



Türkiye’de Kültürel Miras Alanlarında Yönetim Planlaması Deneyimi

*

Evrım Ulsan
Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Öz

2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu Türkiye’deki kültürel miras koruma çalışmalarının kurumsal, teknik ve finansal boyutlarına ilişkin düzenlemeler getiren bir çerçeve yasa niteliğindedir. Alan yönetimi kavramı da 2004 yılında kanunda yapılan kapsamlı değişikliklerin bir parçası olarak bu kanuna dahil edilmiş olup ilgili Yönetmelik 2005 yılında yürürlüğe girmiştir. Diğer yanda, Dünya Miras Listesi’ne aday gösterilecek varlığın bu mirasın yaşatılmasının garantisini olarak sunulacak ve kısa-orta-uzun vadelerde yapılacak detaylı çalışmaları gösterecek onaylı bir yönetim planına sahip olması gerekmektedir. Bu ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler, ülkemizde yönetim planlaması çalışmalarının hız kazanmasına neden olmuştur. Bugüne kadarki çalışmalar çoğunlukla Dünya Miras Listesi çalışmaları odaklı yürütülse de, alan yönetimi yaklaşımı mevzuat gereği tüm sit alanlarında uygulanabilmektedir. Bu makalenin temel amacı, Türkiye’nin on yıllık alan yönetimi deneyiminin yorumlanmasıdır. Buradan hareketle, makalenin temel sorunsalı, alan yönetimi yaklaşımının Türkiye’deki koruma kültürünün ve pratiğinin gelişimine ne ölçüde katkı sağladığı ve uluslararası beklentileri ne ölçüde karşıladığıdır. Bunun için, ilk bölümde Türkiye’deki alan yönetimi sistemi hakkında genel bir çerçeve sunulmuştur. İkinci bölümde onaylı yönetim planları süreç, içerik ve uygulanma düzeyi bakımından değerlendirilmiştir. Bu bölümde, ayrıca, uluslararası standartlarda ve uygulanabilir yönetim planlarının üretilmesi için plan içeriği ve planlama sürecine dair öneriler de getirilmiştir. Son bölümde ise, yazarın bu gelişme sürecindeki öznel deneyimleri ve gözlemleri de göz önünde bulundurularak genel değerlendirmeler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Alan Yönetimi, Yönetim Planı, Kültürel Miras Yönetimi, Dünya Miras Listesi,



Turkish Experience of Management Planning in Cultural Heritage Areas

*

Evrım Uluşan
Middle East Technical University

Abstract

The Act No: 2863 for the "Conservation of Cultural and Natural Heritage" is a framework law that includes provisions for institutional, technical and financial aspects of the conservation of cultural heritage of Turkey. The concept of site management was also included in the Act together as part of the comprehensive amendments that were made to it in 2004 and the related Regulation came into force in 2005. Besides, a property that is nominated to the World Heritage List is required to have an approved management plan that shows detailed activities in the short-medium-long terms as a guarantee for future protection of the property. These national and international legal necessities have caused management planning studies to gain speed in Turkey. Although the studies have mainly been carried out within World Heritage List concerned properties, it is applicable to all conservation sites in accordance with the legislation. From this point of view, the main research question in this article is to what extent the site management approach contributed to the development of conservation culture and practices in Turkey and to which degree the Turkish experience satisfied the international expectations. Therefore, firstly, a general framework of site management mechanism in Turkey was presented. In the second part, the approved management plans were assessed with reference to their processes, contents and implementation levels. In this section, proposals with respect to the substance and process of these plans were also made for attaining applicable management plans at international standards. In the last section, by taking into account the subjective experience and observations of the author within this advancement process as well, a general assessment was made.

Keywords: Site Management, Management Plan, Cultural Heritage Management, World Heritage List,

Giriş

Makalenin temel araştırma sorusu, alan yönetimi yaklaşımının on yıl içinde Türkiye’deki koruma kültürünün ve pratiğinin gelişimine ne ölçüde katkı sağladığı ve Türkiye’deki uygulamanın uluslararası beklentileri ne ölçüde karşıladığıdır. Bir sürecin ve pratiğin genel olarak değerlendirilmesini amaçlayan bu yaklaşımda öznel deneyim ve gözlemlerin önemli yeri bulunmaktadır. Çalışmaya altlık oluşturması amacıyla, onaylı ve çalışmaları devam eden yönetim planlarını¹ birlikte ve nesnel bir şekilde değerlendirebilmek için yazar tarafından bu planları “uygulanan katılım modeli”, “plan başlıkları”, “bir yönetim planında bulunması gereken hususları içerip içermediği”, “planı zenginleştiren hususlar” alt başlıklarında değerlendiren detaylı bir tablo hazırlanmış; ancak, çalışmanın ana odağı bu planların niteliklerini tek tek çözümlmek değil, Türkiye’deki deneyimi genel olarak değerlendirmek olduğundan bu tabloya çalışmada yer verilmemiş, tablodan elde edilen genel çıkarımlar çalışmaya dâhil edilmiştir.

Makalenin ilk bölümünde, alan yönetimi mevzuatı ile getirilen yeni teşkilat şeması sunulurken, daha önceki deneyimlerden yalnızca süreç olarak kısaca bahsedilmiş ve makalenin kapsamı dışında kaldıklarından içeriklerine ilişkin bir değerlendirme sunulmamıştır.

İkinci bölümde, öncelikle plan kapsamında incelenen planların özet bir listesi sunulmuş, ardından yukarıda bahsedilen tablodan elde edilen genel sonuçlar süreç, içerik ve uygulama olmak üzere üç başlık altında paylaşılmıştır. Tabloya yansımayan yazarın öznel deneyim ve gözlemleri, sürecin genel olarak değerlendirilmesine katkı sağlayacağı inancıyla bu bölüme eklenmiştir. Ulusal ve uluslararası rehberler doğrultusunda uluslararası standartlarda ve uygulanabilir yönetim planlarının üretilmesi için plan içeriği ve planlama sürecine dair öneriler, ilgili yerlerde uluslararası yazına referansla, bu bölüme eklenmiştir.

Makalenin son bölümünde ise araştırma sonucunda ulaşılan genel değerlendirmeler sunulmuştur.

¹ Akan Mimarlık, 2014; Bimtaş A.Ş.; 2011, Edirne Belediyesi; 2012, İkyarya Danışmanlık; 2014, Kültür ve Turizm Bakanlığı; 2013, Kültür ve Turizm Bakanlığı; 2015, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Şehircilik Uygulama ve Araştırma Merkezi; 2013, Orta Doğu Teknik Üniversitesi; 2014, Şahin S. Z ve Egeplan Planlama Ltd. Şti; 2014, Yıldırım; 2014.

Kültürel Miras Yönetim Planlaması ve Alan Yönetimi

Kültürel miras yönetim planlaması, kültürel mirasın korunması ve değerlendirilmesi amacıyla yürütülmesi gereken çalışmalarda kurumlar arasında eşgüdümü sağlamayı, ilgili tüm paydaşların karar alma ve izleme süreçlerine katılımını ve kültürel varlığın stratejik bir planlama yaklaşımı içinde ele alınmasını amaçlayan bir planlama modelidir. Alan yönetimi ise uluslararası kabuller gereğince yönetim alanının belirlenmesi, yönetim planlarının hazırlanması, uygulanması, denetlenmesi ve güncellenmesi süreçlerinin tamamını kapsayan bir yaklaşımı tanımlamaktadır.

Konuya farklı açılardan yaklaşan çeşitli tanımlamalar mevcut olsa da, İngiliz Tarihi Kentler Forumu’nun yayınladığı “Korunan Alan Yönetimi Rehberi”nde yer alan tanım bu konuda yapılmış en açık ve net tanıma sunmaktadır: “Korunan alan yönetimi, alanın geliştirilmesine ve çeşitli eşgüdüm yolları içinde problemlerle baş edebilmeye yönelik net bir fikre ve belirli politikalara sahip olmak demektir.” (English Heritage Towns Forum, 1998).

Middleton ise kültürel kaynak yönetim modellerini ve yöntemlerini açıklamak üzere terim anlamından yola çıkarak farklı bir değerlendirme sunmaktadır: “Kültürel miras rekabetçi ürünlerin yer aldığı bir pazar değildir. Ancak, kültürel miras çalışmaları yürüten çok az insan kendisini piyasa işletme modeliyle çalışan bir endüstrinin parçası gibi hissetse de, yapılan tüm çalışmalar işletme çalışmalarıdır.” (Middleton, 1996). Middleton’a göre; bir işletme modeli içinde çalışmak demek; kaynakların dağıtımını planlamak ve denetlemek, ziyaretçilerin ulaşımı ve bilgilendirilmesi konusundaki günlük rutin işleri yönetmek ve masrafları ve gelirleri etkin bir şekilde bütçeleme konularında sorumluluk almak ve hesap verebilir olmak demektir. Bu çalışmalar ise kültürel miras konusunda faaliyet gösteren her kurumun yürüttüğü temel faaliyetlerdir. Buradan hareketle, piyasa işletme modellerinin yalnızca ticari faaliyetlere uygun bir yaklaşım olmadığını, kültürel mirasın korunmasından sorumlu kurumlarca da başvurulabileceğini belirtmektedir.

Middleton’ın yukarıda yaptığı değerlendirme, alan yönetimine ilişkin Türkiye’deki temel tartışmalardan da biri olan “*management*” kelimesinin tercümesiyle ilişkilidir. İngilizce’de bu terim “iş idaresi” (*business administration*) terimi ile birlikte ekonomi çevrelerince başvurulan “işletme, yönetim, idare”nin karşılığı olarak kullanılmakla birlikte, Türkçe karşılığı olan

kelimeler birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Bu kavramı “kültürel mirasın işletilmesi” olarak ele almakla, “kültürel mirasın yönetimi” olarak ele almak farklı tartışma ve değerlendirmeler yapılmasına neden olacaktır. Türkiye’de bu konuda devam eden tartışmalarda iki görüş ortaya atılmaktadır; birincisi, yönetim planlarının kültürel mirasın işletilmesini (*management*) değil, yapılacak çalışmaların yönetimini (*administration*) hedeflemesi gerektiği, diğeri ise işletme yaklaşımı tanımlanmamış, bütçesi oluşturulmamış, yeni ekonomik kaynak geliştirme ve kullanma özerkliği tanınmamış bir alan yönetimi sisteminin beklentileri karşılamayacağıdır. Diğer yandan, bu planlama yaklaşımını bir “işletme” meselesi olarak ele almak, kendi içinde bir kar amacı beklentisi taşıyacağı ve kültürel mirasa bir meta olarak yaklaşılacağı nedenleriyle de eleştirilmektedir.

