

YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ: TARİHSEL PERSPEKTİFTE CUMHURİYET DÖNEMİ TECRÜBESİ

Bekir KUL*

Öz

Toplumsal hayatta göçebe yaşam tarzının benimsenmesi, kaynakları etkili kullanma ve kolektif iş birliği gibi tecrübelerin yanında devlet teşkilatında farklı yönetim yaklaşımları ve pratikleriyle karşılaşılması, işlevsel yasalara ihtiyaç duyulması, toplumsal adaleti sağlama gibi gereklilikler ve uygulamalar, Türk toplumunun yönetim ve organizasyon kabiliyetinin güçlenmesine öncülük etmiştir. Bu kabiliyet tarih boyunca farklı coğrafyalarda güçlü ve uzun ömürlü devletlerin kurulmasını sağlamıştır. Tarihteki bu başarı hikâyesinde en büyük katkılardan birisi kuşkusuz nitelikli yöneticilerin yetiştirilebilmiş olmasıdır. İlk Türk devletlerinden itibaren benimsenen bir anlayışın ve kaygının ürünü olan “iyi yöneticilerin yetiştirilmesi” ihtiyacı ve geleneği günümüzde de devam etmektedir. Karahanlılar ve Selçuklularla başlayan yöneticilerin kurumsal yapı içerisinde yetiştirilmeleri süreci Osmanlı Devleti ile farklı bir boyut kazanmıştır. Başarılı uygulamaları takip eden ve önceki hatalardan ders alarak yönetim sistemini ve teşkilat yapısını sürekli geliştiren Osmanlılar “ehliyetli ve liyakatli” yöneticiler yetiştirebilmek amacıyla varlığını uzun süre devam ettiren Enderun Mektebi’ni kurmuştur. Devletin son dönemlerinde Mülkiye Mektebi’nin açılması ise bu alanda çağdaşlaşma yolunda önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Cumhuriyet’in kuruluş yıllarında devletin yönetici kadrolarını yetiştirerek modernizasyonu sağlamak amacıyla çeşitli reformlar gerçekleştirilmiş, iyi yetişmiş nitelikli yönetici kadrosuna olan ihtiyaç farklı yöntem ve usullerle karşılanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti’nin yönetici eğitimi ve yetiştirme pratiğini geleneksel ve modern perspektiflerden karşılaştıran bu çalışmada klasik yönetici eğitimi anlayışı incelenmekte, ayrıca Cumhuriyet dönemiyle birlikte başlayan dönüşüm sürecinde çağdaş yönetim teorilerinin yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi konusuna yansımaları ele alınmaktadır. Cumhuriyet’in yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi süreçlerindeki tecrübelerini anlamlandırmaya katkı sağlaması ve bu konuda geleceğe dönük stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olması beklenen çalışmanın sonunda söz konusu alanın geliştirilmesine yönelik politika önerileri ve yeni bakış açıları sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Cumhuriyet Dönemi Eğitim, Yönetici Eğitimi, Yönetici Yetiştirme, Yönetici Geliştirme, Yönetici Güçlendirme.

* Dr., Öğr. Gör., Ankara Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi, kul@ankara.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0001-6687-717X>

EDUCATION AND TRAINING OF EXECUTIVE: THE EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF TÜRKİYE IN HISTORICAL PERSPECTIVE

Abstract

The adoption of a nomadic lifestyle in social life, and experiences such as effective use of resources and collective cooperation, as well as the encounter with different management approaches and practices in state organisation, the need for functional laws, and the requirements and practices such as ensuring social justice have been pioneering in strengthening the management and organisation capability of Turkish society. This ability has led to the establishment of strong and long-lasting states in different parts of the world throughout history. In such a historical success story, the role of executives is undoubtedly undeniable. Accordingly, this study analyses the importance of training qualified managers in the history of Türkiye. The tradition of having competent administrators dates back to the first Turkish states and this need and interest in qualified administrators continues today. The Ottoman Empire played an important role in the development of a structured executive training process with the establishment of the Enderun School. In the modernisation period of the Republic, various reforms were carried out in order to modernise the training of administrative personnel. This text compares traditional and modern approaches to executive education in Türkiye and analyses the influence of classical education and contemporary management theories. The study aims to contribute to the understanding of the Republic's experiences in executive education and training and offers policy recommendations and new perspectives for the future development of this field.

Keywords: *Education In The Republic Of Türkiye, Executive Education, Executive Training, Executive Development, Executive Empowerment.*

Giriş

Küreselleşme ve teknolojideki baş döndürücü gelişmeler toplumların değişim ve dönüşüm süreçlerini de hızlandırmıştır. Günümüzde bir alanda ya da uzak bir coğrafyada meydana gelen değişiklikler diğer alanları ve mekanları tarihte daha önceden görülmemiş hızda ve genişlikte etkilemektedir. Bu durum yönetim kademelerinden ve yöneticilerden beklentilerin de farklılaşmasına ve artmasına neden olmuştur. Artık meslekî alanda kendilerini yetiştirmiş olan yöneticilerden bir taraftan kuramsal ve deneyime dayanan bilgi ve birikime sahip olmaları diğer taraftan da sosyal becerilerini geliştirecek tarih, sosyoloji, psikoloji ve iletişim gibi alanlarda da bilgili olmaları beklenmektedir.

Sürekli gelişen ve değişen dünyada stratejik avantajlar sağlayan iyi yetişmiş nitelikli ve donanımlı yöneticiler, ülkelerini ve çalışanı oldukları kurum ve kuruluşları başarılı kılmakta kritik roller üstlenmektedir. Günümüzde yöneticiler sadece kendi organizasyonlarını yönetmekle kalmayıp aynı zamanda değişken iş ve yaşam dünyasında başarıyı ve

sürdürülebilirliği sağlamak, toplumsal sorumlulukları yerine getirmek ve yenilikleri desteklemek gibi geniş bir rol yelpazesine sahiptirler. Bu doğrultuda yönetimin, yöneticinin ve diğer personelin değişime ayak uydurması ve sürekli kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Yönetici eğitim ve yetiştirme sistemleri de beklentileri karşılamak için amaç, içerik, öğretim programları ve uygulamalar bağlamında yenilenmelidir. Yöneticilerin esneklik, pratiklik ve iletişime açıklık gibi yeni dönem liderlik özelliklerini işe başladıktan sonra edinmeleri yaklaşımı günümüzde geçerliliğini kaybetmiş, hizmet öncesi dönemin bu anlamda çok iyi değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmış ve uygulamaya dönük programların önemi daha iyi anlaşılmıştır (Günay, 2004, s. 36).

Nitelikli bir eğitim sistemi; ülkelerin sosyal, ekonomik, idari ve siyasi alanlarda gelişmelerinin ön koşuludur. Günümüz bilgi toplumunda ekonomik anlamda kalkınma ve büyüme, bilimsel bilginin üretilmesi veya transfer edilerek teknolojiye uygulanmasının sonucudur. Bu itibarla bir ülkenin kalkınması toplumu oluşturan bireylerin nitelikli bir eğitim sistemi içerisinde iyi eğitim alarak bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmelerine ve bu doğrultuda yetiştirilmelerine bağlıdır (Peker, 1994, s. 33; Kaya,1984, s. 11). Sürekli değişen ve dönüşen dünyamızda yaratıcı yeteneklerin ve mevcut becerilerin sürekli olarak geliştirilmesi, hayat boyu sürecek planlı ve düzenli bir eğitim anlayışını gerektirmektedir. Diğer taraftan kurum ve kuruluşların ihtiyaç duydukları farklı, çeşitli ve sürekli değişen nitelikteki insan kaynağı, ancak hizmet öncesi, hizmetçi ve yaşam boyu sistemli ve planlı bir eğitim süreci ile sağlanabilir.

Toplumsal kalkınma ve gelişmişlik, iyi işleyen bir devlet ve özel sektör sistemine ve mekanizmasına bağlıdır. Bu sistem ve mekanizmaları işletecek olanlar da nitelikli yöneticilerdir. Yöneticilerin görevlerini başarıyla yapabilmeleri ancak alanın gerektirdiği bilgi, birikim ve tecrübeyi edinebilmeleri, nitelikli bir eğitim almaları ile sağlanabilir (Ergun,1988, s. 5). Yöneticilerin doğuştan gelen bazı özelliklere sahip olması gerektiği görüşü bir yana çağın gereklerine göre yetiştirilmeleri; planlı, sistemli, bütüncül, çağdaş yöntem ve teknikleri içeren bir eğitim ve yetiştirme sistemi ile mümkündür.

