

FRANSA ULUSAL YÖNETİCİLİK OKULU'NUN ÜST DÜZEY KAMU YÖNETİCİSİ YETİŞTİRMEDE YERİ VE KAPATILMASI SÜRECİ

Bedrettin ÖZMEN¹

Geliş Tarihi: 19/01/2023

Kabul Tarihi: 17/03/2023

ÖZET

Kamuda çalışan üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi, kamunun sürekli değişen ve artan ihtiyaç ve beklentilerine daha etkin, daha çevik cevap verebilmek adına ülkelerin kendilerine özgü politikalar yürüttüğü bir alandır. Bu nedenle, modern devletlerin kamu idaresinde ihtiyaç duydukları yöneticilerin yetiştirilmesini sağlamak üzere belli okulların ön plana çıkması şartıcı değildir. 1945 yılından bu yana Fransa'da faaliyet gösteren Fransa Ulusal Yöneticilik Okulu (Ecole National Administration), nitelikli üst düzey kamu yöneticisi yetiştirmede, merkezîyetçiliğin hâkim olduğu Fransa bürokrasisinde önemli bir işleve sahiptir. Gelişmekte olan ülkeler, yöneticilerinin eğitimi ve yetiştirilmesi için zaman zaman bu okuldan esinlenmektedir. Bu çalışmada Ulusal Yöneticilik Okulu tanıtılacak; okulun Fransız bürokrasisindeki rolü ve başarısının ardındaki faktörler, görevleri, öğrenci kabulü ve eğitim sistemi ile kapatılmasındaki süreçler incelenecektir. Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde uzmanlaşmış bir kurum olarak öğrencilerinin zamanla belirginleşen sosyal profilleri ile ilgili eleştirilere değinilecektir. Ayrıca Fransa'nın yeni üst düzey kamu çalışanları misyonu, Fransa'nın değişen kamu hizmetleri politikası ve kapatılan Ulusal Yöneticilik Okulu'nun yerine açılan Ulusal Kamu Hizmetleri Enstitüsü'nün niteliği ve görevleri incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Üst düzey kamu çalışanları, Fransa, Ulusal Yöneticilik Okulu, Kamu hizmetleri, Ulusal Kamu Hizmetleri Enstitüsü

¹ Daire Başkanı, Dr., T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, bedrettinozmen@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3337-1464

The Role of France National School of Administration in Training of Senior Public Servants and Its Removal

ABSTRACT

The training of senior public employees and managers in the public sector emerges as a subject in which countries carry out different policies in order to respond more effectively and agilely to the ever-changing and increasing needs and expectations of the public. Therefore, it is not surprising that some schools are distinguished in educating senior public officials that modern states need for public administration. The French National School of Administration, which had been operating in France since 1945, was an establishment known for its success in raising qualified senior public administrators and its contribution of the centrist management approach to the French bureaucracy. The school still inspires the models of education of the senior public officials in the developing countries. In this study, the role of the school in French bureaucracy and the factors that ensured its success, its duties, selection and education system, and its closure process is examined. As a specialized institution in training of high level civil servants, the criticisms about the social profiles of its students is also mentioned. The new high-level civil servants mission of France, the country's changing public service policies, and the qualities and the duties of the new State Institute of Civil Service which replaced the former National School of Administration, are also evaluated.

Keywords: Senior civil servants, France, National School of Administration, Public services, State Institute of Civil Service

GİRİŞ

Artan dünya nüfusu ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler sonucunda ülkelerin geçirmekte olduğu dijital, sosyal ve ekonomik dönüşümler, vatandaşların kamu hizmetlerinden ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesine ve artmasına sebep olurken devlet yöneticilerinin bu ihtiyaçlara karşılık verebilmek amacıyla sunduğu hizmetlerin çeşitlenmesini sağlamaktadır. Bu beklenti ve ihtiyaçlara cevap verebilecek hizmetlerin sağlanması ve yönetilmesi, kamu yönetiminde merkezîyetçi bürokratik yapıda görev alan vizyonu geniş üst düzey yöneticilerin varlığı ile mümkün olabilmektedir. Tarihte birçok devlette çeşitli uygulama ve sistemlerin bulunduğu gibi günümüzde de Fransa, Almanya, İngiltere gibi ülkeler kamu hizmetlerinde bu yöneticilerin yetiştirilmesi için enstitüler ve okullar kurmuşlardır.

Örneğin İngiltere’de Kraliyet Kamu Yönetimi Enstitüsü (Royal Institute of Public Administration) müsteşar, müsteşar yardımcıları ve genel müdürlerden oluşan kamu üst düzey yöneticilerine devlet yönetimiyle ilgili perspektifin geliştirilmesine katkı sağlayacak eğitimler verilmesini sağlayan kurslar veren bir kurumdur (Günay, 2004, s. 187). ABD’de Federal Yönetim Enstitüsü (Federal Executive Institute), Almanya’da Federal Kamu Yönetimi Akademisi, Avustralya’da Australian Public Service Academy (Kamu Hizmetleri Akademisi) kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla kurulan diğer kurumlara örnektir (Günay, 2004, s. 185).

“Yeni bir devlet kurulduğu zaman seçimlere gitmek veya bir parlamento seçmek elzem değildir ama memurlar bulmak, bir idare meydana getirmek muhakkak ki elzemdir” (Aron, 1976, s. 51) sözü ile önemine vurgu yapılan bürokrasinin üst düzey yöneticilerinin eğitimi ve gelişimi devletler için hayati öneme sahiptir.

Bu çalışmada kamu yöneticisi yetiştiren kurumlardan Fransa Ulusal Yöneticilik Okulu (ENA) örneği ele alınmıştır. Fransa’da kamu hizmetlerinde üst düzey kamu çalışanlarının yetiştirilmesi yöntem ve esaslarını anlayabilmek amacıyla Fransa’da merkezîyetçi bürokratik yapının oluşmasını sağlayan ve nitelikli üst düzey kamu çalışanları yetiştirme başarısı ile bilinen okulun kurulduğu yıldan bugüne kamu hizmetlerine katkısının serüveni ve ardından kapatılmasına giden süreç işlenecektir. İlk olarak Fransa’da kamuda işe alımların tarihsel süreçteki değişimi kısaca özetlenecek, akabinde kurumun

nitelikleri ve görevleri incelenecektir. Okulun eğitim sisteminin nasıl işlediği ve okulun üst düzey kamu çalışanı yetiştirtmedeki yerinden bahsedilecek, son olarak kapatılmasına ilişkin kararlar, sebep olan faktörler incelenecek ve Fransa'nın yeni kamu hizmetleri misyonları ile 1 Ocak 2022 yılında kurulan Ulusal Kamu Hizmeti Enstitüsü değerlendirilecektir.