Bir yönetim planı sürecinin ve içeriğinin nasıl olması gerektiğine ilişkin çeşitli ulusal ve uluslararası rehberler mevcuttur. Bunlardan en önemlileri şunlardır:

- 1990 yılında ICAHM (ICOMOS Uluslararası Arkeolojik Miras Yönetimi Komitesi) tarafından yayınlanan “Kültürel Mirasın Korunması ve Yönetimi Tüzüğü (*Charter for the Protection and Management of the Archaeological Heritage*)”,
- 1998 yılında ICCROM liderliğinde Jokilehto ve Feilden tarafından yayınlanan “Dünya Miras Alanlarının Yönetimi Rehberi (*Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites*)”,
- 1998 yılında İngiliz Tarih Kentler Forumu tarafından yayınlanan “Korunan Alan Yönetimi Rehberi (*Conservation Area Management: A Practical Guide*)”,
- 2003 yılında IUCN (Dünya Koruma Birliği) liderliğinde Thomas, Middleton ve Philips tarafından hazırlanan “Korunan Alanların Yönetim Planlamasına İlişkin Rehber (*Guidelines for Management Planning of Protected Areas*)”,
- 2007 yılında T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan, özel olarak doğal alanların korunmasına rehber olması için hazırlanan ancak tüm koruma alanları için hazırlanacak planlarda planlama sürecine ilişkin rehber niteliğinde olan “Korunan Alan Planlaması ve Yönetimi” kitabı,
- 2013 yılında hazırlanan UNESCO, ICCROM, IUCN ve ICOMOS işbirliğinde hazırlanan “Dünya Kültür Mirasının Yönetimi (*Managing Cultu-*

ral World Heritage)” kitabı (Wijesuriya, G., Thompson, J. ve Young, C., 2013)

ICAHM tarafından 1990 yılında yayınlanan “**Kültürel Mirasın Korunması ve Yönetimi Tüzüğü**”ne göre, kültürel miras yönetimi konusunda tüm ülkelerin uymakla yükümlü olduğu uluslararası temel kriterler belirlenmiştir. Buna göre kültürel miras yönetimi (ICAHM, 1990);

- Kamu yararı adına,
- UNESCO tarafından belirlenen uluslararası standartlara göre,
- Bilimsel ve yüksek teknolojik standartlar kullanılarak,
- Arazi kullanım planlarıyla entegre edilerek gerçekleştirilmelidir.

ICCROM tarafından belirlenen standartlar, 1993 yılında Feilden ve Jokilehto tarafından yayınlanan “**Dünya Miras Alanlarının Yönetimi Rehberi**” başlıklı kitapta yayınlanmıştır. Buna göre kültürel miras yönetiminde (Feilden ve Jokilehto, 1993);

- Görevli tüm personel alandaki korunması gerekli kültürel varlıkların değerini bilmeli ve anlamalıdır.

- Tüm çalışmalarda koruma ahlakına, UNESCO’nun uluslararası tavsiyelerine, Venedik Tüzüğü gibi rehberlere saygı duyulmalıdır.

- Alanın önemi dikkate alınarak tanımlanmış özel rehberler hazırlanmalıdır.

- Alandaki tüm kültürel varlıkların envanter çalışması yapılmalıdır.

- Ulusal ve yerel planlar dikkate alınmalıdır.

- Planlama, programlama ve bütçeleme düzenli aralıklarla gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir.

- Yeterli nitelik ve deneyimdeki uzmanlarca resmi raporlar hazırlanmalı ve düzenli aralıklarla kontroller yapılmalıdır.

- Yıllık eylem planları ile bütünleşecek şekilde alt projeleri biçimlendiren bakım planları hazırlanmalıdır.

- Uzun vadeli planlar, belgeleme aşamasında elde edilen tüm bilgileri eylem planlarıyla bütünleştirmelidir.

- Alan veya yapı, her türlü müdahalenin öncesinde, sırasında ve sonrasında düzenli olarak belgelenmelidir.

İngiliz Tarihi Kentler Forumu tarafından 1998 yılında yayınlanan “**Korunan Alan Yönetimi Rehberi**”ne göre korunan alan yönetimi (English Heritage Towns Forum, 1998);

- Farklı meslek alanlarını ve ilgi gruplarını bir araya getirici yaklaşımda olmalıdır.

- Belirli sorunlarla baş edebilmek için taahhütte bulunmalı ve sorumluluk duymalıdır.

- Kapsayıcı olmalıdır, ancak bu kapsayıcılık kısıtlı kaynağın mantıksal bir temelde adım adım kullanılmasını sağlamalıdır.

- İlgili grupları ve kamu ile iletişim içinde olmalıdır.

- Kaynakları savurup dağıtmaktan öte, yapılacak işlere yoğunlaşmalıdır.

- Vizyonu ve politikaları berrak olmalıdır.

2003 yılında yayınlanan **“Korunan Alanların Yönetim Planlamasına İlişkin Rehber”**e göre yönetim planlaması (Thomas, Middleton ve Philips, 2003, s. 5);

- Bir süreçtir; planın üretilmesiyle son bulmaz, uygulanması ve gözden geçirilmesiyle devam eder.

- Geleceğe yöneliktir; gelecekteki eylemleri tanımlar ve bugünkü eylemlerin gelecekteki etkilerini araştırır.

- Tehdit ve problemler üzerinde düşünmeye, bu problemleri çözmeye ve ilgili taraflar arasında tartışmaların gerçekleştirilmesine yönelik mekanizmalar oluşturur.

- Sistemattiktir; önceden tanımlanmış mantıksal adımlarla gerçekleştirilir.

- Olanı ve olması gerekeni tanımlayan bir süreçtir; yalnızca varlıkların nesnel durumlarını çözümleyen bir süreç değil, kişileri ve değer yargılarını da inceleyen bir süreçtir.

- Bütünsel bir süreçtir; hem sınırların içinde hem de dışındaki çok farklı görüşleri ve verileri dikkate alan bir süreçtir.

- Devam eden bir süreçtir; durağan olmayıp değişen koşullara ve amaçlara göre güncellenmelidir.

2007 yılında Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan **“Korunan Alan Planlaması ve Yönetimi”** kitabına göre (Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü, 2007);

- Yöneticiler ve personel bir planın getireceği yararları anlamalı ve kendilerini planlama sürecine adanmalıdır.

- Yönetim planlamasına ürün odaklı değil süreç odaklı olarak yaklaşılmalıdır. Nihai ürün sadece bir belge değil, daha iyi bir yönetim olmalıdır.

- Terminoloji erken bir aşamada netleştirilmelidir.

- Ana yönetim planı yönetimin bütün yönlerini kapsamalı ve tüm plan karar ve hükümlerinin kaynağı olmalıdır.
- Ekiplerin yönetim planlaması süreci konusunda deneyimi azsa, deneyimli birisinin sürekli yol göstericiliğine ve desteğine ihtiyaçları vardır.
- Planlama ekiplerinin birbiriyle iletişim kurması teşvik edilmelidir.
- Korunan alan planının hazırlanması ve uygulanmasında paydaşların anlamlı bir şekilde katılımının nasıl olacağını ortaya koymalıdır.
- Yönetim planları yöre halkına fayda sağlamalıdır.
- Yönetim planları ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara cevap vermelidir.
- Yönetim planları sürdürülebilir kalkınma için farklı yönetim yaklaşımlarını içermelidir.
- Yöre halkının alan ile ilgili bilgisi ve deneyiminden faydalanılmalıdır.
- Planlar sadece merkezden gelen danışmanlar ya da uzmanların biçimlendirdiği belgeler olmamalıdır. Alanı yöneten ya da kullananlar, planın yazılması sürecinde yer almalıdır.
- Plan ve planlama süreci korunan alan otoritesi tarafından resmi olarak kabul edilmeli ve ideal olarak paydaş grupları tarafından da onaylanmalıdır.

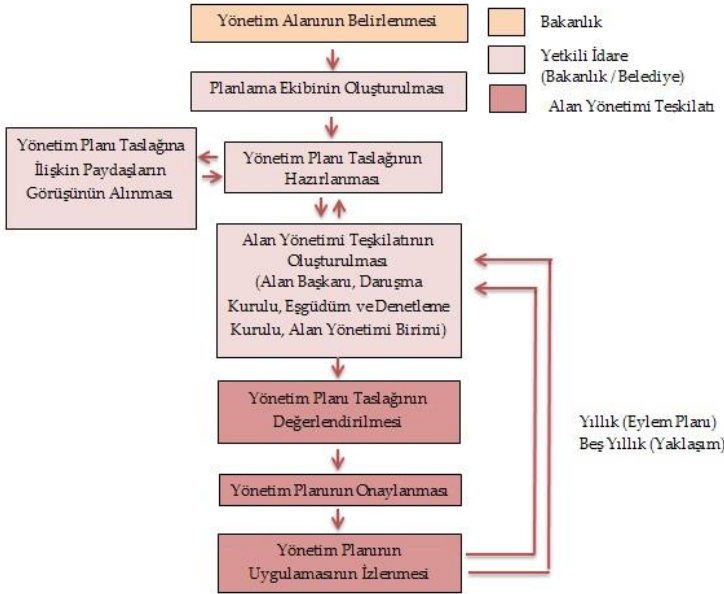
Türkiye’deki Alan Yönetimi Sisteminin Yapısı ve Tarihçesi

Türkiye’de, bu makale kapsamında tanımlanan detay ve süreçteki alan yönetimi uygulamaların geçmişi çok eskilere dayanmamaktadır. 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu’nda 2004 yılında yapılan değişiklikle sit alanları ve ören yerlerine ilişkin yönetim planlarının hazırlanması yasal bir zemine kavuşmuş, 2005 yılında “Alan Yönetimi ile Anıt Eser Kurulunun Kuruluş ve Görevleri ile Yönetim Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in yayınlanmasıyla çalışmalar fiili olarak başlamıştır. O tarihe kadar gerçekleştirilen iki yönetim planı çalışması uluslararası örgütlerin maddi ve teknik desteğiyle gerçekleşmiştir.

