

Türk Yönetici Yetiştirme Geleneğine Göre Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Kuramsal Bir Model Önerisi*

Training of Senior Public Administrators According to the Turkish Administrator Training Tradition and a Theoretical Model Proposal

Soner Ünal¹, Hamza Ateş²

DOI: [10.59445/ijephss.1658491](https://doi.org/10.59445/ijephss.1658491)

Atf/ Cite: Ünal, S., Ateş, H. (2025). Türk yönetici geliştirme geleneğine göre üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi ve kuramsal bir model önerisi, *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 8(2), 192-231, <https://doi.org/10.59445/ijephss.1658491>

Araştırma Makalesi / Research Article

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 15.03.2025

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 14.04.2025

Lisans Bilgisi / License Information: Bu çalışma, Creative Commons Atf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY NC) ile lisanslanmıştır. / *This work is licensed under Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License (CC BY NC).*

İntihal Kontrolü / Plagiarism Checks: Bu çalışma, iThenticate yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir. / *This article has been scanned by iThenticate. No plagiarism detected.*

Özet

Tüm devlet kurumları bir orkestraya benzetilirse, besteyi canlandıracak olanlar da üst düzey kamu yöneticileridir. Müzikal beste ne denli kaliteli olursa olsun onu icra edenler gerekli nitelikte değilse ortaya iyi bir performans çıkmayacaktır. Orkestranın kalitesi her ne kadar müzisyenlerin virtüöz olmasına bağlı ise etkin bir kamu yönetimi de ancak nitelikli üst düzey yöneticilerin varlığına bağlı olacaktır. Kamu yönetiminde üzerinde önemle durulan ve tartışılan konuların başında üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi gelmektedir. Nitekim etkin bir kamu yönetimi yapısı ve işleyişi, nitelikli üst düzey yöneticilerin varlığını gerektirmektedir. Devlet merkezli yönetim anlayışına ve asker-sivil yönetici yetiştirme geleneğine sahip olan Türkiye’de ise halihazırda üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirildiği bir yapı bulunmamaktadır. Bu minvalde Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik kurumsal bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmanın amacı da Türk yönetici yetiştirme geleneğine göre üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesini değerlendirmek ve buna yönelik kuramsal bir model önerisi sunmaktır. Türk devlet yönetiminde üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi, zengin bir tarihî mirastır. Bu miras, teşkil edilecek Türk yönetici yetiştirme sistemini ve yapısını şekillendirmede önemli bir potansiyele sahiptir. Bu çalışmada da üst düzey kamu yöneticilerinin Türk yönetici yetiştirme geleneğine göre yetiştirilmesinin mümkün ve gerekli olduğu iddia edilmektedir. Bu çerçevede, Türk kamu yöneticisi yetiştirme uygulamaları perspektifinde kuramsal bir model önerisi getirilmektedir. Buna yönelik öne sürülen model de alan verileri doğrultusunda analiz edilmektedir. Çalışmada anket yoluyla veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Yapılacak araştırma için dizayn edilecek anket soruları, araştırmanın amacına ve ölçek geliştirme koşullarına uygun oluşturulmuştur. Anket formlarından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Verilerden, anlamlı ve geçerli bulgular türetilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Üst Düzey Kamu Yöneticisi, Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Türk Yönetici Yetiştirme Geleneği, Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi.

* Bu çalışma, Prof. Dr. Hamza ATEŞ danışmanlığında hazırlanan “Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Türkiye Örneği” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir. (Doktora Tezi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul-Türkiye, 2024). / This article is extracted from a doctorate dissertation entitled “Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Türkiye Örneği”, supervised by Prof. Dr. Hamza ATEŞ. (Ph.D. Dissertation, İstanbul Medeniyet University, Institute of Graduate Studies, Department of Politics and Public Administration, İstanbul-Türkiye, 2024).

¹ **Sorumlu Yazar / Corresponding Author,** Dr. / *PhD.*, Bağımsız Araştırmacı / *Independent Researcher*, sonunal@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4033-4884>.

² Prof. Dr. / *Prof. Dr.*, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü / *İstanbul Medeniyet University, Institute of Graduate Studies, Department of Politics and Public Administration*, ates.hamza@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0975-0062>



Soner Ünal, Hamza Ateş
Türk Yönetici Yetiştirme Geleneğine Göre Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin
Yetiştirilmesi ve Kuramsal Bir Model Önerisi

Vol: 8 Issue: 2
Spring 2025

Abstract

One of the most important and discussed issues in public administration is the training of senior administrators. Indeed, an effective public administration structure and functioning requires the presence of qualified senior administrators. In Turkey, which has a state-centered administration approach and a tradition of training military and civilian administrators, there is currently no structure for training senior public administrators. In this context, an institutional structure is needed in Turkish public administration for training senior administrators. The reason for preparing this study is to evaluate the training of senior public administrators according to the Turkish administrator training tradition and to present a theoretical model proposal for this purpose. This research aims to assess the efficacy of training programs for senior public administrators within the framework of Turkish administration training traditions and practices, and advances a theoretical model designed to enhance these programs. The training of senior administrators in Turkish state administration is a rich historical heritage. This heritage has an important potential in shaping the Turkish administrative training system and structure to be established. In this study, it is claimed that it is possible and necessary to train senior public administrators according to the Turkish administrative training tradition. In this context, a theoretical model is proposed in the perspective of Turkish public administrator training practices. The model proposed for this purpose is also analyzed in line with field data..

Keywords: Public Administration, Senior Public Administrator, Training of Senior Public Administrators, Turkish Administrator Training Tradition, Turkish Academy of Public Administration.

1. Giriş

Konfüçyüs: “*Her alanda üst kademedekiler iyi olmazsa halk da bozulur*” demiştir. Bu genelleme üst düzey kamu yöneticilerinin de iyi olması gerektiğini ifade etmektedir. Devlet içinde buldukları yer ve sahip oldukları rol, bu yöneticilerin niteliğini ön plana çıkarmaktadır. Türk devlet teşkilatı içerisindeki rolü ve işlevi ise üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesini daha da önemli bir hale getirmektedir. Nitekim Türk devletleri, iyi yetiştirilmiş yöneticilerle farklı çağlarda ve coğrafyalarda uzun süre varlıklarını devam ettirebilmiştir. Bu minvalde Türk yönetim tarihinde üst düzey yöneticileri yetiştirmek üzere çeşitli eğitim merkezleri açılmıştır.

Zengin bir üst düzey yönetici yetiştirme geleneğine sahip olan Türkiye’de günümüzde bu yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik işlevsel bir sistem ve merkezî bir kurum bulunmamaktadır. Kısmen de olsa bu vazifeyi gören Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü’nün (TODAİE) kapatılması ile oluşan boşluk henüz doldurulamamıştır. Türk kamu yönetiminde yasal-yapısal ve işlevsel değişikliklere neden olan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi de bu yönetici grubunun yetiştirilmesine yönelik kurumsal bir yapıya olan ihtiyacı artırmıştır. Nitekim yeni hükümet sisteminde, yürütmenin monist yapıda kurgulanmış olması, yönetici yetiştirme sisteminin adlandırılmasını, anlamlandırılmasını ve kurumsallaştırılmasını önemli hale getirmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanma amacı Türk yönetici yetiştirme geleneğine uygun kuramsal bir model önerisi sunmaktır. Nitekim üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesini, Türk yönetici yetiştirme geleneği perspektifinde ele alan bu çalışma, kamu yönetimi literatüründeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Çalışma üç ana bölümde sistematize edilmiştir. İlk bölümde, üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik kuramsal bir çerçeve çizilmiştir. İkinci bölümde, Türk yönetici yetiştirme geleneği ve uygulamaları tarihsel ve kurumsal bir perspektifte irdelenmiştir. Bu noktada gözlem noktamız ve ilgi odağımız ise Enderûn Mektebi ve Mekteb-i Mülkiye gibi yöneticilik okulları olacaktır. Üçüncü bölümde ise yapılan alan araştırmasının bulgularından ve yorumlarından hareketle Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik kuramsal bir model önerisi geliştirilmiştir. Bu yönde tarihsel süreç bağlantılı okumalar ile kamu yönetimi alanındaki teorik ve uygulamaya dair gelişmeler çok yönlü analiz edilmiştir. Bu amaç ve metodolojik yaklaşımla hazırlanan çalışmada, 3 sayılı ‘Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nde belirtilen yöneticileri kapsayan bir alan araştırması yapılmıştır.

2. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesine Kuramsal Bir Bakış

*“Etrafında yetenekli, akıllı ve sadık adamlar bulunduran kral akıllıdır,
öyle kabul edilir, çünkü o böyle adamları tanımış, seçmiş ve hizmetine almıştır.”*

(Machiavelli, 2016: 109)

2.1. Kamu Yönetimi

İnsanların müşterek ihtiyaçlarını iş birliği içerisinde karşılama zorunluluğu ‘yönetim’ olgusunu ortaya çıkarmıştır. İnsani ilişkilerin yoğunlaşması ve örgütlenmenin artması ise yönetsel faaliyetlere ivme kazandırmıştır. Yönetim, belirli bir amaca ulaşmak için bir plân ve yapı dahilinde yürütülen faaliyetlerin toplamını ifade etmektedir. Bu bakımdan yönetim, insanlık tarihi ile birlikte ortaya çıkmış bir beşerî ilişkiler olayıdır ve sosyal bir ihtiyaçtır (Eryılmaz, 2019: 1).

Yönetim hem kamu kesimi hem de özel sektör için gereklidir. Kamu kesimindeki yönetim ‘kamu yönetimi’ ya da ‘yönetim/idare’ olarak adlandırılmaktadır. Kamu yönetimi, devlet örgütlenmesinde yasama ve yargı erkleri dışındaki, devletin varlık nedeni olan kamu yararının sağlanması amacıyla kamusal mal ve hizmet üreten, kamu hukukuna tabi, kamusal politikalar belirleyip

uygulayan merkezî ve yerel bürokratik kuruluşlar, mekanizma, ilişkiler, insan gücü, araç-gereçler ve bunların yönetimidir (Nohutçu, 2019: 9). Spesifik ve kategorik bir bakışla kamu yönetimi, yürütme organının kuruluş, işleyiş ve etkinliklerini kapsamaktadır. Yürütme organının yönlendirdiği kamusal işleri yerine getiren aygıt olan kamu yönetimi, işlev ve faaliyet anlamına geldiği gibi, bu işlevi ve faaliyeti yürüten örgüt ya da aygıt -onun birimleri ve personeli- anlamına da gelmektedir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 90).

Kamu yönetimi, devlet örgütlenmesi içerisinde ortaya çıkan yönetim sürecini tanımlamaktadır. Bu nedenle kamu yönetiminin kökeni devlet olgusu kadar eski tarihlere uzanmaktadır. Kamu yönetiminin özgün bir çalışma alanı haline gelmesi ‘Kameralist Döneme’ rastlamaktadır. “Devletin, yönetime ilişkin faaliyetlerinin sistematik bir şekilde incelenmesiyle ilgilenen Kameralizm” (Eryılmaz, 2019: 2), akademik bir kürsü olarak XVIII. yy. Prusya üniversitelerinde kurulmuştur. 1727’de I. Friedrich’in, Halle Üniversitesinde Kameral Bilimler alanında ‘Oeconomie, Policey und Kammer-Sachen’ adlı bir kürsü kurması, devlet görevlilerine verilecek olan yöneticilik eğitiminin temelini atılması olarak gösterilir (Tribe, 1984: 263).

Ne var ki, sistematik bir inceleme alanı olarak kamu yönetimi oldukça yenidir (Eryılmaz, 2019: 2). Modern anlamda kamu yönetimi disiplini, XIX. yüzyılda Batı politik düşünce ve örneğine dayalı olarak gelişmiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) Woodrow Wilson’ın 1887 yılında «*Political Science Quarterly*» dergisinde yayımlanan ‘*The Study of Administration*’ adlı makalesi, “kamu yönetiminin bağımsız bir disiplin olarak ortaya çıkışında gerçek bir dönüm noktası sayılmıştır” (Şaylan, 2000: 7). Wilson, “yönetim-siyaset dikotomisi ile yönetimin bir iş alanı olarak siyasetin telaş ve heyecanından uzak olduğunu, memurların görevini tarafsız bir şekilde yürütmesi gerektiğini, etkin bir kamu yönetimi için de yöneticilerin özel bir eğitimden geçirilmesini ve devlet personel rejiminde spesifik bir yönetici sınıfın ihdas edilmesi gerekliliğini” (1961: 63-69) belirtmiştir.

1929 Büyük Dünya Bunalımı sonrası devletin niteliğinin ve niceliğinin değişmesi, görev ve fonksiyonlarının çeşitlenmesi, kamu yönetimi disiplininin gelişimini hızlandırmıştır. Refah devleti anlayışı ile kamu kurumlarının yapısal ve işlevsel olarak büyümesi kamu yönetiminin önemini artırmıştır. Yönetimin ilke, süreç ve yöntemlerinin incelenmeye başlanması, kamu yönetimi alanında yapılan kuramsal ve ilkesel çalışmalar da disiplinin bilimsel niteliğini güçlendirmiştir. 1980 sonrasında ise devletin değişen rolü ve işlevi, onun uygulama aygıtı olan kamu yönetiminin amaç, yapı ve yöntemlerinde değişiklik yapılmasını zorunlu kılmıştır. Beliren ihtiyaçlar ve ortaya çıkan yeni yaklaşımlar ışığında kamu yönetimi yeniden kurgulanmıştır. Küreselleşmenin katalizör olduğu bu süreçte, kamu yönetiminin etkinliği amaçlanmıştır.

2.2. Üst Düzey Kamu Yöneticisi

Klasik yaklaşımda yönetim, hiyerarşik bir yapı içerisinde ve formel kurallara bağlı olarak yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Yöneticiler, hiyerarşide rol alan ve tutarlı bir amaç için hiyerarşiler aracılığıyla entegre edilmiş görevleri yerine getiren kişiler olarak görülmektedir (Frederickson, 2010: 14). Yönetimin uygulayıcı beşerî unsurları olan yöneticiler, başkalarını etkileyen, yönlendiren kararlar alan ve bu kararları uygulayan aktörlerdir.³ Geniş anlamda ise yöneticiler, yönetim sürecini/faaliyetini yürüten yetkililer olarak tanımlanmaktadır. Ancak uygulamada yönetici deyimini daha çok dar anlamda ve özellikle üst düzeydeki görevleri yerine getiren kimseler için kullanılmaktadır (Tutum, 1979: 132).

Kamu personeli hiyerarşisinde ise üst düzeyde yer alan ve devletin yürütme mekanizmasını kumanda eden yöneticiler bulunmaktadır. Kamu yöneticileri, bir kamu kurumunda en üst yetkilinin

³ Yönetimin işlevi karar verme ve bunların uygulanmasını sağlama becerilerini kapsar (Heywood, 2017: 79).

belirlediği politikalar doğrultusunda sonuçlar elde etmek amacıyla emrindeki kamu personelini motive etmek, yönetmek ve kontrol etmekten sorumlu olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2018: 89). Toplam yönetsel nüfus içinde, hiyerarşik sistemin komuta kademelerinde yer alarak hem devlet aygıtının kendisinin hem de bu yolla tüm ülkenin yönetiminde rol üstlenen kamu yöneticileri, çeşitli çalışmalarda bürokrat olarak da adlandırılır (Güler, 2005: 95).

Kamu yöneticiliğinin ortaya çıkışı, devletin ve bürokratik yapının gelişimiyle paralellik göstermektedir. İnsanoğlunun ortaya çıkardığı yerleşik ve sistemli yaşam formları, ilk siyasal nitelikli birimlerin inşa edilmesini sağlamıştır. Hükümdarlar, otoritelerini güçlendirmek, özel mülklerini korumak ve toplumsal düzeni sağlamak için çeşitli işgörenler almaya başlamıştır. Bu durum, kişisel olarak hükümdara bağlı, egemenin emir ve istekleri doğrultusunda hareket eden yöneticilerden oluşan patrimonyal bürokratik yapıları ve yönetici sınıfları ortaya çıkarmıştır. Kamu yöneticiliğinin profesyonel bir uğraş alanı haline gelmesi ise modern devletin tarihsel gelişim çizgisi ile paralellik göstermektedir. Özellikle de II. Dünya Savaşı sonrası refah devletinin -sosyal refahın optimizasyonu amacıyla ekonomiye aktif ve kapsamlı müdahalesi üzerine- görev ve fonksiyonlarının artması, yönetici sınıfın gelişimini hızlandırmıştır. Devletin tanımında ve kapsamında yaşanan bu değişim, kamu hizmetlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütecek yöneticilerin varlığını zorunlu kılmıştır.

Literatürde üst düzey kamu yöneticisi kavramının net bir tanımı yapılamadığı gibi kimlerin üst düzey yönetici sayılması gerektiği konusunda da tam bir mutabakat sağlanamamıştır. Buna göre üst düzey kamu yöneticisi, kuruluşun uğraşsal (mesleki) ve teknik nitelikli personelinin çalışmalarının iyileştirilmesinde, bütünüyle yönetim mekanizmasının etkililiğinin sağlanmasında, bilgi ve becerileri, deneyleri ve aldıkları kararlarla ülkenin genliğinde (refahında), savunmasında ve yönetimin yeterliliği üzerinde büyük etkileri olan ve Devlet gemisinin omurgası sayılabilecek bir kişidir (Stanley'den aktaran Cem, 1976: 25). Kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzeylerinde çalışan ve ana politikaları formüle etmekle uğraşan en üst düzeylerde politik konularda danışmanlık yapan, yönetsel politikalarla ilgili karar verme sorumluluğuna haiz olan bakanlıklar veya yönetim kurulları tarafından belirlenen temel politikaları program kararları haline dönüştüren kişilerdir (Önder, 1995: 134).