Yöneticilik, zaman içerisinde toplumsal, teknolojik ve ekonomik değişikliklere bağlı olarak evrilen bir kavramdır. Tarihsel süreç, liderlerin ve yöneticilerin rolünü ve sorumluluklarını sürekli olarak yeniden tanımlamıştır. Yöneticilerin iş dünyasındaki rolü ve sorumluluklarındaki değişiklikler, yönetici eğitimine yaklaşımın da değişmesine öncülük etmiştir. Yönetici eğitiminin tarihi gelişimi yönetim teorilerinin ve iş dünyasının gereksinimleri doğrultusunda şekillenmiştir. Yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilmesi konusu 20. yüzyılın başlarında modern yönetim teorilerinin gelişimi ile birlikte bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır. Kurum ve kuruluşların büyümeleri ve daha karmaşık yapılara dönüşmeleri ile birlikte, etkili liderlik ve yönetim becerilerinin gerekliliği daha belirgin hale gelmiştir. Bu durum akademik ve bilimsel çalışmalarda yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilmesi konusunun öne

çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda 20. yüzyılın ortalarından itibaren yöneticilerin eğitimi konusu daha sistemli ve bilimsel bir şekilde incelenmektedir (Seçtim ve Erkul, 2020, s. 21). Bu dönemde yönetim teorileri, organizasyonel davranış, liderlik, stratejik yönetim gibi konularda yapılan araştırmalar, yöneticilerin becerilerini ve bilgilerini artırmayı amaçlayan güncel eğitim programlarının temelini oluşturmuştur. Günümüzde yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilmeleriyle ilgili teori ve uygulamalar, farklılaşan siyasi ve toplumsal dinamikler ve çağdaş yönetim anlayışlarına olan ihtiyaç doğrultusunda sürekli olarak gelişmeye devam etmektedir.

Yöneticilerin eğitilmesi ve yetiştirilmesi yaklaşımı; potansiyel ve mevcut yöneticilerin yeteneklerini geliştirmeyi, liderlik becerilerini artırmayı, stratejik düşünme kapasitelerini genişletmeyi ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Yöneticilerin yetiştirilmesi, sadece bireysel liderlerin gelişimine değil, aynı zamanda kurum ve kuruluşların uzun vadeli başarısına da katkı sağlamaktadır (Biber, 2019, s. 184).

Yöneticilerin eğitilmesi ve yetiştirilmesi, başta ülkeler ve toplumlar olmak üzere kurum ve kuruluşların başarısını artırmak ve sürdürülebilir kılmak adına kritik bir öneme sahiptir. Bu alana yönelik yatırımlar ve gerçekleştirilen çalışmalar organizasyonların etkinliklerini ve verimliliklerini artırırken aynı zamanda mevcut yöneticilerin sahip olduğu nitelikleri artırarak doğru kararlar alınmasına ve bu doğrultuda geleceğin istendik şekilde şekillendirilmesine yardımcı olmaktadır.

Tarihsel perspektifte Osmanlı Devleti'nin farklı din, dil ve etnik yapıdan milletlere ve üç kıtaya 600 yıl boyunca hükmetmesinde kuşkusuz yönetici yetiştirme sisteminin rolü büyüktür. Yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi konusunda en köklü ve en başarılı örneklerden biri olarak değerlendirilen ve bu geleneğin kurumsallaştığı bir yapı olan Enderun, Osmanlı Devleti'nin idari ve siyasi alanda başarılı olmasında önemli bir paya sahiptir.

Bu konunun önemini kavrayan ülkeler, toplumlar ve organizasyonlar yönetici yetiştirme stratejilerine ve liderlik geliştirme programlarına büyük yatırımlar yapmaktadır. Batılı Devletler Enderun Sisteminden ilham alarak II. Dünya Savaşı'ndan sonra ENA (Fransa- Ulusal Yönetim Okulu), RIPA (İngiltere Kraliyet Kamu Yönetimi Enstitüsü) ve FEI (ABD- Federal Yönetici Enstitüsü) gibi yöneticilerin eğitim ve yetiştirmelerine odaklanan kurumlar oluşturmuştur. "Modern Bir Enderun" sloganıyla çalışmalarını yürütmüş olan TODAİE gibi ulusal nitelikteki kurumlar da bu kapsamda değerlendirilmektedir (Öztürk, 2019, s. 57; Ergun, 1988, s. 122). Bunun yanında tarihi arka planı Tanzimat dönemine kadar dayanan Cumhuriyet'in ilanından sonra amaç ve içerik açısından değişikliklere uğrayan ve günümüzde de varlığını sürdüren Mekteb-i Mülkiye de modern anlayışla açılmış diğer önemli bir eğitim kurumu olarak kabul edilmektedir.

1950'lerde liberal politikaların izlenmeye başlanmasıyla birlikte Türk ekonomisinde yaşanan değişim özel sektörün hızla gelişmesine sebep olmuş

ve çağdaş yöneticilik bilgi ve donanımına sahip yöneticilere olan ihtiyaç artmıştır. Çağın gerektirdiği niteliklere sahip yöneticilerin yetiştirilebilmesi için kamu ve özel sektör iş birliğinde İşletme İktisadı Enstitüsü, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Sevk ve İdare Yüksek Okulu, Milli Produktivite Merkezi (MPM), Yakın ve Orta Doğu Çalışma Enstitüsü (YODÇE), Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) gibi çeşitli kurum ve kuruluşlar açılmıştır.

Kökleri eski Türk devletlerine kadar dayandırılan ve Osmanlı Devleti'nde kurumsal bir yapıya kavuşturulmuş olan yönetici eğitimi ve yetiştirme geleneği Cumhuriyet döneminde de devam ettirilmiş ve değişikliklere uğrayarak günümüze kadar gelmiştir. Bu çalışmada Türkiye'nin, yüzyıllar öncesine dayanan yönetici yetiştirme geleneği ve sistemi, geçmişten günümüze tarihsel perspektifte ayrıntılı bir şekilde incelenerek Cumhuriyet döneminde izlenen modern yönetici eğitim ve yetiştirme uygulamaları Osmanlı Devleti'nin geleneksel yöntemleriyle karşılaştırılmıştır. Ayrıca her iki dönemin birikim ve tecrübelerinin günümüz uygulamalarının geliştirilmesine ve geleceğe dönük yönetici yetiştirme stratejilerinin belirlenmesine muhtemel katkıları tartışılmıştır.

1. CUMHURİYET ÖNCESİ DÖNEMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ

İlk Türk Devletlerinde törelere dayalı geleneksel bir eğitim anlayışı benimsenmiş olsa da örgün bir eğitim kurumunun varlığı henüz kanıtlanabilmiş değildir. Eski Türk toplumlarında yöneticilik yeteneği genellikle aile içinde belirgin hale gelir ve yine aile içinde bu yeteneğin geliştirilmesine yönelik eğitimler verilirdi. Töreyi oluşturan geleneklerin ve inançların eğitim sistemi üzerinde büyük etkisi vardı. Osmanlı döneminin sonlarına kadar devam ettirilen genç yöneticilerin deneyim kazanmaları için farklı devlet kademelerinde görevlendirilmesi de yine bu dönemde başlamıştır. Bu dönemde yetişkinlerin bilgi, görgü, beceri ve tecrübelerini yeni nesillere genelde günlük rutin içerisinde doğaçlama olarak aktardıkları görülmektedir (Akyüz, 2014, s. 6).

Tarihte bilinen ilk Türk toplulukları ve devletleri olarak kabul edilen Hunlar, Köktürkler ve Uygurlarda eğitim anlayışını zorlu hayat şartları şekillendirmiştir (Uslu, 2019, s. 4). Güçlü rakiplerin bulunduğu sert bir coğrafyada tarih sahnesine çıkan, göçebe ve savaşçı olan Hun toplumunda savaş ve yöneticilik eğitimi hayatta kalabilmek için bir zorunluluk olarak görülmüştür. Her an dış müdahaleye açık savunmasız toplulukları hızlıca sevk ve idare mecburiyeti şüphesiz üst düzey yöneticilik becerilerini gerektirmektedir. Bu dönemde yetiştirilmek istene ideal insan tipolojisi genel hatlarıyla cesur, kahraman ve bilge kişiler olarak tanımlanan "alp"lerdir (Halil ve Rencüzoğulları, 2017, s. 427).

Türklerin İslamiyet'i kabul etmeleriyle birlikte Karahanlılar ve Selçuklular döneminden itibaren Gulam Sisteminin ve medreselerin

yöneticilerin yetiştirilmesi anlayışını şekillendirdiğini söylemek mümkündür. Bu dönemde açılan medreseler, devlet kadroları için yönetici, kadı ve müderris yetiştirilmesine kaynaklık etmiştir.