Dünya Bankası’nın desteğiyle Kültür Bakanlığı tarafından çalışmaları başlatılan ve 2002 yılında tamamlanan “Pamukkale Sit Alanı Yönetim ve Sunum Planı” ülkemizdeki ilk yönetim planı çalışmasıdır. Bu plan, Dünya Bankası ile sözleşmeli Proje Yöneticisi Dr. Douglas Comer ve T.C. Kültür Bakanlığı Dünya Bankası Toplumsal Kalkınma ve Kültürel Miras Projesi

Yöneticisi Aylin Öney Tan ile eşgüdüm içinde, Akan Mimarlık tarafından hazırlanmıştır (Akan Mimarlık, 2002). 2004 yılında Euromed Heritage II Programı (Avrupa-Akdeniz Mirası Programı) kapsamında TEMPER (Training, Education, Management, Prehistory in the Mediterranean – Akdeniz Havzasında Prehistorya Eğitim ve Yönetim) Projesi sürecinde Avrupa Birliği'nin maddi desteğiyle tamamlanan "Çatalhöyük Yönetim Planı" ise mevcut mevzuat öncesi tamamlanan diğer yönetim planıdır.

Uluslararası rehberler dikkate alınarak hazırlanan bu planlar içerik açısından bir yönetim planında bulunması gereken temel bileşenleri taşımakla birlikte, yönetim planlarının o dönemde Türkiye'de yasal bir karşılığı bulunmadığından yetkili kurumlarca sahiplenilmemiş ve bu nedenle uygulama imkânı bulamamıştır.



Şekil 1: Türkiye'de Yönetim Planlaması Süreci (Türkiye'deki alan yönetimi sürecinde yetki dağılımı)

Olağanüstü evrensel değere sahip kültürel ve doğal mirasın bütün insanlığın ortak mirası olduğu kabulünden yola çıkarak korunmalarını ve yaşatılmalarını muhafaza altına almak amacıyla UNESCO tarafından 1972 yılında imzaya sunulan ve ülkemizce 1983 yılında taraf olunan Dünya Kültürel ve Doğal Mirasın Korunmasına Dair Sözleşme gereğince; UNES-

CO Dünya Miras Listesi’ne aday gösterilecek varlığın adaylık dosyasında, bu mirasın yaşatılmasının garantisi olarak sunulacak ve kısa-orta-uzun vadelerde yapılacak çalışmaların ve detaylarının sunulduğu onaylı bir yönetim planının bulunması zorunludur. Diğer bir deyişle, olağanüstü evrensel değere sahip bir varlığın UNESCO Dünya Miras Listesi’ne alınabilmesi için varlığa ilişkin bir yönetim planının bulunması ön koşullardan biridir.

Bu ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler, ülkemizde yönetim planlaması çalışmalarının hız kazanmasına neden olmuş, ilgili Yönetmelik kapsamında, aradan geçen on yıllık sürede on adet yönetim planı onaylanmıştır. Bugüne kadar, mevzuatta tanımlı süreç kapsamında yürütülmüş olan yönetim planlarının son durumu Tablo 1’de sunulmaktadır:

Tablo 1. Türkiye’deki Yönetim Planı Çalışmaları

Onaylı Planlar	Devam Eden Planlar	Yönetim Alanı Sınırı Belirlenen Alanlar
Afrodias Antik Kenti	Alanya Kalesi ve Tersanesi	Ahlat Selçuklu Mezarlığı
Ani Arkeolojik Alanı	Bergama Çok Katmanlı Kültürel Peyzajı	Beyşehir Eşrefoğlu Camii
Bursa ve Cumalıkızık	Göbeklitepe Arkeolojik Alanı	Eskişehir, Odunpazarı Kentsel Sit Alanı
Çatalhöyük Neolitik Kenti	İstanbul Küçükyalı Arkeopark	Kütahya Kentsel Sit Alanı
Diyarbakır Kalesi, Surları ve Hevsel Bahçeleri Kültürel Peyzajı	Mardin Savur Kentsel Sit Alanı	Niksar Kalesi ve çevresi
Efes	Sinop Tarihi Cezaevi ve Çevresi	
İstanbul Tarihi Yarımada	Şanlıurfa Harran Yerleşimi	
Mudurnu Kültürel Mirası		
Nemrut Dağı		
Selimiye Camii ve Külliyesi		

Türkiye’de kültürel miras yönetim planı çalışmaları sit alanları ölçeğinde yürütülmekte, tek yapı olarak tescilli olup bir sit alanında yer almayan kültürel mirasa ilişkin yönetim planı çalışmaları bu mevzuat kapsamında yürütülememektedir.

Alan yönetimi çalışmaları merkezi yönetim düzeyinde yönetim alanı sınırının tespit edilmesiyle başlamaktadır. Yönetim alanı sınırının belirlenmesi amacıyla alan incelemesi gerçekleştirilmekte ve tüm paydaşların katılımıyla eşgüdüm toplantısı düzenlenmekte, taslak yönetim alanı sınırı belirlenmekte ve bu sınıra ilişkin yazılı kurum görüşleri alınmaktadır. Bu yöntem ile sürecin ilk aşamasından itibaren katılımın örgütlenmesi amaçlan-

maktadır. Yönetim alanı sınırları, koruma bölge kurullarının yetki alanında kalan “sit alanı” gibi bir sınır tanımı olmayıp, yönetim planı sürecindeki çalışma alanının sınırlarını ve planın ölçüğünü ortaya koyan bir alan tanımlamaktadır. Dolayısıyla, 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu kapsamında sit alanı veya tescilli yapı olarak tescillenmemiş, ancak yönetim alanı sınırlarında kalan yapı veya alanlara ilişkin yürütülen çalışmaların koruma bölge kurullarından uygun görüş alma zorunluluğu yoktur. Yine de, odak alınan kültür varlığının sürdürülebilir bir yaklaşımla korunması için yönetim planı ile belirlenen politikalara ve uluslararası koruma ilke ve standartlarına uyumlu olarak yürütülmeleri esastır.

Sınırların Bakanlıkça onaylanmasının ardından yönetim planı çalışmaları alandaki koruma statüsüne göre Bakanlıkça veya ilgili Belediyesince başlatılmaktadır. Çalışmalar, alanda kentsel sit mevcut ise ilgili Belediyesince, mevcut değil ise Bakanlıkça yürütülmektedir. Doğal sit alanlarında tüm planlama yetkileri 644 ve 648 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’na devredildiğinden yönetim alanı içinde doğal sit alanının bulunması durumunda çalışmaların ilgili Bakanlıkla eşgüdüm içinde yürütülmesi gerekmektedir. Yalnızca doğal sit alanının mevcut olduğu durumlarda ise yönetim planı çalışmaları diğer Bakanlıkların (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Orman ve Su İşleri Bakanlığı) ilgili mevzuatlarınca yürütülmektedir.

Planın hazırlanması, yetkili kurum bünyesinde oluşturulan bir planlama ekibince gerçekleştirilebileceği gibi, hizmet alımı da yapılabilmektedir. Planlama süreciyle birlikte genellikle eş zamanlı olarak, mevzuatın öngördüğü çerçevede alan yönetimi teşkilatlanmaları kurulmaktadır. Alan yönetimi teşkilatlanması, “danışma kurulu”, “eşgüdüm ve denetleme kurulu” ile “alan başkanı”ndan oluşmaktadır. Alan yönetimi ile getirilen örgütlenme şemasının mevcut sistemle bütünleşmesi ve aralarındaki eşgüdüm, koruma bölge kurulları ve müdürlükleri, kazı başkanlıkları, müze müdürlükleri vb gibi alandaki yetkili kişi ve kurumların bu kurullara üye olarak yer verilmesiyle sağlanmaktadır.

Planın değerlendirilmesi, onaylanması ve uygulanması konusunda yetkili olan bu teşkilatlanma dışında, bu süreçteki idari eşgüdümü sağlamak üzere bazı belediyeler bünyesinde “alan yönetimi birimi” kurulmuştur. Bu birimin unvanı ve bağlı olduğu birim belediyeler arasında farklılık gösterse de faaliyet alanları ve sorumlulukları ortaktır; alan yönetimi sürecindeki

koordinasyon ve sekreteryaya işlemlerini yürütmek ve yönetim planlarının uygulanmasını izlemek.

Türkiye’deki Onaylı Yönetim Planlarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde 2005 yılından bugüne ilgili mevzuat kapsamında onaylanmış on adet yönetim planı süreç, içerik ve uygulanma düzeyi bakımından değerlendirilmiştir. Yürütülen planlama çalışmalarının arka planını sunmayı amaçlayan Tablo 2’de, belli bir olgunluğa ulaşmakla birlikte henüz onaylanmamış üç adet çalışmaya da (Alanya Kalesi ve Tersanesi, Bergama Çok Katmanlı Kültürel Peyzajı, Sinop Tarihi Cezaevi ve Çevresi) yer verilmiştir. Yürütülmekte olan diğer yönetim planı çalışmalarına ise henüz yeterli bir olgunluğa ulaşmadıkları için bu tabloda yer verilmemiştir.