Türk kamu mevzuatında ise üst düzey kamu yöneticilerine yönelik kavramsal ve hukuksal bir tanımlamaya gidilmemiştir. 657 sayılı DMK'da üst düzey yöneticiler ayrı bir hizmet sınıfı olarak tanımlanmamıştır. 1982 Anayasasında sadece 'Yürütme' bölümünde, 'İdare' kısmının 'Kamu hizmeti görevlileriyle ilgili hükümler' üst başlığı altında, "Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir" (m. 128/4) hükmüne yer verilmiştir. 657 sayılı DMK gerekçesinde 'yönetici sınıf'ın "Devlet memurluğu hizmetinin en yukarı kategorisi, yani temel kararların alındığı, idarenin belli amaçlara doğru yöneltildiği, başlıca temel sorumlulukların toplandığı bir hizmetler topluluğu" (Onaran, 1967: V) olduğu belirtilmiştir. 5018 sayılı 'Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 11. maddesinde ise hesap verme sorumluluğu kapsamında 'üst yönetici' kavramına yer verilmiştir (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, m. 11). 3 sayılı 'Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde ise üst düzey yönetici kadro, pozisyon ve görevleri sayma yoluyla tasnif edilmiştir.

2.3. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Kamu yönetimi literatüründe, üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi üzerinde önemle durulan konuların başında gelmektedir (Ünal, 2024: 28). Yönetimin kendine özgü teorik ve pratik yönlerinin bulunması, yöneticilerinde bu alanda yetiştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bir ülkedeki yönetici kadro, bilgi ve tecrübe yönüyle ne kadar yetmişmiş ise kamu hizmetlerinin düzeyi de o kadar iyi ve tatminkâr

olmaktadır⁴ (Eryılmaz, 2019: 15). Etkin bir kamu yönetimi de şüphesiz iyi yetişmiş yöneticilerin varlığına bağlıdır. Bu bakımdan, kamu yöneticilerinin toplumun en yetenekli bireyleri arasından seçilmesi ve çağın gereklerine uygun bir biçimde eğitilmeleri büyük önem taşımaktadır (Mihçioğlu, 2003: 394).

Üst düzey kamu yöneticilerinin özel bir eğitime tabi tutulmaları gerektiği düşüncesi çok eski tarihlere kadar uzanmaktadır. Bu ilk siyasal örgütlenme formlarından beri var olagelen bir uygulamadır. Kadim çağlardan bu yana üst düzey yöneticiler, devletin daha iyi işlemesini sağlamak üzere yetiştirilmişlerdir. Fakat sistematik bir kamu yöneticiliği bilgisine ve buna yönelik kurumsallaşmış bir eğitim sistemine ilk defa Prusya’da rastlanmaktadır. 1727’de Friedrich Wilhelm I., Halle ve Frankfurt Üniversitelerinde ‘tarım ve polis ilkelerini, büroların ve arazinin gözetimini, şehirlerin etkili bir şekilde yönetimini’ öğretmek üzere bir *kammeralismus* -yönetim bölümleri (*kammer*)- kürsüsü kurmuştur (Onaran, 1967: 2).

Platon ilkelerine göre iyi bir yönetici yetiştirmek için esaslı bir öğrenim gerekmektedir⁵ (Russell, 2002: 217). Weber’e göre de “memuriyet, bir ‘meslek’tir; bunun ilk koşulları arasında, insanın uzun bir süre için tüm çalışma kapasitesini gerektiren iyice belirlenmiş bir eğitimden ve işe alınmak için gerekli, genel kurallara bağlı özel sınavlardan geçmesi vardır” (2008: 306-307). Kamu yöneticiliği mesleğinin ‘profesyonel davranış öncülleri’⁶ içerisindeki belirleyici niteliği de alınan bu mesleki eğitimidir. Kamu yönetiminin akademik bir disiplin haline gelmesi ile birlikte üst düzey yöneticilik de özgül bir uzmanlık dalı sayılmıştır. Bu durum, “üst düzey kamu yöneticileri için özel eğitim veya tecrübe gereksinimi” (Shively, 2018: 568) doğurmuştur.

Üst düzey kamu yöneticilerin yetiştirilmesinin önemi ve gerekliliği üzerinde bir fikir birlikteliği olmakla birlikte bunun nasıl ve ne şekilde (mahiyeti ve metodu) yapılacağı konusunda farklı görüşler ve uygulamalar vardır. Üst düzey yöneticilere atfedilen işlevler, (salt yönetsel ya da siyasal-yönetsel) bunların göreve getiriliş yöntemleri gibi yetiştirilmelerine ilişkin uygulamalar da ülkeden ülkeye farklılık göstermekte, tüm ülkeler için geçerli ortak bir eğitim modelinden söz edilebilmesi, temel olarak toplumsal yapıların farklılığı yüzünden olanaklı olamamaktadır (Lecheler’den aktaran Karaer, 1989: 85). Yönetici yetiştirme uygulamaları, bir ülkenin devlet anlayışına, siyasal yapısına, tarihsel deneyimine ve yönetim geleneklerine göre değişiklik göstermektedir. Yöneticilerin “yaşadığı çevrenin ve çalıştığı dizgenin (*sistemin*) bir ürünü” (Katz’dan aktaran Cem, 1976: 152) olduğu düşünülürse, yönetim geleneklerinin⁷ yönetici yetiştirme sistemlerinin şekillenmesindeki etkisi ön plana çıkmaktadır.

Kamu yönetimi bilgisindeki ve eğitimindeki farklılaşma büyük ölçüde ülkelerin siyasal, toplumsal ve ekonomik yapısından, özellikle de yönetim geleneklerinden kaynaklanmaktadır (Karasu, 2001: 228). Örneğin Kıta Avrupası yönetim geleneği içerisinde yer alan Fransa ve Almanya’da kamu yönetimi -üst düzey yönetici yetiştirme- eğitimi hukuk ağırlıklıdır. Ancak Anglo-Sakson yönetim geleneğinin önde gelen ülkelerinden Birleşik Krallık’ta ise genel kültür eğitimi yeterli görülmektedir. Aynı şekilde Amerikan kamu yönetimi eğitiminde de hukuk yaklaşımı tercih edilmemiş, fakat Birleşik

⁴ Yöneticiler sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimleri ile yönetimleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadırlar (Ünal ve Ateş, 2019: 2).

⁵ Platon, ‘Devlet’ adlı yapıtında, toplumun yönetilmesi için bir ‘yöneticiler sınıfı’ öngörmektedir. Kurguladığı ideal devlet içerisinde de bu sınıfın eğitimini ve yetiştirilmesini son derece önemsemektedir. “*Ama biz sizi kendi yararınız için olduğu kadar, devletin de yararı için, arı kovanlarındaki beyler gibi olmanız için yetiştirdik*” (Platon, 2019: 520 b-c) diyerek yetiştirme sisteminin amaçlarını ifade etmektedir.

⁶ Profesyonel davranış öncülleri olarak adlandırılacak nitelikler; sistematik meslek bilgisi ve mesleki eğitim, mesleki toplumsallaşma, profesyonel etik ve özyönetimdir (Karasu, 2001: 193).

⁷ Painter ve Peters’a göre yönetsel gelenek, belirli bir ülke ya da ülke grubunun kamu yönetimindeki özü ve biçimindeki kalıcı desendir (Painter ve Peters’dan aktaran Genç, 2022: 31).

Krallık'tan farklı olarak genel yönetici değil, işletmecilik yaklaşımının egemen olmasıyla uzman yönetici anlayışı benimsenmiştir (Karasu, 2001: 228).

Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde iki farklı model uygulanmaktadır. Kariyere dayalı yetiştirme modelinde, yöneticilerin kurum içinde ve usta-çırak ilişkisi içerisinde yetiştirilebilecekleri savunulmaktadır. Pratik bir aktivite olarak görülen kamu yönetiminde öğrenimin işbaşında olması gerektiği belirtilmekte, yöneticilerin de hizmet içinde bir tür 'yaparak öğrenme' yöntemi ile yetiştirilmesi ilkesi benimsenmiştir. Mesleki kariyer boyunca edinilecek bilgi, beceri ve deneyimlerin de yöneticilik için yeterli olacağı kabul edilmektedir. Görevin gerektirdiği niteliklerin meslek içinde kazanılacağı varsayılmaktadır. Mesleğe bağlı ahlaki prensiplerin de bu süreçte kazandırılacağı belirtilmektedir. Bu modelde, kamu hizmetine girişte temel öğrenim yeterli görülmektedir. İşe alımlar genel bir meslek ya da hizmet alanına yöneliktir. Bu yönüyle sistem uzmanlaşmaya yönelik değildir. Yetişmiş kişinin yöneticilik görevine atandıktan sonra deneyerek-yanıllarak yöneticiliği öğrenmeye çalışması, örgütünü amacına ulaştırmada gecikmelere neden olmakta ve zarara uğratmaktadır (Peker, 1995: III). Yöneticilerin hizmet içinde kendiliğinden yetişeceği düşüncesi artık büyük ölçüde bırakılmış bulunmaktadır (Tutum, 1979: 133).

Okul modeli ise üst kademelerde görev yapacak kamu yöneticilerine özel bir eğitim verilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu modelde yöneticileri yetiştirmede, eğitimin rolü ve önemi kabul edilmektedir. Belirli eğitim düzeyine sahip yönetici adayları, açık yarışma usulüyle yapılan merkezi sınavlar sonucunda istihdam edilmektedir. Formasyon sürecinin hedefi, adayların daha önceden almış oldukları üniversitedeki teorik eğitimi uygulamanın gerekleriyle bütünleştirerek yönetim sürecine yansıtmaktır (Şengül, 2009: 291). Yöneticilerin sistemli eğitim programlarıyla yetiştirilmesi görüşü, günümüzde egemen bir nitelik göstererek uygulamaya yansımıştır (Eryılmaz, 2019: 357).

Peters'a göre üst düzey yönetici yetiştirme sistemleri içerisinde benimsenen üç eğitim modeli vardır: (2001: 117-120) Bu modellerin ilkinde genel eğitime büyük önem verilmektedir. Kişiler; yöneticilik görevlerine büyük ölçüde üniversite eğitimindeki başarı durumuna ve genel yeteneklerine göre seçilmektedir (Eryılmaz, 2019: 357). İngiltere, önemli ölçüde 'genel yönetici' (generalist) uygulamasını devam ettirmektedir. İkinci modelde ise hukuk ağırlıklı bir yönetici yetiştirme sistemi vardır. Nitekim bu modelin temsil edildiği Almanya'da üst düzey yöneticilerin yaklaşık üçte ikisinin hukuk geçmişi bulunmaktadır. Üçüncüsü de Fransa ve ABD tarafından örneklendirilen yetiştirme modelidir. Fransa'da üst düzey yöneticiler, özel bir eğitimden geçirilmektedir. Üst düzey yönetici kadrolara uzun bir dönem École Nationale d'Administration (ENA)'dan mezun kişiler atanmıştır. Okulun 2021 yılında kapatılmasından sonra yöneticiler, 'Ulusal Kamu Hizmeti Enstitüsü' (Institut National du Service Public) (INSP)'de yetiştirilmeye başlanmıştır (INSP, 2024). ABD'de ise uzman yöneticiler istihdam edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde de benimsenen bu modelde, teknik yeteneklerin en verimli şekilde kullanılması istenilmektedir.

Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinin kesintisiz bir süreç olması, bu işlevi yerine getirmek üzere çeşitli kurumları da beraberinde getirmiştir. Bu noktada kamu yöneticilerinin seçimi, atanması, eğitimi, yükselmesi, ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması gibi işlemleri yürütmeye yetkili kurumun hangisi olacağı önem kazanmaktadır (Karasu, 2001: 236). Bu görev, merkezî düzeyde faaliyet gösteren bir kuruluş tarafından yürütülebilmektedir. Merkezî koordinatörlük görevine haiz bu kurum; enstitü, üniversite ve akademi şeklinde olabilmektedir. Yetiştirme sorumluluğunu, yöneticiyi istihdam edecek kuruma devreden ademimerkeziyetçi uygulamalar da bulunmaktadır.

Üst düzey kamu yöneticilerinin sistemli bir eğitim programı çerçevesinde yetiştirilmelerine yönelik olarak çeşitli yönetim okulları kurulmuştur. Yöneticilik eğitim faaliyetleri, idareye bağlı olarak açılan bu okulların bünyesinde yürütülmüştür. Bu okullardan mezun olan kişiler, başarıları ve

yetenekleri ölçüsünde üst düzey kadrolara atanmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında ise kamu yönetimi öğretimi yapan fakültelerin sayısı çoğalmıştır. Ayrıca ulusal ve uluslararası düzeyde kamu yönetimi enstitüleri açılmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde çeşitli yönetici yetiştirme programları düzenlenmiştir. Kimilerinde personel kolejleri kurulurken kimilerinde de yüksek yönetici eğitimi için enstitüler kurulmuştur (Ergun, 1988: 14).

3. Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi

Üst düzey devlet yöneticilerinin yetiştirilmesi, Türk yönetim tarihinde zengin bir geleneğe sahiptir. Üst düzey yöneticilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi, bir beka meselesi olarak görülerek devletin asli görevleri arasında kabul edilmiştir. Tarihsel süreç içerisinde çeşitli kapsam ve derinlikte uygulanan yönetici yetiştirme sistemleri asal bir Türk yönetim geleneği olarak kabul edilmiştir. Türk yönetim tarihinde üst düzey yöneticilerin yetiştirilme uygulamalarını betimleyebilmek için tarihî sürecin analizinin yapılması gerekmektedir.

3.1. Eski Türk Devletlerinde Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi

Eski Türk devletlerinde üst düzey yöneticilerin kimlerden seçileceği, hangi niteliklere sahip olacağı ve nasıl yetiştirileceği konusunda çeşitli yöntemler uygulanmıştır. Ancak ilk sistemli uygulamalar İslamiyet sonrası Türk devletlerinde görülmeye başlanmıştır. Bunlar arasında bilinen ilk uygulama ‘Gulâm (Kul) Sistemi’dir. Gulâm sözlükte ‘erkek çocuk, delikanlı; azat edilmiş köle, genç hizmetkâr; efendisine bağlı muhafız’ anlamlarına gelen Arapça bir isimdir (çoğulu *gilmân, gilme ve ağılime*) (Terzi, 1996: 178). Kelime genelde padişahın, askerî sınıf mensuplarının veya sıradan şahısların hizmetlerinde kullanılmak üzere hususi bir terbiye ile yetiştirdikleri genç köle manasında kullanılmıştır (İnalçık, 2008: 154).

Gulâm sisteminin asıl ortaya çıkışı sebebi askerî kaynaklıydı. Fütuhata dayalı devlet anlayışının ihtiyaç duyduğu güçlü, düzenli ve sürekli ordu, eğitilmiş bir sınıfın varlığını gerekli kılmıştı. Bu çerçevede gulâmlar, ilk olarak askerî hizmetlerde kullanılmak üzere yetiştirilmeye başlanmıştı. Ancak sahip oldukları bilgi ve tecrübe bunlardan yüksek idari makamlarda da yararlanılmasını sağlamıştı.⁸ Gulâm sistemi içerisinde hükümdar, yetkilerinin bir kısmını emri altındakilere devretmekteydi. Emir kulları, hükümdar adına ve hükümdarın himayesi altında icrayı hükümet ederlerdi (Mises, 2018: 57).

Meritokratik bir yönetici yetiştirme uygulaması olan Gulâm sistemi, pratikte devlete önemli katkılar sağlamıştır. Bu sistemde yetişenlere askerî makamların yanı sıra icraî görevler de verilmiştir. Öncelikle üst düzey görevlere bilgili, yeterli ve yetenekli yöneticilerin getirilmesini sağlamıştır. Varlığını ve gücünü padişahın alan gulâm yöneticileri de merkezî otoritenin koruyucusu ve yürütücüsü olmuşlardır. Gulâm sistemi, Türk devletlerinin kısa sürede büyümesine ve güçlenmesine yol açmıştır. Liyakate dayalı bir yönetici seçme ve yetiştirme sistemi oluşturarak da devletlerin uzun ömürlü olmasını sağlamıştır. Ancak zamanla bu sistemin bozulmaya başlaması ehliyetsiz yöneticilerin işbaşına getirilmesine neden olmuştur.

3.2. Osmanlı Devleti Klasik Döneminde Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi: Enderûn Mektebi

Osmanlı Devleti klasik döneminde devlet yönetimi ve teşkilat yapısı önemli ölçüde diğer eski ve muasır Türk-İslam Devletlerinin özelliklerini yansıtmaktadır. Osmanlı Devleti’nde bürokrasi padişaha kişisel bağlılık çerçevesinde yürütülen patrimonyalist bir idari alandı. “İdari sahada bu

⁸ Weber, patrimonyal egemenlik biçimlerinde iktidar sahiplerinin, kendi yönetici kadrolarını oluşturduğunu belirtmektedir. Weber’e göre örgütlü egemenlik, sürekli yönetimi ve tebaayı, iktidara itaat için şartlandıran bir yönetici kadrosunu gerektirmektedir. Yönetici kadro, ki siyasal egemenliğin örgütünü dışsal olarak temsil eder, öteki bütün örgütler gibi, iktidar sahibine itaat yoluyla da bağlıdır (Weber, 2008: 142).

mutlakıyetin bir vasıtası olarak devletin icra yetkilerini yalnız kendi kullarına vermek” (İnalçık, 2018: 56) pratik anlayışı, yönetici sınıfları (rical-i devlet) ortaya çıkarmıştı. Yönetici sınıf mensupları geleneksel olarak padişahın kulları statüsündeydiler (Findley, 1996: 24).

