



**T.C.**  
**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi**  
**Yüksek Lisans Programı**

**OSMANLI KLASİK DÖNEMİNDE, ENDERUN MEKTEBİNDEKİ ÜST DÜZEY  
YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE GÜNÜMÜZDEKİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN  
KARŞILAŞTIRILMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Müjdat TÜRKYILMAZ**

**İSTANBUL 2009**



**T.C.**  
**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi**  
**Yüksek Lisans Programı**

**OSMANLI KLASİK DÖNEMİNDE, ENDERUN MEKTEBİNDEKİ ÜST DÜZEY  
YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE GÜNÜMÜZDEKİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN  
KARŞILAŞTIRILMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Müjdat TÜRKYILMAZ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Sefer ADA**

**İSTANBUL 2009**



TC.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

OSMANLI KLASİK DÖNEMİNDE ENDERUN MEKTEBİNDEKİ ÜST DÜZE  
YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE GÜNÜMÜZDEKİ ÜST DÜZE YÖNETİCİ  
EĞİTİMİNİN KARŞIĞIYI KILMASI

Müjdat TÜRKYILMAZ

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Sefer ADA

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet SİRİN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Oktay AYDIN

## ÖNSÖZ

Enderun üzerindeki tetkikat hemen hemen tamamen ecnebler tarafından yapılmıştır. Çünkü Osmanlı Yönetimini esasından kavramak istemişlerdir (Ortaylı, 2008: 102). Enderun Mektebi ile ilgili araştırmam sırasında Türkçe kaynakların yetersizliği, yukarıdaki ifadenin doğruluğunu göstermiştir. Bundan sonra özellikle tarihçilerin konu ile ilgili, özellikle arşivlere inerek çalışma yapmasını umarım.

Araştırma süresince göstermiş olduğu rehberlik, fedakârlık, anlayış, yardımı ve dostça yaklaşımından dolayı danışman hocam Prof.Dr. Sefer ADA' ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın her aşamasında değerli yardımlarını esirgemeyen Yakın meslektaşlarım İsmail Hacıoğlu, Beklan Emre Özdemir, Gürkan Selçuk, Necmettin Doğan, Birkay Artun'a en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Çalışma boyunca yardımlarını ve manevi desteklerini esirgemeyen tüm hocalarıma, arkadaşlarıma, her zaman yanımda olan dostlarım ve aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Haziran 2009 / İSTANBUL

Müjdat TÜRKYILMAZ

**ÖZET**  
**OSMANLI KLASİK DÖNEMİNDE, ENDERUN MEKTEBİNDEKİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİ**  
**EĞİTİMİ İLE GÜNÜMÜZDEKİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN**  
**KARŞILAŞTIRILMASI**

**Müjdat TÜRKYILMAZ**

**T.C.Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi**  
**Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**

Araştırmamızın birinci bölümünde; problem durumu, araştırmanın amacı, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın sınırlılıkları, tanımlar ve araştırmanın yöntemi ele alınmaktadır. İkinci bölümde; yönetim, yönetici ilkeleri ve eğitimi ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Özellikle yönetici seçimi süreci ve yetiştirilme yöntemleri üzerinde durulmuştur. Çünkü esas konumuz olan Enderun Mektebindeki yönetici adaylarının seçimi ve yetiştirme metotları araştırmamızın temelini oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümde; dünyada ve ülkemizde üst düzey yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi üzerinde durulmuştur. Özellikle gelişmiş ülkeler olan Amerika, İngiltere, Fransa ve Almanya gibi ülkelerdeki yönetici okulları ve personel rejimi işlenmiştir. Bu bölümde ayrıca yeni kurulan Türkiye Cumhuriyetinde personel sisteminin kurulması, gelişmesi ile Türkiye’de kurulmuş yönetici eğitim merkezleri işlenmiştir.

Dördüncü bölümde; yönetim, yönetici anlayışı ve eğitiminin tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Daha sonra Osmanlı Devletinde eğitim kurumlarının işleyişini baktıktan sonra, Osmanlı yönetici yetiştiren kurumlar işlenmiştir.

Beşinci bölümde ise esas konumuz olan Enderun Mektebi üzerinde durulmuştur. Önce bu mektebinde içerisinde olduğu Topkapı Sarayının bölümleri ve işleyişi işlenmiştir. Daha sonra Enderun Mektebi’ne öğrenci seçimi olan devşirme sistemi üzerinde durulmuştur. En sonda ise Enderun Mektebindeki eğitim ve öğretim faaliyetleri işlenmiştir. Son bölümümüz olan altıncı bölümde ise; araştırmanın değerlendirilmesi, çağdaş yönetici eğitimi ile karşılaştırılması ve öneriler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetici, Eğitim, Yönetici Eğitimi, Osmanlı’da Eğitim, Osmanlı’da Yönetim, Enderun

**SUMMARY**  
**THE COMPARISON OF THE EXECUTIVE LEADERSHIP TRAINING IN THE SCHOOL**  
**OF ENDERUN IN CLASSICAL OTTOMAN ERA AND THE MODERN WAYS OF**  
**MANAGEMENT TRAINING**

Mujdat TURKYILMAZ

T.R Yeditepe University The Institute of Humanities Department of Educational  
Management and Inspection M.A. Thesis

In the first part; the problem, the aim of the study, the statement of the problem, sub problems, the confines of the study, the definitions and the study techniques are presented. In the second part; management, the basics of the manager and the literature of manager training is examined. This part especially dwells on manager recruiting and training. This forms the basis of our study, the recruiting and training of the executives in the School of Enderun.

In the third part; We dwelled on high rank executive officer training in our country and in the World. Manager Schools and the personnel regimes of the developed countries such as United States, United Kingdom, France and Germany have been examined. In addition, the establishment and development of the personnel system in the newly founded Turkish Republic and the manager training institutions are examined.