Tablo 2. Yönetim Planlarının Hazırlanmasındaki Yetki Paylaşimleri ve Dünya Miras Listesi Çalışmaları ile İlişkileri

Yönetim Planları	Hazırlanma Amacı	Yetkili İdare	Hazırlanma Yöntemi	Bütçe Kaynağı	Hazırlanma Dönemi ²	Varsa Dünya Miras Listesi’ne Adaylığına İlişkin Bilgi
Afrodiasias Antik Kenti	Dünya Miras Listesi adaylığı	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Hizmet alımı (MSGSÜ Şehircilik Araştırma Merkezi)	Geyre Vakfı	2010-2013	Adaylık Dosyası 2015 yılında sunulmuştur.
Alanya Kalesi ve Tersanesi	Dünya Miras Listesi adaylığı	Alanya Belediyesi	Hizmet Alımı (Giora SOLAR)	Alanya Belediyesi	2007-devam ediyor	Adaylık Dosyası 2010 ve 2012 yılında sunulmuş ve her ikisinde de geri çekilmiştir.
Ani Arkeolojik Alanı	Doğu Anadolu’da Kültür Turizmi için İttifaklar Birleşmiş Milletler Ortak Programı kapsamında	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Bakanlık içinde kurulan planlama ekibince	Birleşmiş Milletler Binyıl Hedeflerine Ulaşma Fonu, Kültür ve Turizm Bakanlığı	2009-2015	Adaylık Dosyası 2014 yılında sunulmuştur ve Temmuz 2016’da karara bağlanacaktır.
Bergama Çok Katmanlı Kültürel Peyzajı	Dünya Miras Listesi adaylığı	Bergama Belediyesi	Belediye içinde kurulan planlama ekibince	Bergama Belediyesi	2010-devam ediyor	2014 yılında Dünya Miras Listesi’ne alınmıştır.

² Başlama tarihi olarak yönetim alanı sınırlarının onaylandığı tarih, bitiş tarihi olarak ise planın Eşgüdüm ve Denetleme Kurulunca onaylanma tarihi esas alınmıştır.

Bursa ve Cumalıkızık	Dünya Miras Listesi adaylığı	Bursa Büyükşehir Belediyesi	Hizmet alımı (Akan Mimarlık)	Bursa Büyükşehir Belediyesi	2010-2013	2014 yılında Dünya Miras Listesi'ne alınmıştır.
Çatalhöyük Neolitik Kenti	Dünya Miras Komitesi kararı gereğince	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Bakanlık içinde kurulan planlama ekibince	Kültür ve Turizm Bakanlığı	2010-2013	2012 yılında Dünya Miras Listesi'ne alınmıştır.
Diyarbakır Kalesi ve Hevsel Bahçeleri Kültürel Peyzajı	Dünya Miras Listesi adaylığı	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Hizmet Alımı (İkarya Danışmanlık)	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	2011-2013	2015 yılında Dünya Miras Listesi'ne alınmıştır.
Efes	Dünya Miras Listesi adaylığı	Selçuk Belediyesi	Hizmet alımı (Ege Plan Planlama ve Doç. Dr. Savaş Zafer ŞAHİN)	Selçuk Belediyesi	2010-2014	2015 yılında Dünya Miras Listesi'ne alınmıştır.
İstanbul Tarihi Yarımada	Dünya Miras Komitesi kararı gereğince	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Hizmet alımı (BİMTAŞ A.Ş.)	İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı	2009-2011	1983 yılında Dünya Miras Listesi'ne alınmıştır.
Mudurnu Kültürel Mirası	Mudurnu Belediyesi'nin talebi üzerine	Mudurnu Belediyesi	Hizmet alımı (Dr. Ayşe Ege YILDIRIM)	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı	2014	2015 yılında Dünya Miras Geçici Listesi'ne alınmıştır.
Nemrut Dağı	Bakanlıkça yürütülen koruma projesi kapsamında	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Hizmet alımı (ODTÜ)	Kültür ve Turizm Bakanlığı	2008-2014	1987 yılında Dünya Miras Listesi'ne alınmıştır.
Selimiye Camii ve Külliyesi	Dünya Miras Listesi adaylığı	Edirne Belediyesi	Belediye içinde kurulan planlama ekibince	Edirne Belediyesi	2007-2012	2011 yılında Dünya Miras Listesi'ne alınmıştır.
Sinop Tarihi Cezaevi ve Çevresi	Bakanlıkça yürütülen IPA Projesi kapsamında	Sinop Belediyesi	Bosshard & Luchsinger Architects AG	AB Ortaklık Öncesi Hibe Programı (IPA)	2011-devam ediyor	2013 yılında Dünya Miras Geçici Listesi'ne alınmıştır.

Kaynak: Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü Arşivi

Süreç Bakımından Değerlendirme

Tablo 2'de görüleceği üzere, bugüne kadarki yönetim planı çalışmaları çoğunlukla Dünya Miras Listesi ile bağlantılı bir şekilde yürütülmüştür. Genelde kurumların öz bütçeleri kullanılmış, bazı çalışmalarda Kalkınma

Ajanslarından, derneklerden ve uluslararası fonlardan da faydalanılmıştır. Bir yönetim planı ortalama üç yılda tamamlanırken, bu süreden daha kısa veya uzun sürede tamamlanan planlar da mevcuttur. Plan onama sürecinin uzamasının temelde dört nedeni vardır; bürokratik süreçler, idari sorunlar, Dünya Miras Listesi’ne adaylıkla ilgili beklentilerin karşılanma durumu ve teknik yetersizlikler.

Türkiye’de yönetim planlaması süreci oldukça bürokratik temelde ilerlemektedir. Sürecin her aşaması (yönetim alanı sınırının belirlenmesi, plan ekibinin oluşturulması, hizmet alımı, planın kontrollük teşkilatınca değerlendirilmesi, alan başkanının atanması, ilgili kurulların oluşturulması) idari onaya bağlı olarak yürütülmektedir. Bu süreçlerden herhangi birinde yapılacak bir değişiklik yeniden bu onay sürecine girilmesini gerektirmektedir. Planın yazım ve onama süresinin uzamasına neden olan hususlardan biri budur (örn. Aphrodisias Antik Kenti, Nemrut Dağı).

2015 yılına kadar bir varlığın Dünya Miras Listesi adaylık dosyası sunulduğunda henüz onaylanmamış olsa da olgunlaşmış düzeyde bir yönetim planının bulunması yeterli görülmekte, varlığın Liste’ye kaydedildiğine ilişkin alınan Dünya Miras Komitesi kararında planın belli bir süre içinde onaylanmasına dair bağlayıcı kararların alınması mümkün olmaktadır (örn. Selimiye Camii ve Külliyesi, Çatalhöyük Neolitik Kenti, Bergama Çok Katmanlı Kültürel Peyzajı). Ancak, Dünya Miras Komitesi’nin 2015 yılında Bonn’da gerçekleştirdiği 39. Dönem toplantısında alınan 39.COM.11 no’lu karar gereğince Dünya Miras Sözleşmesi’nin ‘yönetmeliği’ olarak adlandırılabilir Dünya Miras Sözleşmesi’nin Uygulanmasına Dair Rehber (*Operational Guidelines for the Implementation of World Heritage Convention*)’in bazı maddelerinde değişikliğe gidilmiştir. Yönetim planına ilişkin hususları da içeren bu değişikliklere göre; Dünya Miras Listesi adaylık dosyaları sunulurken yönetim planlarının onaylı olması artık zorunludur.

Bugüne kadar yaşanan bu esneklik, Liste’ye dahil edildiği halde halen onaylanmamış yönetim planlarının bulunması sonucunu doğurmuştur (örn. Bergama Çok Katmanlı Kültürel Peyzajı). Her ne kadar Dünya Miras Listesi’ne kaydedilme hedefi planın kısa süre içinde tamamlanabilmesi için önemli bir teşvik sebebi olsa da, bir yönetim planı yalnızca Dünya Miras Listesi adaylığı koşullarından birini yerine getirme kaygısıyla hazırlandığı durumda, hedefe ulaşıldıktan sonra veya ulaşılmadığında (örn.

Alanya Kalesi ve Tersanesi) plan onama sürecinin askıya alınması veya bekletilmesi gibi bir durumla karşı karşıya kalınabilmektedir.

Hedefin iyi bir yönetime ulaşmak olduğu örneklerde ise yeterli bütçe kaynağı ve irade koyan bir sahiplenici kurum bulunduğu takdirde, planlar konunun uzmanı bir ekip veya yüklenici tarafından hazırlandığı durumda kısa süre içinde bitirilebilmektedir (İstanbul Tarihi Yarımada, Mürduru Kültürel Mirası, Bursa ve Cumalıkızık, Çatalhöyük Neolitik Kenti). Süreçte idari sıkıntılar yaşanması (örn. Sinop Tarihi Cezaevi ve Çevresi, Selimiye Camii ve Külliyesi), paydaşlar arasında plan kararlarında uzlaşma sağlanamaması (örn. Efes), yeterli bütçe kaynağı bulunamaması (örn. Ani Arkeolojik Alanı), katılım toplantılarının plana veri oluşturabilecek düzeyde organize edilememesi (örn. Sinop Tarihi Cezaevi ve Çevresi, Bergama Çok Katmanlı Kültürel Peyzajı) durumunda ise plan yazım ve onama süreci uzayabilmektedir. Bu noktada, süreci yöneten aktörlerin müzakere, kaynak yaratma ve yönetim becerileri devreye girmektedir. Farklı ilgi grupları arasında çıkması muhtemel çatışmaların çözümü ve plan için ayrılan kaynakların (ödenek, personel, zaman) yönetimi aslında bir süreç yönetimidir. Yönetim planı sürecinin planın kendisinden daha önemli olduğu gerçeği burada karşımıza çıkmaktadır. İyi yönetilen bir planlama süreci, planın uygulanması sürecinde de iyi bir yönetime ulaşılacağına ipuçlarını vermektedir. Kimi örnekler, dikkate alınmayan veya önemsenmeyen bir paydaş görüşünün, o paydaşın uzlaşma sağlanamayan eylemin gerçekleştirilmesine katkı sağlamayacağını göstermiştir. Paydaş eğer plan sürecindeki temel aktörlerden biri ise, planın onama işlemi de bu uzlaşmazlık nedeniyle gecikebilmektedir. Nihayetinde, onama ve uygulamada sıkıntılar yaşansa da, paydaşların müzakeresi önemsenmelidir.