1. FRANSA'DA KAMU YÖNETİMİNE DAMGASINI VURAN BİR KURUM: ULUSAL YÖNETİCİLİK OKULU (ENA)

II. Dünya Savaşı, başta savaşa katılan ülkelerde olmak üzere dünyada siyasal, ekonomik ve sosyal dengeleri değiştirmiş, izleri uzun yıllar silinmeyen kalıcı hasarlar bırakmıştır.

Savaş sonrasında savaşın devlete verdiği çok boyutlu zararları hızlı bir şekilde telafi edebilmek, devletlerin hizmet verdikleri alanlarda hizmetlerin aksamaması ve dönemin ihtiyaçlarına göre bu hizmetlerde reformların yapılması gereklilikleriyle kamu yönetiminde alanında uzman, nitelikli yöneticilere ihtiyaç artmıştır (İriş, 2021). Savaş sonrasında duyulan kamu hizmetlerinde nitelikli yöneticilerin varlığı ihtiyacının giderilebilmesi, kamuda devlet memurluğuna girişin demokratik yollarla yapılması ve kurumsallaştırılarak tek bir merkezde toplanması amacıyla General Charles de Gaulle 'un başında olduğu hükümet tarafından 9 Ekim 1945 yılında L'Ecole National de l'Administration (Ulusal Yöneticilik Okulu) kurulmuştur (Şengül, 2009).

Fransa'da kamu çalışanı yetiştirilmesi amacıyla faaliyet gösteren tek kurum ENA'dır. ENA'nın da içinde bulunduğu ve sağlık, yargı, kolluk hizmetleri gibi birçok kamu hizmetinde faaliyet göstermek üzere kamu çalışanı yetiştiren 13 kurum mevcuttur (Elysée, 2021). Örneğin Halk Sağlığı Yüksek Okulu (EHEP) sağlık yönetimi, sosyal ve sağlık hizmetleri alanında yönetici yetiştirmek üzere hizmet veren bir okul iken Ulusal Yargı Okulu (ENM) hâkim ve savcı yetiştiren bir okul olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu hizmeti okullarının rekabetçi sınavları vardır ve atamalar okulun hizmet verdiği kamu sektörüne ait Bakanlık veya Bakanlığa bağlı kamu kuruluşları tarafından yapılır (Direction de L'information Légale et Administrative, 2021).

Fransız bürokrasisinde corps, aynı statüde bulunan hak ve görevleri kanunla belirlenmiş olan memuriyetlerin oluşturduğu birimlerdir. Grand

Corps adı verilen üst düzey memurlardan oluşan memuriyet statüsü ise Fransız bürokrasisinin yapıtaşlarıdır ve Danıştay, Sayıştay, Maliye Teftiş kurumları Grand Corps'u oluşturan başlıca birimlerdir (Baysal, 2016). Ulusal Yöneticilik Okulu'nu diğer kurumlardan ayıran husus Grand Corps statüsündeki birimlere doğrudan yönetici yetiştiriyor olmasıdır. Zira Grand Corps'ta bulunan bazı yönetici pozisyonlarına atanmak için ENA'dan mezun olma şartı aranır (Conseil d'Etat, 2021)

Fransa'da kamu yönetiminin kişilere bağlı kalmaması ve olası değişimlerde faaliyetlerini devam ettirebilmesi sürdürülebilir şekilde teşkilatlanmış olan bürokrasi sayesinde mümkündür. Kamu yönetiminin ve hizmetlerinin sürdürülebilirliği ve merkezileştirilmesi hareketi, ENA'nın yanı sıra kapsamlı ve detaylı bir kamu meslekleri rehberinin (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, 2017) oluşturulmasıyla da güncelliğini koruyan bir durumdur.

İlk adımı 1970'li yıllarda bakanlık düzeyinde kamu meslekleri rehberinin yayınlanmasıyla atılan RIME, Bakanlıklar arası kamu mesleklerinin fonksiyonlarına göre gruplandırılarak yer aldığı ve bu mesleklerin gerektirdiği kişisel ve kişiler arası beceriler, profesyonel yetkinlikler ile mesleklerin faaliyet alanı, kapsamı ve sorumluluklarının yer aldığı detaylı bir katalog şeklinde hazırlanmıştır (Fransa Yükseköğretim ve Araştırma Bakanlığı, 2011). Rehberde yer alan mesleği icra eden bir kişinin ihtiyaç dâhilinde başka bir bakanlıkta çalışabilmesi sayesinde mobilitenin yakalanması, kamuda aşırı istihdamın önüne geçilmesi, ayrıca çalışacak kişinin yetkinlik ve becerilerinin biliniyor olması avantajından faydalanılması sağlanır. RIME de ENA gibi Fransa'da kamu yönetimi anlayışının profesyonelliği esas alan merkezîyetçi ve sürdürülebilir bir yapıyı oluşturmak olduğu düşüncesini güçlendiren güzel bir örnektir.

1.1. ENA'nın Niteliği, Görevleri ve Birimleri

1945 yılında General Charles de Gaulle öncülüğünde kurulan Fransa Ulusal Yöneticilik Okulu, nitelikli üst düzey kamu çalışanlarının yetiştirilmesi ve işe alımların liyakate dayalı olarak yapılması amacıyla kurulmuş bir kurumdur (De Silguy, 2003). Yönetim kuruluna Danıştay Başkan Yardımcısının başkanlık ettiği ENA, 2002 yılında yayımlanan 49 numaralı

Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin birinci maddesine göre başbakanlık bünyesinde faaliyet gösteren ve kendi kendini finanse eden idari bir kurumdur.

Kararnamenin ikinci maddesi ise kurumun görevlerini sıralar: ENA'nın görevlerinden ilki Fransız ve yabancı ülke vatandaşlarına kamu hizmetleri alanında “ilk eğitim” ve “hayat boyu mesleki eğitimin” verilmesini sağlamaktır. Kamu hizmetleri eğitimi verilmesinin yanı sıra kurumun daha fazla istihdam yaratmak, öğrenci kadrosunun çeşitlendirilmesini sağlamak amacıyla “hazırlık eğitimi organizasyonları” düzenlemek, kamu yönetimi alanında Fransa'nın dış politikası çerçevesinde yabancı kurum ve kuruluşlarla ikili ya da çok taraflı iş birliği yapmak ve özellikle karşılaştırmalı idare hukuku alanında araştırma, uzmanlık faaliyetleri yürütmek ve yayın yapmak gibi görevleri de bulunur.

1.2. Factors Caused Boredom at Workplace

ENA her yıl yüzlerce Fransız, Avrupa ve dünya vatandaşına kamu hizmetlerinde yetkinlik, tecrübe ve profesyonellik katacak eğitimler vermektedir. Bu eğitimler, kurumun mezunlarının sahip olması gereken yetkinlik ve becerilerini belirleyen pedagojik amaçlar doğrultusunda hazırlanmış yöntemler ile verilmektedir (Coussirou, 1996).