In the fourth part; management, the notion of a manager, and the historical development of training executives is the basic issue. After evaluating the overall educational institutions in the Ottoman Era; the institutions training managers is particularly examined. The fifth part was dedicated to our basic concern in this study, the School of Enderun. First of all the home to the School of Enderun the Topkapi Pallace and it's roles are examined. This part also is about the enrollment system to the school known as devshirme, in which young Christian males between the ages of 8 and 15 were enlisted to be trained for state service. The school's educational activities are also examined in the last section. In the last and the sixth part there is the overall evaluation of the study, the historical system is compared to the modern techniques and is partly dedicated to the recommendations.

Key Words: Management, Manager, Education, Manager Education, Education in Ottomans, Management in Ottomans, Enderun

## İÇİNDEKİLER

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| ÖNSÖZ                    | i   |
| ÖZET                     | ii  |
| SUMMARY                  | iii |
| İÇİNDEKİLER              | vi  |
| TABLO ve ŞEMALAR LİSTESİ | v   |
| KISALTMALAR              | İv  |

## BÖLÜM I

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>1. GİRİŞ</b>      | 1 |
| 1.1. Problem Durumu  | 1 |
| 1.2. Problem Cümlesi | 3 |
| 1.3. Alt Problemler  | 3 |
| 1.4. Önem            | 4 |
| 1.5. Sayıtlılar      | 5 |
| 1.6. Sınırlılıklar   | 5 |
| 1.7. Tanımlar        | 6 |

## BÖLÜM II

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>2. İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALAR</b>                                 | 9  |
| <b>2.1. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ</b>                          | 9  |
| <b>2.1.1. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ, SÜREÇLERİ, İŞLEVLERİ VE FARKLILIKLARI</b> | 9  |
| 2.1.1.1. Yönetimin Özellikleri                                             | 9  |
| 2.1.1.2. Yönetim Süreçleri                                                 | 10 |
| 2.1.1.3. Yönetimde Kültürel Farklılıklar                                   | 12 |
| <b>2.1.2. YÖNETİCİNİN NİTELİKLERİ VE SEÇİMİ</b>                            | 13 |
| 2.1.2.1. Genel nitelikleri                                                 | 14 |
| 2.1.2.2. Yönetici Seçimi                                                   | 16 |
| 2.1.2.2.1. Liyakat (Yeterlik) Sistemi                                      | 16 |
| 2.1.2.2.2. Kariyer                                                         | 17 |
| 2.1.2.2.2.1. Program Kariyer – Organizasyon Kariyer                        | 18 |
| 2.1.2.2.2.2. Açık kariyer – Kapalı Kariyer                                 | 19 |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.2.2.2.3. İşe Yönelmiş (Kadro) Kariyer.....                        | 19        |
| 2.1.2.2.2.4. Kişiyeye Yönelmiş (Rütbe) Kariyer.....                   | 21        |
| 2.1.2.2.3. Seçim Sınavı.....                                          | 23        |
| 2.1.2.2.4. Mülakat.....                                               | 24        |
| 2.1.2.2.5. Sağlık Kontrolü.....                                       | 24        |
| 2.1.2.2.6. Değerleme Merkezleri.....                                  | 25        |
| <b>2.1.3. YÖNETİCİ EĞİTİMİ, YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ.....</b> | <b>25</b> |
| 2.1.3.1. Yönetici Eğitimi.....                                        | 25        |
| 2.1.3.2. Yönetici Yetiştirilmesi.....                                 | 28        |
| 2.1.3.3. Yönetici Geliştirilmesi.....                                 | 29        |
| 2.1.3.4. Yönetici Eğitiminin Amaçları.....                            | 29        |
| 2.1.3.5. Yönetici Eğitiminin Faydaları ve Önemi.....                  | 31        |
| <b>2.1.4. YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ.....</b>          | <b>32</b> |
| 2.1.4.1. Hizmet Öncesi Eğitim.....                                    | 32        |
| 2.1.4.2. Hizmet İçi Eğitim.....                                       | 34        |
| 2.1.4.2.1. İş Başında Eğitim.....                                     | 38        |
| 2.1.4.2.1.1. Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim.....                 | 39        |
| 2.1.4.2.1.2. Yöneticiye Yardımcı Olma.....                            | 40        |
| 2.1.4.2.1.3. İş Rotasyonu.....                                        | 40        |
| 2.1.4.2.1.4. Özel Görevler Verme.....                                 | 41        |
| 2.1.4.2.1.5. Yetki Devri ve Merkezkaç İdare.....                      | 41        |
| 2.1.4.2.1.6. Uygulama.....                                            | 41        |
| 2.1.4.2.1.7. Staj Yaptırma Yöntemi.....                               | 42        |
| 2.1.4.2.1.8. Serbest Eğitim Yöntemi.....                              | 42        |
| 2.1.4.2.1.9. Komiteler Yoluyla Eğitim.....                            | 43        |
| 2.1.4.2.2. İş Dışında Eğitim.....                                     | 43        |
| 2.1.4.2.2.1. İşletme Gezileri.....                                    | 43        |
| 2.1.4.2.2.2. Programlanmış Öğretim.....                               | 44        |
| 2.1.4.2.2.3. Yaratıcılık Eğitim Yöntemi.....                          | 44        |
| 2.1.4.2.2.4. Düz Anlatım.....                                         | 44        |
| 2.1.4.2.2.5. Yönetim Oyunları (Simülasyon).....                       | 45        |
| 2.1.4.2.2.6. Rol Oynama.....                                          | 46        |
| 2.1.4.2.2.7. Örnek Olay İncelemesi.....                               | 46        |
| 2.1.4.2.2.8. Bekleyen Problemler.....                                 | 47        |
| 2.1.4.2.2.9. Duyarlılık Eğitimi.....                                  | 48        |



|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 2.1.4.2.2.10. Görsel-işitsel gösterim..... | 49 |
| 2.1.4.2.2.11. Grup çalışması Yöntemi.....  | 49 |