Osmanlı Devleti'nin kuruluş yıllarında yöneticilerin yetiştirilmesinde etkili olan geleneksel ve örfi yapı toprakların genişlemesi ve farklı milletlerin devlet hakimiyetine girmesiyle birlikte yetersiz kalmış, iyi yetişmiş nitelikli yöneticilere olan ihtiyaç yönetici eğitiminin ve yetiştirilmesinin kurumsallaşmasını zorunlu kılmıştır. Geleneksel dönem olarak adlandırılan 13. ve 15. yüzyıllar arasında yönetici sınıfının yetiştirilmesi genellikle yönetici zümresinde; aile içinde, sarayda ve süel ağırlıklı bir eğitim verilerek sürdürülmüştür. Bu dönemde deneyimli devlet adamlarının tecrübelerinin “usta-çırak” ya da “öğrenci-öğretmen” ilişkisi içerisinde geleceğin yöneticilerine aktarılması anlayışı hakimdir. 15. yüzyılın sonlarından itibaren tam anlamıyla bir imparatorluk görünümü arz eden Osmanlı Devleti'ni bu dönem için dini bir sultanlık, soy bağına dayanan bir monarşi, son derece geniş bir hane halkı modeli üzerinde teşekkül etmiş bir devlet olarak nitelendirmek mümkündür (Aslan, 2003, s. 246; Findley, 1996, s. 43). Bu dönemde Osmanlı İmparatorluğu'nda yöneticilik anlayışı geniş bir coğrafyada çok farklı kültürleri ve toplulukları barındıran büyük ve karmaşık bir imparatorluk yapısı içinde şekillenmiştir.

Merkeziyetçi bir yönetim yapısına sahip olan İmparatorluk'ta tek otorite olan padişah yönetimde son sözü söyleyen kişiydi. Padişahın iradesi ve buyrukları imparatorluğun her köşesine ulaşırdı ve yetkileri şeri hukuk ve örfi hukuk normları hariç neredeyse sınırsızdı. Padişahın kurduğu ve üst düzey yöneticilerden oluşan bugünkü anlamda “hükümet” diyebileceğimiz yapı, hukuki ve idari konularda padişaha danışmanlık yapmaktaydı. Osmanlı İmparatorluğu'nun çok farklı etnik, dini ve kültürel grupları içermesi ve millet sistemi şeklinde organize olması yöneticilik anlayışına da tesir etmiştir. Siyasi ve idari alanlarda gerçekleşen büyük dönüşüm elbette eğitim sistemine de yansımış ve bu alanda daha kurumsal ve sistematik bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Osmanlı Devleti, Müslüman ailelerin çocuklarını medreselerde eğiterek dini bürokraside görevlendirilirken askeri ve sivil bürokraside istihdam edilen yöneticilerin Müslüman kökenli olmamasını temel prensip olarak benimsemiştir. Dini, milli, ailevi ve mesleki anlamda toplumsal bir bağ taşımayan bürokratların padişaha tam bir sadakatle bağlı olacağı düşünülmüştür. Sarayda görevli olan askeri ve sivil bürokrasiye “kapıkulları” denilmesinin sebebini bu anlayışta aramak gerekmektedir (Heper, 2011, s. 20). Devşirme Sistemiyle doğrudan ilişkili olan “Enderun”, önceki Türk-İslam devletlerinde uygulanan Gulam Sisteminin bir benzeri olarak nitelendirilmektedir. Belirli özelliklere göre seçilen çocukların saray hizmetlerinde kullanılmak üzere yetiştirilmesi temeline dayanan ve İlk Türk İslam devletlerinde uygulanan bu sistem Osmanlı Devleti'nin tevarüs ve uyum yeteneği sayesinde Enderun Sistemine dönüşmüştür (Halaçoğlu, 1998, s. 29;

Akkutay, 1984, s. 28). Enderun sistemi, Osmanlı'nın sonraki dönemlerine damgasını vuran ve hatta günümüzde gelişmiş Batı ülkelerinin de örnek aldığı bir yönetici eğitim modeli olarak değerlendirilmektedir.

Enderun, dini eğitim veren ve Müslüman ailelerin çocuklarını gönderdiği medrese tarzı geleneksel okullardan; amaç, öğretim programı ve ders içerikleri gibi birçok yönden farklılaşmış eğitim kurumaları olarak açıklanmaktadır (Ergun, 1988, s. 122). Enderun'da eğitim gören ve "Acemi Öğlanlar" olarak adlandırılan öğrenciler zamanın en iyi hocalarından dersler alarak nitelikli bir şekilde mezun olurlardı (Güler, 2004, s. 69). Enderun Mektebinin temel amacı çeşitli kademelerde istihdam etmek için padişaha sadakatle bağlı, dini hassasiyet taşıyan, nitelikli devlet adamları yetiştirmektir. Bu okuldan "çıkanlar" adab-ı muşerret ve protokol kurallarını iyi bilen, dürüst, düzgün konuşan, yabancı dil bilen, mert ve çelebi kişiler olarak çeşitli kademelerde yönetici olarak sisteme dahil olmuşlardır (İnalçık; 2006, s. 84-88; Ergun, 1988, s. 122). Nitekim devlette yönetici sınıfına mensup olmak Osmanlı kültürünü benimsemek ve kültürel kaynaklı bir hizmet ahlakını kabul etmeyi gerektirmekteydi (Sevinç,2007, s. 251; Findley, 1996, s. 92). Enderun Mektebi'nden mezun olan ve farklı kademelerde göreve başlayan yöneticiler aynı eğitim felsefesi ve sistemiyle yetiştikleri için devlet içerisinde ahenk ve uyum sağlanmaktaydı (Akçakaya, 2018, s. 219-220; İnalçık, 2006, s. 83).

Enderun Mektebi varlığını 19. Yüzyılın sonlarına kadar devam ettirmiş olsa da devletin son dönemlerinde etkisini kaybetmiş ve yerini Batı tarzında açılan Mülkiye Mektebi gibi kurumlara bırakmıştır. Cumhuriyet döneminde de varlığını "Siyasal Bilgiler Fakültesi" olarak devam ettirmiş olan bu okulda öğrencilere modern eğitim yöntemleriyle idare, hukuk, iktisat gibi dersler verilmiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nun Enderun Mektebi başta olmak üzere oluşturduğu eğitim kurumları nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesine büyük katkı sağlamış ve yöneticilerin yetkinliklerini artırmıştır.

2. CUMHURİYET DÖNEMİNDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ

Cumhuriyet'in ilk yıllarından itibaren modern ve bağımsız bir ülke yönetiminin oluşturulabilmesi amacıyla çeşitli reformlar yapılmıştır. Reformların hayata geçmesi ve başarıyla uygulanabilmesi eğitilmiş ve donanımlı yöneticiler gerektirmiştir (Göküş, 2000, s. 24). Yönetici zümresine duyulan ihtiyacın karşılanabilmesi için bir taraftan Osmanlı Devleti'nden kalan kurumlar yenilenmiş bir taraftan da yeni eğitim kurumlarının açılması, yurtdışına öğrenci gönderilmesi ve yabancı uzmanlardan danışmanlık hizmeti alınarak düzenlemeler yapılması gibi girişimlerde bulunulmuştur (Sevinç ve Özçelik,2023, s. 56; Çevik, 2007, s. 51). Bu kapsamda 1924 yılında Mülkiye Mektebinin öğretim programları ve mevzuatı yeni devletin kuruluş amacı ve felsefesi doğrultusunda güncellenmiş, okulun adı 1935 yılında "Siyasal Bilgiler Okulu" olarak değiştirilmiştir. Ankara'ya taşınan okulun bünyesinde

ilk Kaymakamlık Kursu 1941’te açılmıştır. Siyasal Bilgiler Okulu 1949 yılında fakülteye dönüştürülerek Ankara Üniversitesi çatısı altına alınmıştır.