Coussirou (s. 46-47), kurumun bürokratik amaçlarına ulaşmasını destekleyecek pedagojik amaçlarını öğrencilerin ekonomi, hukuk, uluslararası ilişkiler gibi temel alanlardaki bilgilerinin mükemmel düzeye getirilmesi; adli ve idari, bütçe ve finans metinlerinin yazımı gibi kariyerleri boyunca ihtiyaç duyacakları yazım yetkinliklerinin kazandırılması, verilen eğitimlerdeki grup çalışmaları ve vaka çalışmaları ile takım çalışması bilincinin geliştirilmesi ve devlet yönetiminin ihtiyaç duyduğu inovasyon kültürünün kazandırılması olarak sıralamıştır.

ENA'da üç farklı eğitim kategorisinden söz etmek mümkündür. Bunlar “İlk Eğitim”, “Sürekli Eğitim” ve “Diplomat Eğitimi”dir.

1.2.1. İlk Eğitim (Kamu Hizmeti Eğitimi)

Bu eğitimi tamamlayan öğrenciler Fransa'da ve ülkenin dışında kalan Fransız topraklarında kamu yöneticisi olarak çalışma fırsatına sahiptir. İlk Eğitim'de ENA, güncel olarak 24 ay eğitim verir ve bu 24 aylık eğitimin ilk

yılı staj için ayrılmıştır . Diğer yılda ise kamu hizmetlerinde yetkinlik, profesyonellik ve farklı bakış açıları kazandıracak eğitimler verilir.

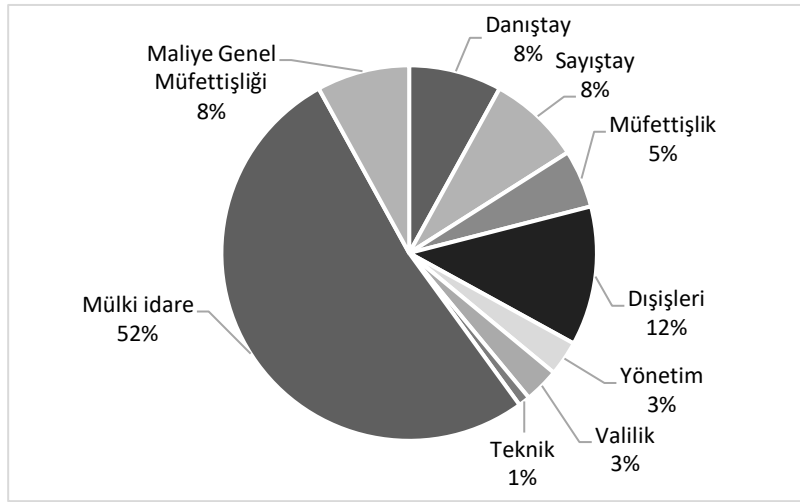
ENA'ya kabul alan öğrenciler stajyer devlet memuru olarak nitelendirilir (Şengül, 2009).Bu öğrenciler bir kamu çalışanı ise devlet memuru statüsünde nitelendirilir ve ücretlendirmeleri buna göre yapılır .

1.2.1.1. Stajlar

İlk Eğitim kategorisinin sunduğu bir yıllık staj programı öğrencilere çeşitli ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarda staj yapma deneyimi sunar. İlk 3,5 ay elçilikler ve diğer dışişleri ve Avrupa Birliği birimlerinde, ardından bölgesel misyon stajları adı verilen 7 aylık Fransa ve Fransa'ya ait diğer topraklarda üst düzey kamu çalışanı olarak, özel sektörün işleyişi ve özel sektörün kamu hizmetlerinden farklı ve güçlü yönlerinin keşfedilmesi, bu işletmelerin iş politikalarının kamuya uyarlanabilir olanlarının tespit edilmesinin sağlanması gibi amaçlarla KOBİ'lerde ve büyük ölçekli firmalarda toplamda 2 ay olmak üzere 12 aylık yoğun bir staj programı vardır (Coussirou, 1996). Uluslararası alanda yapılan stajlar ile öğrencilerin Fransa ve diğer ülkelerin ikili ve çoklu uluslararası çalışmalarında yer alması, uluslararası tehlikelerin anlaşılma becerisinin geliştirilmesinin sağlanması ve İngilizcenin profesyonel bir düzeyde öğrenilmesi amaçlanır . ENA'ya kabul almış bir devlet memurunun, özel sektör çalışanının veya öğrencinin statüsü, eğitim düzeyi, tecrübesi ve bilgi düzeyi fark etmeksizin sistematik bir teorik eğitim almadan uygulamalı eğitime gönderilmesi ilginç bir konudur. Diğer uygulamalı disiplinlerin eğitimleri düşünüldüğünde stajların teorik eğitimden sonra verilmesi daha normal ve olması gereken bir durum olarak karşımıza çıkar. Bu konuyla ilgili olarak okulun kuruluş dönemindeki fiziki yetersizliğin sebep gösterilmesi iddiaları mevcuttur. Buna göre 1945 yılında okul kurulduğunda, kabul alan ve eğitime başlaması gereken öğrencilerin ders alabilecekleri bir bina tahsis edilmemiş olduğundan, derslikler hazırlanana kadarki süreçte pratik eğitim almaları için farklı bölgelere stajlara gönderildiği, ardından bunun bir gelenek haline geldiği ve bu sebeple yıllardır alışılmışın aksine eğitimlerden önce stajların yapıldığı ifade edilir (Coussirou, 1996). Bu yorum güçlü bir argüman olmamakla birlikte, teorik bilgi verilmeden pratik bilginin alınması için farklı bölgelere stajlara gönderilmek suretiyle alışılmışın dışında bir eğitim modeli izlenmesine gerekçe olabilecek bir yorumdur.

Eğitim başında yapılan stajlarla pekiştirilen eğitim, adayları belirli kamu hizmetleri mesleklerine hazırlamak üzere yoğunlaşmıştır. Aşağıda 1984-1996 yılları arasında kamu hizmetlerinde ENA mezunlarının yerini inceleyen bir çalışmada yer alan ENA mezunların corps'lara göre dağılımını gösteren bir grafik verilmiştir.

Şekil 1. ENA Mezunlarının Birimlere Göre Dağılımı



Grafikte görüldüğü üzere mezunların yarısından fazlası mülki idare birimlerine yerleşmektedir. ENA mezunlarının en az yerleştiği memuriyet statüsünün ise teknik birimler olduğu görülmektedir. Mülki İdare, Genel Müfettişlik, Dışişleri, Danıştay, Sayıştay ENA'nın yönetici yetiştirdiği başlıca birimler olarak sıralanabilir. ENA'dan mezun olan öğrencilerin yerleştiği başlıca birimler bunlar olmakla birlikte, ENA mezunlarına "geleceğin devlet yöneticisi" gözüyle bakılır. Zira Emmanuel Macron ve François Hollande gibi hatırı sayılır cumhurbaşkanı ve başbakanlar ENA mezunudur.