## 2.2. DÜNYADA VE ÜLKEMİZDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE

### YETİŞTİRİLMESİ .....49

#### 2.2.1. DÜNYA'DA YÖNETİCİ EĞİTİMİ.....51

##### 2.2.1.1. Amerika'da.....51

###### 2.2.1.1.1. Hizmet Öncesi Eğitim, Seçim ve Sınıflandırma.....54

###### 2.2.1.1.2. Hizmet İçi Eğitim.....56

###### 2.2.1.1.2.1. Federal Yönetici Enstitüsü (FEI).....57

###### 2.2.1.1.2.2. Devlet Personel Dairesi (CSC).....59

##### 2.2.1.2. İngiltere'de.....60

###### 2.2.1.2.1. Hizmet Öncesi Eğitim, Seçim ve Sınıflandırma.....62

###### 2.2.1.2.2. Hizmet İçi Eğitim.....67

###### 2.2.1.2.2.1. İngiliz Yönetim Personeli Koleji.....70

###### 2.2.1.2.2.2. Uluslararası Kraliyet Kamu Yönetimi Enstitüsü.....71

(RIPA International)

##### 2.2.1.3. Fransa'da.....72

###### 2.2.1.3.1. Hizmet Öncesi Eğitim, Seçim ve Sınıflandırma.....73

###### 2.2.1.3.2. Hizmet İçi Eğitim.....75

###### 2.2.1.3.2.1. Ulusal İdarecilik Okulu (ENA).....79

###### 2.2.1.3.2.2. Uluslararası Kamu Yönetimi Enstitüsü ( IIAP).....86

##### 2.2.1.4. Almanya'da.....86

###### 2.2.1.4.1. Hizmet Öncesi Eğitim, Seçim ve Sınıflandırma.....88

###### 2.2.1.4.2. Hizmet İçi Eğitim.....89

###### 2.2.1.4.2.1. Federal Kamu Yönetimi Akademisi.....90

###### 2.2.1.4.2.2. Yönetim Bilimleri Yüksekokulu.....91

#### 2.2.2. TÜRKİYE CUMHURİYETİ DÖNEMİNDE PERSONEL REJİMİ, YÖNETİCİ

##### EĞİTİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ .....92

###### 2.2.2.1. Türkiye'de Kamu Personel Rejiminin Kurulması ve İlkeleri.....93

###### 2.2.2.2 Seçim ve Sınıflandırma İlkeleri.....95

###### 2.2.2.3 Hizmet Öncesi Eğitim.....108

###### 2.2.2.4. Hizmet İçi Eğitim.....109

###### 2.2.2.5 Türkiye'de Üst Düzey Yönetici Yetiştiren Kuruluşlar.....115

###### 2.2.2.5.1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE).....115

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2.2.5.2. Üniversitelerin Kamu Yönetimi Bölümleri.....                     | 124        |
| 2.2.2.5.3. Siyasal Bilgiler Fakültesi.....                                  | 125        |
| 2.2.2.5.4. Devlet Personel Başkanlığı (Dairesi).....                        | 128        |
| 2.2.2.5.5. Milli Güvenlik Akademisi.....                                    | 132        |
| 2.2.2.5.6. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM).....                            | 135        |
| 2.2.2.5.7. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE).....            | 136        |
| 2.2.2.5.8. Yasal Düzenlemeler ve Raporlar.....                              | 136        |
| 2.2.2.5.8.1. Devlet Memurları Kanunu.....                                   | 136        |
| 2.2.2.5.8.2. 3077 ve 3149 Sayılı Kanun.....                                 | 138        |
| 2.2.2.5.8.3. Barker Kurulu Yazanağı (Raporu).....                           | 141        |
| 2.2.2.6. Kaymakam yetiştirme sistemi.....                                   | 142        |
| 2.2.2.7. Askeri yönetici yetiştirme sistemi.....                            | 145        |
| 2.2.2.8. Polis yönetici yetiştirme sistemi.....                             | 148        |
| <b>2.3. YÖNETİM, YÖNETİCİ ANLAYIŞI VE EĞİTİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....</b> | <b>149</b> |
| 2.3.1. BATI, İSLAM VE TÜRK TARİHİNDE YÖNETİM, YÖNETİCİ VE EĞİTİMİ.....      | 151        |
| 2.3.1.1. Batı Dünyasında.....                                               | 151        |
| 2.3.1.2. İslam Dünyasında.....                                              | 160        |
| 2.3.1.3. Türk tarihinde Yönetim.....                                        | 165        |
| 2.3.2. OSMANLI DEVLETİN'DE YÖNETİM, YÖNETİCİ VE EĞİTİMİ.....                | 172        |
| 2.3.2.1. OSMANLI'DA YÖNETİM VE BÜROKRASİ.....                               | 172        |
| 2.3.2.1.1. Kul Sistemi.....                                                 | 174        |
| 2.3.2.1.2. Osmanlı Yönetiminde Sınıflandırma.....                           | 176        |
| 2.3.2.1.2.1. Tanzimat Öncesi Klasik Bürokratlar.....                        | 177        |
| 2.3.2.1.2.1.1. Seyfiye (Mülkiye) Sınıfı.....                                | 178        |
| 2.3.2.1.2.1.2. İlmiye Sınıfı.....                                           | 179        |
| 2.3.2.1.2.1.3. Kalemîye Sınıfı.....                                         | 180        |
| 2.3.2.1.2.2. Tanzimat Sonrası Yeni Bürokratlar.....                         | 181        |
| 2.3.2.1.3. Osmanlı'da, Yöneticinin Nitelikleri ve Seçimi.....               | 188        |
| 2.3.2.1.3.1. Kuruluş ve Yükseliş Sürecinde Kamu Personel Rejimi.....        | 188        |
| 2.3.2.1.3.2. Yıkılış Sürecinde Kamu Personel Rejimi.....                    | 189        |
| 2.3.3. OSMANLI'DA EĞİTİM VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ.....                           | 195        |
| 2.3.3.1. Osmanlı'da Eğitim Kurumlarına Genel Bir Bakış.....                 | 196        |
| 2.3.3.1.1. Klasik Dönem Osmanlı Eğitim Ve Öğretim Kurumları.....            | 196        |
| 2.3.3.1.1.1. İlköğretim-Sıbyan Mektebi, Camiler.....                        | 197        |