Bu dönemde üst düzey yöneticilerin devlet tarafından yetiştirilmesi geleneği geliştirilerek devam ettirilmiştir. Devlet büyüyüp genişledikçe, ihtiyaca binaen çeşitli özgün yönetici yetiştirme modelleri geliştirilmiştir. Örneğin, ‘gulâm (kul)’ ve ‘devşirme’ sistemine dayalı olarak açılan “Enderûn, Osmanlı’da devlet adamı yetiştirme geleneğinin özgünlüğünü temsil ederdi (Ortaylı, 2007: 180). Osmanlı Devleti klasik döneminde üst düzey yönetici yetiştirme sisteminin temel kurumu ‘Enderûn Mektebi’ olmuştu. Daha ziyade mülki ve askerî idarecilerin yetiştirildiği bu mektep, Osmanlı merkez ve taşra bürokrasisine gerekli insan gücü kaynağını oluşturmak için kurulmuştu (İpşirli, 1995: 185). Mektep, devşirme esasına dayalı olarak nitelikli yönetici yetiştiren bir saray akademisi niteliğindedir. “Genişleyen devlet çarkını işletecek ‘seçkin elemanlar’ın yetiştirilmesini amaçlamaktaydı” (Akkutay, 1984: 158).

Enderûn Mektebinin temeli Yeniçeri Ocağının kurulması ile atılmıştır. Uzunçarşılı: “Yeniçeri Ocağının I. Murat tarafından 1362 yılında Edirne’de kurulduğunu” (1988, 144-146) belirtmektedir. Enderûn Mektebini ilk kurma çalışmalarına da 1365 tarihinde I. Murat tarafından başlanmıştır (Akkutay, 1984: 71). İstanbul’un fethi sonrasında büyüyen idari yapıya paralel olarak bu okul, belirli usul ve esaslara sahip bir saray eğitim kurumu olarak yeniden teşkilatlandırılmıştır.⁹

Topkapı Sarayı’nda hizmet veren Enderûn Mektebi, ön hazırlık eğitiminin verildiği saray mektepleri ile birlikte devşirme sisteminin uygulandığı kurumlardı. Enderûn’un insan kaynağı çoğunlukla devşirmeler arasından ‘zekâ, usul, iyi ahlak, yüz ve bedence güzellik ve sağlamlık’ niteliklerine göre seçilmiştir (Avaner ve Babaoğlu, 2020: 816). Devşirme sistemiyle seçilen savaş esirleri ve Hristiyan çocukları, saray mekteplerinde ön eğitime alınır. Edirne, Galata, İbrahim Paşa ve İskender Çelebi Saraylarında bulunan bu mektepler, Enderûn’a aday yetiştiren hazırlık kurumlarıdır. Genel bilgiyi ve beceriyi artırmaya yönelik eğitim veren bu sarayların asıl işlevi, Enderûn Mektebine gidebilecek yeterlilikte bulunanları tanılama merkezleriydi. Saray mekteplerinde teorik ve pratik eğitimi tamamlayan devşirmeler, belirli aralıklarla Enderûn Mektebine alınmaktaydı.

Enderûn Mektebinde çeşitli hizmet sınıflarından oluşan bir kariyer sistemi vardı. Öğrenciler, bireysel yeteneklerine ve başarılarına göre bir eğitim programına tabi tutulmaktaydı. Okulun eğitim-öğretim programı, aralarında hiyerarşik fark bulunan ve belli bir amaca hizmet eden ‘Odalar’ sistemi üzerinden uygulanmaktaydı. Enderûn Mektebinde yetişen yöneticiler, ‘Çıkma Kanunu’ denilen bir terfi-yükselme sistemi doğrultusunda atanmaktaydı. Okula girişler, odalar arası geçişler ve çeşitli askerî/mülki görevlere atamalar, bu kanuna uygun olarak yapılmaktaydı. Sınıflarda yükselme ve göreve atanma şeklindeki çıkma, belirli periyotlarda ve padişah değişikliklerinde olmaktaydı. Kıdemin ve liyakatin esas alındığı bu yapı, bir çeşit mezuniyet sistemi idi. Hazırlık saraylarında eğitim gören içoğlanları açısından çıkma, mezuniyet anlamını taşımaktaydı.

Türk yönetim geleneğinde, Enderûn Mektebini özgün kılan özelliklerden biri de üst düzey yönetici adaylarının entelektüel gelişimlerini sağlayan genel kültür eğitimidir (Kurban, 2016: 78). Adaylara yöneticilik alanında verilen teorik ve uygulamalı eğitimin yanı sıra dil, güzel konuşma, görgü kuralları, saray adabı ve erkânı, tarih, coğrafya, edebiyat, müzik, hitabet ve güzel sanatlar dersleri de verilmekteydi. Yaptırılan askerî eğitimler ile de öğrencilerin kendilerini geliştirmeleri sağlanmaktaydı. Sahip oldukları yeteneklere göre binicilik, ok yapımı ve katiplik gibi farklı eğitimler verilmekteydi. Dinî ilimlerde derinleşenlere Kur'an-ı Kerim, tecvid, fıkıh, ilmihal ve akait gibi İslami bilimler ile birlikte

⁹ Ortaylı, hükümdar için saray mekteplerinde sadık memur yetiştirilmesi uygulamasının her geleneksel devlette görüldüğünü belirtmektedir (2010: 209).

Arapça, Farsça gibi diller öğretilmekteydi. Fen bilimleri alanında ise riyaziyyat, astronomi ve mimarlık gibi dersler okutulmaktaydı. Ayrıca her içöğlanına yeteneklerine göre çeşitli sanat ve spor dalları öğretilmekteydi. Bu nedenle Enderûnda minyatür, nakş, ciltçilik, musiki ve hattatlıkta birçok üstat yetişmiştir (İnalçık, 2009: 132).

Enderûn, Osmanlı meritokrasisinin önemli kurumları arasında seçkin bir yere sahip olmuştur (Eryılmaz, 2019: 75). Ortaylı'nın "dünya tarihinin en orijinal imparatorluk okulu" (2007: 142) olarak nitelediği bu okul, beş asırlık mazisi ve çok boyutlu eğitim sistemi ile özgün bir yönetici yetiştirme modeli sayılmıştır. Enderûn, doğrudan yetenekli adayların özel eğitimi için kurulan ve çağdaş ülkelerde örneği bulunmayan bir yönetici okuludur. Eryılmaz'a göre de "Enderûn, devletin ihtiyaç duyduğu yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla açılan, dünyadaki ilk kamu yönetimi okuludur (2019: 74).

3.3. Tanzimat Döneminde Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Türk batılılaşma tarihinin miladı olarak kabul edilen Tanzimat Döneminde yönetim felsefesinde yaşanan değişime koşut olarak üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik modern okullar açılmıştır.¹⁰ İlk olarak, Tanzimat'ın Batı tipi bir kamu yönetiminin kuruluşunu başlattığı ve Bakanlar Kurulu, Bakanlıklar, onlara bağlı bölümler, aylıkları belirli bir bürokrat ve bürokrasinin en azından bir bölümünü yetiştirmeyi amaçlayan uzmanlaşmış okullar ile bir sistem geliştirme yoluna girdiği söylenebilir (Davison, 1981: 49).

Tanzimat Döneminde reformları hayata geçirecek öncü ve uygulayıcı yöneticilerin eksikliği hissedilmekteydi. Büyüyen yeni idari merkezler ve değişen mekân hiyerarşisi de bu ihtiyacın şiddetini artırmaktaydı. Tanzimat Dönemi'nde idari inisiyatifin sivil bürokrasiye geçmesi ile birlikte üst düzey kamu yöneticileri, padişah çevresinde özerk bir alan tesis etmeye başlamıştır. Max Weber'in terminolojisi kullanılırsa, Tanzimat sivil bürokrasisinin, araçsal (*instrumental*) rasyonaliteden ziyade özsel (*substantive*) rasyonaliteyi amaç edindiği söylenebilir: Artık sivil bürokrasi temelde başkaları tarafından yapılan siyaseti uygulayan değil, kendisi siyaset yapan bir kurum olacaktı (Heper, 2018: 87-88). Bu dünya görüşünün ortaya çıkardığı yeni eğitim anlayışı, yönetsel kurum ve terminolojinin de değişmesine neden olacaktı.

XIX. uncu asır ortalarına doğru Osmanlı tarihinin en mühim ve esasî değişimini teşkil eden Tanzimat hareketi (İnalçık, 1992: 5), Cumhuriyet döneminin altyapısını ve ilkesel temellerini atması bakımından son derece önemlidir. Bu reformasyon döneminin gerektirdiği formasyona sahip yöneticileri yetiştirmek amacıyla modern okullar açılmıştır. İmparatorluğun son dönem yönetici kadrolarının önemli bir kısmı da bu okullarda yetişmiştir. Bu okullar içerisinde, Osmanlı İmparatorluğu'nun modernleşme sürecinde oynadığı rol ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşuna olan etkileri bakımından 'Mekteb-i Mülkiye' başta gelmektedir.

3.3.1. Mekteb-i Mülkiye

Mekteb-i Mülkiye, Tanzimat'ın ortaya çıkardığı yeni kurumları yönetecek ve reformları yürütecek kadroları yetiştirmek için 1859 yılında İstanbul'da açılmıştır (Parlak, 2015: 71). 'Mülki idare' sisteminin ihtiyaç duyduğu vali, mutasarrıf ve kaymakam gibi yöneticilerin bu okuldan yetişmesi istenmiştir. 1835 yılında Mekteb-i Harbiye'nin kurulması ile birlikte sivil yöneticileri yetiştirme misyonu Mekteb-i Mülkiyeye geçmiştir.

Mekteb-i Mülkiyeye, Dâhiliye Nezaretinde kurulan 'İntihab-ı Memurin-i Mülkiye Komisyonunca' yapılan bir giriş sınavı ile öğrenci alınmaya başlanmıştır. Mülkiye mezunlarının memuriyete girmeleri, yer değiştirmeleri ve terfileri okulun nizamnamesine göre yapılmıştır. Öğrenciler,

¹⁰ Özkan'a göre; "yenileşme, II. Mahmut döneminde Batı'yı model alma biçiminde tezahür etmiştir" (2023: 308).

eğitim süresi sonunda yapılan mezuniyet sınavlarına göre mülki yöneticiliklere atanmıştır. Mezunlarının yönetici kadrolara atanması Mülkiye'nin bir mesleki eğitim kurumu olduğunu göstermektedir.

Mülkiye Mektebinde okutulan dersler, kuruluş amacına ve öğrencilerin devlet yönetimi hakkında bilgi sahibi olmasına yönelik olarak Osmanlı Devleti hukuku, tarih, coğrafya, aritmetik ve geometri gibi dersleri içermekteydi. Eğitim programına; 1871 yılında 'Yönetim İşleri' ve 'İdare Hukuku', 1877 yılında 'Usul-i İdare-i Umumiye ve İdareye Müteallik Mevat (Genel Yönetim Metodolojisi ve Yönetime Bağlı Şeyler)', 1879 yılında 'Usul-i İdare', 1891 yılında 'Usul-i İdare-i Mülkiye' dersleri eklenmiştir. 1877 yılında Fransızca zorunlu ders olarak okutulmaya başlanmıştır.

Mekteb-i Mülkiye'nin ders programı oldukça zengindi. Fetvayı şerif, ticaret hukuku, dindışı hukuk mevzuatı, genel tarih, iktisat (*emvâl-i milel*), doğru yazı yazma (*tahrir*), muhasebe, coğrafya, Fransızca, doğa tarihi ve kimya da okunmaktadır (Ubicini ve Pavet de Courteille, 2019: 99). Bu olağanüstü birikime sahip Mülkiye'de, kuruluşundan günümüze kadar usûl-u idare, fenn-i idare, umuru mülkiye, devlet idaresi, rasyonalizasyon, idari ilimler, amme idaresi, bürokrasi, kamu yönetimi ve yönetim bilim(ler)i gibi farklı adlar altında bir yandan uygulamaya dönük meslek bilgisi, diğer yandan da kuram yöntem-tarih boyutlarıyla alanın disipliner bilgisi üretilmiştir (Karasu, 2021: VI).

Mekteb-i Mülkiye, 1912-1913 döneminde batı sisteminde yeniden örgütlendirilmiştir. Paris Siyasal Bilgiler Okuluna benzetilerek, ders programları buna göre yeniden düzenlenmiştir. Önce, öğretim süresi dört yıla çıkarılıp, İkinci Sınıf'tan -sonraki iki sınıf (3. ve 4. sınıflar)- İdari, Mali, Siyasi olmak üzere üç şube'ye ayrılmıştır (Çankaya, 1968-1969: 348). İdari şubede hukuk ağırlıklı bir eğitim verilmiştir. Her yıl Fransızca ve Arapça dersleri okutulmuştur.

Mekteb-i Mülkiye, Türk kamu yönetiminin ve öğretiminin gelişiminde de öncü bir rol oynamıştır. Alanın inşasında ve kurumsallaşmasında çok değerli katkılar yapmıştır. Mülkiyeden yetişen devlet adamları, çeşitli mevkiilerde aldıkları görevler, verdikleri hizmetler ile yeni devletin kurulmasında da önemli roller oynamışlardır (Günay, 2005: 213-214). Mülkiye, İmparatorluktan Cumhuriyet Türkiye'sine miras kalan bir eğitim kurumudur. Daha sonra Siyasal Bilgiler Fakültesi (1936 yılında Siyasal Bilgiler Okulu) adını alacak olan bu okul, Cumhuriyet dönemi üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde de önemli bir rol oynamıştır.

3.4. Cumhuriyet Döneminde Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Bugünkü kamu yönetimi; örgüt, sistem ve işleyiş bakımından genel hatlarıyla İmparatorluk dönemindeki yapıya benzer (Eryılmaz, 2017: 12). Bu benzerlik, Osmanlı İmparatorluğu ile Türkiye Cumhuriyeti arasındaki devamlılığı/geçişliliği göstermesi açısından önem arz etmektedir.¹¹ Tanzimat modernleşmesi ile başlayan ve Cumhuriyetin ilanına kadar giden süreç birleştirilerek tahlil edildiğinde üst düzey kamu yöneticisi yetiştiren okulların da İmparatorluktan devralındığı görülmektedir. Nitekim günümüzde de varlığını sürdüren Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Okulunun/Fakültesinin Mekteb-i Mülkiyenin devamı olarak yeni Cumhuriyete intikal etmiş olması bu idari ve kurumsal devamlılığı göstermesi açısından önem teşkil etmektedir.

3.4.1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

Türk kamu yönetiminde planlı kalkınma dönemi öncesi idari reform çalışmaları kapsamında atılan en önemli adımlardan birisi de TODAİE'nin kurulmasıdır. TODAİE, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Teşkilatı arasındaki 'Teknik Yardım Esas Anlaşmasına' ek olarak imzalanan 8 Mayıs 1952 tarihli ve «1 sayılı Teknik Yardım Anlaşması» ile Ankara'da kurulmuştur

¹¹ Osmanlı yönetiminin Cumhuriyete miras bıraktığı idari mekanizma ve eğitilmiş personelin değeri, Türkiye ile benzer bir birikimden yoksun olarak ulusal yaşama geçmek zorunda kalan öteki devletlerin gelişme çizgileri karşılaştırıldığında açıkça ortaya çıkmaktadır (Findley, 1996: 372)

(Tural, 2014: 41, 95, 98). Kamu yönetimi eğitimini geliştirmek, özelde Türkiye genelinde ise tüm Orta Doğu ülkelerine bu alanda ileri eğitim imkânları sunmak üzere kurulan Enstitü; bilimsel, yönetsel ve mali özerkliği ile tüzel kişiliği olan bir yükseköğretim kurumudur.

Enstitü'nün kurulması ve çalışması hakkında planlar yapmak üzere bir Etüd Grubu oluşturulmuştur. Etüd Grubu tarafından Enstitü'nün amacı, görevleri ve dayandığı temel ilkeler belirlenmiştir. Amme İdaresinin gelişmesine yararlı ilmi çalışmalarda bulunmak, memurların mesleki yetişmelerinde tekâmül sağlamak, ayrıca Enstitü içinde ve dışında öğrenim, araştırma ve inceleme yapacaklara türlü yollarla yardım etme, araştırma ve öğretim faaliyetlerinin koordinasyon merkezi olma da bu vazifeler arasındadır [Türkiye–Orta-Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Teşkilât Kanunu Lâyihası ve Muvakkat Encümen Mazbatası (1/161), m. II]. “Amme İdaresinin muasır telakkisine göre gelişmesine yararlı çalışmalar yapmak suretiyle idare sanatında eleman yetiştiren ve memurların idari sahada olgunlaşmasını sağlamayı hedef tutan” Enstitü, bunun için şu görevleri yüklenmiştir: “A) Öğretim ve yetiştirme, B) Araştırma ve yardım, C) Derleme ve neşriyat, D) Öğretim, araştırma ve inceleme yardımları, E) Türkiye ve Orta Doğu memleketlerinde Amme İdaresi sahasında yapılan araştırma ve öğretim faaliyetlerinin koordinasyon merkezi olmak” (25/6/1958 tarihli ve 7163 sayılı Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Teşkilat Kanunu, m. 2).