Başarılı bir yönetim süreci konusunda Middleton'ın yaptığı değerlendirme bunu desteklemektedir. Middleton'a göre; "başarılı bir yönetim; teknik değil, tavır ve davranış meselesidir ve planlama süreci planın kendisinden daha önemlidir. Uyumlu, katılımcı ve ileri görüşlü bir tavır üst düzey yöneticilerin ve görevlilerin en temel sorumluluğu olmalıdır. Üst düzey yöneticinin tavrı toplumdaki değişimlere uyumlu ve halkın ihtiyacına cevap verebilir ise, uygulanan yönetim teknikleri bu değişimi ve ihtiyacı takip edecektir." (Middleton, 1996, s. 4). Middleton diğer yandan, bu tavrın kurum içinde organik olarak geliştiğini ve çabuk değişmeyeceğini de eklemektedir: "İleriye göremeyen veya isteksiz bir yöneticinin en iyi

teknikleri ve niyetleri bile olumsuz etkileyeceğini, yönetimi başarısızlığa sürükleyeceğini” ifade etmektedir.

Cleere’a göre; arkeolojik miras yönetimi arkeoloji disiplininin oldukça farklı bir branştır: “Arkeolojik miras yöneticileri finansman, denetim, bütçeleme, personel yönetimi, iletişim, proje planlaması, halkla ilişkiler gibi temel yönetim becerilerine sahip olmalı, ayrıca miras yönetiminin hukuki boyutu, arazi planlaması, sağlık, güvenlik konularında eğitim almalı, ticaret, sanayi ve her ölçekteki devlet işleyişi hakkında bilgi sahibi olmalıdır.” (Cleere, 1989, s. 16). Bu yaklaşım, kuşkusuz ki, yalnızca arkeolojik alanlar için değil tüm kültürel miras unsurlarının yönetimi için geçerlidir.

Saunders, Cleere gibi kültürel miras yönetimine ilişkin eğitimler konusunda özel bir eğitime ihtiyaç duyulduğu görüşündedir. Saunders’a göre (1989, 160), “...alan yöneticisi arkeoloji ve tarih konusunda derin ve detaylı bilgiye veya alt uzmanlıklara sahip olmasa da en azından temel bilgilere sahip olmalıdır, ya da arkeoloji ve mimariye karşı hevesi ve deneyimi olmak kaydıyla bunlar dışındaki farklı uzmanlıklardan da gelebilir. Ancak, mutlaka mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanabilecek, öncelikleri belirleyecek ve zor kararları alabilecek, kariyerinin herhangi bir aşamasında personel yönetimi konusunda eğitim alacak, farklı disiplinlerle etkin bir biçimde çalışabilecek beceriye sahip olmalıdır.”

Bugüne kadarki Türkiye deneyiminden ortaya çıkan en önemli sonuçlardan biri de alan yönetimi sürecindeki en önemli iki aktörden birinin yetkili idarenin üst düzey yöneticisi, diğersinin ise alan başkanı olduğu gerçeğidir. Türkiye’de, yönetim planlarının hazırlanması sürecinde görüş ayrılıkları veya teknik sıkıntılar yaşandığı durumlarda bu iki aktörün tutum ve becerileri sorunun çözümünde belirleyici olmuştur.

İçerik Bakımından Değerlendirme

Bir yönetim planı, temelde, beş ana bölümden oluşmaktadır; “paydaş/katılım stratejileri”, “çözümleme (*analysis*) ve tanımlama”, “genel durumun değerlendirilmesi”, “genel yaklaşımın belirlenmesi (vizyon, amaç ve politikalar, eylem planı)” ve “izleme ve gözden geçirme stratejileri”. Bunlardan birinin mevcut olmadığı bir yönetim planı en basit ifadeyle ‘eksik’ olacaktır. Bunlara ilave olarak kurumsal çözümler, mevzuat çözümleri, ilişkili diğer plan kararlarının dökümü ve hane halkı an-

ketleriyle desteklenen yönetim planları da mevcut olup (örn. İstanbul Tarihi Yarımada, Bursa ve Cumalıkızık, Aphrodisias Antik Kenti, Ani Arkeolojik Alanı, Mudurnu Kültürel Mirası, Efes) bunlar, çalışmanın kapsamı ve odağı dışına çıkmadıkları sürece planı zenginleştiren bölümlerdir.

Türkiye'deki yönetim planları değerlendirildiğinde ilk ve son bölüm dışında diğer tüm unsurları içerdikleri görülmüştür, ancak paydaş katılım stratejisi (örn. Sinop Yönetim Planı, Selimiye Camii ve Külliyesi, Diyarbakır Kalesi ve Hevsel Bahçeleri Kültürel Peyzajı) veya izlemeye ilişkin performans göstergeleri bulunmayan planlar (örn. Bursa ve Cumalıkızık, Efes, Mudurnu Kültürel Mirası) mevcuttur. Alan yönetimi süreci planın hazırlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesiyle bir bütün olduğundan yönetim planlarının uygulanma düzeylerinin çözümlenebilmesi için izleme göstergelerinin ve bir izleme stratejisinin bulunması gerekmektedir. Bu sayede, bir yönetim planının hangi koşullarda ve ne zaman güncellenmesi gerektiği uygulayıcılar tarafından kolaylıkla tespit edilebilecektir.

Konuya ilişkin yayınlanan uluslararası rehber ve kaynaklarda dikkati çeken nokta, alanı etkileyen ve plan kararlarından etkilenen tüm tarafların bir şekilde planın hazırlanma sürecine katılımının sağlanmasıdır. Yönetim planı katılımı öngören stratejik bir planlama yaklaşımı olmakla birlikte, katılımın ne düzeyde ve hangi derinlikte örgütleneceği önemlidir. Kimi tarafların doğrudan planlama ekibine dahil edilebileceği, kimi paydaşın sürecin belirli aşamalarında danışmanlık sağlayabileceği, kimilerinin sürecin başından sonuna her aşamada görev alabileceği, kimilerinin de taslak plan üzerinde görüş bildirebileceği ifade edilmektedir. Katılım stratejisinin planlama sürecinin en başında belirlenmesi esas olmalıdır. Kime, neyin, ne zaman, nasıl sorulacağı başından belirlenmemiş çalışmalarda plana esas olacak görüşlerin elde edileceği katılım toplantılarının organizasyonu ve sağlıklı verilere ulaşılması zorlaşmaktadır.

Türkiye'deki tüm planlama deneyimlerinde, özellikle GZFT çözümlerinde (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) ve genel yaklaşımlar (vizyon, politikalar, eylem planı) belirlenirken paydaş görüşleri esas alınmıştır. Ancak, kimi planlarda görüşler doğrudan yansıtılmış, kiminde süzülüp sınıflandırılmıştır. Bu nedenle, dünyada en çok tanınan bir arkeolojik alanda "tanıtım stratejilerinin eksikliği" (örn. Efes Yönetim Planı), ödenek sıkıntısı yaşanmayan bir alanda "kaynak yetersizliği" (örn. Efes Yönetim Planı), koruma altında bulunan bir alanda rant beklentisinin karşılanamaması (örn. Bursa ve Cumalıkızık) gibi sorun tanımlamalarının

yapıldığı örnekler görmek mümkündür. Bu sorunun temel nedeni, ya katılım stratejisinin yanlış belirlenmiş olması ya paydaş görüşlerinin iyi çözümlenememesi ya da yönetim planının bileşenlerinden biri için geçerli olan bir sorunun alandaki tüm unsurlar için geçerli olarak tanımlanmasıdır. Bu sorunun önüne geçmek için farklı ilgi gruplarının yönetim planı sürecine uzmanlıkları düzeyinde katkı koymaları sağlanmalıdır. Aksi takdirde, örneğin yerel esnafın turizm ve koruma politikaları, koruma uzmanlarının ise idari kararlara ilişkin tespit ve değerlendirmeler yapması mümkün olacak, bu da alanın sağlıklı bir değerlendirmesinin yapılmasını engelleyecektir. Ayrıca, katılım toplantılarında dile getirilen görüşler öznel değerlendirmeler içerebileceğinden, karşılıklarının ve gerçekliklerinin olup olmadığı bilimsel verilerle veya konuya ilişkin farklı paydaş görüşleri de alınarak çözümlenmelidir.

Planların çözümlenme ve tanımlama kısımları incelendiğinde, ‘kaynak belge’ niteliğinde olması kaygısıyla alanla ilgili tüm bilgi ve belgelerin derlendiği çalışmalara rastlanmaktadır (örn. İstanbul Tarihi Yarımada, Ani Arkeolojik Alanı, Bursa ve Cumalıkızık, Nemrut Dağı). Yönetim planlarının kurumlar için el kitabı veya başvuru kitabı niteliğinde olması hedeflendiğinden, çözümlenmelerin ve tanımlamanın önem ve değerinin tespitine yönelik ve eylem planıyla ilişkilendirilecek detayda yapılması yeterlidir.

Yönetim planlarının içeriği açısından tespit edilen bir diğer husus ise, ülkenin genel koruma sorunlarına ilişkin, gerçekçi ve uygulanabilir olmayan politikalar ve eylemler tanımlamalarıdır (örn. İstanbul Tarihi Yarımada, Bursa ve Cumalıkızık, Ani Arkeolojik Alanı, Mudurnu Kültürel Mirası). Elbette ülkedeki genel idari veya yasal sorunlar kültürel mirasın korunmasında önemli engeller yaratabilmektedir. Ancak, hukuki ve örgütsel düzenlemelere ilişkin tanımlanan eylemler, bir yönetim planının amaç ve kapsamının dışındadır. Yönetim planı, mevcut hukuki sistem içinde alanın ulusal ve evrensel değerlerinin en üst düzeyde ve sürdürülebilir bir yaklaşımla korunabilmesi için yapılabilecek gerçekçi faaliyetleri tanımlamalı, bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde görev alacak kurumlar arasındaki eşgüdümü garanti etmeli, kurum bütçelerinin ortak belirlenen politika ve ilkeler doğrultusunda etkin kullanımını sağlamalıdır. Ülke ölçeğinde yeni örgütsel ve hukuki düzenlemeler getirmek veya mevzuat değişiklikleri önermek bir alana özgü hazırlanan yönetim planının kapsamı değildir.