|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3.3.1.1.2. Orta ve Yüksek Öğretim- Medreseler.....                                        | 199        |
| 2.3.3.1.1.3. Mesleki Eğitim - Ahi Birlikleri ve Loncalar.....                               | 202        |
| 2.3.3.1.1.4. Yaygın ve Mesleki Eğitim-Cami.....                                             | 203        |
| 2.3.3.1.2. Askeri (Yönetici) Eğitim Kurumları.....                                          | 205        |
| 2.3.3.1.2.1. Askeri Ocaklar-Acemi oğlanlar, Yeniçeri Ocağı.....                             | 205        |
| 2.3.3.1.2.2. Saray Mektepleri.....                                                          | 207        |
| 2.3.3.1.2.2.1. Şehzadegan Mektebi.....                                                      | 207        |
| 2.3.3.1.2.2.2. Hazırlık Sarayları.....                                                      | 208        |
| 2.3.3.1.2.2.3. Enderun Mektebi.....                                                         | 211        |
| 2.3.3.1.2.2.4. Bab-ı Ali Mektebi.....                                                       | 212        |
| 2.3.3.1.2.2.5. Meşkhane.....                                                                | 212        |
| 2.3.3.1.3 Yeni Açılan Okullar.....                                                          | 213        |
| 2.3.3.1.3.1. Askeri Okullar.....                                                            | 213        |
| 2.3.3.1.3.2. Sivil Okullar.....                                                             | 215        |
| 2.3.3.1.3.3. Meslek Okulları.....                                                           | 216        |
| 2.3.3.1.3.4. Azınlık ve Yabancı Okulları.....                                               | 217        |
| 2.3.3.1.3.5. Darülfünun.....                                                                | 219        |
| 2.3.3.1.3.6. Yönetici Okulları.....                                                         | 220        |
| 2.3.3.1.3.6.1. Tercüme Odası (Okulu).....                                                   | 221        |
| 2.3.3.1.3.6.2. Mülkiye Mektebi.....                                                         | 221        |
| 2.3.3.1.3.6.3. Mektebi Sultani (Galatasaray L.).....                                        | 225        |
| 2.3.3.1.3.6.4. Mektebi Aklam.....                                                           | 227        |
| 2.3.3.1.3.6.5. Hukuk Mektebi ve Diğer Okullar.....                                          | 227        |
| <b>2.4. ENDERUN MEKTEBİ.....</b>                                                            | <b>227</b> |
| <b>2.4.1. Topkapı Saray Teşkilatına Genel Bakış.....</b>                                    | <b>228</b> |
| 2.4.1.1 Birun.....                                                                          | 229        |
| 2.4.1.2 Enderun .....                                                                       | 229        |
| <b>2.4.2. Enderun mektebinin tarihi gelişimi ve Osmanlı Yönetimindeki yeri.....</b>         | <b>231</b> |
| 2.4.2.1 Enderun Mektebinin Tarihi Gelişimi.....                                             | 232        |
| 2.4.2.1.1 Kuruluşu ve Gelişmesi.....                                                        | 232        |
| 2.4.2.1.2 Önemini Kaybetmesi.....                                                           | 235        |
| 2.4.2.2. Enderun Mektebinin Topkapı Sarayı İçindeki Yeri.....                               | 237        |
| 2.4.2.3. Enderun Saray Mektebi İle Saray Dışındaki Eğitim Kurumlarının Karşılaştırması..... | 238        |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2.4.3. Enderun Mektebine Öğrenci Seçimi ve Devşirme Sistemi.....</b>  | <b>239</b> |
| <b>2.4.3.1. Devşirme Sistemi.....</b>                                    | <b>240</b> |
| <b>2.4.3.1.1. Devşirmeciliğin Doğuşu.....</b>                            | <b>241</b> |
| <b>2.4.3.1.2. Devşirmeciliğin Esasları.....</b>                          | <b>243</b> |
| <b>2.4.3.1.2.1. Devşirme Seçimi ve Basamakları.....</b>                  | <b>245</b> |
| <b>2.4.3.1.2.2. Türk'e Verme.....</b>                                    | <b>247</b> |
| <b>2.4.3.1.2.3. Acemi Ocağı ve İçoğlanların Seçimi.....</b>              | <b>248</b> |
| <b>2.4.3.1.3. Devşirme Usulünün ve Enderun Mektebinin Bozulması.....</b> | <b>249</b> |
| <b>2.4.3.1.3.1. Devşirme Sisteminin Bozulması.....</b>                   | <b>249</b> |
| <b>2.4.3.1.3.2. Enderun Mektebinin Bozulması.....</b>                    | <b>251</b> |
| <b>2.4.3.1.4. Devşirme Sistemi, Asimilasyon ve Ayrımcılık.....</b>       | <b>251</b> |
| <b>2.4.4. Enderun'da Hayat.....</b>                                      | <b>253</b> |
| <b>2.4.5. Enderun Mektebinde Eğitim ve Öğretim Esasları.....</b>         | <b>254</b> |
| <b>2.4.5.1. Eğitimin ve Öğretimin amaçları.....</b>                      | <b>254</b> |
| <b>2.4.5.2. Eğitim ve Öğretimin Şekli ve Metotları.....</b>              | <b>256</b> |
| <b>2.4.5.2.1. Odalar (Sınıflar).....</b>                                 | <b>257</b> |
| <b>2.4.5.2.1.1. Küçük ve Büyük Odalar.....</b>                           | <b>258</b> |
| <b>2.4.5.2.1.2. Doğancı Odası.....</b>                                   | <b>259</b> |
| <b>2.4.5.2.1.3. Seferli Odası.....</b>                                   | <b>260</b> |
| <b>2.4.5.2.1.4. Kiler Odası.....</b>                                     | <b>261</b> |
| <b>2.4.5.2.1.5. Hazine Odası.....</b>                                    | <b>264</b> |
| <b>2.4.5.2.1.6. Has Oda.....</b>                                         | <b>268</b> |
| <b>2.4.5.2.2. Odalarda Eğitim ve Öğretim.....</b>                        | <b>272</b> |
| <b>2.4.5.2.2.1. Teorik, Kuramsal Öğretim.....</b>                        | <b>273</b> |
| <b>2.4.5.2.2.2. Uygulamalı Eğitim.....</b>                               | <b>273</b> |
| <b>2.4.5.2.2.3. Beden ve Sanat Eğitimi.....</b>                          | <b>274</b> |
| <b>2.4.5.2.2.4. Disiplin, Edep, Ödül ve Ceza Eğitimi.....</b>            | <b>274</b> |
| <b>2.4.5.2.2.5. Sınıf (Oda) Geçme ve Terfi (Çıkma).....</b>              | <b>278</b> |
| <b>2.5. YÖNETİMLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>                           | <b>280</b> |
| <b>2.6. ENDERUN'LA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>                          | <b>281</b> |