Aynı çalışmada yer alan başka bir istatistik ise bakanlık düzeyindeki sektörlerde ENA mezunlarının o sektördeki tüm çalışanlar arasındaki yüzdesini göstermektedir (Tablo 1). Kamu Hizmetleri, Başbakanlık, Ekonomi-Finans başta olmak üzere bakanlık düzeyindeki birçok sektörde ENA mezunlarının oranlarının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Kamu yönetiminde prestijli pozisyonlardaki dağılımlarını göz önünde

bulundurduğumuzda Fransa bürokrasisinde ENA'nın yerini anlamak güç değildir.

Tablo 1. Bakanlık Düzeyindeki ENA Mezunlarının Dağılımı
(Rouban 1997)

Sektör	Mezunların Sektördeki Dağılımı
Dışişleri	31,8%
Sosyal İşler	24,4%
Tarım	20,0%
Ekonomi-Finans	47,9%
Dış Ticaret	22,2%
Milli Eğitim	21,7%
Kültür	33,0%
Çevre	26,1%
Kamu Hizmetleri	40,2%
Sanayi	33,5%
İçişleri	27,8%
Gençlik ve Spor	11,9%
Çalışma	26,4%
Savunma	22,6%
Üniversite, Araştırma	15,9%
Denizaşırı Bölgeler	31,6%
Adalet	16,8%
Başbakanlık	41.0%

1.2.1.2. İlk Eğitim’de Rekabet Sınavları

Girişte de ifade edildiği üzere kamu hizmeti okullarına girişte, sınavların içeriği ve yöntemi değişken olmakla birlikte rekabetçi sınavlar yapılır. ENA’daki İlk Eğitim’e kabul edilebilmek için de sözlü ve yazılı birçok “rekabetçi sınav” yapılmaktadır. Çalışma ve eğitim durumlarına göre üç farklı kategoride rekabetçi sınavlar uygulanmaktadır (Şengül, 2009).

Her rekabet sınavının farklı katılım şartları ve değerlendirme süreci vardır. Örneğin İç Rekabet Sınavı için en az üç yıllık ulusal veya dengi bir lise sonrası öğrenim diplomasına sahip olmak gerekirken Dış Rekabet Sınavı için kamuda çalışan ve başvurduğu yılın 31 Aralık günü itibariyle en az 4 yıllık kamuda çalışma süresini doldurmuş olmak şartı gerekir ve son olarak

seçilmişler ve özel sektörde çalışanlar için uygun olan Üçüncü Rekabet Sınavı'nda ise sınava başvuru yılın 31 Aralık günü itibariyle özel sektörde veya seçilmiş bir görevde en az 8 yılı doldurmak şartı aranır (Şengül, 2009).

1.2.2. Sürekli Eğitim ve Diplomat Eğitimleri

Sürekli Eğitim ve Diplomat Eğitimleri ise her ülke vatandaşının başvurabileceği lisansüstü eğitim düzeyinde dersler alınabilen eğitimlerdir. Bu eğitimlerde staj yoktur. Sürekli Eğitim'de liderlik ve iletişim, yönetim ve uzlaşma, dönüşüm ve Avrupa meseleleri olmak üzere dört büyük alanda dersler verilir (L'ENA: Ecole National Administration, 2021). Diplomat eğitimlerinde ise Avrupa denetim ve yönetimi, hukuk ve kamu yönetimi, bölgesel riskleri önleme ve yönetme ile Avrupa kamu işleri uzmanlığı alanlarında eğitimler verilmektedir .

1.3. ENA'dan Mezun Olmak

Okulda eğitim görme hakkını kazanmanın çok zor olmasının yanında, mezun olmanın o denli zor olmadığı iddiaları mevcuttur. Zira *rédoublet* adı verilen ve eğitimi tekrar etmesi gereken öğrenci sayısı oldukça azdır (Coussirou, 1996, s. 84).

ENA'da mezuniyet için eğitimler ve stajlar sırasında alınan notların ortalamasına göre bir değerlendirme yapılır (Coussirou 87). Bu sayede öğrenciler arasında bir ayırım yapılmadan not ortalamalarına göre eğitimlerini başarıyla tamamladıklarında kendilerine devletin üst düzey bir biriminde çalışma teklifi götürülebilmektedir. Ancak notlandırmaya dayalı sistemin öğrencilerin ENA'da öğrenmeye dayalı olmayan yüksek not alma odaklı bir süreçten geçmelerine sebep olabilmektedir (Coussirou, 1996, s. 87).

ENA'yı diğer kamu hizmetleri okullarından ayıran en temel özelliği bir "uygulama okulu" olmasıdır (Coussirou, 1996, s. 34). Bir yıl süren ve okulun eğitiminin yarısını oluşturan uygulamalı kamu hizmetleri eğitimi vermesi sayesinde tecrübeli ve üst düzey bir devlet yöneticisi gibi düşünmeyi öğrenmiş öğrenciler yetiştirmektedir.

Uygulama stajlarının eğitim boyunca toplanmış olan notlara etkisi %39'dur . Bu oran göz önünde bulundurulduğunda stajlar sırasında not kaybı güdülmesinin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Danıştay ve Sayıştay'da görev alabilme fırsatı yakalayabilen hatta Cumhurbaşkanlığı'na

kadar yükselebilecek bir üst düzey kamu yöneticisi adayının stajları not kaygısıyla geçiriyor olması elbette istenmeyen bir durumdur. Son zamanlarda ENA'nın eleştirildiği noktalardan birisi de öğrencilerin gerçek idari işleyişten kopuk, teorik eğitimle sınırlanmış kapasiteli mezunlar yetiştiriyor olmasıydı (Şengül, 2009, s. 294).

ENA'dan mezun olan öğrencilere bir diploma verilmez (De Silguy, 2003). Zira, ENA'da eğitim görmüş olan öğrenciler hayatları boyunca "ENA mezunu" sıfatını taşıyacaklardır (Coussirou, 1996).

1.4. Atama Süreci

Resmi Gazete'de 2015 yılında yayınlanan 2015-1449 sayılı kanunun uyarınca İlk Eğitim'in sonunda öğrenciler, kamu hizmetlerinden sorumlu bakanın emriyle anayasada tanımlanan atama prosedürleri çerçevesinde Ulusal Yöneticilik Okulu aracılığıyla işe alım yapan organlardan birine atanırlar.

