sınırı kaç olmalıdır?
9. Yurt dışı lisansüstü eğitime gittiğiniz dönemde Banka'ca belirlenen minimum TOEFL puanı aşağıdakilerden hangisiydi?
- TOEFL-PBT: 500, TOEFL-CBT: 173
 - TOEFL-PBT: 525, TOEFL-CBT: 193
 - TOEFL-PBT: 550, TOEFL-CBT: 213
 - TOEFL-PBT: 577, TOEFL-CBT: 233, TOEFL-IBT: 90
 - Minimum puan yoktu
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
10. Banka'ca belirlenen minimum TOEFL puanını alana kadar kaç defa sınava girdiniz?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 ve üzeri
11. Yurt dışı lisansüstü eğitime gittiğiniz dönemde Banka'ca belirlenen minimum TOEFL puanı hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Yüksek
 - İdeal
 - Düşük
12. Şu anda uygulanan minimum TOEFL puanı (TOEFL-IBT için 90, TOEFL-PBT için 577) hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Yüksek
 - İdeal
 - Düşük
- 12.a- Cevabınız yüksek ise sizce minimum TOEFL puanı kaç olmalıdır? (Lütfen TOEFL-Internet Based Test puanlamasına göre (0-120 aralığı) yazınız)
- 12.c- Cevabınız düşük ise sizce minimum TOEFL puanı kaç olmalıdır? (Lütfen TOEFL-Internet Based Test puanlamasına göre (0-120 aralığı) yazınız)
13. Yurt dışı lisansüstü eğitiminiz sırasındaki İngilizce seviyeniz hakkında ne düşünüyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- Dersleri / sözel anlatımları takip etmekte (listening) zorlandım
 - Ders kitaplarını / yazılı metinleri anlamakta (reading) zorlandım
 - Sınavlarda / ödevlerde (writing) zorlandım.
 - Derse katılımlarda / grup çalışmalarında (speaking) zorlandım.
 - İngilizce seviyem yeterliydi, zorlanmadım.

Aday Sıralama Puanı:

14. Aşağıdaki kriterler, bursiyer adaylarının belirlenmesinde kullanılan Aday Sıralama Puanı hesabında yer almalı mıdır?

	Evet	Hayır
GRE (Graduate Record Examination)		
Birim Başkanının sıralaması		
Performans puanı		
Banka'daki hizmet süresi		
Lisans eğitimindeki mezuniyet notu		

15. Aşağıdaki kriterlerin Aday Sıralama Puanı hesabındaki ağırlığı hakkında ne düşünüyorsunuz? (Parantez içinde kriterlerin mevcut ağırlıkları verilmiştir)

	Fazla, azaltılmalı	İdeal	Az, artırılmalı
GRE (%40)			
Birim Başkanının sıralaması (%15)			
Performans puanı (%15)			
Banka'daki hizmet süresi (%10)			
Lisans eğitimindeki mezuniyet notu (%20)			

16. Aday Sıralama Puanı hesabında başka bir kriterin yer alması gerektiğini düşünüyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır

16.a1- Cevabınız evet ise Aday Sıralama Puanı hesabında yer alması gerektiğini düşündüğünüz kriteri yazınız.

16.a2- Cevabınız evet ise Aday Sıralama Puanı hesabında yer alması gerektiğini düşündüğünüz kriterin ağırlığını yazınız.

17. Bursiyer adayı olabilmek için gerekli minimum Aday Sıralama Puanı (yüksek lisans için 70, doktora için 75) hakkında ne düşünüyorsunuz?

- a. Yüksek
- b. İdeal
- c. Düşük
- d. Fikrim yok

Üniversiteler

18. Başvuru yapılabilecek üniversitelerin sınırlandırılması (2012 yılı için ABD'de ilk 40, İngiltere'de ilk 15 üniversite) hakkında ne düşünüyorsunuz?

- a. Sınırlandırma olmalı ama üniversite sayıları arttırılmalı
- b. Sınırlandırma olmalı ama üniversite sayıları azaltılmalı
- c. Sınırlandırma olmamalı

Başvuru ve Bursiyerlik Süreci

19. Bursiyer adaylığınızın açıklandığı Eylül ayı sonrasında üniversite başvuruları ve kabul alma için tanınan süre yeterli miydi?

- a. Evet
- b. Hayır

19.b- Cevabınız hayır ise sizce bunun nedenleri nelerdir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).