TODAİE faaliyetlerinin ağırlık merkezini «öğretim ve yetiştirme» hizmetleri oluşturmuştur. Bu amaca yönelik olarak kamu yönetimi öğretimini geliştirme, kamu görevlilerinin modern idari ilke ve tekniklere göre gelişmelerini sağlama, orta-üst düzey kamu yöneticilerini yetiştirme ve kamu yönetimi için öğretim görevlisi eğitime gibi misyonlar üstlenmiştir. Enstitüde; üst düzey kamu yöneticilerini yetiştirmek amacıyla lisansüstü eğitim programları ile uzun dönemli; seminer, kurs gibi etkinlikler ile de kısa süreli öğretim ve yetiştirme faaliyetleri düzenlenmiştir.

TODAİE'nin temel faaliyetleri kamu yönetimi alanında, bilimsel bilgi üretmek ve üniversite mezunu kamu yöneticilerine yüksek lisans ve doktora eğitimi vermektir (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 2017: 38). Buna göre Enstitü'nün öğretim ve yetiştirme faaliyetlerinin temelini, ‘yüksek lisans’ ve ‘doktora’ programları oluşturmuştur. “Kamu görevlilerinin, kamu yönetimi ve yönetim bilimi alanında uzmanlaşmalarını sağlamak, kamu yönetiminin orta ve üst düzey yönetici ihtiyacını karşılamaya katkıda bulunmak ve kamu yönetimi alanına öğretim elemanları yetiştirilmesine yardım etmek üzere” (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği, m. 1) TODAİE’de 2018 yılı itibarıyla Kamu Yönetimi (Gündüz-Akşam), Yerel Yönetimler, Güvenlik Yönetimi, Adalet Yönetimi, Eğitim Yönetimi, Afet Yönetimi, Göç Yönetimi, Enerji Yönetimi ve International Public Administration Master Programme-APEP yüksek lisans programları; Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ile Political Science and Public Administration Ph.D. Programme doktora programları açılmıştır. TODAİE’den bugüne kadar (2017) 5.349 kamu görevlisi yüksek lisans ve doktora programlarından mezun olmuş olup, kısa süreli eğitim programlarıyla da 100.000’e yakın kamu görevlisine eğitim hizmeti sunulmuştur (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 2017: 10).

TODAİE, üst düzey kamu yöneticisi olabilmek için bitirilmesi zorunlu olan bir okul kapsamında değildi. Lisansüstü eğitim programlarına kabulde aranan tecrübe şartı da TODAİE'nin doğrudan kamu yöneticisi yetiştiren bir kurum olmadığını göstermekteydi. Enstitü mezunlarının üst yönetsel mevkilere atanması konusunda da yasal bir zorunluluk bulunmamaktaydı. Bu nedenle TODAİE, Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesinde etkin bir rol üstlenememiştir. 2 Temmuz 2018 tarihli ve 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile de kapatılmıştır.

3.5. Günümüzde Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

1982 Anayasası ile üst düzey kamu yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesi özel bir düzenlemeye tabi kılınmıştır. Buna göre yürütme yetkisine sahip olan Cumhurbaşkanı: “Üst kademe

kamu yöneticilerini atar, görevlerine son verir ve bunların atanmalarına ilişkin usul ve esasları Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle düzenler” (m. 104/9) hükmüne yer verilmiştir. 128. maddenin son fıkrasında da “Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir” (m. 128/4) denilmektedir. Bu durum yürütülecek kamu hizmetinin niteliğinin gözetildiğini ve buna göre yöneticilerin yetiştirilmek istendiğini göstermektedir. Atanma esas ve usullerinin objektif ölçütlere bağlanmak istenmesi aynı zamanda siyasal takdiri ve tercihleri asgari düzeye indirme amacı da taşımaktadır. Bunun dışında üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin başka bir yasal düzenleme de bulunmamaktadır.¹²

Türk kamu personel yönetim sisteminde üst düzey yöneticileri kapsayan idari bir sınıfta bulunmamaktadır. Türk kamu personel rejiminin temel düzenlemesi olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda üst düzey yöneticiler, ayrı bir hizmet sınıfı olarak tanımlanmamıştır. Vali ve Kaymakam gibi üst düzey yöneticiler, Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı içerisinde sayılmıştır. Bakan Yardımcıları, Savunma Sanayii Başkanı ve Yardımcıları, Toplu Konut İdaresi Başkanı ve Yardımcıları, Özelleştirme İdaresi Başkanı ve Yardımcıları, Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanı ve Yardımcıları ve Din İşleri Yüksek Kurulu Üyeleri gibi üst kademe kamu yöneticileri ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 59. maddesinde düzenlenen ‘istisnai memurluk’lar arasında sayılmıştır.

Türkiye’de 6771 sayılı ‘Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun’un 16 Nisan 2017 tarihinde yapılan halk oylamasıyla kabul edilmesiyle birlikte ‘Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine’ geçiş süreci başlamıştır. Hükümet sisteminin değişimi ile birlikte yürütme, sistemi karakterize eden başkanlık modeli çerçevesinde yeniden kurgulanmıştır. Kamu yönetimi de düşünsel, yapısal ve işlevsel bir dönüşüme uğramıştır. 1 sayılı ‘Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’ne göre, “Yürütme yetkisi Cumhurbaşkanına aittir” (m. 1). Yeni hükümet sisteminde, yürütmenin değişen konumu, kurumları ve normları şekillendirmede etkili olmuştur. Monist yapıda kurgulanan yürütme erki, Cumhurbaşkanlığı merkezinde yeniden teşkilatlanmıştır. Üst düzey kamu yönetici rejimi de başkanlık sisteminin doğasına uygun hale getirilmeye çalışılmıştır. 1982 Anayasasının 104. maddesinde yapılan değişiklikle, üst kademe kamu yöneticilerinin Cumhurbaşkanı tarafından atanacağı, görevlerine son verileceği ve bunların atanmalarına ilişkin usul ve esasların Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle düzenleneceği hüküm altına alınmıştır.

Bu minvalde, 10.7.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmî Gazetede 3 sayılı ‘Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’ yayımlanmıştır. Bu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin amacı üst kademe kamu yöneticileri ile ilgili usûl ve esaslar ile kamu kurum ve kuruluşlarında atama usûl ve esaslarını belirlemektir (m. 1). Söz konusu Kararnameye ekli (I) ve (II) sayılı cetvellerde yer alan kadro, pozisyon ve görevleri işgal eden kişiler ‘üst kademe kamu yöneticisi’ olarak kabul edilmiştir. “(I) sayılı cetvelde yer alan kadro, pozisyon ve görevlere Cumhurbaşkanı kararıyla, (II) sayılı cetvelde yer alan kadro, pozisyon ve görevlere ise Cumhurbaşkanı onayı ile atama yapılacağı” (m. 2/2) belirtilmiştir.

3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde üst kademe yöneticiliği tanımlanmamıştır. Hangi kadro, pozisyon ve görevlerin üst düzey kamu yöneticisi sayılacağı belirtilmiştir. Üst düzey yöneticilerin

¹² 1982 Anayasasının 128/4. maddesindeki amir hükmü yerine getirmek üzere 14/11/1984 tarihli ve 3077 sayılı ‘Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun Tasarısı’ hazırlanmıştır. Söz konusu tasarı, Cumhurbaşkanı tarafından veto edilmiştir. TBMM’de tekrar görüşülen «Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun» aynen kabul edilerek 10/1/1985 tarihli ve 3149 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmıştır. Ancak Kanun, veto gerekçelerine uygun düzenleme yapılmadığı gerekçesi ile Cumhurbaşkanı tarafından Anayasa Mahkemesine götürülmüştür. Bu durum karşısında Anayasa Mahkemesi, (Mülga) 10/11/1983 tarihli ve 2949 sayılı Anayasa Mahkemesinin Kuruluşu ve Yargılama Usulleri Hakkında Kanun’un 29. maddesinin ikinci fıkrası uyarınca, öteki hükümlerinin uygulanma olanağı kalmayacağından dolayı 3149 sayılı Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanunun tümünün iptaline karar vermiştir.

atanmalarına ilişkin ölçütler yasal bir çerçeveye kavuşturulmuştur. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile üst düzey yöneticilerin atanmasında ‘açıklık sistemine’ geçilmiştir. Kamu görevlisi olmayanlara da bu kadrolara atanma imkânı getirilmiştir. Sosyal güvenlik kurumlarına tabi olmak kaydıyla uluslararası kuruluşlar ile özel sektörde veya serbest olarak, alanında en az beş yıl çalışan kişilerin üst düzey kamu yöneticisi olarak atanabilmesinin önü açılmıştır.

Türkiye’de üst düzey kamu yöneticileri, mesleğe girişteki hazırlık eğitimi dışında sistemli bir hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme eğitime tabi tutulmamaktadır. Ülkemizde Anayasa’ya rağmen yöneticilik görevleri için (kaymakamlık hariç) özel bir meslek bilgisine de gerek görülmemektedir (Eryılmaz, 2019: 358). Üst düzey yönetici olabilmek için en az dört yıllık yükseköğrenim mezunu olma, kamuda ve/veya sosyal güvenlik kurumlarına tabi olmak kaydıyla uluslararası kuruluşlar ile özel sektörde veya serbest olarak en az beş yıllık hizmeti bulunma şartı aranmaktadır. Mezuniyet alanına yönelik bir sınırlama da bulunmamaktadır.

4. Türk Yönetici Yetiştirme Geleneğine Göre Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması

Türk kamu yönetiminin yapısal ve davranışsal özellikleri, çok gerilere giden bir tarihsel kültür mirasından kaynaklanmaktadır (Tutum, 2003: 450). Bu mirası şekillendiren ve sürekli kılan unsurların başında ise yönetim gelenekleri gelmektedir. Türklerin tarihte büyük devletler kurdukları ve başarılı bir yönetim geleneğine sahip oldukları bilinmektedir (Eryılmaz, 2019: 63). Türk tarihinin ortaya çıkardığı bu gelenekler, yönetici yetiştirme uygulamalarını da şekillendirmiştir. Bu gelenek içerisinde Enderûn Mektebi ve Mekteb-i Mülkiye gibi başarılı uygulamalar bulunmaktadır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesinde, Türk yönetici yetiştirme geleneğine bakmak yerinde ve faydalı olacaktır (Ünal, 2024: 148).

Günümüz Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik özgün bir yaklaşım geliştirilememiştir. Yabancı kuram ve modelleri içeren yaklaşımlar ise işlevsel bir sistemin kurulmasını engellemiştir. Yönetici yetiştirme gelenekleri gözardı edilerek, “yönetim teknolojisi ithali ana uğraş olarak benimsenmiştir” (Emre, 2003: 67). Bu durum Türkiye somutuna uygun bir yetiştirme sistemine olan gereksinimi artırmıştır. Bu minvalde Türk yönetici yetiştirme geleneğinden hareketle ve iyi uygulama örneklerinden yararlanılarak bir üst düzey kamu yöneticisi yetiştirme modelinin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu modelin temel ilkelerinin ve aksiyon planlarının en kısa zamanda oluşturulması ve yürürlüğe konulması gerekmektedir. Bu doğrultuda gerekli yasal ve kurumsal altyapının oluşturulması son derece önem arz etmektedir. Bu yönde kurulacak kurumun temel yapısı, işleyişi, görev ve fonksiyonları ile yetkilerinin kapsamı ve sınırları açıkça belirlenmelidir. Bu yönde yapılacak bir alan araştırması da geliştirilecek yönetici yetiştirme sistemi ve kurumu hakkında önemli bir fikir verecektir.

4.1. Alan Araştırması

Bu çalışma kapsamında yapılacak alan araştırması sonuçlarına göre Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik kuramsal bir model önerisi sunulmaktadır. Türk yönetici yetiştirme geleneğine göre bir modelin geliştirilip geliştirilemeyeceği, modelin işlevselliği, uygulamada bir karşılığının olup olmadığı sınırlanmaktadır. Bu alanda yapılacak çalışmalar için politika önerisinde bulunmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Türk yönetici yetiştirme geleneğine göre üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik olarak kuramsal bir model önerisi getirmeyi amaçlamaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Alan araştırması, 3 sayılı ‘Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nde belirtilen üst düzey kamu yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırmaya alınan deneklerin saptanmasında söz konusu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine ekli cetvellerdeki kadro, pozisyon ve görevlerde bulunan üst düzey yöneticiler esas alınmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel metodoloji kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırmada yazılı, birincil ve güvenilir veri toplama araçlarından olan ‘anket yöntemi’ kullanılmıştır (Coşkun vd., 2017: 85-99). Yapılacak araştırma için dizayn edilecek anket soruları, araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulmuştur. Sorular, akademik literatürün taranmasına ve benzer araştırmaların bulgularına dayanılarak geliştirilmiştir. Hazırlık çalışmalarında görüşme ve gözlem yöntemlerine de başvurulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu, iki ana bölümden oluşmaktadır. Formun ilk kısmında yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin beş adet; ikinci kısmında ise çalışma içeriğine uygun olarak hazırlanan on dört soru sorulmuştur. Buna göre anket soruları, üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi hakkında yöneticilerin algı, tutum ve beklentilerini irdeleyecek bir şekilde tasarlanmıştır.

Geliştirilen anketler, 10 Nisan-3 Aralık 2023 tarihleri arasında örnekleme oluşturan kamu yöneticilerine online ve telefonla görüşülmek suretiyle uygulanmıştır. Öncesinde deneklere anket formları ve araştırma soruları hakkında gerekli ön bilgiler verilmiştir. Ankette yer alan soruların değerlendirilmesinde kategorik ve “oluşturma, doldurma ve uygulama açısından avantajlı olan” (Coşkun vd., 2017: 126) Beşli Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Kategorik değişkenler için üst kademe yönetici eğitimi alan ve almayanların farklı sorularla çapraz tabloları ki-kare analiziyle incelenmiş ve raporlanmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 24.0 programı ile analiz edilmiştir

4.1.4. Evren ve Örneklem

Alan araştırmasının evrenini, 3 sayılı ‘Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nde belirtilen üst düzey kamu yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, yaygın şekilde kullanılan “Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri” (Coşkun vd., 2017: 144) tablosu dikkate alınmıştır. Araştırma evrenini temsil eden 384 örneklemden veri toplanmış ve kayıp veriye rastlanmamıştır. 384 katılımcı için araştırmanın hata payı %95 güven aralığında $\pm\%5$ ’tir.

4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma kapsamında literatür taraması sonucu oluşturulan ve sınanan hipotezler şunlardır:

H₁: Yöneticilik eğitimi alma durumu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₂: Yöneticilik eğitimi alma durumu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₃: Yöneticilik eğitimi alma durumu mezuniyet derecesine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Yöneticilik eğitimi alma durumu hizmet yılı oranlarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₅: Yöneticilik eğitimi alma durumu üst düzey kamu yöneticiliği için uygun görülen model oranlarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₆: Yöneticilik eğitimi alma durumu üst düzey kamu yöneticiliğinde esas alınması gereken unsur oranlarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇: Yöneticilik eğitimi alma durumu üst düzey kamu yöneticilerinin olması gereken profil oranlarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₈: Yöneticilik eğitimi alma durumu üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde referans alınacak anlatım yöntemi oranlarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₉: Yöneticilik eğitimi alma durumu üst düzey kamu yöneticilerinin tamamlaması gereken asgari eğitim seviyesi oranlarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₀: Yöneticilik eğitimi alma durumu üst düzey kamu yöneticilerinin seçiminde önemli olan kriter oranlarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

4.1.6. Araştırmanın Bulguları

Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik alan araştırmasına ilişkin bulgular, araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik elde edilen bilgilerden oluşmaktadır. Bunun için öncelikle deneklerin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve görev yaptığı kurumları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Ardından da üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik elde edilen bulgular açıklanmıştır. Araştırmanın bulguları, seçilen örneklem, araştırma alanı ve zaman dilimi ile sınırlıdır.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		<i>n</i>	%
Cinsiyet	Kadın	53	13,8%
	Erkek	331	86,2%
	Toplam	384	100,0%
Yaş	31-40	96	25,0%
	41-50	156	40,6%
	51-60	132	34,4%
	Toplam	384	100,0%
Eğitim Düzeyi	Lisans	84	21,9%
	Yüksek Lisans	228	59,4%
	Doktora	72	18,8%
	Toplam	384	100,0%
Hizmet Süresi	5-10 yıl	36	9,3%
	11-15 yıl	48	12,5%
	16-20 yıl	72	18,8%
	21-25 yıl	84	21,9%
	26-30 yıl	84	21,9%
	31-40 yıl	60	15,6%
	Toplam	384	100,0%

Araştırmaya katılım sağlamış olan yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında; %86,2'sinin erkek, %65,6'sının 31-50 yaş arası ve %59,4'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin görev yaptığı kurumlardaki hizmet süreleri incelendiğinde %40,6'sının 20 yıl ve altı, %59,3'ünün ise 21 yıl ve üzeri hizmeti bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Görev Yapılan Kurumlar

	n	%
Üniversite	71	18,5%
İçişleri Bakanlığı	40	10,4%
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	38	9,9%
Kültür ve Turizm Bakanlığı	26	6,8%
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	23	6,0%
Ticaret Bakanlığı	22	5,7%
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	22	5,7%
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	21	5,5%
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	20	5,2%
Gençlik ve Spor Bakanlığı	19	4,9%
Adalet Bakanlığı	17	4,4%
Millî Eğitim Bakanlığı	15	3,9%
Tarım ve Orman Bakanlığı	14	3,6%
Hazine ve Maliye Bakanlığı	13	3,4%
Cumhurbaşkanlığı	12	3,1%
Sağlık Bakanlığı	11	2,9%
Toplam	384	100,0%

Örneklemdaki yöneticilerin en fazla görev yaptığı ilk üç kurum sırasıyla; üniversiteler (%18,5), İçişleri Bakanlığı (%10,4) ve Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığıdır. (%9,9)

Tablo 3. Mezuniyet Alanları

	n	%
Siyasal Bilgiler/İktisadi ve İdari Bilimler/İktisat Fakülteleri	289	75,3%
Diğer Sosyal Bilimler	57	14,8%
Mühendislik ve Doğa Bilimleri	28	7,3%
Tıp ve Sağlık Bilimleri	8	2,1%
Güzel Sanatlar	2	0,5%
Toplam	384	100,0%

Araştırmaya katılan deneklerin büyük çoğunluğunun (%75,3) Siyasal Bilgiler/İktisadi ve İdari Bilimler/İktisat Fakülteleri mezunu olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimi Alma Durumu

	N	%
Evet	277	72,1%
Hayır	107	27,9%
Toplam	384	100,0%

Katılımcıların %72,1'i yöneticilik eğitimi almışken %27,9'u ise yöneticilik eğitimi almamıştır.