## BÖLÜM III

3.

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| <b>YÖNTEM</b> .....                         | 283 |
| <b>3.1. Araştırma Yöntemi</b> .....         | 283 |
| <b>3.2. Evren ve Örneklem</b> .....         | 283 |
| <b>3.3. Veri Toplanması ve Yorumlanması</b> |     |

## BÖLÜM IV

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <b>4. BULGULAR VE YORUM</b> ..... | 284 |
|-----------------------------------|-----|

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM</b> ..... | 284 |
|------------------------------------------------------------------|-----|

### **4.1.1.Enderun Mektebi ile Günümüzdeki Modern Yönetici Eğitiminin**

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Karşılaştırılması</b> .....                                   | 284 |
| <b>4.1.1.1 Eğitim Anlayışı Yönüyle</b> .....                     | 284 |
| <b>4.1.1.2. Eğitim Amaçları Yönüyle</b> .....                    | 285 |
| <b>4.1.1.3. Yönetim Süreçleri yönünden</b> .....                 | 286 |
| <b>4.1.1.4. Yönetici Özellikleri yönünden</b> .....              | 288 |
| <b>4.1.1.5. Yeterlilik (Liyakat) Yönüyle</b> .....               | 289 |
| <b>4.1.1.6. Terfi Yönüyle</b> .....                              | 290 |
| <b>4.1.1.7. Değerleme Merkezi Yönüyle</b> .....                  | 292 |
| <b>4.1.1.8. Kariyer (Sınıflandırma) Yönüyle</b> .....            | 292 |
| <b>4.1.1.9. Eğitimi ve Yetiştirilme Yöntemleri Yönüyle</b> ..... | 293 |
| <b>4.1.1.10. Hizmet Öncesi Eğitim Yönüyle</b> .....              | 298 |
| <b>4.1.1.11. Hizmet İçi Eğitim Yönüyle</b> .....                 | 299 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM</b> ..... | 302 |
|-----------------------------------------------------------------|-----|

### **4.2.1. Enderun Mektebinin Günümüzde Yönetici Eğitimi Veren**

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Kurumlar ile Karşılaştırılması</b> .....                            | 302 |
| <b>4.2.1.1. Öğrenci Eğitime Başlama Yaşı Yönüyle</b> .....             | 302 |
| <b>4.2.1.2. Öğrenci Cinsiyeti Yönüyle</b> .....                        | 304 |
| <b>4.2.1.3. Seçilme Yaşı ve Öğrenim Süreleri Yönüyle</b> .....         | 304 |
| <b>4.2.1.4. Verilen Dersler ve Sınıf Geçme Yönüyle</b> .....           | 306 |
| <b>4.2.1.5. Giriş Sınavı, Mülakat ve Sağlık kontrolü Yönüyle</b> ..... | 308 |
| <b>4.2.1.6. Ceza, Mükâfat ve Ücret Yönüyle</b> .....                   | 309 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 4.2.1.7. Okul Yönetimi Yönüyle..... | 312 |
|-------------------------------------|-----|