II. Dünya Savaşı’ndan sonra Türkiye’nin uluslararası kuruluşlarla artan etkileşiminin “yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi” alanında yansımaları olmuştur. Ankara Üniversitesi’nin girişimleri ve Birleşmiş Milletler’in yardımıyla 1952’de Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) açılmıştır. Bir süre Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ile iş birliği içinde ve özerk bir kuruluş olarak hizmet veren TODAİE’ye 1958’de çıkarılan yasa ile bilimsel, yönetsel ve bütçe özerkliği verilerek tüzel kişilik kazandırılmıştır. TODAİE kuruluş yıllarında Birleşmiş Milletler bursuyla çevre ülkelerden öğrencileri kabul etmiş ve bu yönüyle uluslararası bir hüviyete kavuşmuştur. TODAİE’nin kuruluş amacı, çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun şekilde kamu yönetiminin gelişmesine katkı sağlamak, yönetim kademesinde istihdam edilmek üzere nitelikli personel yetiştirmek ve devlet memurlarının yönetim alanında uzmanlaşmalarını sağlamaktır (Günay, 2004, s. 158; Ergun, 1988, s. 127). 1974 yılında kamu kurumlarının ve özel sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli ve donanımlı yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla TODAİE’ye bağlı olarak Sevk ve İdare Yüksek Okulu kurulmuş, 1984 yılına kadar eğitim ve öğretim faaliyetlerine devam etmiştir.

Nitelikli yöneticilerin üyesi oldukları kurum, kuruluş, toplum ve devletin amaçlarına ulaşmasında ve kaynakların verimli kullanılmasında önemini kavrayan Türkiye’de yöneticilik ile verimlilik çoğu zaman birlikte ele alınmış ve bu kapsamda çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. 1940’lı yıllarda başlayan verimlilik çalışmaları "Vekaletlerarası Prodüktivite Komitesi" ile üst düzeye taşınmış ve 1965’te özel bir kanun çıkartılarak Milli Prodüktivite Merkezi kurulmuştur (Kılınçkaya,2013, s. 138). Tüzel kişiliğe sahip, çok taraflı resmi bir kurum olarak araştırma, danışmanlık, verimlilik ölçme ve izleme gibi çalışmalarının yanı sıra kurum ve kuruluşlara yönelik eğitim hizmetleri sunan Milli Prodüktivite Merkezi 2011’de kapatılarak Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile birleştirilmiş ve Verimlilik Genel Müdürlüğü kurulmuştur.

1950’li yıllarda liberal politikaların uygulanmasıyla Türk ekonomisinde hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmış ve çağın gerektirdiği niteliklere sahip yöneticilere olan ihtiyaç artmıştır. Bu tarihlerde Türkiye’de işletmecilik alanında eğitim veren bir kurum bulunmadığından özel sektörün ve dönemin önde gelen iş adamlarının girişimleriyle İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi bünyesinde, Harvard Business School’un akademik, Ford Vakfı’nın finansal katkılarıyla İşletme İktisadı Enstitüsü 1954’te kurulmuştur. 1957 yılına Enstitü’nün faaliyetleri kapsamında açılan “İşletmecilik İhtisas Programı” ile Türkiye’de ilk kez işletmecilik alanında lisansüstü eğitim başlamıştır (Aysan vd., 2020, s. 5).

1970’li yıllarda konjonktürel gelişmelerin de etkisiyle özel sektör odaklı yönetici eğitimi programları hazırlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı arasındaki

Milletlerarası Antlaşma çerçevesinde 1973 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi (KÜSGEM) kuruldu (Yücel, 2015, s. 77). KÜSGEM'in yürüttüğü projelerin başarılı olması 1983'te Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET) Genel Müdürlüğü'nün kurulmasına zemin hazırlamıştır. KÜSGET, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Merkezleri ile teknik danışmanlık hizmetleri vermiştir. Modern işletmecilik ilkelerini KOBİ'lerde uygulamaya koyan KÜSGET, dünya standartlarında kalite bilincinin yerleşmesi ve yaygınlaştırılması, teknolojik üretim seviyesinin yükseltilmesi, istihdam kapasitesinin artırılması yolunda çalışmalarda bulunarak, çağdaş yönetim becerilerinin kazandırılması için teknik altyapının kuvvetlendirilmesine ilişkin hizmetleri gerçekleştirmiştir.

1978'de "Sınai Eğitim Hizmetlerinin Verilmesi" ne dair Milletlerarası Antlaşma gereğince Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü (SEGEM) faaliyetlerine başlamıştır. SEGEM, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin başta yöneticileri olmak üzere eğitim ihtiyacını karşılamak üzere çok sayıda eğitim programı düzenlemiştir. SEGEM, sanayileşmede ve toplumsal kalkınmada eğitimin taşıdığı önemden hareketle küçük ve orta ölçekli işletme çalışanları ve yöneticilerine yönelik hayat boyu eğitim anlayışı doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmüştür. KÜSGEM, KÜSGET ve SEGEM tecrübeleri günümüzde de etkin olarak faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) 1990'da kurulmasıyla sonuçlanmıştır. KOSGEB yöneticilere yönelik eğitim ve danışmanlık faaliyetlerini geniş bir hizmet ağıyla ve farklı kurum ve kuruluşlarla iş birlikleri yaparak sürdürmektedir.

Cumhuriyet'in ilk yıllarından itibaren Bakanlıklar başta olmak üzere birçok kurum ve kuruluş kendi akademi ve enstitülerini kurarak başta yöneticiler olmak üzere personeline yönelik eğitim ve geliştirme programları düzenlemektedir. Aşağıda bu akademi ve enstitülerden bazıları verilmiştir.

Türkiye'de ilk çalışma enstitüsü olarak bilinen ve 1955 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü ve Türkiye Cumhuriyeti iş birliğinde kurulan Yakın ve Orta Doğu Çalışma Enstitüsü 2003 yılından itibaren Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi adıyla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Merkez, hedefini "Dünyadaki hızlı değişim ve gelişmeler karşısında ülkemizin sahip olduğu büyük potansiyeli olumlu bir şekilde harekete geçirip, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, çalışanların ve işverenlerin ihtiyaçlarına uygun kaliteli hizmeti sunarak, çalışma hayatında eğitim, danışmanlık ve araştırma hizmetlerini yürüten bir merkez haline gelmek" olarak açıklamaktadır (Cam, 2008, s. 82).

Dışişleri Bakanlığı'nın ihtiyaç duyduğu nitelikli personeli ve yönetici adaylarını eğitmek ve yetiştirmek amacıyla 1968 yılında Dışişleri Akademisi kurulmuştur. 1994'te Dışişleri Eğitim Merkezi adını alan kurum uluslararası gelişmeler ve Türkiye'nin genişleyen etki sahası doğrultusunda şekillenerek

2010 yılında Dışişleri Bakanlığı Diploması Akademisi Başkanlığı'na dönüştürülmüştür. Dışişleri Bakanlığı Diploması Akademisi, “Bakanlık çalışanlarının temel ve hazırlayıcı eğitimleri ve stajları ile hizmet içi eğitim faaliyetlerini planlayarak yürüten ve farklı ülkelerin kariyer diplomatlarına eğitim programları sunan bir eğitim kurumudur” (MFA, 2023).

Adalet Bakanlığı üst düzey kademelerde ve yönetici pozisyonlarında değerlendirmek üzere nitelikli personel yetiştirebilmek amacıyla Türkiye Adalet Akademisini kurmuştur. Akademi öncelikle adli ve idari yargı hâkim ve savcı adaylarının yetiştirilmelerini sağlamakta ve bu doğrultuda eğitim programları düzenlemektedir.

İçişleri Bakanlığına bağlı Emniyet ve Jandarma Teşkilatları da köklü eğitim ve yetiştirme geleneklerine sahiptir. Geçmişleri 1870’li yıllara kadar uzanan Türk Polis Teşkilatı ve diğer taraftan Tanzimat dönemine kadar uzanan Jandarma Teşkilatı, Cumhuriyet döneminde de kurumsal kimliğini devam ettirmiştir. 1922’de İstanbul’dan Ankara’ya taşınan Jandarma Zabıt Mektebi günümüzde faaliyetlerine Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi olarak devam etmektedir (Karcı, 2018, s. 267-272). Diğer taraftan 1937’de kurulan Ankara Polis Enstitüsü faaliyetlerini Polis Akademisi adıyla sürdürmektedir.

1971 yılında üniversite ve sanayi iş birliğinin oluşturulması amacıyla Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından kurulması önerilen Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) 1980 yılında açılmıştır. Günümüzde TÜBİTAK Başkanlığı’na bağlı olarak faaliyetlerini devam ettiren enstitü, çalışmalarını “Yönetim Kapasitesi Geliştirme” misyonuyla “Yönetim Araştırmaları ve Danışmanlığı” ve “Strateji Araştırmaları ve Danışmanlığı” alanlarında yürütmektedir. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, sanayi ve iş dünyası yöneticilerine yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunan önemli bir kuruluştur (TÜSSİDE, 2023). TÜSSİDE'nin amacı, Türkiye'nin sanayi ve iş dünyasının rekabet gücünü artırmak ve yönetici yetkinliklerini geliştirmek için çeşitli eğitim programları ve danışmanlık hizmetleri sunmaktır. Bu tür bir kurum, yöneticilerin liderlik, yönetim becerileri, strateji oluşturma ve operasyonel etkinlik gibi konularda eğitim almasını desteklemektedir.