Tablo 5. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimi Alınan Alanlar

	N	%
Genel Yönetim Becerileri	221	79,8%
Kamu Hukuku	164	59,2%
İnsan Kaynakları	157	56,7%
İletişim Becerileri	141	50,9%
Strateji ve Kriz Yönetimi	121	43,7%
İktisat-Finans	115	41,5%
Kişisel Yönetim Becerileri	98	35,4%
İnsan Kaynakları Yönetimi	97	35,0%
Özel Hukuk	60	21,7%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdelerinin toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı da toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 277 katılımcı cevap vermiştir.

Katılımcılar daha çok genel yönetim becerileri (%79,8) ve kamu hukuku (%59,2) alanlarında üst düzey kamu yöneticiliği eğitimi almıştır.

Tablo 6. Üst Düzey Kamu Yöneticisi Algısı

	n	%
Üst düzey kademe yöneticileri, seçilmiş yöneticilerle (<i>bakan, belediye başkanı gibi</i>) birlikte çalışmalarını nedeniyle siyasal roller de üstlenen kişilerdir.	240	62,5%
Üst düzey kademe yöneticileri, salt idari/teknik görevleri yerine getiren kişilerdir.	144	37,5%
Toplam	384	100,0%

Katılımcıların %62,5'ine göre üst düzey kamu yöneticileri, seçilmiş yöneticilerle birlikte çalışmalarını nedeniyle siyasal rollerde üstlenmektedir.

Tablo 7. Üst Düzey Kamu Yöneticileri İçin Uygulanabilecek Yetiştirme Sisteminin Temel Amaçları

	n	%
Yönetim Becerilerini Geliştirme	281	73,2%
Yetenekleri Yönetme ve Destekleme	217	56,5%
Yönetim Bilgilerini En Uygun Bir Şekilde Öğrencilere Ulaştırma	180	46,9%
Kültürleştirme	137	35,7%
Karakter ve Kişilik Eğitimi Yoluyla İdeal Yöneticiler Yetiştirme	106	27,6%
Güzel Sanatlar ve El Becerilerine Sahip Yöneticiler Yetiştirme	15	3,9%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdelerinin toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 384 katılımcı cevap vermiştir.

Katılımcılara göre üst düzey kamu yöneticileri için uygulanabilecek yetiştirme sisteminin temel amaçları arasında ilk sırada yönetim becerilerini geliştirme (%73,2) gelmektedir.

Tablo 8. Üst Düzey Kamu Yöneticiliğine Dair İfadelere Yönelik Katılım Sıklıkları ve Oranları

	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Türk kamu yönetiminin en zayıf yönlerinden birisi, liyakate uygun bir yönetici sisteminin kurulamamış olmasıdır.	0	0,0	0	0,0	50	13,0	201	52,3	133	34,6
Üst düzey kamu yöneticilerinin okulda aldıkları eğitim, genellikle atandıkları görev için yeterli değildir. Bunun hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi gerekir.	9	2,3	3	0,8	38	9,9	176	45,8	158	41,1
Türkiye’de görev yapan üst düzey kamu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun yönetim eğitimine ihtiyacı vardır.	0	0,0	2	0,5	62	16,1	175	45,6	145	37,8
Mevcut üst düzey kamu yöneticilerinin de hizmet içi eğitime ihtiyacı vardır.	0	0,0	7	1,8	58	15,1	173	45,1	146	38,0
Üst düzey kamu yöneticileri teorik derslerin yanısıra farklı kurumlarda staj ve benzeri yöntemlerle de uygulamalı olarak yetiştirilmelidir.	13	3,4	11	2,9	46	12,0	180	46,9	134	34,9
Üst düzey kamu yöneticilerinin gerekli yöneticilik bilgi, beceri ve tecrübesine sahip olabilmesi için yetiştirilmesi gereklidir.	9	2,3	6	1,6	61	15,9	193	50,3	115	29,9
Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile yeni bir yönetsel yapı ve işleyişe geçildiği günümüzde üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için yeni bir yapının kurulması gerekir.	14	3,6	34	8,9	34	8,9	136	35,4	166	43,2
Kamu yöneticisi yetiştiren okullarda karakter ve kişilik gelişimi, sanat ve fiziksel eğitimlere de yer verilmesi gerekir.	1	0,3	18	4,7	70	18,2	226	58,9	69	18,0
Tüm üst düzey kamu yöneticilerinin bir planlama çerçevesinde bilgi, beceri ve tecrübelerini artırmak için yurt dışında belirli sürelerle görevlendirilmeleri kamu yönetiminde verimi artırır.	21	5,5	32	8,3	59	15,4	198	51,6	74	19,3
Siyasi iktidarlar sadece üye ve sempatanlarını ödüllendirme amacıyla üst düzey yönetici kadrolara getirmektedirler.	13	3,4	31	8,1	76	19,8	127	33,1	137	35,7
Üst düzey kamu yöneticiliği, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda belirtilen	11	2,9	48	12,5	68	17,7	177	46,1	80	20,8

hizmet sınıfları içerisinde idari bir sınıf olarak tanımlanmalıdır.										
Türkiye’de kurulacak bir Kamu Yönetimi Akademisinde başta komşu ülkeler ve akraba halklar olmak üzere yabancı öğrencilerin de yetiştirilmesi iyi bir fikirdir.	6	1,6	40	10,4	85	22,1	178	46,4	75	19,5
Üst düzey kamu yöneticisi yetiştirmek amacıyla Cumhurbaşkanlığı bünyesinde merkezi bir eğitim birimi kurulmalıdır.	30	7,8	47	12,2	103	26,8	129	33,6	75	19,5
Üst düzey kamu yöneticilerine gereken bilgi, beceri ve deneyim kendi kurumunda görev yapmak suretiyle kazandırılabilir.	35	9,1	103	26,8	70	18,2	143	37,2	33	8,6
Türkiye’de en başarılı gençlerin tıp, mühendislik ve hukuk eğitimine yönlendirilmesi, kamu kurumlarının yönetimi açısından yetenekli ve zeki insan kaynağına sahip olmada sorun yaratmaktadır.	51	13,3	124	32,3	53	13,8	90	23,4	66	17,2
Üst düzey yönetici kadrolar sadece farklı kurumlarda çalışan mevcut kamu görevlilerine değil özel sektörden gelecek olanlara da açık olmalıdır.	75	19,5	85	22,1	78	20,3	136	35,4	10	2,6
Siyasi nitelikli üst kademe kamu yöneticiliğini olumlu bulurum.	139	36,2	111	28,9	54	14,1	61	15,9	19	4,9

(1)Kesinlikle Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle Katılıyorum

Katılımcılara, üst düzey kamu yöneticiliğine dair 17 ifadeden oluşan 5’li Likert Ölçeği tipinde soru sorulmuş ve bu ifadeleri 1-5 arasında puanlamaları istenmiştir. Bu ifadeler arasında en çok olumlu katılım (4+5) sağlanan ifade %86,9 ile “*Türk kamu yönetiminin en zayıf yönlerinden birisi, liyakate uygun bir yönetici sisteminin kurulamamış olmasıdır*” olmuştur. Katılımcıların %80,2’sine göre; “üst düzey kamu yöneticilerinin gerekli yöneticilik bilgi, beceri ve tecrübesine sahip olabilmesi için yetiştirilmesi gereklidir.” %78,6’sı da Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte değişen yönetsel yapıya ve işleyişe uygun olarak üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik yeni bir yapının kurulması gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 9. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği İçin Uygun Görülen Modeller

	n	%
Tarafsız Atamalara Dayalı İngiliz Yönetici Yetiştirme Modeli	352	91,7%
Üst Kademedekilerin ve/veya Politika Danışman Atamalarının Çoğunun Siyasal Kontrole Dayandığı Model	32	8,3%
Toplam	384	100,0%

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%91,7), üst düzey kamu yöneticiliği için tarafsız atamalara dayalı İngiliz yönetici yetiştirme modelinin daha uygun olacağını düşünmektedir.

Tablo 10. Üst Düzey Kamu Yöneticiliğinde Esas Alınması Gereken Unsurlar

	<i>n</i>	%
Karma	204	53,1%
Kariyere Dayalı	172	44,8%
Pozisyona Dayalı	8	2,1%
Toplam	384	100,0%

Katılımcıların %53,1'i karma, %44,8'i kariyere dayalı ve %2,1'i ise pozisyona dayalı atanmanın esas alınması gerektiğini düşünmektedir.

Tablo 11. Üst Düzey Kamu Yöneticiliğine Dair Görüşler

	<i>n</i>	%
Üst düzey yönetici kadrolara atanacak kişilerde, belirli öğrenim üstünde yöneticilik eğitimi alma şartının aranmaması, niteliksiz kişilerin de üst düzey yönetici olmalarına neden olmaktadır.	295	76,8%
Ortak bir üst düzey kamu hizmeti ve değerler seti geliştirilmesine ve devletin farklı kurumlarında görev yapan üst düzey yöneticiler arasında iyi bir iletişimin oluşmasına katkı sağlar.	141	36,7%
Toplumun geniş kesimleri üst düzey bürokratik pozisyonlarda temsil edilememektedir.	88	22,9%
Kamu yönetimi dışından ya da kamu görevlisi olup da yüksek performans gösterenler arasından aday seçimine imkân vermeyerek kapalı bir yapı oluşturur.	32	8,3%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdelerinin toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 384 katılımcı cevap vermiştir.

Kariyere dayalı üst düzey kamu hizmetine atanma, kariyerine yeni başlayanlar için rekabetçi sınavlar yoluyla olmakta, halihazırda çalışan kamu görevlileri için ise kariyerlerinin erken dönemlerinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle 'kariyere dayalı üst düzey kamu hizmeti pozisyonları' dışarıya kapalı adeta bir "adacak" gibidir. Pozisyona dayalı üst düzey kamu hizmetinde ise profesyonel yeterliliğini ve yöneticilik becerilerini önceden gösteren kişiler siyasetal tercihe dayalı olarak atanmaktadır.

Katılımcılara yukarıdaki açıklama yapılmış ve Türkiye'deki üst düzey kamu yöneticiliğine dair görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların %76,8'i, üst düzey yönetici kadrolara atamalarda, yöneticilik eğitimi alma şartının aranmamasının, niteliksiz kişilerin de üst düzey yönetici olmalarına neden olduğunu belirtmiştir.

Tablo 12. Üst Düzey Kamu Yöneticilerine Verilecek Eğitimin İçeriği

	<i>N</i>	%
Yönetim Bilimleri Ağırlıklı	282	73,4%
Personel Yönetimi Ağırlıklı	259	67,4%
Hukuk Ağırlıklı	189	49,2%
Genel Kültür Ağırlıklı	92	24,0%
Teknik Ağırlıklı	91	23,7%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdelerinin toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 384 katılımcı cevap vermiştir.

Katılımcılar, üst düzey kamu yöneticilerine verilecek eğitimin içeriğinin yönetim bilimleri (%73,4) ve personel yönetimi (%67,4) ağırlıklı olması gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 13. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Olması Gereken Profil

	<i>n</i>	%
Uzman Yönetici	252	65,6%
Genel Yönetici	132	34,4%
Toplam	384	100,0%

Katılımcıların %65,6'sı üst düzey kamu yöneticilerinin uzman yönetici profilinde olması gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 14. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Esas Alınması Gereken Uygulamalar

	<i>n</i>	%
Başarılı Ülke Uygulamaları	85	22,1%
Türk Yönetici Yetiştirme Geleneği	44	11,5%
Mevcut Yöneticilerin Tecrübeleri	8	2,1%
Hepsi	277	72,1%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdeler toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 384 katılımcı cevap vermiştir.

Katılımcıların %72,1'i üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde söz konusu unsurların hepsinin uygulanması gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 15. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Özel Sektörden Atanmasına Yönelik Tutumlar

	<i>n</i>	%
Belirgin yönetim kültürü olan Maliye ve Dışişleri gibi bakanlıklarda bu kültürün yozlaşmasına neden olmaktadır.	228	59,4%
Kurumsal hafıza bu uygulamadan zarar görmektedir.	204	53,1%
Bu uygulama, patronaj atamalarının yaygınlaşmasına imkân vermektedir.	192	50,0%
Sisteme yeni katılanlar tecrübelerini aktardıklarından kurumların yenilenmesine katkıda bulunmaktadır.	144	37,5%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdeler toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 384 katılımcı cevap vermiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu üst düzey kamu yöneticilerinin özel sektörden atanmasına yönelik olumsuz bir görüş içerisindedir.

Tablo 16. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Örnek Alınması Gereken Yöntemler

	<i>n</i>	%
ABD yönetici yetiştirme sistemi benzeri eğitim verilmesi	192	50,0%
Fransa yönetici yetiştirme sistemi benzeri eğitim verilmesi	84	21,9%
Hindistan örneğinde uygulanan üst düzey kamu yöneticilerinin zorunlu kılınan eğitimleri almadan bu kadrolara atanamaması	60	15,6%
Singapur örneğinde uygulanan üst düzey kamu yöneticilerinin belirli üniversitelerde açılan özel programlarda eğitim alma zorunda olmaları	12	3,1%

Hiçbiri	36	9,4%
Toplam	384	100,0%

Katılımcıların %50'si üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde ABD kamu yönetici yetiştirme sisteminin örnek alınması gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 17. Üst Düzey Kamu Yöneticilerine Verilebilecek Eğitimler

	n	%
Hizmet İçi Eğitim	263	68,5%
İşbaşında Eğitim Yöntemi	217	56,5%
Bir Üst Yönetici Gözetiminde Yetiştirme Yöntemi	194	50,5%
Hizmete Hazırlık Eğitimi	173	45,1%
Yöneticiye Yardımcı Yolu ile Yetiştirme Yöntemi	163	42,4%
Üniversitelerde Hizmet Öncesi Öğretim	94	24,5%
Görev Değiştirme (<i>Rotasyon</i>) Yöntemi	84	21,9%
Outdoor Eğitimi	26	6,8%
Komiteler Yolu ile Yetiştirme Yöntemi	12	3,1%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdeliklerin toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 384 katılımcı cevap vermiştir.

Üst düzey kamu yöneticilerine verilebilecek en önemli eğitimin hizmet içi eğitim olduğu düşünülmektedir (%68,5). Bunun dışında %56,5 oranında işbaşında eğitim verilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Tablo 18. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Referans Alınacak Anlatım Yöntemleri

	N	%
Örnek Olay	08	28,1%
Bekleyen Sorunlar Yöntemi	72	18,8%
Yönetim Oyunları	72	18,8%
Rol Oynama	60	15,6%
Duyarlılık Eğitimi	36	9,4%
Anlatma (<i>Takrir</i>) Yolu ile Yetiştirme Yöntemi	36	9,4%
Toplam	384	100,0%

Katılımcıların %28,1'i, üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde referans alınacak en önemli anlatım yönteminin 'Örnek Olay' olduğunu belirtmektedir.

Tablo 19. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Bilmesi Gereken Yabancı Diller

	n	%
İngilizce	382	99,5%
Arapça	106	27,6%
Almanca	18	4,7%
Fransızca	17	4,4%

Çince	14	3,6%
İspanyolca	12	3,1%
O Ülke İçinde Konuşulan Yerel Bir Dil	60	15,6%
Diğer Bir Batı Dili	35	9,1%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdelerinin toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 384 katılımcı cevap vermiştir.

Katılımcılara göre üst düzey kamu yöneticilerinin bilmesi gereken ilk üç yabancı dil sırasıyla; İngilizce (%99,5), Arapça (%27,6) ve Almancadır. (%4,7)

Tablo 20. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Tamamlaması Gereken Asgari Eğitim Seviyesi

	<i>n</i>	%
Lisans	204	53,1%
Yüksek Lisans	144	37,5%
Doktora	36	9,4%
Toplam	384	100,0%

Katılımcıların %53,1'i üst düzey kamu yöneticilerinin asgari olarak lisans eğitimi alması gerektiğini düşünmektedir.