Yönetim planlarının en önemli sorunlarından biri de, eylem planlarında içeriği net olarak açıklanmamış ve hedef cümleleriyle iç içe geçmiş eylemler tanımlamalarıdır. “Teşvik etmek”, “desteklemek”, “sağlamak”, “canlandırmak” vb ile biten cümleler eylemden ziyade bir hedefe veya politikaya işaret etmektedir. Oysa, “oluşturmak”, “araştırmak”, “izlemek”, “hazırlamak”, “düzenlemek” vb ile sonlanan cümleler yapılması gereken faaliyeti net olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle; ilgili kurumların yönetim planı kapsamındaki görev ve sorumluluklarını net olarak anlayabilmeleri ve plan verimliliğinin sağlıklı bir şekilde çözümlenebilmesi için eylemler net, anlaşılır ve ölçülebilir olmalı, içerikleri iyi tanımlanmalıdır.

Özetle, yönetim planlarının içeriği bakımından önemli olan hususlar şu şekilde özetlenebilir: çözümlenmeler plana veri sunacak detayda yürütülmesi; eylem planı kolay izlenebilir şekilde, ölçülebilir eylemler içeren ve GZFT çözümlenmesi ile ilişkilendirilmiş biçimde hazırlanmalı; planın verimliliğinin ölçümüne ilişkin göstergeler tanımlanmış olmalı, paydaş görüşleri bilimsel ve nesnel bir değerlendirme yürütülebilmesi bakımından süzgeçten geçirilmeli, tasniflenmeli ve alanın genel durumuyla birlikte değerlendirilmelidir.

Ülke ölçeğindeki tüm yönetim planlarında bir dil birliği sağlanabilmesi ve işin teknik detayına ilişkin başvuru niteliğinde bir belge düzenlenmesi amacıyla Bakanlıkça teknik şartname niteliğinde bir belgenin de hazırlanmasından fayda sağlanabilir. Böylece, bu sürecin bürokratik temelleri ilgili mevzuatta tanımlanarak, yapılacak teknik çalışmanın detaylarını ve aşamalarını tarifleyen, araştırmalarda elde edilmesi gereken bilgi türleri ile ulaşılması beklenen sonuçları açıklayan, ancak her alanın özelliklerine göre şekillenebilecek esneklikte bir belge ortaya konmuş olacaktır.

Uygulamannın Değerlendirilmesi

Bir yönetim planının uygulanması, eylem planında belirlenen eylemlerin vadesi içinde sorumlu kurumlarca yerine getirilmesidir. Dolayısıyla, burada uygulamadan kasıt, eylem planının gerçekleşme yüzdesi ve yönetim planları onaylandıktan sonraki süreçteki eşgüdümdür.

Eylem planlarının gerçekleşme yüzdesini değerlendirebilmek amacıyla gerek yeterli sayıda denetim raporları mevcut olmadığından gerekse planlar onaylanalı henüz kısa bir süre geçtiğinden her bir plana ilişkin niceliksel bir değerlendirme yapmak mümkün değildir. Bu bölümde Türki-

ye’deki yönetim planlarının uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ve uygulamanın eşgüdümü genel olarak değerlendirilmiştir.

Bugüne kadarki deneyim ve gözlemler göstermiştir ki; planlar onaylandıktan sonra uygulanmasının izlenebilmesi ve kurumlar arasında gerekli eşgüdümün sağlanabilmesinde üçüncü bir aktör olarak “alan yönetim birimleri” devreye girmektedir. Sekreteryası oluşturulmamış bir alan yönetimi sisteminde, uygulama süreci, alan başkanının asli diğer sorumlulukları yanında sorumlu kılındığı bu sürece yeterince zaman ve emek harcamaması nedeniyle yeterli düzeyde izlenememe riski taşımaktadır. Bu amaçla örgütlenen bir idari birim alan başkanının sorumluluğunu paylaşarak izlemeye ilişkin süreci kolaylaştırmaktadır. Yetkili idare bünyesinde yalnızca yönetim planının hazırlanması ve uygulanması sürecindeki gereken faaliyetleri yürütmek üzere alan yönetimi birimi oluşturulduğu takdirde, kurumlar arasındaki eşgüdümü sağlamanın kolaylaştığı görülmüş, bu birimler alana ilişkin önemli bir arşiv ve başvuru merkezi görevini üstlenmiştir. Ne var ki, bunun örnekleri çok değildir. Böyle bir örgütlenme, ancak, bunun için yeterli bir bütçe ayırma imkânına sahip idareler bünyesinde kurulabilmiştir (örn. İstanbul Tarihi Yarımada, Bursa ve Cumalıkızık, Selimiye Camii ve Külliyesi, Alanya Kalesi ve Tersanesi, Bergama Çok Katmanlı Kültürel Peyzajı, Diyarbakır Kalesi ve Hevsel Bahçeleri Kültürel Peyzajı, Efes).

Uygulama aşamasında tartışılan en önemli meselelerden biri yönetim planlarının yaptırım gücü olmuştur. Her ne kadar yaptırımı sağlamaya yönelik hükümler kanunda mevcut olsa da, eylem planlarında tanımlı projelerin belirlenen zaman dilimi içinde ve yetkili kurumlarca gerçekleştirilmesini sağlamak için kurumlarla müzakere etmekten öte bir yöntem mevcut değildir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, planın uygulanması sürecindeki eşgüdümü sağlamaktan sorumlu alan başkanlığının özerkliği ve kurumsal kimliğinin kanunda yeterince güçlü tanımlanmamış olması ve plan kararlarına uyulmadığı zaman uygulanacak cezai yaptırımların belirlenmemiş olmasıdır. Kaldı ki, esasında, müzakereye dayalı olarak hazırlanan ve ilgili kurumlarca ortaklaşa onaylanan bir planın uygulanması aşamasında kurumların iradeleri esas olmalı, hukuki ve yasal herhangi bir yaptırıma gerek olmamalıdır.

Alan yönetiminin özerkliğine ilişkin en önemli hususlardan biri de bütçedir. Uluslararası yönetim planlaması çalışmaları süreç ve içerik açısından incelendiğinde; oluşturulacak alan yönetimi örgütlenmelerine mali ve

idari özerkliğin belli ölçülerde tanındığı görülmektedir. Türkiye’deki sistem ise alandaki mevcut bütçe ve personel kaynağının etkin ve verimli bir şekilde yönetimini amaçlarken, oluşturulan alan yönetimi yapılanmaları mali ve idari özerkliğe kavuşmamakta, yönetim planının hazırlanması, uygulanması ve denetlenmesi sürecinde yetkili kurumla eşgüdüm içinde çalışan ve onun adına sorumluluk alan bir “yerel ortak” olarak varlığını sürdürmektedir.

Alanda ihtiyaç duyulan koruma projelerinin elde edilmesi ve uygulanması, alan ziyaret politikalarının belirlenmesi, işletme modellerinin tanımlanması ve alanların işletilmesi (gişe gelirleri, satış üniteleri, rehberlik, temizlik ve güvenlik hizmetleri vb) halihazırda yürürlükteki diğer yasal düzenlemeler doğrultusunda yetkili kurumlar tarafından yürütülmektedir. Bu çalışmalara ilişkin yetkilerin yönetim planıyla alan yönetimi birimine devredilmesi mümkün değildir, çünkü daha önce de belirtildiği gibi, alan yönetimi birimleri proje üretmekle değil, süreçteki eşgüdümden sorumlu kılınmıştır. Bazı yönetim planlarında bu kapsamda öneriler getirilmiş (örn. Efes), ancak yürürlükteki mevzuata aykırı olan bu faaliyetlerin kabul edilebilir ve uygulanabilir olmaması nedeniyle müzakere süreçleri uzamış ve planın onama işlemi gecikmiştir. Bunlar dışında kalan ölçek ve detaydaki projelere (örn. bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi, bilinç geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi, akademik çalışmaların desteklenmesi vb) ilişkin hizmet alımları da, tüzel kişiliklerinin mevcut olmaması, bütçe yaratma ve kullanma yetkilerinin bulunmaması ve mevzuatta buna ilişkin herhangi bir görev tanımlarının yer almaması nedeniyle alan yönetim birimince gerçekleştirilememekte, bu projelere ilişkin muhatap olarak farklı idarelerin tanımlanması gerekmektedir. Dolayısıyla, Türkiye’deki alan yönetimi sistemi özerk bir bütçeye sahip, bütçe yaratan ve bunu kendi inisiyatifiyle kullanma yetkileri olan bir yapılanma değil, mevcut sistem içinde etkin bir işbirliği ve eşgüdümü hedefleyen bir sistem tanımlamaktadır.

Cleere’e göre (1984, 130), korumaya yönelik tüm faaliyetlerin, sorumlulukların ve yetkilerin bir birimde toplanması tercih edilen bir yapılanma değildir. Bunun yerine, aynı amaca yönelik farklı sorumluluklara ve yetkilere sahip, farklı faaliyet alanlarında çalışmalar yürüten kurumlar tam anlamıyla bir işbirliği içinde olmalıdır.

Türkiye’de farklı mevzuatlara tabi veya farklı idari sınırlar içinde kalan kültürel mirasın aynı yaklaşımla ele alınabilmesi için ülke ölçeğinde tek

bir örgütlenme modeli getirilmesi Türkiye idari sistemi içinde doğru bir yaklaşımdır. Mevcut koruma örgütlenmeleri arasında başarılı bir işbirliği sürecini hayata geçirmek için eşgüdüm ve denetleme kurulunun, danışma kurulunun ve denetim biriminin örgütlenme yapısının iyi çözümlenmesi ve geliştirilmesi daha uygun bir yaklaşımdır.