Türkiye’de halen birçok üniversite doğrudan yöneticilerin eğitilmesi ve yetiştirilmelerine yönelik eğitim programları düzenlemekte; yüksek lisans ve doktora programları açmaktadır. Günümüzde İstanbul, İstanbul Teknik, Boğaziçi ve ODTÜ başta olmak üzere birçok üniversitenin yönetici eğitimi ve geliştirme programları bulunmaktadır. Sabancı Üniversitesi bünyesinde kurulan ve uluslararası düzeyde akredite edilen EDU bu programlara başarılı bir örnektir. EDU (Yönetici Geliştirme Birimi) yönetici eğitiminde pratik ve teorik bilginin, dünyadaki en son gelişmeleri gözeterek, yerel değerlerle birleştirilip uygulanması konusundaki açığı kapatmak amacıyla 2002 yılında faaliyetlerine başlamıştır.

Yöneticilerin eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konularına sanayi, imalat ve bankacılık alanları başta olmak üzere özel sektör de kayıtsız kalmamış ve birçok şirket kendi bünyesinde programlar düzenlemiştir. Bu programlara örnek olarak Ülker Yönetici Geliştirme Programı verilebilir (Şahin ve Güçlü,2010, s. 241-260).

3. OSMANLI DÖNEMİ İLE CUMHURİYET DÖNEMİ YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE YETİŞTİRME YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Osmanlı Devleti'nin birçok alanda devamı olarak görülse de Cumhuriyet döneminde hükümet biçimi ve yönetim tarzı, bürokrasi, hukuk ve adalet sistemi, sosyal ve toplumsal yapı başta olmak üzere birçok alanda siyasi, sosyal ve kültürel değişiklikler yaşanmıştır. Merkezîyetçilik, millet sistemi ve bürokratik yapı gibi özellikler, Osmanlı yöneticilik anlayışının temel unsurlarıydı. Dolayısıyla bu dönemde yöneticiler mutlak şekilde merkeze bağlı, farklı milletleri bilen, tanıyan ve anlayan bürokratlar olarak yetiştirilmişlerdi. Tablo1'de Yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilmesi özelinde amaç, içerik ve uygulama açısından iki dönem arasındaki farklılıklar görülmektedir

Tablo 1. Yönetici Eğitimi ve Yetiştirilmesinde Osmanlı Dönemi ile Cumhuriyet Dönemi Arasındaki Farklılıklar

	Osmanlı Dönemi Yöneticilik Eğitimi	Cumhuriyet Dönemi Yöneticilik Eğitimi
Amaç	<ul style="list-style-type: none">- Enderun Mektebi, Osmanlı İmparatorluğu'nda padişahın hizmetine girecek devlet adamları, bürokratlar ve askeri liderler yetiştirmek amacıyla kurulmuştur.- Eğitimler, genellikle yönetim kadrolarını oluşturmak üzere farklı yöntemlerle seçilen gençlere yönelik düzenlenirdi.	<ul style="list-style-type: none">- Cumhuriyet dönemi modern yöneticilik eğitimi, kamuda ve özel sektörde liderlik ve yönetim pozisyonlarını üstlenmeye hazırlanan bireyleri yetiştirmeyi amaçlamaktadır.- Kurum ve kuruluşlarda etkin ve verimli bir şekilde yöneticilik yapabilmek için gereken becerileri geliştirmeyi hedeflemektedir.- Modern yöneticilik eğitimi farklı sektörlerde istihdam edilecek etkili ve başarılı yöneticiler yetiştirmeyi amaçlamaktadır.- İş dünyasının dinamiklerini anlamayı ve yönetim becerilerini geliştirmeyi amaçlar.
İçerik	<ul style="list-style-type: none">- Enderun Mektebi'nde dil, edebiyat, ilahiyat, hukuk, matematik, tarih, coğrafya gibi derslerin yanı sıra müzik, resim, hat gibi güzel sanatlar eğitimi verilmekteydi.- Farklı disiplinlerde genel kültür ve yöneticilik becerileri kazandırmak temel amaçtır.- Yeteneği ön plana	<ul style="list-style-type: none">- Cumhuriyet dönemi modern yöneticilik eğitimi; yönetim teorileri, liderlik teorileri, iletişim, takım yönetimi, stratejik planlama, finans, pazarlama gibi iş dünyasının gerektirdiği becerilere odaklanır.

	çıkartan ve uygulamaya imkan veren bir içerik vardır.	
Uygulama	- Eğitim, sarayın içinde yer alan ve bir eğitim kampüsü olarak nitelendirilen Enderun'da verilir. - Öğrenciler, devlet hizmetine uygun olup olmadıklarını değerlendirmek amacıyla sık sık sınavlardan geçirdi.	- Çeşitli üniversiteler, enstitüler, merkezler, işletme okulları ve eğitim kurumları, modern yöneticilik eğitimleri sunmaktadır. - Eğitimler genellikle sınıflarda, seminerlerde ve interaktif çalışmalarda verilir.
Yöneticilik ve Liderlik	- Enderun Mektebi mezunları, devlet işlerinde görev alırken genellikle bürokratik ve askeri liderlik rollerini üstlenirlerdi. Bu sebeple iyi bir devlet adamı olma yetenekleri üzerinde durulurdu.	- Cumhuriyet dönemi modern yöneticilik eğitimi, katılımcılara yöneticilik ve liderlik becerilerini kazandırmayı amaçlamaktadır. - Çalışma ortamlarında sevk ve idare, etkili iletişim, takım çalışması, problem çözme ve stratejik düşünme gibi yetenekler üzerinde durulmaktadır.
Eğitim Yönetimi	- Eğitim sisteminin yönetimi Osmanlı döneminde Şeyhülislam ve kadırlara bırakılmıştır. - Özellikle son dönemde eğitim sistemi dağınık bir görüntü arz etmektedir.	- Cumhuriyet döneminde eğitim sisteminin yönetimi Millî Eğitim Bakanlığı tarafından merkez ve taşra teşkilatları eliyle gerçekleştirilmektedir. - Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim öğretimde birlik sağlanmıştır

Kaynak: İnalçık, 2006; Ağa, 1987; Akkutay, 1984.

Tablo 1’de görüldüğü üzere Cumhuriyet döneminde değişen yönetim felsefesi ve benimsenen ilkeler yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilme sistemine de yansımıştır. Osmanlı tarihindeki eğitim yönetimi sistemi ile günümüz sistemi karşılaştırıldığında en büyük farklılığın, eğitim sisteminin din etkisinden çıkartılarak demokratikleşmesi olduğu görülmektedir (Akkutay, 1984, s. 15-18). Diğer taraftan Osmanlı dönemi ile Cumhuriyet dönemi arasında yöneticiliğe atfedilen rollerde ve yöneticilerin eğitimlerine yaklaşımda farklılıklar yanında benzerlikler de bulunmaktadır. Tablo 2’de yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilmesinde Osmanlı klasik dönemi ile Cumhuriyet dönemi arasındaki ortak yönler ve farklılıklar görülmektedir.

Tablo 2. Yöneticilerin Eğitimi ve Yetiştirilmesinde Osmanlı Klasik Dönemi ile Cumhuriyet Dönemi Arasındaki Ortak ve Farklı Yönler

Ortak Yönler/Benzerlikler	Farklı Yönler/Ayrılıklar
Kültürel aktarımı ve kültürelleşirmeyi sağlamak bakımından benzerdirler. Yönetimin Fonksiyonları açısından; planlama, örgütleme, kontrol ve uyumlaştırma açısından benzerlik gösterirler. Liderlik, otorite sağlamak, değerlendirici roller üstlenmek gibi unsurlar benzerlik göstermektedir. Yönetici seçiminde komisyonların kullanılması benzerdir. Yeterliliğin sağlanması ve başarı beklentisi	Enderun mektebinde uygulama ağırlıklı bir eğitim yaklaşımı takip edilmektedir. Eğitim ve staj süreci Enderun da daha uzundur. Enderun mektebinde dış görünüş, kişilik ve karakter tespiti ile mülakata dayalı bir seçme sistemi benimsenmiştir. Bu bakımdan Enderun mektebi Cumhuriyet dönemi yönetici seçme ve eğitimi yaklaşımından farklılıklar göstermektedir. Enderun sisteminde sanat eğitimi, beden ve ruh

benzerdir.