Tablo 21. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Seçiminde Önemli Olan Kriterler

	<i>n</i>	%
Liyakat	290	75,5%
Eğitim	26	6,8%
Referans	24	6,3%
Kariyer	24	6,3%
Hizmet Yılı	20	5,2%
Toplam	384	100,0%

Katılımcıların nitelikli çoğunluğu (%75,5), üst düzey kamu yöneticilerinin seçiminde en önemli kriterin 'liyakat' olması gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 22. Üst Düzey Kamu Yöneticisi Yetiştirme Programında Olması Gerekenler

	<i>n</i>	%
Liderlik ve Karar Alma Yeteneğinin Geliştirilmesi	304	79,2%
Kriz Yönetimi	279	72,7%
Eleştirel ve Analitik Düşünme Becerileri	254	66,1%
İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Motivasyonu	246	64,1%
Yeni Yönetim Teknikleri	207	53,9%
Mevzuat Bilgisi	204	53,1%
Yönetici Olunan Kuruma Ait Teknik Konular	195	50,8%
Protokol ve Sosyal Davranış Kuralları	182	47,4%
İletişim Becerileri ve Halkla İlişkiler	180	46,9%

Etik İlkeler	152	39,6%
Yönetimin Denetlenmesi	121	31,5%
Güzel Konuşma ve Yazma	120	31,3%
Psikoloji	108	28,1%
Standart Yönetim Becerileri	96	25,0%
Yabancı Dil	94	24,5%
Siyaset Bilimi	76	19,8%
İktisat ve Finans	60	15,6%
Sosyoloji	48	12,5%
Güzel Sanatlar	12	3,1%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdelerinin toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 384 katılımcı cevap vermiştir.

Üst düzey kamu yöneticisi yetiştirme programında olması gereken hususlar incelendiğinde teknik konuların üst sıralarda, sosyal ve sanatsal içeriklerin ise alt sıralarda olduğu görülmektedir. Tablo 12'de ise bunun tam tersi bir durum görünmekteydi. Katılımcılara kategorik olarak sorulduğunda daha çok yönetim bilimleri ağırlıklı eğitim verilmesi düşüncesi benimsenirken, Tablo 22'de ise spesifik olarak daha teknik eğitim alanları tercih edilmiştir.

Tablo 23. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Referans Alınması Gereken Tarihi Kurumlar

	<i>n</i>	%
Enderûn Mektebi	199	51,8%
TODAİE	163	42,4%
Mekteb-i Mülkiye	163	42,4%
Nizamiye Medreseleri	138	35,9%
Tercüme Odası	77	20,1%
Milli Güvenlik Akademisi	51	13,3%
Harbiye ve Tıbbiye	36	9,4%
Türkiye Adalet Akademisi	24	6,3%
TÜSSİDE	12	3,1%
Milli Prodüktivite Merkezi	12	3,1%
Hiçbiri	36	9,4%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdelerinin toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 384 katılımcı cevap vermiştir.

Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde referans alınması gereken tarihî kurumlar arasında ilk sırayı Enderûn Mektebi (%51,8) görülmektedir. Bunu %42,4 ile TODAİE, %42,4 ile de Mekteb-i Mülkiye takip etmektedir.

Tablo 24. Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Dikkate Alınması Gerekenler

	<i>n</i>	%
Kişilik ve Davranışlar Eğitimi	311	81,0%
Mevzuat Eğitimi	215	56,0%
Uygulamalı ve Staj Şeklinde Nitelendirilebilecek Eğitimlerin de Müfredatta Yer Alması	153	39,8%
Üst Düzey Öğrencilerin Daha Alt Düzeydekilere Rehberlik Yapması Sistemi	148	38,5%
Öğrencilerin Değişik Türdeki Kamu Kurumlarında Sırayla Staj Yapmalarının Sağlanması	107	27,9%
Her Bir Öğrenciye Kendi Yönelimleri ve Yeteneklerinin Yanında Ülkenin İhtiyaçları Çerçevesinde Kariyer Planı Yapılması ve Uzman Bir Birim Tarafından Bu Planların Takip Edilmesi	107	27,9%
Tüm Öğrencilerin Usta-Çıracak veya Mentörlük Şeklinde Uzman Uygulayıcılar Nezdinde Yetiştirilmesi	103	26,8%
Okulda Bir Profesyonel Birim Tarafından Her Bireyin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve İlgili Derslere Yönlendirilmesi	94	24,5%
Öğrencilerin Eğitimi Başarılı Tamamladıkları Takdirde Atanma Konusunda Öncelikli Olarak Tercih Edilmeleri	94	24,5%
Bireylerin Yönetici Eğitimi Alırken Bir Yandan da Yeteneklerinin Belirlenmesi Doğrultusunda Sanat, Sosyal ve Sportif Faaliyetlere Yönlendirilmeleri	84	21,9%
Teorik Eğitimleri Verecek Kişilerin Özellikle Yönetici Yetiştirme Profiline Uygun Olarak Alanında Üst Seviye Akademisyenlerden Olması	79	20,6%
Üstün Zekalı ve Bireysel Yetenekli Bireylerin Belirlenmesi ve Özel Olarak Eğitilmesi	71	18,5%
Yönetici Eğitimi Sisteminde Günümüz Eğitim Programlarından Farklı Olarak Bir Bitirme Sınavı Yerine Enderûn Mektebine Benzer Bir Şekilde Dersi Veren Kişinin İnisyatifinin Kullanılması	59	15,4%
Yurt Dışından Başarılı ve Zeki Öğrencilerin Getirilerek Türk Kültürü ve Yöneticilik Konusunda Eğitilmesi ve Ülkelerine Yönetici Adayı Olarak Dönmeleri	38	9,9%

Katılımcılar birden fazla cevap verdiği için yüzdeliklerin toplamı %100'ü, sıklıkların toplamı toplam örneklem sayısını geçmektedir. Bu soruya 384 katılımcı cevap vermiştir.

Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde en fazla dikkate alınması gerekenler; %81,0 ile kişilik ve davranışlar eğitimi, %56,0 ile mevzuat eğitimi ön plana çıkmaktadır. Davranış eğitiminin ve teknik mevzuat bilgisinin diğer irdelenen sorularda da öne çıkması bu alandaki ihtiyacı göstermektedir.

4.1.1. Verilerin Analizleri

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında yapılan analizler şunlardır:

Tablo 25. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimini Alma Durumuna Göre Cinsiyet Ki-Kare Analizi

	Evet (A)		Hayır (B)	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Kadın	16	5,8%	37	34,6%A
Erkek	261	94,2%B	70	65,4%
Toplam	277	100,0%	107	100,0%

$[\chi^2_{(1)}=53.824, p<.001]$.

İstatistiki olarak erkekler kadınlara kıyasla daha fazla üst düzey kamu yöneticiliği eğitimi almıştır. H₁ hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 26. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimini Alma Durumuna Göre Yaş Ki-Kare Analizi

	Evet (A)		Hayır (B)	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
31-40	35	12,6%	61	57,0%A
41-50	122	44,0%B	34	31,8%
51-60	120	43,3%B	12	11,2%
Toplam	277	100,0%	107	100,0%

$[\chi^2_{(2)}=86.797, p<.001]$.

İstatistiki olarak üst yaş grubu alt yaş grubuna göre daha fazla üst düzey kamu yöneticiliği eğitimi almıştır. H₂ hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 27. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimini Alma Durumuna Göre Mezun Olunan Okullar Ki-Kare Analizi

	Evet (A)		Hayır (B)	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Lisans	69	24,9%B	15	14,0%
Yüksek Lisans	168	60,6%	60	56,1%
Doktora	40	14,4%	32	29,9%A
Toplam	277	100,0%	107	100,0%

$[\chi^2_{(2)}=14.304, p<.001]$.

Lisans mezunları daha çok üst düzey kamu yöneticiliği eğitimi almıştır. H₃ hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 28. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimini Alma Durumuna Göre Hizmet Yılı Ki-Kare Analizi

	Evet (A)		Hayır (B)	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
5-10 yıl	11	4,0%	25	23,4%A
11-15 yıl	23	8,3%	25	23,4%A
16-20 yıl	49	17,7%	23	21,5%
21-25 yıl	73	26,4%B	11	10,3%
26-30 yıl	73	26,4%B	11	10,3%
31-40 yıl	48	17,3%	12	11,2%
Toplam	277	100,0%	107	100,0%

$[\chi^2_{(5)}=65.646, p<.001]$.

Üst düzey kamu yöneticiliği eğitimini hizmet yılı daha yüksek olanlar daha fazla alırken, hizmet yılı daha düşük olanlar daha az almıştır. H₄ hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 29. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimini Alma Durumuna Göre Üst Düzey Kamu Yöneticiliği İçin Uygun Görülen Modeller Ki-Kare Analizi

	Evet (A)		Hayır (B)	
	n	%	n	%
Tarafsız Atamalara Dayalı İngiliz Yönetici Yetiştirme Modeli	263	94,9%B	89	83,2%
Üst Kademedekilerin ve/veya Politika Danışmanlarının Atamalarının Çoğunun Siyasal Kontrole Dayandığı Model	14	5,1%	18	16,8%A
Toplam	277	100,0%	107	100,0%

$[\chi^2_{(1)}=13.994, p<.001]$.

Tarafsız atamalara dayalı İngiliz yönetici yetiştirme modeli eğitim içeriğini talep edenler daha çok üst düzey kamu yöneticiliği eğitimi almıştır. H_5 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 30. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimini Alma Durumuna Göre Üst Düzey Kamu Yöneticiliğinde Esas Alınması Gereken Unsurlar Ki-Kare Analizi

	Evet (A)		Hayır (B)	
	n	%	N	%
Karma	156	56,3%B	48	44,9%
Kariyere Dayalı	113	40,8%	59	55,1%A
Pozisyona Dayalı	8	2,9%	0	0,0%
Toplam	277	100,0%	107	100,0%

$[\chi^2_{(2)}=8.544, p=.014]$.

Üst düzey kamu yöneticiliğine atamada karma metodun olmasını isteyenler daha çok yönetici eğitimi alanlar olurken, kariyere dayalı atama metodunun olmasını isteyenler daha az yönetici eğitimi alanlar olmuştur. H_6 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 31. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimini Alma Durumuna Göre Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Olması Gereken Profil Ki-Kare Analizi

	Evet (A)		Hayır (B)	
	n	%	n	%
Uzman Yönetici	167	60,3%	85	79,4%A
Genel Yönetici	110	39,7%B	22	20,6%
Toplam	277	100,0%	107	100,0%

$[\chi^2_{(1)}=12.548, p<.001]$.

Üst düzey kamu yöneticilerinin ‘genel yönetici’ profilinde olması gerektiğini söyleyenler daha çok yönetici eğitimi alanlar olmuştur. H_7 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 32. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimini Alma Durumuna Göre Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Referans Alınacak Anlatım Yöntemleri Ki-Kare Analizi

	Evet (A)		Hayır (B)	
	n	%	n	%
Örnek Olay	85	30,7%	23	21,5%
Bekleyen Sorunlar Yöntemi	54	19,5%	18	16,8%
Yönetim Oyunları	43	15,5%	29	27,1%A
Rol Oynama	39	14,1%	21	19,6%
Duyarlılık Eğitimi	36	13,0%	0	0,0%
Anlatma (<i>Takrir</i>) Yolu ile Yetiştirme Yöntemi	20	7,2%	16	15,0%A
Toplam	277	100,0%	107	100,0%

$[\chi^2_{(5)}=28.481, p<.001]$.

Üst düzey kamu yöneticiliği eğitimini alanlar, üst düzey kamu yöneticiliğinin yetiştirilmesinde daha çok ‘Örnek Olay’ yönteminin referans alınması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilik eğitimi almayanlar daha çok ‘Yönetim Oyunları’ ve ‘Anlatma (Takrir) Yolu ile Yetiştirme Yöntemi’nin üst düzey kamu yöneticiliği eğitiminde referans alınmasını istemiştir. H_8 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 33. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimini Alma Durumuna Göre Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Tamamlaması Gereken Asgari Eğitim Seviyesi Ki-Kare Analizi

	Evet (A)		Hayır (B)	
	N	%	N	%
Lisans	158	57,0%B	46	43,0%
Yüksek Lisans	94	33,9%	50	46,7%A
Doktora	25	9,0%	11	10,3%
Toplam	277	100,0%	107	100,0%

$[\chi^2_{(2)}=6.366, p=.041]$.

Üst düzey kamu yöneticiliği eğitimini alanlar daha çok lisans, almayanlar ise daha çok yüksek lisans mezunlarının üst düzey kamu yöneticisi olması gerektiğini belirtmiştir. H_9 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 34. Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Eğitimini Alma Durumuna Göre Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Seçiminde Önemli Olan Kriterler Ki-Kare Analizi

	Evet (A)		Hayır (B)	
	n	%	n	%
Liyakat	205	74,0%	85	79,4%
Eğitim	16	5,8%	10	9,3%
Referans	24	8,7%	0	0,0%
Kariyer	15	5,4%	9	8,4%
Hizmet Yılı	17	6,1%	3	2,8%
Toplam	277	100,0%	107	100,0%

$[\chi^2_{(4)}=13.780, p=.008]$.

Üst düzey kamu yöneticilerinin seçiminde önemli olan kriterler yöneticilik eğitimi alma durumuna göre analiz edilmiş ve ki-kare analizinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Fakat sütunlar arası farklılıklar çoklu olarak analiz edildiğinde, istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun nedeni yöneticilik eğitimi almamış kişilerin “referans” cevabını belirtmemiş olmalarıdır. Hücredeki değer 0 (sıfır) olması nedeniyle buradaki farklılık istatistiki olarak anlamlı bulunamamıştır. H_{10} hipotezi doğrulanmış fakat karşılaştırma testi teknik nedenlerle yapılamamıştır.

Tablo 35. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZ	SONUÇ	HİPOTEZ	SONUÇ
H ₁	Kabul Edildi	H ₆	Kabul Edildi
H ₂	Kabul Edildi	H ₇	Kabul Edildi
H ₃	Kabul Edildi	H ₈	Kabul Edildi
H ₄	Kabul Edildi	H ₉	Kabul Edildi
H ₅	Kabul Edildi	H ₁₀	Kabul Edildi

Yapılan ampirik araştırmanın bulguları, ileri sürülen hipotezleri doğrular niteliktedir. Nitekim araştırma için oluşturulan 10 hipotezin 10’u da doğrulanmıştır.

4.1.2. Verilerin Yorumlanması

Türk yönetici yetiştirme geleneğine göre üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik kuramsal bir model önerisi getirmeyi hedefleyen bu alan araştırmasının amacına ve bulgularına bağlı olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

➤ Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (%72,1) üst düzey kamu yöneticiliği eğitimi aldığı görülmüştür. Katılımcıların daha çok erkek (%86,2), 41-50 yaş aralığında (%40,6), yüksek lisans mezunu (%59,4) ve 21 yıl ve üzeri hizmeti bulunduğu (%59,4) anlaşılmıştır. %75,3’ünün Siyasal Bilgiler/İktisadi ve İdari Bilimler/İktisat Fakülteleri mezunu oldukları ve daha çok genel yönetim becerileri (%79,8) ile kamu hukuku (%59,2) eğitimi aldıkları görülmüştür.

➤ Katılımcıların %80,2’sine göre gerekli yöneticilik bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması için üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi gereklidir. Üst düzey kamu yöneticileri için uygulanabilecek yetiştirme sisteminin temel amaçları arasında ilk sırada yönetim becerilerini geliştirme (%73,2) gelmektedir. %86,9’una göre Türk kamu yönetiminin en zayıf yönlerinden birisi de liyakate uygun bir yönetici sisteminin kurulamamış olmasıdır. %78,6’sı da üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte değişen yönetsel yapıya ve işleyişe uygun olarak yeni bir yapının kurulması gerektiğini ifade etmiştir. %53,1’i de üst düzey kamu yöneticisi yetiştirmek amacıyla kurulacak bu merkezi eğitim biriminin Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların %62,5’i seçilmiş yöneticilerle birlikte çalışmaları nedeniyle üst düzey kamu yöneticilerinin siyasi rollerde üstlendiklerini belirtmiştir.

➤ Katılımcıların %76,8’i üst düzey yönetici kadrolara atamalarda, yöneticilik eğitimi alma şartının aranmamasının, niteliksiz kişilerin de üst düzey yönetici kadrolara atanmasına neden olacağını ifade etmiştir. %91,7’si de üst düzey kamu yöneticiliği için tarafsız atamalara dayalı bir modelin uygun olacağını ifade etmiştir. Burada İngiliz yönetici yetiştirme modeli öne çıkarken farklı olarak sonraki anketlerde katılımcıların %50’sinin ABD kamu yönetici yetiştirme modelinin örnek alınması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların %73,4’ü üst düzey kamu yöneticilerine verilecek eğitimin içeriğinin

yönetim bilimleri ağırlıklı olması gerektiğini belirtmiştir. %53,1'i üst düzey kamu yöneticilerinin kariyere ve pozisyona dayalı karma bir metotla atanması gerektiğini belirtmiştir.

➤ Katılımcıların %65,6'sı üst düzey kamu yöneticilerinin uzman yönetici profilinde olması gerektiğini belirtmiştir. %72,1'i bu yöneticilerin yetiştirilmesinde başarılı ülke uygulamalarından, Türk yönetici yetiştirme geleneğinden ve mevcut yöneticilerin tecrübelerinden birlikte istifade edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Üst düzey yönetici kadrolara siyasi nitelikli ve özel sektör kökenli atama yapılmasına olumlu bakmamıştır.