Bu anlamda, Kültür ve Turizm Bakanlığı bu süreçteki mevzuat koyan, yönlendiren, eşgüdümü ve gerektiği durumda teknik desteği sağlayan en önemli aktördür. Bakanlık’ın uygulamanın denetlenmesine doğrudan bir müdahalesi bulunmamakta, üyesi olduğu eşgüdüm ve denetleme kurulları ile danışma kurulları aracılığıyla süreçteki aktörlerden biri olarak denetlemeye katılmaktadır. Alan yönetimi teşkilatlarının düzenlenmesinde ise yasal gerekliliklerin yerine getirilip getirilmediğini takip etmekte, gerektiğinde öneriler getirmektedir. Alan başkanları ise, bütçeleme ve kaynak araştırması yapmak, ihale sürecine ilişkin belgeleri hazırlamak ve tüm süreçte kurumlar arasında işbirliğini sağlamak konularında önemli sorumluluklara sahiptir. Ayrıca, planın uygulanmasının denetlenmesinden sorumludur. Bu kadar önemli yetki ve sorumluluklarla donatılan bir kişinin hesap verebilirliği önemli olduğundan, “alan başkanı - yetkili idare - alan yönetimi birimi” arasındaki denetim üçgeninin iyi tanımlanması önemlidir. Yönetim planlarının kurumsal işbirliğini sağlamadaki başarısı ise plan kapsamında belirlenen faaliyetlerin sorumluları tanımlanırken kurumsal yetkilerin, yeterliklerin ve uzmanlıkların esas alınmasına bağlıdır.

Sonuç

Alan yönetimi teknik, ve belki de teknik olmaktan çok daha fazla politik bir süreçtir. Aynı alan üzerinde farklı mevzuatlar doğrultusunda çalışan, farklı yetki ve sorumluluklarla donatılmış, farklı nitelikte ve deneyimlerdeki grupları ortak bir amaç etrafında bir araya getirmek ve bir sonuç ürün elde etmeye çalışmak oldukça sıkıntılı bir süreçtir. Bu nedenle, alan yönetiminin temelde bir sonuç ürün elde etmek amacıyla olmadığı, sürecin kendisinin plandan daha dikkate değer olduğu çeşitli kaynaklar tarafından vurgulanmaktadır.

Alan yönetimi esasında bir süreç tasarımıdır. Farklı ilgi grupları arasında eşgüdüm sağlayarak bir denge oluşturmak, alanın korunmasından sorumlu kurumların alınan kararlar ve detayları üzerinde ortaklaşmasını

sağlamak yönetim planlamasının temel hedefidir. Ortaklaşma sonucu elde edilen planın uygulanmasının denetlenmesi, sorumluluk alan kurumların bu sorumlulukları yerine getirmelerinin sağlanması, planın uygulanmasında yaşanan sıkıntılarda veya alanda değişen koşullar doğrultusunda planın güncellenmesi ve tüm bu aşamaların nasıl gerçekleştirileceğinin planlama sürecinde tanımlanması bu sürecin döngüsünü tamamlamaktadır.

Türkiye’de mevcut yönetim ve planlama sistemine alan yönetimi mevzuatı ile getirilen katkılar şu şekilde özetlenebilir:

- Kültürel mirasın etkileşim içinde olduğu çevre ile yalnızca imar düzenlemeleri ve kentsel gelişim ölçüğünde değil, koruma, sunum, tanıtım, ulaşım, erişim, sosyal altyapı, yerel katılım, kurumsal yeterliklerin gelişimi, yönetişim, eğitim, alanın algılanması, ziyaretçi yönetimi, bilimsel araştırma, arkeolojik kazılar vb gibi değişik başlıklarda ve ölçeklerde de birlikte değerlendirilmesini ve tüm bu başlıklardaki politikalar arasındaki ilişki ve tutarlılığın sağlanmasını amaçlamıştır.

- 20 yıl sonraki “dondurulmuş resmi” gösteren planların ötesinde, alanı neden-sonuç ilişkisi ve geçmiş-bugün-gelecek ekseninde değerlendiren bir yaklaşımla ele alınmasını sağlamıştır.

- Alana ilişkin yürütülen bir planlama çalışmasını bir kurumun sorumluluğundan çıkarıp, alanda söz ve yetki sahibi olan tüm paydaşların görüşleriyle oluşturulmasını amaçlamıştır.

- Hazırlanmış bir planın tüm paydaşlarca kabul edilmesini değil, henüz hazırlanma aşamasındayken kararlar üzerinde uzlaşılmasını amaçlamıştır.

- Yalnızca planın hazırlanma aşamasına değil, onaylanması, uygulanması ve izlenmesi aşamalarına da paydaşların katılımını hedeflemiştir.

Özetle; Türkiye, alan yönetimi mevzuatıyla birlikte, en azından kurumlar arası iletişimin arttığı, paydaş katılımının farklı düzeylerde de olsa sağlanabildiği, çalıştay ve katılım toplantısı sonuçlarının plana doğrudan yansıtılabildiği bir planlama deneyimi kazanmıştır. Resmi yazılı belgeler üzerinden kurulan iletişim ağı bir ölçüde aşılmış ve bu süreci yaşayan kurumlar arasında doğrudan iletişime geçilebilecek muhatap kişiler ortaya çıkmıştır. Kültürel mirasın korunması konusunda akademisyenlerden esnafa, eğitim kurumlarından turizmcilere, siyasi otoritelerden sivil halka kadar pek çok farklı düzeydeki paydaşın kaygıları ve yaklaşımları arasında bir denge kurma çabası kağıt üzerinde değil, bu paydaşların karşı kar-

şıya gelerek birlikte tartışması yoluyla sağlanmaya çalışılmış, kimi konularda uzlaşmış kararlar çıkmasa bile bir müzakere ve tartışma ortamı yaratılabilmektedir. Türkiye’nin bugüne kadar genelde sivil toplum ve kent konseyleri aracılığıyla deneyimlediği bu planlama kültürü alan yönetimi mevzuatı sayesinde hukuki bir zemin kazanmıştır.

Bu çalışma göstermektedir ki, alan yönetimi mevzuatını, çeşitli yayınların yaptığı gibi (Çolak, 2007; Alanyalı, 2013), salt mevzuat metni üzerinden değerlendirmek sağlıklı bir yaklaşım olmayacaktır. Uluslararası beklenti ve gerekliliklerin onaylı planlarda ne kadar yer bulduğunu bu planları inceleyerek araştırmak da aynı ölçüde yetersizdir. On yılın sonunda Türkiye’nin alan yönetimi konusunda elde ettiği deneyimi, bu planların hazırlanmaları ve uygulanmaları sürecinde kültürel mirasın korunması konusuna sağladıkları katkıları göz ardı etmeden, süreci bir bütün olarak değerlendirmek daha sağlıklı ve faydalı bir tutum olacaktır. Burada dikkat çekilen hususlarda mevzuatta gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesiyle bu planların hem üretim hem de uygulama süreçleri kolaylaşacak, niyet edilen daha iyi yönetime daha kısa sürede ulaşmak mümkün olacaktır.



Extended Abstract

Turkish Experience of Management Planning in Cultural Heritage Areas

*

Evrım Uluşan
Middle East Technical University

Management planning studies for cultural heritage in Turkey are performed in legally registered conservation areas. Management plans for registered individual buildings outside such boundaries are not within the scope of the related legislation.

The studies are commenced by delineation of site management boundaries at national level. Following the approval of boundaries by the Ministry, the process is followed by related municipalities in urban conservation sites; or by the Ministry otherwise. Site management organization including an “advisory board”, “supervision and coordination board” and a “site manager”, which are responsible for consultancy, approval and implementation in the process, is established concurrently to the planning studies. Besides, site management offices might be established within municipalities. Despite their names and affiliated sections within municipalities may differ, they are all in charge of managing the coordination and secretariat works in process as well as monitoring the implementation of the plans.

Table 1 shows the background stories of planning works that have been performed in line with the legislation since 2005. Although they have not been approved yet, three mature planning studies (Alanya Fortress and Shipyard, Bergama Multi-Layered Cultural Landscape, Sinop Historical Prison and its Environs) are also included in the Table.

Table 1: The Authority Share for Management Plans and Their Relation to World Heritage List Studies (Source: The Archive of the General Directorate of Cultural Heritage and Museums)

Management Plans	Purpose of Preparation	Legal Responsible	Method for Conducting	Budget Source	Period of Preparation ³	Relation to World Heritage List Studies
Aphrodisias Ancient City	Nomination to the World Heritage List	Ministry of Culture and Tourism	Procurement (MSGSÜ Research Center for Urbanism)	Geyre Foundation	2010-2013	Nomination file was submitted as of 2015.
Alanya Fortress and Shipyard	Nomination to the World Heritage List	Alanya Municipality	Procurement (Giora SOLAR)	Alanya Municipality	2007-ongoing	Nomination files submitted in 2010 and 2012 were withdrawn.
Archaeological Site of Ani	Within the scope of UN Joint Program of Alliances for Culture Tourism in Eastern Anatolia	Ministry of Culture and Tourism	By the planning team established within the Ministry	UN Millennium Development Goals Fund and Ministry of Culture and Tourism	2009-2015	Nomination file was submitted as of 2014 and the decision will be taken by July 2016.
Bergama Multi-Layered Cultural Landscape	Nomination to the World Heritage List	Bergama Municipality	By the planning team established within the Municipality	Bergama Municipality	2010-ongoing	Inscribed on the List in 2014.
Bursa and Cumalikizik	Nomination to the World Heritage List	Bursa Metropolitan Municipality	Procurement (Akan Architecture)	Bursa Metropolitan Municipality	2010-2013	Inscribed on the List in 2014.
Catalhoyuk Neolithic Site	Upon the World Heritage Committee decision	Ministry of Culture and Tourism	By the planning team established within the Ministry	Ministry of Culture and Tourism	2010-2013	Inscribed on the List in 2012.
Diyarbakır Fortress and Hevsel Gardens Cultural Landscape	Nomination to the World Heritage List	Diyarbakır Metropolitan Municipality	Procurement (İkarya Consultancy)	Diyarbakır Metropolitan Municipality	2011-2013	Inscribed on the List in 2015.
Ephesus	Nomination to the World	Selcuk Municipality	Procurement (Ege Plan	Selcuk Municipality		Inscribed on the List

³ The approval of planning boundaries is defined as the start date, and the approval of the plan by Supervision and Coordination Board is defined as the end date.