- a. Adaylığım geç açıklandığı için üniversitelere başvuru için gerekli sınavlara (TOEFL, GRE, GMAT vb.) geç girdim.
 - b. Adaylığım geç açıklandığı için ilk başvuru turunu kaçırdım.
 - c. Üniversitelerin istediği kabul şartlarını sağlamada zorlandım.
 - d. Eğitim Müdürlüğünden kaynaklanan nedenlerle başvurularım gecikti.
 - e. Kişisel nedenler (hastalık, iş yoğunluğu vb.)
 - f. Diğer (lütfen belirtiniz)
20. Bursiyer adaylığınız süresince Eğitim Müdürlüğünden gerekli desteği aldığınızı düşünüyor musunuz?
- a. Evet
 - b. Kısmen
 - c. Hayır
21. Bursiyer adaylığınız süresince Eğitim Müdürlüğünden hangi konularda gerekli desteği aldığınızı düşünüyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- a. Bursiyer adaylığı başvuru süreci
 - b. Üniversite ve program seçimi
 - c. Üniversitelere başvuru (Finansal destek yazısı vb. gerekli yazıların temini)
 - d. Sosyal konular (aile, askerlik, çocuk vb.)
 - e. Bursiyerliğiniz süresince yapmanız gerekenler (bilgilendirme toplantısı)
 - f. Vize başvuru süreci
 - g. Yurt dışına çıkış öncesi yapılması gerekenler (ilişik kesme işlemleri vb.)
 - h. Diğer (lütfen belirtiniz)
22. Bursiyer adaylığınız süresince Eğitim Müdürlüğünden hangi konularda gerekli desteği alamadığınızı düşünüyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- a. Bursiyer adaylığı başvuru süreci
 - b. Üniversite ve program seçimi
 - c. Üniversitelere başvuru (Finansal destek yazısı vb. gerekli yazıların temini)
 - d. Sosyal konular (aile, askerlik, çocuk vb.)
 - e. Bursiyerliğiniz süresince yapmanız gerekenler (bilgilendirme toplantısı)
 - f. Vize başvuru süreci
 - g. Yurt dışına çıkış öncesi yapılması gerekenler (ilişik kesme işlemleri vb.)
 - h. Diğer (lütfen belirtiniz)
23. Yurt dışı lisansüstü eğitiminiz süresince Eğitim Müdürlüğünden gerekli desteği aldığınızı düşünüyor musunuz?
- a. Evet
 - b. Kısmen
 - c. Hayır
24. Yurt dışı lisansüstü eğitiminiz süresince hangi konularda gerekli desteği aldığınızı düşünüyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- a. İdari konular (maaş ve eğitim gideri ödemeleri vb.)
 - b. Akademik konular (üniversite ve program)
 - c. Sosyal konular (sağlık, aile, askerlik, çocuk vb.)
 - d. Diğer (lütfen belirtiniz)

25. Yurt dışı lisansüstü eğitiminiz süresince hangi konularda gerekli desteği alamadığınızı düşünüyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- İdari ve finansal konular (maaş ve eğitim gideri ödemeleri vb.)
 - Akademik konular (üniversite ve program)
 - Sosyal konular (sağlık, aile, askerlik, çocuk vb.)
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
26. Yüksek lisans bursiyerlerinden, isteyenlerin doktora devam etmesine izin verilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?
- Evet
 - Hayır
27. Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü dışındaki birimlere tanınan 1 kişilik doktora kontenjanını yeterli buluyor musunuz?
- Evet
 - Hayır
- 27.b- Cevabınız hayır ise kaç kişilik kontenjan olması gerektiğini düşünüyorsunuz?
- 2
 - 3
 - 4
 - 5 veya daha fazla

Ödemeler:

28. Gittiğiniz dönemde ne kadar aylık ödeniyordu? (Eğitiminiz sırasında ödenen aylık değiştiyse lütfen ilk gittiğiniz andaki miktarı işaretleyiniz)
- \$1200
 - \$1500
 - \$2500 / £1650 / €2150
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
29. Ödenen aylık yeterli miydi?
- Evet
 - Hayır
- 29.b- Cevabınız hayır ise sizce bunun nedeni nedir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- Büyük şehirde yaşıyor olmam
 - Ailemle gitmiş olmam
 - Kişisel harcamalarımın yüksek olması
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
30. Kitap ve yazılım harcamaları için her akademik yıl başına ödenen \$500 yeterli miydi?
- Evet
 - Hayır
- 30.b- Cevabınız hayır ise kitap ve yazılım harcamaları için kaç dolar ödenmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programı:

31. Yurt dışı lisansüstü eğitiminizi hangi ülkede yaptınız?
- ABD
 - İngiltere
 - Hollanda
 - İspanya
 - İtalya
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
32. Tekrar seçme şansınız olsa, bitirdiğiniz yurt dışı lisansüstü eğitim programını değiştirmek ister miydiniz?
- Evet
 - Hayır
- 32.b- Cevabınız hayır ise nedenleriniz nedir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- Programım zor idi
 - Program beklentilerimi karşılamadı
 - Farklı bir program Banka'daki kariyerim için daha iyi olurdu
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
33. Yurt dışı lisansüstü eğitimin kişisel gelişiminize katkısı oldu mu?
- Evet
 - Kısmen
 - Hayır
- 33.a/b- Cevabınız evet / kısmen ise bu katkı ne şekilde olmuştur? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- Bilgi yönünden
 - Kişilik yönünden (kendine güveni geliştirmesi vs.)
 - Sosyal yönden
 - Yabancı dil yönünden
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
34. Yurt dışı lisansüstü eğitimin kariyerinize katkısı oldu mu?
- Evet
 - Kısmen
 - Hayır
- 34.a/b- Cevabınız evet / kısmen ise bu katkı ne şekilde olmuştur? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- Terfi etme şansımı arttırdı
 - Birimimde daha fazla değer verilen bir çalışan olmamı sağladı
 - Birim değiştirme şansımı arttırdı
 - Diğer (lütfen belirtiniz)
35. Yurt dışı lisansüstü eğitimin Banka'daki yaptığınız işe katkısı oldu mu?
- Evet
 - Kısmen
 - Hayır
- 35.a/b- Cevabınız evet / kısmen ise bu katkı ne şekilde olmuştur? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- Bilgi birikiminin artması sonucu işimi daha iyi yapabiliyorum

- b. İşime ve olaylara daha farklı perspektiflerden bakabiliyorum
- c. İşimle ilgili yabancı yayınları daha iyi takip edebiliyorum
- d. Raporlama, bilimsel yazın hazırlama vb. becerilerim arttı
- e. Daha iyi araştırma / analiz yapabiliyorum
- f. Diğer (lütfen belirtiniz)

36. Yurt dışı lisansüstü eğitimden döndükten sonra yaptığınız işlerin niteliğinde bir değişiklik oldu mu?

- a. Evet
- b. Hayır

36.a- Cevabınız evet ise bu değişikliği nasıl tanımlarsınız? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).

- a. Daha araştırma ağırlıklı çalışmalar
- b. Daha çok yabancı dil kullanımı gerektiren çalışmalar
- c. Daha fazla raporlama / bilimsel yazın çalışmaları
- d. Diğer (lütfen belirtiniz)

37. Yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası çalıştığınız birim değişti mi?

- a. Evet
- b. Hayır

37.a1- Cevabınız evet ise birim değişikliği süreciniz ne şekilde başladı?

- a. Kendi talebim ile
- b. Başka bir birimin talep etmesi ile
- c. Diğer (lütfen belirtiniz)

37.a2- Cevabınız evet ise birim değişikliğinde yurt dışı lisansüstü eğitiminizin katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır

37.a3- Cevabınız evet ise birim değişikliğiniz yurt dışı lisansüstü eğitiminizden sonraki kaç yıl içinde gerçekleşti?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 ve daha fazla

38. Mecburi hizmet uygulaması (burs alınan sürelerin iki katı, sadece ödeneksiz aylık alınan sürelerin bir katı kadar) hakkında ne düşünüyorsunuz?

- a. Fazla, azaltılmalı
- b. İdeal
- c. Az, arttırılmalı

Genel Değerlendirme

39. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Personelinin Lisansüstü Eğitimi ile Yurt Dışında Mesleki İnceleme ve Araştırma Programlarına Gönderilmeleri Hakkında Uygulama Talimatı'nın işlevi hakkında ne düşünüyorsunuz?

- a. Çok iyi hazırlanmış, tüm sorularıma cevap bulabiliyorum
- b. İyi hazırlanmış, fakat bazı sorularıma cevap bulamıyorum
- c. İyi hazırlanmamış, çoğu soruma cevap bulamıyorum
- d. Hiç iyi hazırlanmamış, hiçbir soruma cevap bulamıyorum
- e. Fikrim yok

40. Yurt dışı lisansüstü eğitim sürecinin (bursiyer adaylığı başvurusu, üniversite başvuruları, yurt dışına çıkış öncesi işlemler, yurt dışı eğitim süreci, Banka'ya dönüş vb.) aksayan yönlerine ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?
41. Yurt dışı lisansüstü eğitim hakkında diğer görüş ve önerileriniz nelerdir?