Kariyer ve Kadro sistemlerinde benzerlikler bulunmaktadır.

Eğitim ve öğretim süreçlerinde kullanılan yöntem ve teknikler benzerlik göstermektedir.

Hizmet öncesi ve içi eğitim süreçleri açısından benzerlikler gösterirler.

Öğrencilerin eğitime başlama yaşları benzerdir.

Sınıf geçme ve sınav sitemleri açısından benzerlikler vardır.

Seçme, yerleştirme, giriş sınavları gibi uygulamalar açısından benzerlikler vardır.

Enderun mektebi öğrencilere tanıdığı imkanlar açısından modern dönemde yatılılık ve bursluluk imkanları sağlayan okullara, özellikle de askeri okullara ve polis eğitim merkezlerine benzetilebilir. Enderun sisteminde öğrenciler hizmete başlamadan önce aldıkları eğitim sürecinde maaşa bağlanmakta ve yatılılık imkanları sağlanmaktaydı. Öğrencilerin farklı ihtiyaçları devlet hazinesinde karşılanmaktaydı.

Enderun Mektebi tamamen devlet kontrolündedir, giderleri de devlet kontrolü altındadır.

terbiyesi modern dönem yönetici eğitimi yaklaşımında farklılaşmaktadır.

Enderun mektebine sadece erkekler alınırken modern dönemde karma bir eğitim anlayışı hâkim olmuştur.

Enderun mektebinde mezuniyet daha erken yaşlarda gerçekleşirken modern dönemde süreç uzamaktadır.

Öğretim programları açısından farklılıklar mevcuttur. Zira Enderun mektebinde sanat, beden terbiyesi, karakter eğitimi gibi dersler uygulamaya ağırlıklı bir yaklaşımla ele alınırken modern dönemde teoriye dayalı derslerin fazla olduğu bir sistem benimsenmiştir.

Enderun mektebinde katı bir disiplin anlayışı hakimdir. Bu nedenle disiplin cezaları sert ve etkinliği yüksektir. Modern dönemde ise cezalar daha hafif ancak etkinliği düşük düzeydedir.

Cumhuriyet döneminde yönetici eğitimi veren kurumlar yönetim ve mali açıdan özerk kuruluşlardır.

Kaynak: İnalçık, 2006; Ağa, 1987; Akkutay, 1984.

Cumhuriyet döneminde farklı saiklerle özellikle 19. yüzyıl Osmanlı yönetim sisteminin etkilerinin devam ettiğini ve yapılan reformlarda o döneme ait izlerin olduğunu görmek mümkündür (Yalçındağ, 1970, s. 20). Enderun Mektebi, üniversitelerde açılan kamu yönetimi bölümleri, işletme fakülteleri, hukuk fakülteleri, güzel sanat okulları, konservatuar, veteriner ve edebiyat fakültelerinin işlevlerini içeren ve bunların ilk kaynağı olan bir öğretim kurumu olarak değerlendirilmektedir (Ergun, 1988, s. 122).

Enderun sistemi günümüzde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim, staj uygulaması, yatılı ve burslu eğitim, uygulamalı eğitim, meslekî eğitim, değer ve karakter eğitimi, başarının teşvik edildiği bir anlayışın birlikte işlediği bir yetiştirme sistemi olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca günümüzde ulusal düzeyde önerilen eğitim reformlarında sıklıkla “akademik ve teorik bilginin beceriye dönüştürülmesi” ve “uygulama ağırlıklı bir eğitim sistemi” vurgusunun köklerini Enderun Mektebine duyulan ilgide aramak hiç de yersiz olmayacaktır (İnal ve Karakoyunlu, 2021, s. 161).

Tarihsel gelişmelerin ve toplumsal koşulların yönetici eğitimi ve yetiştirme yöntemlerini doğrudan etkilediği bir gerçektir. Bir toplumun yönetici yetiştirme yaklaşımını anlamak için o dönemin siyasi, sosyal ve kültürel şartlarını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Demokratik Cumhuriyet’in benimsediği siyaset felsefesi yönetici yetiştirme metotlarını büyük ölçüde etkilemiş, merkezi otoriteye dayalı bir imparatorluğun kullandığı geleneksel yöntemler yerine daha modern ve bilimsel bir yaklaşım takip edilmiştir (Hesapçıoğlu, 2009, s. 125). Cumhuriyet’in kuruluş yıllarında yabancı ülkelerle yapılan antlaşmalar uluslararası ilişkilerin ve ticaretin artmasına neden olmuştur. Ülkenin dış dünyaya açılması ve kendine gelişmiş

ülke standartlarını hedef olarak belirlemesi bu dönemde yönetici yetiştirme yaklaşımlarını da etkilemiştir.

Toplumsal tabakalaşma, sınıflar ve aile yapıları da yönetici yetiştirme sistemini etkileyen unsurlardır. Zira aile bağları ve sosyal ilişkiler, geleneksel yöntemlerin daha fazla tercih edilmesine neden olmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetici yetiştirme modeli de, soy bağı ve gelenekler çerçevesinde şekillenmiştir. Bu durum, merkezi otoriteye dayalı bürokratik yapıyı desteklemiş ve devletin uzun ömürlü olmasına katkıda bulunmuştur. Ancak bu geleneksel yaklaşım, değişen dünya koşullarına hızla uyum sağlamada zaman zaman engeller oluşturmuştur. Türkiye Cumhuriyeti'nin yönetici yetiştirme modeli ise, Batılılaşma ve modernizasyon adımları doğrultusunda radikal reformlarla şekillenmiştir. Bu modern yaklaşım; çağdaş bilimsel ve meslekî eğitimi vurgulayarak yöneticilerin uluslararası normlara uygun becerilere sahip olmalarını hedeflemiştir (Okçu, 2011, s. 253). Böylelikle Türkiye'nin ulusal ve uluslararası alanda daha etkin ve rekabetçi bir konum kazanmasına yardımcı olmuştur. Ancak geleneksel ve modern yaklaşımın her ikisinin avantajları ve dezavantajlarının olduğunu söylemek mümkündür. Geleneksel yaklaşım, yerel dinamikleri ve kültürel bağlara odaklanarak istikrarlı bir yönetim sağlamaya katkı sunarken modern yaklaşım uluslararası sahada daha rekabetçi bir yönetici profili oluşturma konusunda daha avantajlı olabilir. Diğer taraftan toplumun sahip olduğu kültürel değerleri ve normları, yönetici yetiştirme süreçlerin şekillenmesinde etkili olmakta, dinî inançlar, gelenekler, ahlakî değerler ve dil gibi unsurlar; öğretim programlarını, eğitim içeriklerini ve yöntemlerini etkilemektedir. Ülkenin ekonomik durumu da, yönetici yetiştirme süreçlerinin finanse edilmesini ve planlama kapasitesini belirlemektedir. Ekonomik anlamda geniş imkanlara sahip olan bir ülke daha modern ve kapsamlı bir eğitim sistemi oluşturabileceken daha az gelişmiş bir ülkede daha geleneksel ve kısıtlı bir eğitim sistemi kurulabilir. Zira Osmanlı Devleti'nin son döneminde Mülkiye Mektebi'nin modernleştirilmesi çabaları bütçe imkanları nedeniyle akamete uğramıştır.