## BÖLÜM V

|                                                                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                                                    | <b>315</b> |
| <b>5.1. Sonuçlar.....</b>                                                                                                           | <b>315</b> |
| <b>5.1.1. Enderun Mektebi ile günümüz modern eğitim ve yönetici ilkeleri açısından incelendiğindeki sonuçları.....</b>              | <b>315</b> |
| 5.1.1.1. Enderun Mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, <i>eğitim anlayışına</i> göre sonucu.....                          | 315        |
| 5.1.1.2. Enderun Mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, <i>eğitimin amaçlarına</i> göre sonucu.....                        | 315        |
| 5.1.1.3. Enderun Mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, <i>yönetim süreçlerine</i> göre sonucu.....                        | 315        |
| 5.1.1.4. Enderun Mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, <i>yönetici özelliklerine</i> göre sonucu.....                     | 316        |
| 5.1.1.5. Enderun Mektebi ile günümüz modern yönetici seçimi ve eğitiminde <i>liyakat (yeterlilik)</i> yönüyle sonucu.....           | 316        |
| 5.1.1.6. Enderun Mektebi ile günümüz modern yönetici <i>terfisine</i> göre sonucu.....                                              | 316        |
| 5.1.1.7. Enderun Mektebi ile günümüz modern yönetici seçiminde, <i>değerleme merkezi</i> itibariyle sonucu.....                     | 316        |
| 5.1.1.8. Enderun Mektebi ile günümüz modern yönetim anlayışında uygulanan <i>kariyer</i> sistemine göre sonucu.....                 | 316        |
| 5.1.1.9. Enderun Mektebindeki eğitim-öğretim metotlarının, günümüzdeki <i>eğitim-öğretim metotları</i> yönüyle sonucu.....          | 316        |
| 5.1.1.10. Enderun Mektebi ile diğer ülkelerdeki üst yönetici eğitiminde <i>Hizmet Öncesi'nde seçim ve eğitime</i> göre sonucu...316 |            |
| 5.1.1.11. Enderun mektebi ile diğer ülkelerdeki üst yönetici eğitiminde <i>hizmet içi seçim ve eğitim sistemi</i> göre sonucu.....  | 316        |
| <b>5.1.2. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumlarla kıyaslandığındaki sonuçları.....</b>               | <b>317</b> |
| 5.1.2.1. Enderun mektebi ile günümüzde modern eğitimde, <i>öğrenci eğitime başlama yaşına</i> göre sonucu.....                      | 317        |

|                                                                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.2.2. Enderun mektebi ile günümüzdeki modern<br>eğitimde, <i>öğrenci cinsiyetine</i> göre sonucu.....                                                                                                 | 317 |
| 5.1.2.3. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Harp Okulu öğrencileri ile<br>Enderun Mektebi öğrencilerinin <i>seçilme yaşı, eğitim</i><br><i>ve öğrenim süreleri ile göreve başlama yaşlarına</i> göre sonucu.... | 317 |
| 5.1.2.4. Enderun mektebi ile günümüzde modern eğitimde verilen<br><i>dersler ve sınıf geçme</i> durumuna göre sonucu.....                                                                                | 317 |
| 5.1.2.5. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitiminde,<br><i>okula giriş sınavı, mülakat ve sağlık kontrolüne</i> göre sonucu.....                                                           | 317 |
| 5.1.2.6. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici<br>eğitimi veren kurumların <i>cezaya</i> göre sonucu.....                                                                                        | 317 |
| 5.1.2.7. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde,<br><i>mükâfat ve ücret durumuna</i> göre sonucu.....                                                                                           | 318 |
| 5.1.2.8. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern okul<br>yönetimi açısına göre sonucu.....                                                                                                                | 318 |
| 5.2. Öneriler .....                                                                                                                                                                                      | 318 |
| KAYNAKLAR .....                                                                                                                                                                                          | 321 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                                                                                                                                                           | 344 |

## TABLO ve ŞEMALAR LİSTESİ

### Sayfa No

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 2.1:</b> Ülkemizde Üst Düzey Yöneticilerin Sayıları (DPD)                                                                                     | 107 |
| <b>Tablo 2.2:</b> Memurların Derecelerine Göre Dağılımı ( <a href="http://www.bumko.gov.tr">www.bumko.gov.tr</a> )                                     | 108 |
| <b>Tablo 2.3:</b> Memurların Sınıflara Göre Dağılımı (Maliye Bakanlığı)                                                                                | 108 |
| <b>Tablo 4.1.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici<br>eğitiminde, <i>eğitim anlayışı</i> yönüyle karşılaştırılması                      | 285 |
| <b>Tablo 4.2.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici<br>eğitiminde, <i>eğitim amaçları</i> yönüyle karşılaştırılması                      | 286 |
| <b>Tablo 4.3.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetimde,<br><i>yönetim süreçleri</i> yönüyle karşılaştırılması                              | 288 |
| <b>Tablo 4.4.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetimde,<br><i>yönetici özellikleri</i> yönüyle karşılaştırılması                           | 289 |
| <b>Tablo 4.5.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici seçiminde,<br><i>liyakat (yeterlilik)</i> yönüyle karşılaştırılması                  | 290 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici<br>eğitiminin, <i>terfi</i> yönüyle karşılaştırılması                                | 291 |
| <b>Tablo 4.7.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici eğitimi<br>seçiminde, <i>değerleme merkezi</i> yönüyle karşılaştırılması             | 292 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetim anlayışında,<br><i>kariyer (sınıflandırma) özellikleri</i> yönüyle karşılaştırılması  | 293 |
| <b>Tablo 4.9</b> Enderun Mektebindeki eğitim-öğretim metotlarının, günümüzdeki<br><i>eğitim-öğretim metotları</i> yönüyle kıyaslaması                  | 297 |
| <b>Tablo 4.10</b> Enderun Mektebi ile diğer ülkelerdeki üst yönetici eğitiminde<br><i>Hizmet Öncesi'nde seçim ve eğitiminin</i> karşılaştırılması      | 298 |
| <b>Tablo 4.11</b> Enderun Mektebi ile diğer ülkelerdeki üst yönetici eğitiminde<br><i>hizmet içi seçim ve eğitim sistemi</i> yönüyle karşılaştırılması | 301 |
| <b>Tablo 4.12.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde, <i>öğrenci</i><br><i>eğitime başlama yaşı</i> yönüyle karşılaştırılması            | 303 |
| <b>Tablo 4.13.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde,<br><i>öğrenci cinsiyeti</i> yönüyle karşılaştırılması                              | 304 |
| <b>Tablo 4.14.</b> Siyasal Bilgiler Fakültesi, Harp Okulu öğrencileri ile Enderun                                                                      |     |