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
YURT DIŞI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM UYGULAMALARI:
1996-2011 DÖNEMİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRMESİ**

YÖNETİCİ ANKETİ

Bu anket Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uzmanlık tezimin bir parçası olup Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası yurt dışı lisansüstü eğitim uygulamalarının incelenmesi, değerlendirilmesi ve politika önerilerinde bulunulmasını amaçlamaktadır.

Anket, Müdür Yardımcısı ve daha üst düzeydeki yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Ankete verilen yanıtlar kesinlikle saklı tutulacaktır. Değerlendirmeler genelleme şeklinde yapılacağından anketi dolduranların tercihleri ortaya çıkmayacaktır. Dolayısıyla, soruları samimi ve gerçek düşünceleriniz ışığında yanıtlamanızı rica ediyorum.

Anketin doldurulması yaklaşık 5 dakika sürmektedir. Sağlayacağınız katkı ve destek için şimdiden teşekkür ediyorum.

Sağladığınız katkı ve destek için çok teşekkür ediyorum.

Evrin GÜRLER
Uzman Yardımcısı

Kişisel Bilgiler:

1. Lütfen biriminizi seçiniz:
 1. Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü
 2. Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü
 3. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü
 4. Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü
 5. Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü
 6. Denetim Genel Müdürlüğü
 7. Emisyon Genel Müdürlüğü
 8. İletişim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
 9. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
 10. İstatistik Genel Müdürlüğü
 11. İşçi Dövizleri Genel Müdürlüğü
 12. Lojistik Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü
 13. Muhasebe Genel Müdürlüğü
 14. Piyasalar Genel Müdürlüğü
 15. Uluslararası Araştırma ve Eğitim Merkezi
 16. Şubeler
2. Lütfen unvanınızı seçiniz:
 - a. Müdür Yardımcısı
 - b. Müdür Baş Yardımcısı
 - c. Müdür
 - d. Genel Müdür Yardımcısı
 - e. Genel Müdür
 - f. Diğer (lütfen belirtiniz)
3. Bankamızdaki toplam yöneticilik tecrübeniz (Müdür Yardımcılığı ve üstü) kaç yıldır?

- a. 0-3
- b. 4-6
- c. 7-9
- d. 10-12
- e. 13-15
- f. 16 ve daha fazla

Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programı

4. Biriminizde yapılan işler göz önüne alındığında en az lisans derecesinde eğitim gerektiren işler nelerdir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
 - a. Haberleşme işleri
 - b. Sekreterlik işleri
 - c. Operasyonel (günlük rutin) işler
 - d. Raporlama ve bilimsel yazın çalışmaları
 - e. Araştırma ve analiz gerektiren işler
 - f. Yönetiş işleri
 - g. Diğer (lütfen belirtiniz)
5. Lisans derecesinde eğitim gerektiren işleri yürüten çalışanlarınızın unvanları nelerdir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
 - a. Memur
 - b. Şef Yardımcısı
 - c. Şef
 - d. Kısım Amiri
 - e. Uzman Yardımcısı
 - f. Uzman
 - g. Denetçi Yardımcısı
 - h. Denetçi
 - i. Müfettiş
 - j. Araştırmacı
 - k. Ekonomist
 - l. Diğer (lütfen belirtiniz)
6. Hangi unvan gruplarındaki çalışanların yüksek lisans / doktora yapması gerektiğini düşünüyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
 - a. Memur
 - b. Şef Yardımcısı
 - c. Şef
 - d. Kısım Amiri
 - e. Uzman Yardımcısı
 - f. Uzman
 - g. Denetçi Yardımcısı
 - h. Denetçi
 - i. Müfettiş
 - j. Araştırmacı
 - k. Ekonomist
 - l. Diğer (lütfen belirtiniz)
7. Birim çalışanlarınızın hangi alan ya da alanlarda yüksek lisans / doktora yapmasının uygun olduğunu düşünüyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
 - a. Ekonomi
 - b. Finans
 - c. İşletme Yüksek Lisans (Master of Business Administration – MBA)

- d. İstatistik
- e. Muhasebe
- f. İnsan Kaynakları
- g. Bilişim
- h. Diğer (lütfen belirtiniz)

Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programının Bankaya Katkısı:

8. Yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası personelinizde olumlu değişiklik gözlemlediniz mi?
- a. Evet
 - b. Kısmen
 - c. Hayır
- 8.a/b- Cevabınız evet / kısmen ise bu değişikliği nasıl nitelendirirsiniz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).
- d. Bilgi yönünden
 - e. Sosyal yönden
 - f. Kişilik yönünden (kendine olan güveninin artması vs.)
 - g. Diğer (lütfen belirtiniz)
9. İş verimliliği açısından yurt dışı lisansüstü eğitim yapan personelin pozitif farklılığı olduğunu düşünüyor musunuz?
- a. Evet
 - b. Kısmen
 - c. Hayır
- 9.a/b- Cevabınız evet / kısmen ise bu farkı nasıl tanımlarsınız?
- a. Bilgi birikiminin artması sonucu işini daha iyi / hızlı yapabiliyor
 - b. İşine ve olaylara daha farklı perspektiflerden bakabiliyor
 - c. İşiyile ilgili yabancı yayınları daha iyi takip edebiliyor
 - d. Raporlama, bilimsel yazın hazırlama vb. becerileri arttı
 - e. Daha iyi araştırma / analiz yapabiliyor
 - f. Diğer (lütfen belirtiniz)
10. Personelinizin yurt dışı lisansüstü eğitim sonrası yaptığı işin niteliğinin değişmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?
- a. Evet
 - b. Hayır
- 10.a- Cevabınız evet ise lütfen nedenini belirtiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)
- a. Daha fazla araştırma / analiz ağırlıklı işler yapmalı
 - b. Daha fazla raporlama / bilimsel yazın gerektiren işler yapmalı
 - c. Daha fazla yabancı yayın takibi gerektiren işler yapmalı
 - d. Diğer (lütfen belirtiniz)
- 10.b- Cevabınız hayır ise lütfen nedenini belirtiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)
- a. Lisansüstü eğitiminin hâlihazırda yaptığı işlerle ilgili bulunmamaktadır
 - b. Kişinin lisansüstü eğitim yapıp yapmadığına bakılmaksızın yürütülmesi gereken rutin işler bulunmaktadır
 - c. Diğer (lütfen belirtiniz)

Yurt Dışı Lisansüstü Eğitim Programı Sonrası Birim Değişikliği

11. Biriminiz elemanlarından yurt dışı lisansüstü eğitime gidenlerin döndükten sonra başka bir birime geçme taleplerini nasıl değerlendirirsiniz?

- a. Olumlu
- b. Olumsuz

11.a- Cevabınız olumlu ise lütfen nedenini belirtiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- a. Başka bir birimde Bankamıza daha fazla katkısı olacağını düşünürüm
- b. Kendi birimimde motivasyonunun azalacağını düşünürüm
- c. Başka bir birimde daha fazla iş tatmini yaşayacağını düşünürüm
- d. Kişisel talebine saygı duyarım
- e. Diğer (lütfen belirtiniz)

11.b- Cevabınız olumsuz ise lütfen nedenini belirtiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- a. Çalışanımı kaybetmek istemem
- b. Lisansüstü eğitim yapmasının birim değişikliği talebi için mazeret olamayacağını düşünürüm
- c. Diğer (lütfen belirtiniz)

12. Diğer birimlerin yurt dışı lisansüstü eğitim yapmış elemanlarının biriminize geçme taleplerini nasıl değerlendirirsiniz?

- a. Olumlu
- b. Olumsuz

12.a- Cevabınız olumlu ise lütfen nedenini belirtiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- a. Hâlihazırda donanımlı bir elemanı almanın birimime katkı sağlayacağını düşünürüm
- b. Kişinin lisansüstü eğitim alanı gereği kendi birimimde çalışmasının Bankamıza daha fazla katkı sağlayacağını düşünürüm
- c. Kişisel talebine saygı duyarım
- d. Diğer (lütfen belirtiniz)

12.b- Cevabınız olumsuz ise lütfen nedenini belirtiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- a. Biriminin, ayrılmak istediği birim ile ilişkilerini kötü yönde etkileyeceğini düşünürüm
- b. Lisansüstü eğitim yapmasının birim değişikliği talebi için mazeret olamayacağını düşünürüm
- c. Kendi birimimde iş tatmini yaşayıp yaşamayacağı konusunda kaygı duyarım
- d. Diğer (lütfen belirtiniz)

Genel Değerlendirme

13. Yurt dışı lisansüstü eğitim sürecinin (başvuru, üniversite başvuruları, yurt dışına çıkış, eğitim, Banka'ya dönüş vb.) aksayan yönlerine ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?

14. Yurt dışı lisansüstü eğitim hakkında diğer görüş ve önerileriniz nelerdir?