Sonuç

“Geleneksel ve modern yaklaşım” karşılaştırmalarında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, her iki yaklaşımın da dönemlerinin koşullarına ve gereksinimlerine uygun olarak ortaya çıkmış olmasıdır. Tarihsel gelişim, toplumların ihtiyaçlarını ve zorluklarını şekillendirmektedir. Yönetici eğitimi ve yetiştirme yöntemleri de bu bakış açısıyla ele alınmalıdır. Cumhuriyet ve öncesi dönemler arasındaki yönetici yetiştirme yaklaşımlarındaki değişiklikler yöneticilerin liderlik tarzlarını, karar alma süreçlerini ve ülkenin yönetim biçimini önemli ölçüde etkilemiştir. Bu yaklaşımların kendi dönemlerinin koşullarına ve gereksinimlerine uygun olarak ortaya çıktığını ve farklı sonuçlar doğurduğunu unutmamak gerekir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde yöneticiler, patrimonyal anlayış ve aile bağları temelinde

yetiştirilmekteydi. Bu durum yöneticilerin daha çok kişisel yeteneklerine ve bireysel özelliklerine dayanan bir liderlik tarzı benimsemelerine neden olmuştur. Diğer taraftan, Cumhuriyet dönemi yöneticilerinin bilimsel ve meslekî eğitim almaları onların analitik davranmalarını ve örgütsel liderlik yaklaşımlarını benimsemelerini sağlamıştır. Geleneksel Osmanlı yöneticilerinin sınırlı sayıda danışman ve aile büyüklerinin tavsiyeleri çerçevesinde kararlar almaları daha merkezi bir karar alma yapısının varlığını kanıtlamaktadır. Cumhuriyet döneminde ise aldıkları modern eğitim sayesinde yöneticiler bilimsel bakış açılarını kullanarak ve analitik yöntemlerle kararlar vermekteydi. Ayrıca demokratik yönetim anlayışının yerleşmesiyle birlikte farklı görüşlerin dikkate alındığı çok sesli bir ortam oluşmuştu. Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki yönetici yetiştirme modeli imparatorluğun merkeziyetçi yönetim yapısını desteklerken soy bağı ve sosyal tabakalaşma toplumun farklı kesimlerini bir arada tutmaktaydı. Modern bir ulus devletinin inşasını hedefleyen Cumhuriyet dönemindeyse bilimsel ve ideolojik eğitim ülkenin birliğini ve modernizasyonunu desteklemek için kullanılmıştır.

Cumhuriyet döneminde modern eğitim yaklaşımıyla oluşan tecrübe günümüzde değerini hala korumaktadır. Bilimsel ve meslekî eğitim, yönetici adaylarını analitik düşünmeye, güncel ve karmaşık problemlere çözüm üretmeye teşvik etmektedir. Bu nedenle yönetici eğitimleri planlanırken çağın gerektirdiği becerileri kazandırmaya dönük uygulamalar ve içerikler geliştirilmelidir. Diğer taraftan Cumhuriyet'in sahip olduğu imparatorluk mirası, günümüzde farklı kültürler ve değerler arasında etkileşimi ve iletişimi zorunlu kılan küreselleşmenin getirdiği fırsatların değerlendirilmesinde kolaylaştırıcı bir rol üstelenebilir. Yüzyıllar boyunca farklı milletleri ve toplulukları ahenk ve uyum içinde idare etmiş yöneticileri yetiştirmeyi başarmış bir eğitim sisteminden mutlaka alınabilecek dersler olmalıdır.

Soy bağı ve sosyal tabakalaşmanın hala etkili olduğu günümüz Türk toplumunda geleceğin yöneticilerinin etik liderler olarak yetiştirilmesinde kullanılacak öğretim programları hazırlanırken nepotizm, kronizm, patronaj ve partizanlık gibi etik dışı davranışların kurumlara, topluma ve ülkeye verdiği zararlara dikkat çekilmelidir.

Modern dönemde üstün yetenekli çocukların belirlenmesi ve eğitilmesiyle ilgili birçok teori ortaya atılmıştır. Ancak unutmamak gerekir ki ilk Türk Devletlerinden itibaren bu çocukların belirlenmesi ve topluma kazandırılmasına yönelik uygulamalar geliştirilmiştir. Üstün yeteneklere yönelik geleneksel yaklaşımda uygulanan seçme ve yerleştirme sisteminin günümüze aktarılacak yönleri belirlenerek başarılı bir sistem geliştirilebilir.

Çağdaş yönetim anlayışı dijitalleşme, sürdürülebilirlik, çevre bilinci, çeşitlilik, etik, sosyal sorumluluk ve toplum hizmeti gibi konulara odaklanmaktadır. Yönetici eğitimi ve yetiştirme modelleri, toplumların ihtiyaçlarına, kültürel gelişimlere ve küresel dinamiklere uyum sağlayarak

geliştirilebilir ve bu sayede etkili liderlerin yetişmesi desteklenebilir. Bu doğrultuda yönetici eğitiminde öğretim programları hazırlanırken güncel gelişmeler ve uluslararası trendler dikkate alınmalıdır. Diğer taraftan alana özgü yönetici yetiştiren hizmet öncesi eğitim kurumları açılmalı, yüksek öğretim kurumlarında verilen eğitim, yöneticilik yeterlilikleri bağlamında güncellenmelidir.

Önceki devletlerin katkılarıyla zenginleşen geleneksel miras ve Cumhuriyet Türkiye'sinin modern vizyonu, günümüzdeki yönetici eğitimi ve yetiştirme yaklaşımını ve gelecek perspektifini şekillendirme potansiyeline sahiptir. Köklü geçmişten beslenen çağdaş yaklaşım gelecekte nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesine büyük katkı sağlayacaktır. Cumhuriyet ve öncesi dönemlerdeki yönetici eğitimi ve yetiştirme modellerinin günümüze yansımalarını değerlendirmek geleceğe dönük güçlü bir bakış açısı kazandıracaktır. Bu alanda yapılacak akademik çalışmalar geliştirmeye yönelik girişimlerin bilimsel açıdan desteklenmesini sağlayacaktır.

Değişimin rutin hale geldiği günümüzde toplumsal, kültürel, siyasi ve ekonomik gelişmeler nitelikli ve donanımlı yöneticilerin daha fazla ön plana çıkmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, etkili ve güçlü bir yönetici eğitimi ve yetiştirme geleneği ve sistemi, toplumsal başarı için ön koşuldur. Geleceği şekillendirecek ve toplumları yönlendirecek liderlerin yetiştirilmesi, modern toplumların en büyük önceliklerinden birisidir.

Her toplum siyasi, sosyoekonomik ve kültürel açıdan kendine has özelliklere sahiptir. Bunun yanında toplumların birbirlerini etkilemeleri de tarihi bir gerçekliktir. Bu durumdan hareketle her ülke yöneticilerini eğitmek ve yetiştirmek için en doğru sistemi kendi özelliklerini dikkate alarak geliştirmelidir. Bu çalışmada ayrıntılı olarak anlatıldığı üzere yönetici yetiştirme konusunda köklü bir kültür ve deneyime sahip olunmasına rağmen, günümüzde halen bu konuda ulusal düzeyde uygulanabilir ve işlevsel bir politika geliştirilemediğini belirtmek gerekmektedir. Nitelikli yönetici ve yetişmiş personele olan şiddetli ihtiyaç Osmanlı'dan Cumhuriyet'e miras kalmış ve günümüzde de devam etmektedir. Yöneticilerin yetiştirilmesinde uygulanan "tarihi" ve "geleneksel" yöntemler günümüzde haklı gerekçelerle eleştirilmektedir. Ancak henüz işlevsel bir yönetici yetiştirme sisteminin kurulamamış olması ve bu alanda büyük boşlukların varlığı, üzerinde ehemmiyetle durulması gereken son derece hayati bir konudur. Muasır medeniyetler seviyesine ulaşmayı amaçlayan ve kalkınma yarışında geriye düşmek istemeyen Türk toplumu kamu ve özel sektörüyle birlikte çağın gerektirdiği niteliklere sahip, ehliyetli ve liyakatli yöneticileri planlı ve sistemli bir şekilde güncel eğitim programları ve içeriklerini kullanarak yetiştirmelidir. Bu kapsamda öncelikle zengin ve köklü geçmişe bakılmalı sonrasında başarılı uygulamalar, iyi örnekler ve diğer ülke uygulamaları incelenmelidir. Alınacak dersler ve takip edilecek yeni yaklaşımlar ışığında yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilmesine yönelik yeni politikalar geliştirilmeli,

üst politika belgeleri ve eylem planları hazırlanmalı, müstakil mevzuat çalışmaları yapılmalıdır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Bekir Kul: % 100

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışma etik onay gerektiren herhangi bir insan veya hayvan araştırması içermemektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Bekir Kul: 100%

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: This study does not contain any human or animal research that requires ethical approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Kaynakça

- Ağa, H.H.İ. (1987). *Tarih-i enderûn, letaif-i enderun* (Çev. C. Kayra). Güneş Yayınları.
- Akçakaya, M. (2018). *Türk-İslam tarihinde yönetim uygulamaları*. Gazi Kitabevi.
- Akkutay, Ü. (1984). *Enderun mektebi*. Gazi Üniversitesi Yayınları.
- Akyüz, Y. (2014). *Türk eğitim tarihi*. Pegem Akademi Yayınları.
- Aslan, S. (2003). Osmanlı siyasi rejimini şekillendiren bir olgu olarak patrimonyalizm. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 245-253.
- Aysan, M. A. , Yücel, G. & Adiloğlu, B. (2020). Türkiye’de lisansüstü işletmecilik eğitiminde bir kuyruklu yıldız: “İşletmecilik İhtisas Programı”. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (19), 3-24 .
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Cam, E. (2008). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Türkiye'ye ilk teknik yardım faaliyetleri çerçevesinde 'Yakın ve Orta Doğu Çalışma Enstitüsü'nün kuruluşu ve İstanbul dönemi faaliyetleri (1955 – 1972). *Journal of Social Policy Conferences*, 0(55), 79-126.
- Çevik, H. H. (2007). *Türkiye’de kamu yönetimi sorunları*. Seçkin Yayıncılık.