Öğrencilerin eğitim boyunca gösterdiği performans, mezun olduklarında Sayıştay, Danıştay, Bakanlıklar gibi devletin en üst kademelerinden birinde çalışma fırsatı yakalayabilme fırsatını tanımasını sağladığından oldukça önemlidir. Zira aynı kanunun 46'ncı maddesinde belirtildiği üzere eğitimin sona ermesinden en az altı ay önce, ENA aracılığıyla işe alım yapan organlar için Başbakanlık tarafından açıklanan kontenjanlara yerleşmesi uygun görülen öğrencilere Başbakanlık tarafından atanan "öğrenci atama prosedürü izleme komitesi" tarafından iş teklifleri götürülür. Öğrenciler okul bitirme puanlarına göre tercihte bulunurlar ve tercihleri onaylanan adaylar 10 yıl kamuda çalışmayı taahhüt ederek ilgili pozisyonda işe başlar: Reddetme hakları saklıdır.

Ataması gerçekleşmeyen yahut kamu sektöründe çalışmak istemeyen adaylar ise özel sektörde çalışabilmektedirler. Ancak ENA mezunları arasında kamu sektörünün özel sektöre oranla daha cazip olduğu görülmektedir zira 1985-2009 yılı mezunları nezdinde özel sektörde çalışmayı tercih eden énarque oranı %7,3 iken kariyeri boyunca özel veya kamu şirketinde çalışmış énarque oranı %22 olarak karşımıza çıkmaktadır (Rouban, 1997). Buna göre ENA'nın üst düzey kamu yöneticisi yetiştirme misyonuna uygun bir yaklaşımla eğitim verdiği, böylece mezunların kamu sektöründe kalmayı tercih ederek yönetici pozisyonlarında yer aldığı sonucuna varılabilir.

2. BAŞBAKANLIK 2021 DÖNÜŞÜM RAPORU: ÜST DÜZEY KAMU ÇALIŞANLARI MİSYONU VE ENA'NIN KAPATILMASI

2020 yılı ocak ayında Fransa Başbakanlığı tarafından üst düzey kamu yönetimi misyonu ile ilgili bir rapor yayınlanmış ve bu raporda kamu yönetiminin değişen kamu hizmetleri beklentisi ve dijital dönüşüm hedefleri göz önünde bulundurularak revize edilmesi gerekliliğinden bahsedilmektedir. Bu raporda başta ENA olmak üzere, üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde rol oynayan 13 Kamu Hizmetleri Okulunun pedagojik amaç ve yöntemlerinin, buna bağlı olarak eğitim içeriklerinin değiştirilmesi ve bu kapsamda ENA'nın kaldırılarak yerine kamuya yalnızca yönetim alanında değil sosyal bilimler, kamu maliyesi gibi alanlarda da üst düzey kamu hizmetlerinde yer alabilecek düzeyde çalışan yetiştirmesi istenen daha kapsamlı bir kamu hizmeti eğitimi veren eğitim kurumu oluşturulması gerekliliğinden söz edilmektedir (Fransa Başbakanlığı, 2020).

Yayınlanan rapora göre kamu hizmetleri eğitimi veren ENA, Halk Sağlığı Yüksek İhtisas Okulu (EHESP), Ulusal Polis Yüksekokulu (ENSP) gibi kurumların her birinin ayrı sınav ve eğitim prosedür ve metotlarının olması, parçalanmış kamu yönetimi eğitimine işaret eder ve bu parçalanmış yapı güvensizlik doğurabilir, aksiyona geçmeyi yavaşlatabilir ve parçalanmış yapıların birbirinin rakibi olduğundan birbirini küçümsemesine sebebiyet verebilir (Fransa Başbakanlığı, 2020, s. 17).

Öte yandan özel sektör ve kamu arasında artan rekabet kamu hizmeti okullarını tehdit etmektedir: Kamu hizmetlerinde yer almanın çekiciliği azalmakta, bu da nitelikli kişilerin özel sektöre yönelmesine sebep olmaktadır. Fransız bürokrasinin devamlılığı ve kalitesinin korunması için nitelikli kamu yöneticilerinin varlığına ihtiyaç vardır (Fransa Başbakanlığı, 2020, s. 11).

Kamu hizmetlerinin çekiciliğini artırmak ve dolayısıyla en iyileri istihdam etmeye devam etmek için devletin ücret anlamında olmasa bile kariyer yönetimi açısından çaba sarf etmesi ve reformlar yapması gerektiği ifade edilmiştir. Rapora göre yeni kamu yönetiminin misyonları:

- Kariyerin başlangıcı ve ortalarında ortak bir kamu hizmeti kültürü edinilmesini sağlamak, okulları gerçek uygulama okulları haline getirmek ve öğrencileri sıralama/sınıflandırma araçları ile değerlendirmeye odaklanmak yerine eğitimin kendisini profesyonelleştirmek,

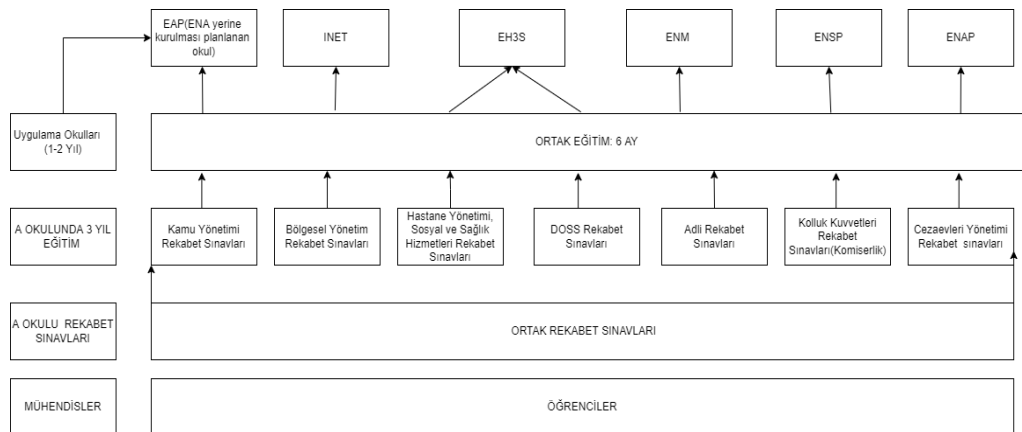
- İşe alımları çeşitlendirmek: Sosyal plan dâhilinde, özellikle engelli bireyler dikkate alınarak, işe alımlarda cinsiyet eşitliğine uygun, kişi ve beceri profillerini çeşitlendirmek,

- Kariyerlerin dinamik hale getirilmesini sağlamak: Hem çalışanların profesyonel gelişiminin takibi (İK, mobilite, sürekli eğitim) hem de sonuçların takibi açısından (değerlendirmeler, oryantasyonlar) dinamik bir kariyer oluşturulmasını sağlamak şeklinde sıralanabilir.