➤ Katılımcıların %68,5'i Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticilere verilebilecek en önemli eğitimin hizmet içi eğitim olduğunu ifade etmiştir. Bu yöneticilerin yetiştirilmesinde referans alınacak en önemli anlatım yönteminin 'Örnek Olay' olduğunu kabul etmiştir. (%28,1) %99,5'i üst düzey kamu yöneticilerinin en çok İngilizce bilmesi gerektiğini belirtmiştir. %53,1'i üst düzey kamu yöneticilerinin asgari olarak lisans eğitimi alması gerektiğini düşünmüştür. Yükseköğrenim görme, ortak ve genel bir özellik olarak ön plana çıkmıştır.

➤ Araştırma bulgularına göre katılımcıların nitelikli çoğunluğu (%75,5) üst düzey kamu yöneticilerinin seçiminde en önemli kriterin liyakat olması gerektiğini belirtmiştir. Üst düzey kamu yöneticisi yetiştirme programında; %79,2'si liderlik ve karar alma yeteneğinin geliştirilmesi, %72,7'si kriz yönetimi, %66,1'i eleştirel ve analitik düşünme becerileri gibi teknik eğitim alanlarının olması gerektiğini belirtmiştir. Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde ise en fazla %81,0 ile kişilik ve davranışlar eğitiminin, %56,0 ile de mevzuat eğitiminin dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir. Davranış eğitiminin ve mevzuat bilgisinin diğer irdelenen sorularda da öne çıkması bu alandaki ihtiyacı göstermektedir.

➤ Katılımcıların %51,8'i üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde referans alınması gereken tarihî kurumlar arasında Enderûn Mektebini göstermiştir. Bu anlamda Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticilerin, üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde Türk yönetici yetiştirme geleneğine uygun modelin kurulması gerektiğine yönelik bir eğilim taşıdıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

4.2. Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesine Yönelik Kuramsal Bir Model Önerisi: "Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi"

Türkiye'de üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik işlevsel bir sistemin ve merkezî bir kurumun bulunmayışı yapısal bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır (Ünal, 2024: 179). Bu minvalde Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla 'Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi' adıyla merkezî bir yapının kurulması gerekmektedir. Özgün bir yönetici yetiştirme modeli olarak kurgulanacak bu eğitim merkezi için sahip olunan Türk yönetici yetiştirme geleneği önemli bir kaynak niteliğindedir. Akademinin yapı, sistem, süreç ve işleyişinin tasarımında sosyal bilimlerin verilerinden yararlanılacaktır. Ayrıca yönetimin evrenselliği ilkesi uyarınca başarılı ülke örneklerinden/deneyimlerinden de referans çerçevesi oluşturulacaktır.

Akademinin kuruluş felsefesi, üst düzey kamu yöneticiliğinin de diğer profesyonel meslekler gibi özel bir uzmanlık eğitimi gerektirdiğidir. Bu nedenle üst düzey kadrolara atanacakların yöneticilik eğitimi alması zorunlu olacaktır. Üst düzey kamu yöneticilerinin ortak bir yönetim formasyonuna sahip olması, mevcut yöneticilerin de niteliklerinin artmasını sağlayacaktır. Şüphesiz ki etkin bir kamu yönetiminin yolu üst düzey yöneticiliği, profesyonel bir kariyer haline getirmekten ve özel yetiştirme rejimine tabi tutmaktan geçmektedir.

Türk kamu yönetiminde üst düzey yönetici kadrolara atanmada, Türkiye Kamu Yönetimi Akademisinden mezun olma şartı aranacaktır. Bu kadrolar, nesnel ölçütlerin uygulandığı bir seçme ve

yetiştirme sistemi içerisinde geline kariyer mevkileri olacaktır. Bunun için adayların yöneticilik bilgi, beceri ve yeteneklerini ölçecek objektif kriterler geliştirilecektir. Yetiştirilecek üst düzey yöneticilerden de bir havuz oluşturulacaktır. Siyasi iktidarlar da üst düzey yönetim kademelerine akademi mezunlarının yer aldığı bu yönetici havuzundan seçtiklerini atayacaklardır.

Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulacak olan Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi:

➤ 1982 Anayasasınının 128/4. maddesinde belirtilen: “Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir” hükmü gereğince kurulacaktır.

➤ Üst düzey kamu yöneticilerinin seçilmesinde ve yetiştirilmesinde genel sorumluluğa sahip bir yüksek yönetici yetiştirme merkezi olacaktır.

➤ Kamu tüzel kişiliğini haiz, idari, mali ve akademik özerkliği bulunacaktır.

➤ Akademinin temel misyonu, «yönetim kapasitesini artırmak amacıyla yöneticilerin yetkinliklerini geliştirme» olacaktır.

➤ Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda, tüm kamu kurum ve kuruluşları arasındaki genel koordinasyonu sağlayacaktır.

➤ Akademi, üst düzey kamu yöneticilerinin yeterlik ilkesine uygun olarak seçilmesini sağlayan bir sisteme sahip olacaktır.

➤ Mesleğe giriş norm ve standartlarını belirleme, yetiştirme usul ve esaslarını tespit etme, mesleki eğitimin içeriğini düzenleme yetkisine sahip olacaktır.

➤ Adaylar, standartları yüksek, rekabete dayalı açık yarışma sınavlarıyla akademiye kabul edilecektir. Merkezî düzeyde yapılacak bu sınavlarda, açık-yaygın duyuru ve değerlendirmede nesnellik sağlanacaktır. Sınav ve açık ilan sisteminde, görevin tanımı ile bu göreve atanacak kişilerin sahip olması gereken nitelikleri belirleyen iş analizleri yapılacaktır. Aranılan niteliklere uygun adaylar seçilecektir. Yöneticiler, hizmetin gereklerine ve pozisyonun özelliklerine göre de yetiştirilecektir.

➤ Akademi giriş sınavları, yeterliğin ve yeteneğin ölçümünün yanı sıra adayların kişilik yapılarını da tespit edecektir.

➤ Akademiye üç farklı kaynaktan yönetici adayları alınacaktır:

1) İlk defa memuriyete girecekler kategorisinde; ilgili alanlarda eğitim görmüş, asgari lisans mezunu kişiler arasından,

2) Kamu görevlileri kategorisinde; asgari lisans mezunu, belirli hizmet süresine sahip, başarılı ve yetenekli kamu görevlileri arasından,

3) Özel sektör çalışanları kategorisinde; ilgili alanlarda eğitim görmüş, asgari lisans mezunu, belirli hizmet süresine sahip, başarılı ve yetenekli özel sektör çalışanları arasından,

➤ Akademiye alınan tüm aday yöneticiler, kamu personeli sayılacaktır. Adayların, başarılı bir adaylık dönemi geçirmesi zorunlu olacaktır. Kamu görevlisi olan adaylar, kurumlarınca aylıklı izinli sayılacaktır. Akademiden mezun olanlardan atanmaların belirli bir süre mecburi hizmet yükümlülükleri olacaktır.

➤ Akademinin yönetici yetiştirme programı, kurum bünyesinde yer alacak ‘Üst Düzey Kamu Yöneticisi Yetiştirme Kurulu’ tarafından belirlenecektir. Bu kurul, üst düzey yöneticilerin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinden ve kariyer gelişim planlarının yapılmasından sorumlu olacaktır.

- Akademi de yönetici yetiştirme programı doğrultusunda eğitim/öğretim uygulanacaktır. Üst düzey kamu yöneticilerine çağdaş yönetim ilke ve teknikleri öğretilenektir. Müfredat, kurumsal ihtiyaçlara ve hizmet özelliklerine göre sürekli güncellenecektir.
- Yönetici yetiştirme programının uygulanmasında, Türk yönetici yetiştirme geleneğinden ve uygulamalarından yararlanılacaktır. Yetenekli kişilerin devlet tarafından yetiştirilerek yönetim görevlerine atanması, teorik eğitim ile birlikte uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi buna örnek gösterilebilir.
- Üst düzey kamu yöneticilerinin eğitimi; altı (6) ay teorik, on sekiz (18) ay pratik olmak üzere toplam iki (2) yıl sürecektir.
- Teorik eğitimler; örnek olay, pratik çalışma, grup etkinlikleri vb. yöntemlerle verilecektir. Yöneticilerin mesleki yeterliliği, temsil yeteneği, yabancı dil bilgisi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, muhakeme, kavrama, çözümleme, analiz yapma ve uygulama seviyeleri geliştirilecektir. Yetenekleri doğrultusunda sanatsal, sosyal ve sportif faaliyetlere yönlendirilecektir.
- Pratik eğitimler; ağırlıklı olarak kamu kurumlarında, uluslararası kuruluşlarda, büyükelçiliklerde, üniversitelerde, iktisadi devlet teşekküllerinde ve yerel yönetimlerde yapılacak olan uygulama dönemlerinden (staj) oluşacaktır. Uygulamalı katılım, yönetici adaylarının kamu yönetiminin işleyişini yakından görmelerini ve uluslararası deneyim kazanmalarını sağlayacaktır. Böylelikle teorik bilgi ile uygulama arasındaki uyum sağlanmış olacaktır. Bu yönüyle akademi, uygulamaya dönük bir model olarak kurgulanacaktır.
- Akademi, üst düzey kamu yöneticilerinin hizmete hazırlık ve hizmet içi eğitimlerini de düzenleyecektir. Yönetici yetiştirme eğitimleri, interdisipliner bir çerçevede yürütülecektir. Söz konusu eğitimler, üst düzey kamu yöneticilerinin mesleki bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirecek, uzaktan eğitim sistemleri aracılığıyla da kolayca erişilebilecek şekilde düzenlenecektir.
- Akademi, üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için sürekli eğitim programları düzenlemek, bilimsel araştırmalar yapmak ve görev alanı ile ilgili kitap, dergi, rapor vb. yayınlar çıkarmak suretiyle kamu yöneticiliğini bir kariyer meslek haline getirecektir.
- Yöneticilerin, rotasyon ve değişim programları ile ulusal/uluslararası kurumlarda araştırma yapmaları, karşılıklı ve ortaklaşa düzenlenen eğitim programlarına, bilimsel toplantılara, kişisel gelişim seminerlerine, kurs, konferans, sempozyum vb. etkinliklere katılmaları sağlanacaktır.
- Türk kamu yönetiminde üst düzey yönetici yetiştirme sisteminin etkin bir parçası olacak Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi; faaliyetlerini diğer kamu kurumlarıyla, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde yürütecektir.
- Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi öğretim kadrosu, ağırlıklı olarak üniversite öğretim üyeleri ile kamu yönetiminde ve özel sektörde görev yapan alanında yetkin üst düzey yöneticilerden oluşacaktır.
- Türkiye'nin kültür ve medeniyet sınırları, siyasal sınırlarından çok daha geniştir. Bu nedenle Türkiye Kamu Yönetimi Akademisinde, Türkiye ile tarihî ve kültürel bağları bulunan devletler başta olmak üzere yabancı üst düzey yöneticiler de yetiştirilecektir. Böylelikle Türkiye ile bu devletler arasında yakın ilişkiler kurulması sağlanabilecektir.

5. Sonuç

Devletin idari aygıtı olan kamu yönetiminin en önemli aktörlerinin başında 'üst düzey kamu yöneticileri' gelmektedir. Hiyerarşide üst düzeyde yer alan bu yöneticilerin mesleki niteliği, etkin bir

kamu yönetimi için son derece önem arz etmektedir. Yönetimin kendine özgü bir bilim ve sanat olması bu yöneticilerin sistematik olarak yetiştirilmesini gerektirmektedir. Yönetimsel bulguların evrensel ilkeler haline gelmesi ile kamu yönetimi bir uzmanlık alanı, yöneticilikte profesyonel bir kariyer haline gelmiştir. Bu mesleğin, teorik bilgiyi ve tecrübeyi gerektirdiği, alınacak sistemli bir yönetim eğitimi ile de pekiştirilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Yönetimsel ve örgütsel etkililik isteği de çevresel değişimlere adapte olabilecek bir yönetici yetiştirme sistemini gerektirmiştir. Bunun için de çeşitli yönetici yetiştirme sistemleri geliştirilmiş, kurumsal yapılar teşkil edilmiştir.

Türkiye, köklü bir devlet geleneğine sahiptir. Bu tarihsel miras, önemli ölçüde yönetim geleneğini şekillendirmiştir. Nitekim Türk devlet yapısının yasal, kurumsal ve personel boyutu, kökeni Osmanlı İmparatorluğu'na kadar uzanan bir yönetim geleneğinin ürünüdür. Yönetim geleneğimiz ise kamu yöneticilerinin rolünü ön plana çıkarmıştır. Türk yönetim tarihi boyunca idarî karar mevkiinde bulunan bu yöneticilerin yetiştirilmesi önemsenmiştir. Tarihsel vetire içerisinde çeşitli üst düzey yönetici yetiştirme sistemleri geliştirilmiştir. Bu kapsamda Karahanlılar döneminde geliştirilen Gulâm sistemi, Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluğu tarafından geliştirilerek devam ettirilmiştir. Bu sistem, yöneticilerin küçük yaşta göreve alınıp merkezî yapı içerisinde yetiştirilmesine, bilgi, beceri ve yeteneklerine göre görevlendirilmesine dayanmıştır. Meritokratik bir yönetici yetiştirme sistemi olarak Gulâm, Türk devletlerinin kısa sürede büyümesini, güçlenmesini ve uzun süre hüküm sürmesini sağlamıştır.

Osmanlı Devleti'nin kuruluş döneminde, güçlü ve merkeziyetçi yönetim geleneğinin ihtiyaç duyduğu sadık yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla Enderûn Mektebi açılmıştır. Mektebin kuruluşu, üst düzey yöneticilere özel eğitim verilmesi gerektiği felsefesine dayandırılmıştır. Edinilen kuramsal bilgiler, uygulamalı olarak öğretilerek, yöneticilere bir tür pragmatik idari deneyim kazandırılmıştır. Modern tarihin ilk yönetici yetiştiren bu okulu, sistemin kurumsallaşmış en iyi örneklerinden birisidir. Enderûn Mektebi, teşkilat yapısı, eğitim sistemi ve yüklendiği misyon açısından bir ekoldür. Buradan yetişen yöneticiler, bilgi birikimine ve yeteneklerine göre üst düzey kadrolara atanmıştır. Duraklama dönemine kadar süren bu uygulama; liyakat, ehliyet ve yetenek gibi işleyiş kodlarının Osmanlı yönetici yetiştirme sistemine hâkim olduğunu göstermiştir.

Tanzimat Dönemi'nde merkezî idareyi güçlendirmek için çeşitli reform girişimlerinde bulunulmuştur. Bu dönemde yaşanan paradigma değişimine koşut olarak, yasal-ussal bürokrasiye geçiş arayışları kapsamında yeni kurumlar açılmıştır. Tanzimat reformlarını yürütecek ve açılan yeni kurumları yönetecek kadroları yetiştirmek için çeşitli okullar açılmıştır. Tanzimat modernleşmesinin öznesi ve temel aktörü sayılan üst düzey yöneticileri yetiştirmek amacıyla Mekteb-i Mülkiye gibi modern okullar açılmıştır. Bu okullar da öğrencilere alanın disiplinler bilgisi ile birlikte uygulamaya dönük mesleki bilgi de verilmiştir. Mekteb-i Mülkiye, yapısal ve işlevsel özelliklerini muhafaza ederek Cumhuriyet dönemine de intikal etmiştir. Tanzimat sonrası dönemde kamu yönetici yetiştirme sisteminde ortaya çıkan kurumsal ve normatif yenilikler, pragmatist bir anlayış izlenerek yeni siyasal rejime de entegre edilmiştir. Bu açıdan Türkiye Cumhuriyeti kamu yöneticisi yetiştirme uygulamaları, Osmanlı İmparatorluğu'ndan devralınan sistemin bir benzeri ve devamı niteliğindedir. Nitekim günümüzde de varlığını sürdüren Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinin, Mekteb-i Mülkiyenin devamı olarak yeni Cumhuriyete intikal etmiş olması bu idari ve kurumsal devamlılığı göstermektedir.

II. Dünya Savaşı sonrası devletin değişen rolüne ve işlevine koşut olarak kamu yönetimlerinde yaşanan dönüşüm, nitelikli yöneticilere duyulan ihtiyacı da artırmıştır. Lokal ve global gelişmelerin katalizör olduğu bu süreç, yöneticilerin yetiştirilmesini zorunlu kılmıştır. Kamu hizmetlerinin değişen niteliği ve niceliği de yönetici yetiştirme uygulamalarını değişime uğratmıştır. Bu dönemde uluslararası kuruluşların da desteğiyle, kamu yönetimi eğitimi vermek ve üst düzey kamu yöneticisi yetiştirmek

amacıyla TODAİE açılmıştır. Enstitü, Türk kamu yönetiminin gelişiminde önemli bir eğitim merkezi olmuştur. Ayrıca mevcut yöneticilerin niteliklerinin geliştirilmesine yönelik olarak akademik ve uygulamaya dönük çeşitli araştırmalar yürütmüştür.