|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Mektebi öğrencilerinin <i>seçilme yaşı, eğitim ve öğrenim süreleri ile göreve başlama yaşlarının</i> karşılaştırılması                                         | 305 |
| <b>Tablo 4.15.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde verilen <i>dersler ve sınıf geçme</i> yönüyle karşılaştırılması                             | 307 |
| <b>Tablo 4.16.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici eğitiminde, <i>okula giriş sınavı, mülakat ve sağlık kontrolü</i> yönüyle karşılaştırılması | 309 |
| <b>Tablo 4.17.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde, <i>ceza</i> yönüyle karşılaştırılması                                                      | 311 |
| <b>Tablo 4.18.</b> Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde, <i>mükâfat ve ücret</i> yönüyle karşılaştırılması                                          | 312 |
| <b>Şema 4.1:</b> Türkiye’de Yüksek Öğretim Sisteminin Yapılanması (YÖK, 2007)                                                                                  | 313 |
| <b>Şema 4.2:</b> Anakara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Şeması                                                                                        | 313 |
| <b>Şema 4.3:</b> Enderun Mektebi’nin İdari Teşkilat Şeması                                                                                                     | 314 |

## KISALTMALAR

|            |                                               |
|------------|-----------------------------------------------|
| AİB        | : Amme İdaresi Bülteni                        |
| AİD        | : Amme İdaresi Dergisi                        |
| DPT        | : Devlet Planlama Teşkilatı                   |
| DPD        | : Devlet Personel Dairesi                     |
| DMEG Planı | : Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı        |
| DMK        | : Devlet Memurları Kanunu                     |
| EDB        | : Eğitim Dairesi Başkanlığı                   |
| ENA        | : Ulusal İdarecilik Okulu (FRS)               |
| FEI        | : Federal Yönetici Enstitüsü (ABD)            |
| FKYA       | : Federal Kamu Yönetimi Akademisi (ALM)       |
| KP         | : Kalkınma Planı                              |
| KYUP       | : Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı  |
| KYLÜUP     | : Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı |
| MPM        | : Milli Prodüktivite Merkezi                  |
| RG         | : Resmi Gazete                                |
| RIPA       | : Uluslararası Kraliyet Kamu Yönetimi (İNG)   |
| LÜÖY       | : Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliği             |
| TODAİE     | : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü |

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın sınırlılıkları, tanımlar ve araştırmanın yöntemi ele alınmaktadır.

#### 1.1. Problem Durumu

Öğretim geleceğe doğru devamlı gergin ve dinamik olan bir atılışına karşı eğitim hızını geçmişten ve gelenekten alacaktır o bütün kültürü ve değerleri yaşatacak gelecek için yetişen insan karakterini ve şahsiyetli insanları buradan çıkaracaktır (Ülgen, 1967: 2,3).

Eğitim kurumları da diğer toplumsal kurumlar gibi toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla ortaya çıkmıştır. Toplumlar sürekli değişim ve gelişim içindedirler. Devletler de bu değişimler karşısında varlıklarını devam ettirmek günün koşullarına ve ihtiyaca uygun bireyler yetiştirmek karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecek zorluklara cevap verebilecek insan profilini oluşturma çabası içindedirler (Fidan, Erden, 1998: 68-69).

Eğitimin tarihsel serüvenine göz attığımızda eğitim ile alakalı çalışmaların tüm ülkelerin en önemli çalışma ve ilgi alanları olduğunu, eğitimin toplum hayatındaki fonksiyonlarının her geçen gün biraz daha iyi anlaşılmaya başladığını bu sebeple gerek ülke yöneticilerinin ve gerekse ülkelerin eğitim yönetimi ile ilgilenen kişi ve bunların beraber çalıştığı ekiplerin, eğitim ile ilgili gelişmeleri yakından takip etmeye çalıştıklarını gözlemlemekteyiz. Bir ülkenin eğitim sorunlarını çözerken geçmişin tecrübelerinden faydalanmak son derece önemli bir husustur. Ancak eğitim ile ilgili problemleri çözerken sadece geçmişe bağlı kalmak da son derece yanlıştır. Toplumların kalkınabilmeleri için çağın getirmiş olduğu problemlerle başa çıkabilecek ve hatta ileriye dönük problemlerin var olma durumunu da göz önüne alarak uygun bir eğitim sisteminin planlanması gerekmektedir. Belirlenen eğitim metotlarının amaçlarının gerçekleştirilmesi için eğitim müfredatları ve buna bağlı olan hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim programları, eğitilmesi gereken insanların nitelikleri göz önüne alınarak belirlenmelidir.

Tezimizin eğitim ve öğretim Osmanlı devleti içerisinde zamanla daha sistemli bir çerçevede şekillenmiştir. Osmanlı devleti sadece askeri kuvvetleriyle değil aynı zamanda

kurmuş olduğu eğitim kurumlarıyla da çok köklü müesseseler kurmaya muvaffak olmuş, bu müesseselerle bireylerini gerek toplumun sosyal dinamiklerinin ayakta kalmasını sağlamak ve gerekse kurmuş olduğu sistemlerle bireylerini sistemin bir parçası haline getirerek onları işlevsel bir hale getirmiştir.

Ülkelerin ekonomik gelişmesinde tek faktör fiziki sermaye yatırımları olmayıp, aynı zamanda insan faktörünün geliştirilmesi çabaları da önemlidir. Ekonomik gelişmelerin incelenmesine sadece fiziki kuruluş ve donatım stoku değil, bu kuruluş ve donatım kullanımını yönlendiren insanlara yöneltlen yatırımlar da dahil edilmelidir. Gelişmenin gerçekleşmesinde doğal kaynaklar ve sermaye gibi ekonomik faktörlerin kullanılması, insan bilgi ve becerilerine bağlıdır. Eğitim yoluyla edinilen bilgi ve becerilerin uygulamada, yani eğitilen bireyin davranışlarında görülmesi ise eğitimin niteliğini ortaya çıkarmaktadır.