2.1. Başlangıçta Ortak Bir Eğitim Verilmesi Önerisi

Fransa'da kamu çalışanlarının eğitimi, hizmet alanlarına göre eğitim veren kamu hizmeti okullarında alınan eğitimlere dayanır. Farklı hizmet alanları için farklı okullardan eğitim alınmasının üst düzey kamu çalışanlarının eğitim birliği içerisinde olmasına engel teşkil ettiğinden, ortak bir başlangıç eğitim alınması gerektiği belirtilmiştir. Raporda üst düzey kamu çalışanlarının tümünün yetiştirilmesinde izlenmesi gerektiği düşünülen yol aşağıda verilmiştir.

Şekil 2. Tronc Commun: Ortak Eğitim Şeması (Fransa Başbakanlığı, 2020, s. 20).



Uygulanması önerilen yeni eğitim programında ilk etapta adayların kamu hizmetinde yer almak istedikleri alana göre ortak türde (sözlü, yazılı vb.) sınavlara gireceklerdir. Farklı alanlar için farklı sınavlar yapılacaktır. Kabul alan adaylar 6 aylık bir ortak eğitim alacaklardır. 6 aylık sürecin 3 haftasında askeri hazırlık bulunmaktadır. Askeri hazırlık savunmanın

organizasyonunu anlamak, zorluklarını keşfetmek ve güvenlik eğitimi almak amacıyla gerçekleştirilecektir (Fransa Başbakanlığı, 2020, s. 17).

Takip eden üç hafta boyunca öğrencilerin “Ulusal Hizmet” eğitimi almasına ayrılmıştır. Sonraki 4 ay ise operasyonel stajlarla tamamlanacaktır. Kalan zaman diliminde ise ulusal ve Avrupa kamu kurumları, Devletin idari ve yargı teşkilatı, etik, yönetim ve liderlik, insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda atölye çalışmaları ve simülasyonlar yapılması planlanmaktadır.

Ortak eğitim tamamlandıktan sonra seçilen kamu hizmeti alanlarına göre öğrenciler kamu hizmeti okullarına yerleştirilecek ve okulun verdiği eğitime göre 1 veya 2 yıl eğitim alacaklardır.

Yukarıda verilen modelde dikkat çeken bir nokta ENA'nın yerine kurulacak olan Kamu Hizmetleri Enstitüsü'nde kamuda çalışacak mühendislerin de mühendislik eğitimlerini tamamladıktan sonra eğitim görecektir. Raporda mühendislerin ortak eğitime dahil olmamasıyla ilgili olarak ortak eğitimin mühendislerin eğitim süreçlerini uzatacak olması gerekçesi sunulmuştur (Fransa Başbakanlığı, 2020, s. 18).

2.2. ENA'nın Kapatılması

2020 yılında yayımlanan üst düzey kamu çalışanları misyonu raporunun ardından 8 Nisan 2021 tarihinde ENA'nın kaldırılarak onun yerini alacak yeni bir kurumun raporda planlanan Kamu Hizmetleri Enstitüsü yerine “L'Institut National de Public” (Ulusal Kamu Hizmetleri Enstitüsü) ismiyle kurulacağı, kendisi de bir énarque olan cumhurbaşkanı Emmanuel Macron tarafından açıklanmıştır (Gatinois & Floch, 2021).

Dönüşüm ve Kamu Hizmetleri Bakanı Amélie de Montchalin bakanlığın sitesinde yayınladığı konuşmasında kurumun kapatılmasının gerekçesi olarak ülkede yaşanan çok boyutlu krizi gerekçe göstermiştir: Montchalin, İkinci Dünya Savaşı'ndan beri ülkenin geçirmiş olduğu en zor dönemin yaşandığını ve krizlerin yaşandığı bu dönemin bazı zayıflıkları gün yüzüne çıkardığını ifade etmiştir (Montchalin, 2021). Krizin patlak vermesinde 2019 yılında ortaya çıkan korona virüsü ve pandeminin küresel çapta sağlık ve ekonomi alanları başta olmak üzere kamu hizmetlerinin yetersiz kalmasında büyük etkisinin olduğu açıktır.

Emmanuel Macron pandeminin ilk zamanlarında yapmış olduğu bir açıklamada “İçinde olduğumuz durum, virüse karşı ulusal bir savaş. Bütün paydaşlarımızı devletin yanında olarak birlikte savaşmaya davet ediyoruz.” ifadesini kullanmıştı (Macron, 2020). Montchalin’in açıklamalarıyla birlikte değerlendirildiğinde bu savaşın yalnızca sağlık alanında değil, kamu hizmetlerinin tümünde devam ettiğini söylemek mümkündür. Zira Montchalin, kriz döneminin kamuoyunda fark edilebilecek düzeyde bir kamu hizmetleri değişim ve dönüşüm ihtiyacı yarattığını ve kamu hizmetlerinden beklentilerin bu hizmetlerin daha etkili, daha yakın, daha insancıl ve çevik olması yönünde değiştiğini ifade etmiştir (Montchalin, 2021). Bu doğrultuda kamu hizmetlerinde değişim ve dönüşüm ihtiyacını karşılamak amacıyla alınan tedbir ve aksiyonlardan biri ENA’nın kapatılarak yerine farklı bir enstitünün kurulması olduğu görülmektedir.

Aslına bakıldığında ENA’nın kapatılması yeni bir gündem maddesi değildir. Aralarında 4 cumhurbaşkanı ve 9 başbakanın bulunduğu yüzlerce üst düzey kamu yöneticisi yetiştiren bu köklü kurumun , kamunun ihtiyaçlarına cevap veremiyor oluşunun yanında çoğu zengin kesimden gelen halktan kopuk mezunlar yetiştiriyor olması sebebiyle sık sık eleştirildiği ve kapatılması ile ilgili asılsız haberle “elitler okulu” olarak da bilinir (Garrigou, 2016).

ENA tarafından 2015 yılında yayınlanmış bir raporda, 1985-2009 yılları arasındaki öğrencilerin mezuniyet sonrasında hizmet verdiği sektörler, eğitim geçmişleri, cinsiyet dağılımları gibi birçok istatistik paylaşılmıştır. Çalışmada devlet başkanı statüsüne erişen enarque oranının yalnızca %0.04 olduğu ve Who’s Who adlı kaynakta yer almayan enarque oranının %74 olduğu bilgisi “çok sayıda kişiyi ilgilendirmeyen” veriler olarak sunulmuştur .

2015 yılında bizzat okul tarafından yapılmış çalışmada özellikle “çok sayıda kişiyi ilgilendirmeyen” veriler olarak sunmasının yanında mezunların çiftçi, esnaf, mavi yaka gibi hangi sosyal statüden ailelere mensup olduğu ile ilgili verilerin hatırı sayılır düzeyde olması okulun elitler okulu söylentilerine karşılık yayımladığı bir çalışma olması iddiasını destekler niteliktedir. Fransa’nın önemli yükseköğrenim kurumlarından biri olan Sciences po’nun Araştırma Merkezi tarafından yayınlanmış çalışmada ENA mezunlarının %11,8’inin Grand Corps birimlerine mensup olmak üzere %60’ının üst sınıf ailelerden geldiği bir istatistik yer almaktadır

(Rouban, 1997). Benzer önemli bulgular Bourdieu'nün çalışmasındaki grandes écoles karşılaştırmasında da yer almaktadır: buna göre anne ve babası lisans veya daha yüksek dereceli diploma sahibi olan, büyükbabaları üst sınıflara mensup olan ya da Paris'te ikamet eden ENA öğrencilerinin oranları oldukça yüksektir (Bourdieu, 2018).