	Heritage List		Planning Office and Assoc. Dr. Savaş Zafer ŞAHİN)		2010-2014	in 2015.
Istanbul the Historic Peninsula	Upon the World Heritage Committee decision	Istanbul Metropolitan Municipality	Procurement (BİMTAŞ A.Ş.)	İstanbul 2010 European Capital of Culture Agency	2009-2011	Inscribed on the List in 1983.
Mudurnu Cultural Heritage	Upon the request of the Mudurnu Municipality	Mudurnu Municipality	Procurement (Dr. Ayşe Ege YILDIRIM)	Eastern Marmara Development Agency	2014	Inscribed on the Tentative List in 2015.
Mount Nemrut	Within the scope of a conservation project conducted by the Ministry of Culture and Tourism	Ministry of Culture and Tourism	Procurement (ODTÜ)	Ministry of Culture and Tourism	2008-2014	Inscribed on the List in 1987.
Selimiye Mosque and its Social Complex	Nomination to the World Heritage List	Edirne Municipality	By the planning team established within the Municipality	Edirne Municipality	2007-2012	Inscribed on the List in 2011.
Sinop Historical Prison and its Environs	Within the scope of a conservation IPA project conducted by the Ministry of Culture and Tourism	Sinop Municipality	Bosshard & Luchsinger Architects AG	EU Instrument for Pre-Accession Assistance	2011 - ongoing	Inscribed on the Tentative List in 2013.

One of the key actors in the process has been the senior manager of the related authority while the other is the site manager. Their attitudes and skills have been decisive in problem-solving in case of any controversy or technical problem within the processes. Site management offices have been the third key actors. It has been apparent that the coordination of stakeholders has been facilitated in the event of establishment of a site management office within the responsible authority. These offices have also played the role of an important archive and application centers. Nevertheless, such an organization could only take place in the municipalities which can afford to do that.

Although the willpower of the institutions should be essential for implementation of such a plan which has been produced jointly by related institutions and grounded on consensus, the powers of sanction of these plans have been one of the main debates. Though provisions with regard to strengthening their implementations are already available in the legislation, there is no way rather than negotiating with institutions for actualization of the actions for which they are defined as responsible. One of the main reasons behind this lies in the poor definition of corporate identity of site management as well as the lack of provisions for penalizing in case of disregarding the responsibilities.

Another issue related to the autonomy of site management has been the budget. Although site management organizations in some international cases are given financial autonomy to a certain extent, the system in Turkey does not allow having, using or creating a self-budget. Site management offices are charged of providing coordination during the whole process, but not for devising projects. Therefore, they have been the “local partners” working in coordination with the related authority, rather than autonomous management units.

In spite of the inadequacy of some further experiences, it can be inferred from 10-year experience that Turkey has gained a planning practice, through which interinstitutional communication has been increased. Though agreed decisions have not always been the result, a negotiating platform was leastwise managed to be offered. Additionally, the technical methods have been improved by way of analytically studying the property from many different perspectives which resulted in moving the plans beyond “frozen pictures of future”. Such a planning practice which had been experienced through limited platforms before has now gained a legal ground in Turkey by site management legislation.

Kaynakça/References

- Akan Mimarlık (2002). *Pamukkale yönetim ve sunum planı final raporu*. Kültür Bakanlığı, Ankara
- Akan Mimarlık (2013). *Bursa (Hanlar Bölgesi ve Sultan Külliyesi) ve Cumalıkızık yönetim planı*. Bursa Büyükşehir Belediyesi.
- Alanyalı, F. (2013). *Arkeolojik alan yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını 3006

- Bimtaş A.ř. (2011). *İstanbul historic peninsula site management plan*. (Pdf Belgesi). 20 Haziran 2016 tarihinde http://www.alanbaskanligi.gov.tr/files/Management_Plan_090312_TUM.pdf adresinden erişildi.
- Cleere, H. (1984). World cultural resource management: Problems and perspectives. In H. Cleere (Der.), *Approaches to the Archaeological Heritage, A comparative study of world cultural resource management systems*. Cambridge: Cambridge University Pres. 125-131
- Cleere, H. (1989). Introduction: The rationale of archaeological heritage management. H. Cleere (Der.), *Archaeological heritage management in the modern world. One World Archaeology* V.9. 1-19
- Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel M¼d¼rl¼ę¼. (2007). *Korunan alan planlaması ve y¼netimi*. 18 Mart 2016 tarihinde <http://www.milliparklar.gov.tr/kitap/66/mobile/index.html> adresinden erişildi.
- Çolak, N. İ. (2007). *Alan y¼netiminin hukuki boyutu*. 20 Haziran 2016 tarihinde <http://www.ilkercolak.com.tr/alan-yonetiminin-hukuki-boyutu/adresinden> erişildi.
- Edirne Belediyesi (2012). *Selimiye camii ve k¼llyesi y¼netim planı*. (Pdf Belgesi). 20 Haziran 2016 tarihinde <http://www.dmselimiyecamii.com/images/stories/YonetimPlani.pdf> adresinden erişildi.
- English Historic Towns Forum. (1998). Conservation area management: A practical guide. Report No:38. (Pdf Belgesi). 20 Haziran 2016 tarihinde http://www.historictownsforum.org/files/documents/free_download_publications/Conservation_area_management/Conservation%20Area%20Management.pdf adresinden erişildi.
- Feilden B. M. ve Jokilehto J. (1998). *Management guidelines for world cultural heritage sites*. Rome: ICCROM
- International Committee on Archaeological Heritage. (1990). Charter for the protection and management of the archaeological heritage. (Pdf belgesi). 20 Haziran 2016 tarihinde http://www.icomos.org/charters/arch_e.pdf adresinden erişildi.
- Ikarya Danışmanlık (2014). *Diyarbakır kalesi ve hevsel bahçeleri k¼lt¼rel peyzajı y¼netim planı*. (Pdf Belgesi). 20 Haziran 2016 tarihinde <http://www.diyarbakiralan-yonetimi.org> adresinden erişildi.
- K¼lt¼r ve Turizm Bakanlığı (2013). *Çatalh¼y¼k neolitik kenti y¼netim planı*. Ankara: K¼lt¼r ve Turizm Bakanlığı.
- K¼lt¼r ve Turizm Bakanlığı (2015). *Ani arkeolojik alanı y¼netim planı*. Ankara: K¼lt¼r ve Turizm Bakanlığı.
- Middleton, V. (1996). Vision, strategy and corporate planning: An overview. A. Harrison (Der.). *Manual of Heritage Management*. Oxford: Butterworth & Heinemann. 3-11.

- Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Şehircilik Uygulama ve Araştırma Merkezi. (2013). *Aphrodisias antik kenti alan yönetim planı*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi. (2014). *Kommagene nemrut yönetim planı*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Saunders, A. (1989). Heritage management and training in England. In H. Cleere (Der.), *Archaeological heritage management in the modern world. One World Archaeology*. V.9. 152-163
- Şahin, E (2008). *Alan yönetimi süreçleri: Japonya ve Türkiye*. (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi). Kültür ve Turizm Bakanlığı Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şahin S. Z ve Egeplan Planlama Ltd. Şti. (2014). *Efes yönetim planı*. İzmir: Selçuk Belediye Başkanlığı.
- Thomas L., Middleton J., ve Philips A., (2003). Guidelines for management planning of protected areas. *Best Practice Protected Area Guidelines Series* No.10. (Pdf Belgesi). 11 Şubat 2008 tarihinde <http://www.iucn.org/themes/wcpa/pubs/guidelines.htm> adresinden erişildi.
- Wainwright, G.J. (1989). The management of English landscape. H. Cleere (Der.), *Archaeological heritage management in the modern world. One World Archaeology*, V.9. 164-170
- Wijesuriya, G., Thompson, J. ve Young, C. (2013). *Managing cultural world heritage*. Paris: UNESCO.
- UNESCO World Heritage Centre (2015). *Operational guidelines for the implementation of the world heritage convention*. Paris: UNESCO.
- Yıldırım A.E. (2014). *Mudurnu kültürel mirası yönetim planı*. (Pdf Belgesi). 20 Haziran 2016 tarihinde <http://www.mudurnualanyonetimi.org> adresinden erişildi.

Evrin Ulsan,

1982 yılında Giresun’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Giresun ve Ordu’da tamamlamasının ardından 2003 yılında ODTÜ Şehir ve Bölge Planlama Bölümünden lisans, 2006 yılında ise Kentsel Politika Planlaması ve Yerel Yönetimler Ana Bilim Dalı’ndan yüksek lisans derecesini aldı. Şu anda ODTÜ Kentsel Politika Planlaması ve Yerel Yönetimler Ana Bilim Dalı’nda doktora çalışmalarını sürdürmektedir.

2004 yılında uzman yardımcısı olarak göreve başladığı Kültür ve Turizm Bakanlığı’nda alan yönetimi ve UNESCO Dünya Miras Sözleşmesi konularında yoğun olarak çalıştı. Bu konuda çeşitli uluslararası çalıştaylara ve toplantılara katıldı. Bakanlıkça hazırlanan yönetim planlarının planlama ekibinde yer aldı. Dünya Miras Listesi adaylık dosyalarını ve Liste’ye kaydedilmiş varlıkların korunma durumu raporlarını hazırladı. Bu konularda elde edilen deneyimi çeşitli sempozyumlar ve eğitim programlarında ilgililerle paylaştı. Halen, Bakanlığın ilgili biriminde kariyer uzmanı olarak çalışmaktadır.

E-posta: ulsan.evrin@gmail.com