Kadim bir yönetici yetiştirme geleneğine sahip olan Türkiye’de ise halihazırda üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik işlevsel bir sistem geliştirilememiştir. Birçok reform çalışmasında yer verilmekle birlikte bu yöneticilerin sürekli yetiştirilmesine yönelik merkezî bir kurum da bulunmamaktadır. Kamu yönetiminin salt yasal ve yapısal görünümü değiştirilmeye çalışılmış ancak bunları uygulayacak olan üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi üzerinde durulmamıştır. Kısmi anlamda bu fonksiyonu ifa eden TODAİE’nin kapatılması ile ortaya çıkan boşlukta doldurulamamıştır.

Her ülkenin toplumsal yapısının farklılığından kaynaklanan çeşitli yönetici yetiştirme gelenekleri bulunmaktadır. Üst düzey kamu yönetici yetiştirme uygulamaları da önemli ölçüde ülke yönetici yetiştirme geleneklerine ve deneyimlerine göre şekillenmektedir. Türk kamu yönetiminin yapısal ve davranışsal özellikleri de köklü bir yönetim geleneğine dayanmaktadır. Türk yönetici yetiştirme geleneği de ontolojik ve epistemolojik ilke ve öncüllere sahiptir. Bu nedenle Türk kamu yönetiminde üst düzey yönetici yetiştirme geleneğine uygun bir model geliştirilmelidir. Şüphesiz ki sahip olduğu uzun yönetim birikimi ve yöneticilik okulları deneyimi, Türk idari yapısına özgü bir yönetici yetiştirme sisteminin teşkilinde istifade edilebilecek önemli birer kaynak niteliğindedir.

Yapılan alan araştırmasından elde edilen bulgulardan hareketle; Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile değişen siyasal yapıya ve işleyişe uygun olarak, üst düzey kamu yöneticilerini yetiştirmek amacıyla yeni bir merkezî eğitim biriminin kurulması gerektiği belirtilmiştir. (%78,6) Bu minvalde Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla «Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi» kurulmalıdır. Bir yüksek yönetici yetiştirme merkezi olarak bu Akademi, doğrudan yürütme organına bağlı olacaktır. Özgün bir yönetici yetiştirme modeli olarak kurgulanacak bu merkez, Türk yönetici yetiştirme geleneğinden beslenecektir. Nitekim üst düzey kamu yöneticilerinin devlet tarafından yetiştirilmesi, bir Türk yönetici yetiştirme geleneğidir. Uygulama örneklerine değinilen Fransa ve Almanya’da yöneticilik okullarının bulunduğu, genel eğitim modelinin benimsendiği İngiltere’de ise son yıllarda okul tipi eğitime doğru bir eğilimin olduğu görülmektedir.

Üst düzey yönetici kadrolara, Türkiye Kamu Yönetimi Akademisinden mezun kişiler atanacaktır. Bu kadrolar, nesnel ölçütlerin uygulandığı bir seçme ve yetiştirme sistemi içerisinde geline kariyer mevkileri olacaktır. Yönetici adaylarına ve mevcut yöneticilere çağdaş yönetim ilke ve teknikleri öğretilenektir. Ussal bir yönetici yetiştirme modeli öncelikle sistemli bir eğitim verilecektir. Adayların, yöneticilik bilgi, beceri ve tecrübelerini geliştirmek amacıyla yönetici geliştirme programları, hizmet içi kurslar vb. fonksiyonel eğitim programları düzenlenecektir.

Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi ile üst düzey yöneticiler, özel bir yetiştirme rejimine tabi tutularak, hepsine yöneticilik formasyonu kazandırılacaktır. Adaylar, liyakat esasına göre seçilerek, kariyer mensubu haline getirilecektir. Bir yükseköğretim kurumu niteliğinde olacak bu merkez, kamu yöneticiliği mesleğinin profesyonelleşmesi açısından da önem arz edecektir. Akademi, mesleğe giriş norm ve standartlarını belirleme, yetiştirme usul ve esaslarını tespit etme, mesleki eğitimin içeriğini düzenleme yetkisine sahip olacaktır. Aynı zamanda yönetimde sürekliliği ve gelişmeyi sağlarken, yönetici yetiştirme geleneğinin kurumsallaşmasını da sağlayacaktır.

Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin de merkezî yönetici yetiştirme kurumu olacaktır. Yeni hükümet sisteminde yürütme yetkisi tek başına Cumhurbaşkanına aittir. Aktif ve icracı konumu, çok sayıda görev, yetki ve sorumluluğu kendisine yüklemektedir. Cumhurbaşkanının kendisine atfedilen bu görevleri yerine getirebilmesi, yetkilerini etkili ve rasyonel bir şekilde kullanabilmesi ise nitelikli üst düzey kamu yöneticilerinin varlığını

gerektirmektedir. Nitekim yeni sisteme rengini veren başat vurgu, yürütme erkinin işlevini yerine getirmesine yardımcı olacak güçlü bir yönetim kadrosunun bulunmasını gerektirmektedir. Akademinin kurulması ile üst düzey yönetici kadrolara, yöneticilik eğitimi almış kişiler atanacaktır. Bu minvalde Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi, yeni siyasal sistemin ihtiyaç duyduğu nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesinde yeni ve çok önemli fırsatlar sunacaktır.

Çatışma Beyanı (Competing Interests)

Çalışmanın yazarları, herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedirler.

The authors declare that they have no competing interests.

Destek ve Teşekkür (Fundings and Acknowledgments)

Çalışma, kamusal, özel, ticari nitelikte ya da kâr amacı gütmeyen herhangi bir kurumdan destek alınmadan hazırlanmıştır.

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Etik Beyanı (Ethical Statement)

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. Bu çalışma kapsamında yapılan alan araştırması için İstanbul Medeniyet Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 16.01.2023 tarihli ve E-38510686-199-2200065982 sayılı yazısı ile onay alınmıştır.

It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited. Approval for the field research conducted within the scope of this study was obtained from the Scientific Research and Publication Ethics Committee of the Istanbul Medeniyet University Rectorate, with the letter dated 16.01.2023 and numbered E-38510686-199-2200065982.

Araştırmacıların Katkı Oranı (Authors' Contributions)

Yazarlar çalışmaya eşit oranlarda katkı sağlamışlardır.

The authors contributed equally to the study.

KAYNAKÇA / REFERENCES

- Akkutay, Ü. (1984). *Enderûn Mektebi*. Gazi Üniversitesi Yayınları.
- Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Kanun Hükmünde Kararnamenin Karar Sayısı: KHK/703, Yayımlandığı Resmî Gazetenin Tarihi-Sayısı: 09/7/2018-30473 (3. Mükerrer). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180709M3-1.pdf>
- Avaner, T. ve Babaoğlu, C. (2020). İdari ve Askeri Bilginin Teşkilatlanması: Enderûn Mektebinde Yönetici Eğitimi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 805-826.
- Aydın, A. H. (2018). *Yönetim Bilimi: Fonksiyonlar-Teoriler-Yaklaşımlar* (7. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Cem, C. (1976). *Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri: Nitelikleri-İşlevleri-Eğitim Sorunları*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Sayısı: 1, Yayımlandığı Resmî Gazetenin Tarihi-Sayısı: 10/7/2018-30474. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf>
- Çankaya, M. A. (1968-1969). *Yeni Mülkiye Târîhi ve Mülkiyeliler (Mülkiye Şeref Kitabı)* (C. I). Mars Matbaası.
- Davison, R. H. (1981). Atatürk'ün Siyasî Reformları ve Tanzimat. *Atatürk ve Cumhuriyet Dönemi Türkiyesi* (s. 28-56) içinde. Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Yayını.
- Devlet Memurları Kanunu, Kanun Numarası: 657, Yayımlandığı Resmî Gazetenin Tarihi-Sayısı: 23/7/1965-12056. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf>
- Emre, C. (2003). Yönetim Bilimi. B. Aykaç, Ş. Durgun ve H. Yayman (Ed.), *Türkiye'de Kamu Yönetimi* (s. 57-71) içinde. Yargı Yayınevi.
- Ergun, T. (1988). *Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2017). *Tanzimat ve Yönetimde Modernleşme* (4. Baskı). İşaret Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2019). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar* (12. Baskı). Umuttepe Yayınları.
- Findley, C. V. (1996). *Kalemiyeden Mülkiyeye: Osmanlı Memurlarının Toplumsal Tarihi* (G. Çağalı Güven, Çev.). Tarih Vakfı Yurt Yayınları (Orijinal eserin basım tarihi 1989).
- Frederickson, H. G. (2010). *Social Equity and Public Administration: Origins, Developments, and Applications*. M. E. Sharpe, Inc.
- Genç, M. (2022). *Kamu Yönetiminde Batı Dışı Özgünlük Arayışının Karşılaştırmalı Yönetim Geleneği Perspektifinden Analizi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Medeniyet Üniversitesi.
- Güler, B. A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. İmge Kitabevi Yayınları.
- Günay, Ö. F. (2005). *Türkiye'de Kamu Yöneticisi Nasıl Yetiştirilmelidir? Bir Model Önerisi*. Turhan Kitabevi.
- Heper, M. (2018). *Türkiye'de Devlet Geleneği* (6. Baskı). Doğu Batı Yayınları.
- Heywood, A. (2017). *Siyaset Teorisine Giriş* (8. Baskı) (H. M. Köse, Çev.). Küre Yayınları (Orijinal eserin basım tarihi 2004, 3. Baskı).

**Türk Yönetici Yetiştirme Geleneğine Göre Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin
Yetiştirilmesi ve Kuramsal Bir Model Önerisi**

Institut National du Service Public (INSP) (2024). Missions. <https://insp.gouv.fr/missions> adresinden 29 Temmuz 2024 tarihinde alındı.

İnalçık, H. (1992). *Tanzimat ve Bulgar Meselesi*. Eren Yayıncılık.

İnalçık, H. (2008). Devlet Teşkilatında Kul Sistemi. *Doğu Batı: Makaleler-II-* (s.154-168) içinde. Doğu Batı Yayınları.

İnalçık, H. (2009). *Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar-I: Klasik Dönem (1302-1606): Siyasal, Kurumsal ve Ekonomik Gelişim*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

İnalçık, H. (2018). *Osmanlı İdare ve Ekonomi Tarihi* (3. Baskı). Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.

İpşirli, M. (1995). Enderûn. *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (C. 11) (s. 185-187) içinde. Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Araştırmaları Merkezi.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kanun Numarası: 5018, Yayımlandığı Resmî Gazetenin Tarihi-Sayısı: 24/12/2003-25326. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>

Karaer, T. (1989). Yöneticilerin Yetiştirilmesi: Federal Almanya Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 22(4), 85-97.

Karasu, K. (2001). *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*. Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları.

Karasu, K. (2021). Sunuş. C. U. Çiner (Ed.), *Yönetim Bilimini Yeniden Düşünmek: Durum Değerlendirmesi* (s. V-VII). Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi (KAYAUM) Yayını.

Kurban, S. (2016). Tanzimat Sonrası Dönemden Günümüze Üst Düzey Yönetici Eğitimi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 71-81.

Machiavelli, N. (2016). *Prens* (E. Günsel, Çev.). Tutku Yayınevi.

Mıhçıoğlu, C. (2003). Kamu Yönetiminde Verimlilik. B. Aykaç, Ş. Durgun ve H. Yayman (Ed.), *Türkiye'de Kamu Yönetimi* (s. 385-395) içinde. Yargı Yayınevi.

Mises, L. V. (2018). *Bürokrasi* (3. Baskı). (A. Yayla ve F. Ergin, Çev.). Liberte Yayınları (Orijinal eserin basım tarihi 2010).

Nohutçu, A. (2019). *Kamu Yönetimi* (13. Baskı). Savaş Yayınevi.

Onaran, O. (1967). *Yönetici Sınıfın Eğitimi: Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye'de*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Ortaylı, İ. (2007). *Osmanlı'yı Yeniden Keşfetmek* (20. Baskı). Timaş Yayınları.

Ortaylı, İ. (2010). *Türkiye: Teşkilât ve İdare Tarihi* (3. Baskı). Cedit Neşriyat.

Önder, M. (1995). Üst Düzey Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Bazı Ülkelerde ve Türkiye'de Durum. *Türk İdare Dergisi*, 67(409), 133-157.

Özkan, A. (2023). Yüz Yıldan Geride Kalanlar; Türk Dış Politikasının Geleneksel Unsurları. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cumhuriyet'in 100. Yılı Özel Sayısı, 303-314.

Parlak, B. (2015). Kamu Yönetimi Eğitiminin Tarihsel Kökenleri. B. Parlak, M. Okçu ve E. Akman (Ed.), *Kamu Yönetimi Eğitimi: Geçmişten Geleceğe Küresel ve Ulusal Perspektifler* (s. 53-75) içinde. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Peker, Ö. (1995). *Yönetici Eğitimi* (2. Baskı). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Peters, B. G. (2001). *The Politics of Bureaucracy* (5. Baskı). Routledge.

Platon. (2019). *Devlet* (39. Baskı) (S. Eyüboğlu ve M. A. Cimcoz, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

**Türk Yönetici Yetiştirme Geleneğine Göre Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin
Yetiştirilmesi ve Kuramsal Bir Model Önerisi**

Russell, B. (2002). *Batu Felsefesi Tarihi (İlkçağ)* (C. 1) (4. Baskı). (M. Sencer, Çev.). Say Yayınları (Orijinal eserin basım tarihi 1965, 9. Baskı).

Saygılıoğlu, N. ve Arı, S. (2003). *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*. Sabancı Üniversitesi.

Shively, W. P. (2018). *Power & Choice: An Introduction to Political Science* (15. Baskı). Rowman & Littlefield.

Şaylan, G. (2000). Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(2), 1-22.

Şengül, R. (2009). Kamu Yönetiminde Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Okul Modeli: Fransa'da ENA Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 291-297.

Terzi, M. Z. (1996). Enderün. *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (C. 14) (s. 178-180) içinde. Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Araştırmaları Merkezi.

Tribe, K. (1984). Cameralism and the Science of Government. *The Journal of Modern History*, 56(2), 263-284. <https://doi.org/10.1086/242667>

Tural, E. (2014). *Türkiye'de Kamu Yönetimi Eğitiminin TODAİE Tarihi: 1940-1990*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Tutum, C. (2003). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma. B. Aykaç, Ş. Durgun ve H. Yayman (Ed.), *Türkiye'de Kamu Yönetimi* (s. 441-457) içinde. Yargı Yayınevi.

Türkiye Cumhurbaşkanlığı. (1984). *Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında 14.11.1984 Tarih ve 3077 Sayılı Kanun ve Anayasanın 89 uncu Maddesi Gereğince Cumhurbaşkanınca Bir Daha Görüşülmek Üzere Geri Gönderme Tezkeresi ve İçişleri Komisyonu Raporu (1/635)*. Tarihi: 28/11/1984-Sayısı: Kan. Kar. 39.18/A.9.84.632/5579. <https://www5.tbmm.gov.tr/tutanaklar/TUTANAK/TBMM/d17/c012/tbmm17012051ss0233.pdf>

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982), Kanun Numarası: 2709, Yayınlandığı Resmî Gazetenin Tarihi-Sayısı: 09/11/1982-17863 (Mükerrer). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

Türkiye – Orta-Doğu Âmme İdaresi Enstitüsü Teşkilât Kanunu Lâyihası ve Muvakkat Encümen Mazbatası (1/161) (Mülga), T.C. Başvekâlet Kanunlar ve Kararlar Dairesi Tarihi-Sayısı: 11.VI.1956- 71-199/1993. <https://www5.tbmm.gov.tr/tutanaklar/TUTANAK/TBMM/d11/c004/tbmm11004085ss0133.pdf>

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Teşkilat Kanunu (Mülga), Kanun Numarası:7163, Yayınlandığı Resmî Gazetenin Tarihi-Sayısı: 5/7/1958-9947. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7163&MevzuatTur=5&MevzuatTertip=3>

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. (2017). *2018-2022 Stratejik Planı*. Ankara: <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/wGQUq+TODAIE.pdf>

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği (Mülga), Yayınlandığı Resmî Gazetenin Tarihi-Sayısı: 18/01/2001-24291. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4555&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

Ubicini, J. H. A. ve Pavet de Courteille, A. (2019). *XIX. Yüzyılın Sonunda Osmanlı İmparatorluğu* (Z. Z. İlkelen, Çev.). Kitabevi Yayınları.

Uzunçarşılı, İ. H. (1988). *Osmanlı Tarihi* (C. I-II-III-IV-V-VI). Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları.

Ünal, S. (2024). *Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Türkiye Örneği* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Medeniyet Üniversitesi.



Soner Ünal, Hamza Ateş

**Türk Yönetici Yetiştirme Geleneğine Göre Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin
Yetiştirilmesi ve Kuramsal Bir Model Önerisi**

Vol: 8 Issue: 2
Spring 2025

Ünal, S. ve Ateş, H. (2019). Türkiye’de Reformcu Yöneticilerin Kamu Yönetimi Reformlarının Dizaynı, İçeriği ve Stili Üzerindeki Etkileri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(1), 1-18.

Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Sayısı: 3, Yayımlandığı Resmî Gazetenin Tarihi-Sayısı: 10/7/2018-30474. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.3.pdf>

Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun (Mülga), Kanun Numarası: 3149, Yayımlandığı Resmî Gazetenin Tarihi-Sayısı: 19/1/1985-18640. <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18640.pdf>

Weber, M. (2008). *Sosyoloji Yazıları* (12. Baskı). (T. Parla, Çev.). Deniz Yayınları.

Wilson, W. (1961). İdarenin İncelenmesi. *Woodrow Wilson: Seçme Parçalar* (N. Abadan, Çev.) (s. 53-73) içinde. Türk Siyasî İlimler Derneği Yayınları.