ENA'nın kapatılması ve yerine yeni bir kurum açılması, kapatılması ile ilgili tartışmalara bir son verilmiş olmasının yanında yeni kurulacak olan Ulusal Kamu Hizmetleri Enstitüsü'nün amaç, kapsam ve nitelikleri ile üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine ne ölçüde katkıda bulunacağı ve ENA'nın kapatılması ile "fırsat eşitliği" sorununun ne ölçüde çözülebileceği ile ilgili birtakım tartışmalar gündeme gelmektedir.

3. ULUSAL KAMU HİZMETLERİ ENSTITÜSÜ (INSP)

Organizasyon ve işleyişine ilişkin kararların 1 Aralık 2021 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanmasının ardından 1 Ocak 2022 yılında kurulan Ulusal Kamu Hizmeti Enstitüsü (INSP), kapatılan Ulusal Yöneticilik Okulu ENA'nın yerine kurulmuş olan ve Devletin üst düzey yöneticilerinin işe alımı, başlangıç eğitimi ve sürekli eğitiminin verilmesi için kurulmuş yeni kamu eğitim ve araştırma kurumudur.

Kurumun öncelikli amacı, geleceğin Devlet yöneticileri için üst düzey bir eğitimin verilmesi ve kamu işe alımlarında Fransa'nın sosyal, coğrafi ve akademik çeşitliliğinin yansıtılması olarak ifade edilmiştir. Bu noktada, ENA öğrencilerinin tek tip bir profile sahip elit kesimden olması eleştirilen bir noktayken kurum amacının bu şekilde ifade edilmiş olması önemlidir.

ENA'da olduğu gibi Devletin üst düzey yönetici adaylarını yetiştirmek üzere Başlangıç Eğitimi ve Sürekli Eğitimler, rekabet sınavları ve bu rekabet sınavlarına hazırlık programları mevcuttur. Ancak ENA'dan farklı olarak INSP'de rekabet sınavına hazırlıkta burslu öğrenciler için yeni hazırlık eğitim sınıfı bulunmaktadır. Buna göre gerekli şartları sağlayan öğrenciler burslu olarak rekabet sınavlarına hazırlık programına kayıt olabileceklerdir. Bu öğrencilere burs yardımının yanında konaklama desteği de sunulacaktır .

INSP'de İlk Eğitim süresince verilecek olan eğitimlerdeki amaç, ortak bir kamu eylemi kültürü geliştirerek idareyi bölümlere ayırmaktır. Üst düzey kamu yöneticisi yetiştirmek üzere eğitim veren kamu hizmeti okullarındaki ortak derslerin uygulanması İlk Eğitim'le sağlanacaktır. Dolayısıyla

çalışmanın önceki bölümlerinde yer verilen Başbakanlık 2021 Dönüşüm Raporu'nda kamu hizmeti veren okullarda ortak eğitim verilmesi modelinin uygulandığı görülmektedir.

Ancak elitler okulu eleştirileri getirilen ENA'nın kapatılmasının ardından açılan kurumda; burslu hazırlık ve eğitim programlarının açılması INSP'nin elitler okulu olmayacağı çıkarımını yapmak için oldukça yetersizdir.

SONUÇ

Gelişen ve artan kamu ihtiyaçlarına cevap vermek ve kamuda liyakate dayalı bir bürokrasinin oluşmasını sağlamak amacıyla yapılan bir girişim olan ENA, 60 yılı aşkın sürede yüzlerce üst düzey ve nitelikli kamu yöneticisi yetiştirmiştir ve başta gelişmekte olan ülkeler olmak üzere birçok devlet bu uygulamadan çeşitli oranlarda esinlenmiştir. Bu çalışmada, ENA'nın kurulmasını tetikleyen faktörlerden II. Dünya Savaşı sonrası duyulan nitelikli çalışan ihtiyacı ve bürokrasinin baki olması sebebiyle sürdürülebilir ve merkeziyetçi bir şekilde inşa edilmesi anlayışı açıklanmıştır. Kurumda verilen eğitim türleri ve içeriklerine göre başarıyı tetikleyen faktörler incelenmiştir. Eğitim programlarının içeriklerinin derinlemesine ve profesyonel bir şekilde hazırlanmış olması, öğrencilerin mezun olmadan birçok alanda ulusal ve uluslararası stajlarla yetki ve becerilerinin pekişmesiyle bürokrasinin sağlam ve sürdürülebilir olması temeline dayandırıldığı ifade edilmiştir. Yakın zamanda alınan ve kurumun başarısına yapılan övgülere ters düşen kapatılma kararına ilişkin iddialar ve yeni açılacak kurumla ilgili açıklamalar değerlendirilmiştir.

ENA'nın yerine açılan Ulusal Kamu Hizmeti Enstitüsü'ne ENA'nın fonksiyon ve kapsamının dışında bir nitelik ve görevin atfedilmediği, ENA'nın öğrenci profili kadar kapsayıcılığının bulunmadığı, kamu dönüşümü çerçevesinden bakıldığında da istenilen dönüşümü sağlayamayacağı ve birtakım müfredat ve kapsam reformlarına ihtiyaç duyan bir kurum olduğu değerlendirilmiştir. Ancak başbakanlığın yayımladığı yeni üst düzey kamu hizmetleri misyonu göz önünde bulundurulduğunda ENA'nın mülga edilmesi düşüncesinin sebebi olarak gösterilen üst düzey kamu çalışanlarının eğitiminde "teklik" sağlanması hedefinin gerçekleştirilebilmesine yönelik bir yapılanma olduğu görülmektedir.

ENA, Fransa'da resmi olmayan bir "elitler okulu" olması ve öğrenci çeşitliliğinin azlığı sebebiyle kapatılması gereken bir kurum olarak görülmüştür. Resmî açıklamalarda kamu hizmeti dönüşümü ve kamu yönetiminde ortak bir eğitimin esas alındığı yeni bir sisteme geçilmesi de kapatılma sebepleri arasında gösterilmektedir. 75 yıllık hizmetin ardından yerini enstitü statüsünde bir kuruma bırakacak ve farklı bir isim, misyon ve yöntemle üstelik farklı bir eğitim grubu olan mühendisleri de kapsayacak bir hizmet verecektir. Yeni açılan kurumun öğrenci profilleri ve uygulamanın nasıl şekilleneceği, ENA'nın elitler okulu olması söylentilerinin doğruluğunun anlaşılmasına da ışık tutabilecektir.