- Heper, M. (2011). *Türkiye'nin siyasal hayatı*, (Çev. K. Göksel). Doğan Kitap
- Ergun, T. (1988). *Kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Findley, C.V. (1996). *Kalemiyeden mülkiyeye Osmanlı memurlarının toplumsal tarihi*, (Çev. G. Çağalı Güven), Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Göküş, M., (2000). Tek-parti döneminde Türk kamu bürokrasisinin gelişimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(2), 23-33.
- Güler, A. (2004). *Türk eğitim politikalarının tarihsel süreci*, Yeryüzü Yayınevi.
- Günay, Ö. F. (2005). *Türkiye'de kamu yöneticisi nasıl yetiştirilmelidir?* Turhan Kitabevi.
- Günay, Ö. F. (2004). *Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi* [doktora tezi], Ankara Üniversitesi.
- Halaçoğlu, Y. (1991). *XIV-XVII. Yüzyıllarda Osmanlılarda devlet teşkilatı ve sosyal yapı*. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Hali, S ve Rencüzoğulları, S. (2017). İslamiyet öncesi dönemde Türklerde eğitim, *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi*, 6 (17),425-437.
- Hesapçioğlu, M. (2009). Türkiye'de Cumhuriyet döneminde eğitim politikası ve felsefesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29(29), 121-138.
- İnal, K, ve Karakoyunlu, İ. (2021). Enderun Mektebi örneği üzerinden üst düzey yönetici eğitimi modellemesi. *Türk İdare Dergisi*, 0(493), 135-168.
- İnalçık, H., (2006). *Osmanlı İmparatorluğu klasik çağ (1300-1600)*. Yapı Kredi Yayınları.
- Karcı, E. (2018). Üsküp jandarma karakol kumandanları mektebi (1904-1909), İ. H. Demircioğlu vd. (Ed.), *Miras ve değişim: Osmanlı'dan Cumhuriyet'e jandarma içinde* (s. 185-204), Berikan Yayınevi.
- Kılınçkaya, M. D. (2013). Marshall Planı ve Milli Prodüktivite Merkezi'nin kuruluşu. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları (HÜTAD)*, 18(18), 131-146.
- Kaya, Y.K. (1984). *İnsan yetiştirme düzenimiz*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayını.
- MFA (2023, 25 Mayıs). *Diplomasi akademisi*. 25 Nisan 2023 tarihinde <http://diab.mfa.gov.tr/hakimizda.tr.mfa> adresinden edinilmiştir.
- Okçu, V. (2011). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Peker, Ö. (1994). *Yönetici eğitimi*, TAKAV Yayınları.
- Sevinç, N. (2007). *Osmanlı'nın yükselişi ve çöküşü*, Bilge Karınca Yayınları.

- Sevinç, İ. ve Özçelik, M. (2023). Tek parti döneminde Türk kamu bürokrasisinde yapılan yapısal değişiklikler, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 55-74. DOI: 10.51124/jneusb.2023.42
- Seçtim, H. ve Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Şahin, L. ve Güçlü, F. (2010). Genel olarak hizmet içi eğitim: Ülker şirketler topluluğu hizmet içi eğitim süreci ve uygulamaları. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(59), 217-270.
- TÜSSİDE (2023, 20 Haziran). *Türkiye sanayi sevk ve idare enstitüsü*. 20 Mayıs 2023 tarihinde <https://tusside.tubitak.gov.tr/> adresinden temin edilmiştir.
- Uslu, A. (2019). Türklerde devlet yönetimi. *Türk Ekini*, (3), 4-17.
- Yalçındağ, S. (1970). Kamu yönetim sistemimizin tarihsel evrimi üzerine notlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 3(2).20-57.
- Yücel T. F. (2015). *Cumhuriyet Türkiye'si'nin sanayileşme öyküsü*. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Yayınları.

Extended Abstract

Management is a concept that evolves over time depending on social, technological and economic changes. Historical evolution has continuously redefined the role and responsibilities of leaders and managers. Changes in the role and responsibilities of managers in the business world have continuously redefined manager education. The historical development of executive education has also been shaped by the needs of management theories and the business world.

The issue of education and training of managers started to be addressed scientifically with the development of modern management theories in the early 20th century. With the transformation and growth of institutions and organisations into a complex structure, the necessity of effective leadership and management skills has become evident. This situation has led to an increase in the weight of the issue of training and training of managers in academic and scientific studies. Since the mid-20th century, the training of managers has been examined more systematically and scientifically. In this period, research on management theories, organisational behaviour, leadership and strategic management formed the basis of current training programmes aiming to increase the skills and knowledge of managers. Today, theories and practices related to the education and training of managers continue to evolve continuously in line with changing political and social dynamics and the need for contemporary management approaches. The

approach to the education and training of managers aims to improve the skills of potential and existing managers, increase their leadership skills, expand their strategic thinking capacities and help the organisation to achieve its goals. The training of managers contributes not only to the development of individual leaders but also to the long-term success of institutions and organisations. Understanding the importance of this issue, countries, societies and organisations invest heavily in executive development strategies and leadership development programmes.

In the historical perspective, there is no doubt that the executive training system played a major role in the Ottoman Empire's rule over three continents and nations of different religions, languages and ethnicities for 600 years. Enderun, which is considered to be the most rooted and successful example of executive education and training and an educational institution where this tradition is institutionalised, has an important share in the Ottoman Empire's success in the administrative and political fields.

The most important point to be noted in the comparison of "traditional and modern approaches" is that both approaches have emerged in accordance with the conditions and needs of their periods. Historical development shapes the needs and challenges of societies. Administrator education and training methods should also be considered from this perspective. Changes in administrator training approaches between the Republican and pre-Republican periods have significantly affected the leadership styles of administrators, decision-making processes and the way the country is governed. It should not be forgotten that these approaches emerged in accordance with the conditions and needs of their respective periods and produced different results. During the Ottoman Empire, managers were generally trained on the basis of lineage ties and social relations. This situation caused managers to adopt a leadership style based more on their personal abilities and individual characteristics. On the other hand, the scientific and vocational education of the managers of the Republican period enabled them to act analytically and adopt organisational leadership approaches. The fact that traditional Ottoman managers made decisions based on the advice of a limited number of advisors and family elders proves the existence of a more centralised decision-making structure. In the Republican period, on the other hand, thanks to the modern education they received, managers made decisions by using scientific perspectives and analytical methods. In addition, with the establishment of democratic management approach, a polyphonic environment was created in which different opinions were taken into consideration. While the executive training model during the Ottoman Empire supported the centralised administrative structure of the empire, lineage and social stratification kept different segments of society together. In the Republican period, which aimed to build a modern nation state, scientific and ideological education was used to support the unity and modernisation of the country.

Today, social, cultural, political and economic developments have led to the prominence of qualified and well-equipped managers. In a world where change has become routine, managers play a major role in the development of societies. Therefore, a tradition and system of executive education and training is a prerequisite for social success. The training of leaders who will shape the future and guide societies is one of the top priorities of modern societies. In this direction, developed and developing countries seem to have realised the importance of training qualified managers in the development race. Each society has its own characteristics in terms of political, socioeconomic and cultural aspects. In addition, it is a historical reality that societies influence each other. From this point of view, each country should develop the right system to train and educate its managers by taking into account its own characteristics. As explained in detail in this study, despite having a deep-rooted culture and experience in executive training, it should be noted that there is still no applicable and functional policy at the national level. The acute need for qualified administrators and trained personnel was inherited from the Ottoman Empire to the Republic and continues to this day. The "historical" and "traditional" methods applied in the training of managers are nowadays criticised with justified reasons. However, it is thought-provoking that a functional executive training system has not yet been established and there are big gaps in executive education. The Republic of Türkiye, which aims to reach the level of contemporary civilisations and does not want to fall behind in the development race, should train qualified, competent and meritorious administrators with the qualifications required by the age in a planned and systematic manner by using up-to-date training programmes and contents. In this context, policies for the education and training of managers should be formulated, top policy documents and action plans should be prepared, and separate legislative studies should be carried out.