Bu çalışmada günümüzde kamuda çeşitli reform uygulamalarının yürütüldüğü Fransa'da, II. Dünya Savaşı'ndan bu yana eğitim veren ve kemikleşmiş bir eğitim kültürünü barındıran bir kurumun kapatılmasına ilişkin sebepler incelenmiştir. Üst düzey kamu görevlilerinin yetiştirilmeleri için Anayasasında özel hüküm bulunmasına rağmen (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982) uygulamanın bulunmadığı Türkiye için Fransa'da uzun yıllar bu alanda faaliyet gösteren ENA'nın kuruluşu, işleyişi, olumlu ve olumsuz yönleri, kuruma yöneltilen eleştiriler ve kapatılması süreci ile ENA yerine kurulan Ulusal Kamu Hizmeti Enstitüsü titizlikle analiz edilmelidir. Yapılacak değerlendirmeler, Türkiye'de ve gelişmekte olan diğer ülkelerde ihtiyaç duyulan kamu hizmetine uygun yöneticilerin yetiştirilmesi için atılması gereken adımlar konusunda katkı sağlayacaktır.

Türkiye için Üst kademe kamu yöneticileri ile ilgili usûl ve esaslar ile kamu kurum ve kuruluşlarında atama usûl ve esaslarını belirlemek amacı ile 3 numaralı Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 10/07/2018 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kararname üst kademe kamu yöneticilerinin atamalarına ilişkin olup seçilmelerine yönelik ayrıntılı mesleki yeterlilikler ve yetiştirilmelerine ilişkin hükümler barındırmamaktadır (Resmi Gazete, 2018). Bu yönüyle üst kademe kamu görevlilerinin seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve eğitimlerine ilişkin Türkiye'de de bir kurumsallaşma eksikliği göze çarpmaktadır.

Kamu hizmeti veren kurumların modern ve ihtiyaçlara karşılık veren yapılara dönüşmesi için kamudaki üst düzey yöneticilerin eğitim ve yetiştirilmeleri etkin liderlik ve yetkinlik açılarından kilit önemdedir.

Ülkelerin toplumsal yapıları, yönetim kültürleri ve tarihsel miraslarının getireceği doğal farklılıklar bir yana, var olan iyi uygulamaların analizi ile her ülke bu alanda kendine özgü yapılar kurabilecektir. ENA ve yerine kurulan Ulusal Kamu Hizmeti Enstitüsü'nün yapısı ve işlevi bu anlamda incelenmeye değer bir örnektir.

KAYNAKÇA

ARON, R. (1976). Demokrasi ve Totalitarizm. Kültür Bakanlığı Devlet Kitapları.

BAYSAL, T. (2016). Türkiye'de kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi, sorunlar ve çözüm önerileri. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 7(1), 186-213.

BOURDIEU, P. (2018). Cultural reproduction and social reproduction. In Knowledge, education, and cultural change (pp. 71-112). Routledge.

CONSEIL D'ETAT. (2021). Comment devient-on membre de Conseil d'Etat? Adres: <https://www.conseil-etat.fr/actualites/fiches-pedagogiques-pour-en-savoir-plus/comment-devient-on-membre-du-conseil-etat> Erişim Tarihi 11 Kasım 2021.

COUSSIROU, J. (1996). Faut-il supprimer l'ENA. Editions d'organisation, Paris. KESLER JF (1985), L'ENA, la société, l'Etat, Ed. Berger-Levrault, Paris.

DE SILGUY, Y.-T. (2003). Moderniser l'état, le cas de l'ENA: rapport au ministre de la fonction publique, de la réforme de l'état et de l'aménagement du territoire. La Documentation française.

DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE, m. (2021). Concours de la fonction publique : il est possible de se présenter autant de fois que vous le souhaitez. Adres: <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A14810>. Erişim Tarihi 21 Kasım 2021.

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. (2017). Répertoire Interministrielle des Métiers d'Etat. Adres: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/biep/Rime/RIME_edition_web_2017.pdf. Erişim Tarihi 9 Kasım 2021.

ELYSÉE. (2021). Intervention du Président de la République À L'Occasion de la Convention Managériale de L'Etat. <https://www.elysee.fr/front/pdf/elysee-module-17482-fr.pdf>. Erişim Tarihi 17 Kasım 2021.

FRANSA BAŞBAKANLIĞI. (2020). Missions Haute Fonction Publique: Propositions. Adres: https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2020/02/rapport_de_m._frederic_thiriez_-_mission_haute_fonction_publique_-_18.02.2020.pdf. Erişim Tarihi 11 Kasım 2021.

FRANSA YÜKSEKÖĞRETİM VE ARAŞTIRMA BAKANLIĞI. (2011). Repertoire des Métiers. Adres: https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Ressources_humaines/88/0/7-reme-ressources-humaines_200880.pdf. Erişim Tarihi 11 Kasım 2021.

GARRIGOU, A. (2016). Les élites contre la République: Sciences Po et l'ENA. La Découverte.

GATINOIS, C., ve FLOCH, B. (2021). Emmanuel Macron annonce la disparition de l'ENA, remplacée par l'ISP. Adres: https://www.lemonde.fr/politique/article/2021/04/08/emmanuel-macron-annonce-la-suppression-de-l-ena_6075996_823448.html. Erişim Tarihi 9 Kasım 2021.

GÜNAY, Ö. F. (2004). Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İRİŞ, H. İ. (2021). Üst kademe kamu yöneticilerinin atanmaları, nitelikleri ve görevlerinin sona ermesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

L'ENA: Ecole National Administration. (2021). Offre de Formation Continue. Adres: <https://www.ena.fr/Formation/Formation-continue/Offre-de-formation-continue-2021>. Erişim Tarihi 11 Kasım 2021.

MACRON, E. (2020). Emmanuel Macron : "Nous sommes en guerre" contre le coronavirus. <https://www.youtube.com/watch?v=5wYyJckGrdc>. 9 Kasım 2021.

MONTCHALIN, A. (2021). MTFP Message vidéo à destination des préparationnaires de l'ENA.
<https://www.youtube.com/watch?v=RKr1fOd473w>. Erişim Tarihi 11 Kasım 2021.

RESMI GAZETE. (2018). Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. Adres: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.3.pdf>. Erişim Tarihi 23 Mart 2022.

ROUBAN, L. (1997). Les Enarques en Qabinet: 1984-1996.
http://www.cevipof.com/fichier/p_publication/453/publication_pdf_cahierducevipof17.pdf. Erişim Tarihi 20 Kasım 2021.

ŞENGÜL, R. (2009). Kamu Yönetiminde Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Okul Modeli: Fransada Ena Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(24).

TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASASI. (1982). Adres: [mevzuat.gov.tr](https://www.mevzuat.gov.tr). Erişim Tarihi 10 Nisan 2022.