Yönetici eğitimi, geçmiş devirlere kıyasla günümüzde çok hızlı ve umulmadık gelişmeler kaydetmekte ve gayet dinamik bir görünüm arz etmektedir. Bundan dolayı bu tür çalışmaların her zaman için yenilenmesi, geliştirilmesi ve genişletilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan Büyük işletmeler başta olmak üzere eğitim kurumlarına, devlete, diğer kurum ve kuruluşlara büyük görevler düşmektedir. Bütün bunlar birbirleriyle işbirliği ve dayanışma içerisinde çalıştıkları sürece işletmeler başarılı yöneticilerle, gerek bulundukları sektörlerle gerekse ülke ekonomisine büyük katkılar sağlayacaklardır.

Kamu yönetiminde, kamu hizmetlerinin etkin, sürekli ve verimli bir şekilde görülebilmesi bir amaçtır. Bu amaca ulaşmak üst düzey yöneticilere verilen öneme bağlıdır. Çünkü toplumu oluşturan insan ve insan gruplarına götürmek görevi üst düzey yöneticilere verilmiştir. Bu nedenle diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de kamu kesimi üst düzey yöneticileri ve bunların yetiştirilmeleri ülke gündeminin ön sıralarında yer almıştır. Bizde bu düşünceden yola çıkarak günümüzde modern yöntemlerle verilen üst düzey yönetici eğitimini araştırıp, Enderun Mektebi'yle karşılaştırma yaptık.

Bu çalışmamızın amacı; Yönetim geçmişimizde önemli bir yeri olan Enderun Mektebi'nin işleyiş tarzını inceleyerek, günümüzde yöneticilere verilen modern eğitimin özellikleri ile karşılaştırarak, bu kurumdan yönetici eğitimi ile ilgili ilkeler almaktır. Osmanlı Yönetimi, yaklaşık beş yüz yıl, üç kıtada farklı din, dil, mezhep, ırk gibi farklı insan topluluklarını kolayca ve isyan ettirmeden idare edebilmiştir. İşte, bizim dışımızdaki batı dünyası, özellikle lider pozisyonunda bulunan devletler, Osmanlı'nın yukarıda ifade ettiğimiz yönetim

sırrını araştırmışlardır ve halen de araştırmaya devam etmektedirler. Araştırmamızın değerlendirme kısmına bakıldığında birçok ülkede uygulanmakta olan yönetici eğitim merkezlerinde, Enderun Mektebinden izler görmekteyiz.

## **1.2. Problem Cümlesi**

**Günümüzdeki yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi ile Osmanlı klasik döneminde Enderun Mektebindeki yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi nasıldır?**

## **1.3. Alt Problemler**

**1.3.1. Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitim ilkeleri açısından fark var mıdır?**

**1.3.1.1.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *eğitim anlayışına* göre fark var mıdır?

**1.3.1.2.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *eğitimin amaçlarına* göre fark var mıdır?

**1.3.1.3.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *yönetim süreçlerine* göre fark var mıdır?

**1.3.1.4.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *yönetici niteliklerine* göre fark var mıdır?

**1.3.1.5.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *yeterlilik, liyakat, ve terfiye* göre fark var mıdır?

**1.3.1.6.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *değerleme merkezine* göre fark var mıdır?

**1.3.1.7.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *kariyer özelliklerine* göre fark var mıdır?

**1.3.1.8.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *eğitim ve yetiştirme yöntemlerine* göre fark var mıdır?

**1.3.1.9.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *yönetici eğitimin faydalarına* göre fark var mıdır?

**1.3.1.10.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *hizmet öncesi eğitime* göre fark var mıdır?

**1.3.1.11.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *hizmet içi eğitime* göre fark var mıdır?

**1.3.1.12.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *okul iklimi ve ücretlendirmeye* göre fark var mıdır?

**1.3.1.13.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *yönetim ilkelerine* göre fark var mıdır?

### **1.3.2. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumlar ile fark var mıdır?**

1.3.2.1. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumların *öğrenci seçimi* yönüyle fark var mıdır?

1.3.2.2. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumların *cinsiyet* yönüyle fark var mıdır?

1.3.2.3. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumların *öğrencilerin yaş ve öğrenim süreleri* yönüyle fark var mıdır?

1.3.2.4. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumlarda *verilen dersler ve sınıf geçme* yönüyle fark var mıdır?

1.3.2.5. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumların *giriş sınavı, mülakat ve sağlık kontrolü* yönüyle fark var mıdır?

1.3.2.6. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumların *ceza ve mükafat (ücret)* yönüyle fark var mıdır?

1.3.2.7. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumların *okul yönetimi* yönüyle fark var mıdır?

### **1.4. Önem**

İnsana yapılan yatırım en önemli yatırımdır. Bir ülkenin kalkınmasında en büyük faktör insan faktörüdür. Bir yerde ne kadar iyi kurulmuş maddi sistemler olursa olsun, eğer onları kullanacak insanlar iyi eğitilmemişse, o sistem çökmeye mahkûmdur. Bunun tersini de düşünebiliriz; bir yerde ne kadar olumsuz şartlar olursa olsun, eğer orada iyi yetişmiş bir kadro varsa, o sistem yükselmeye namzettir. İşte bu düşüncelerle Enderun Mektebi'ndeki insan yetiştirme modelini incelemeye karar verdik. Yönetici eğitimi, geçmiş devirlere kıyasla günümüzde çok hızlı ve umulmadık gelişmeler kaydetmekte ve gayet dinamik bir görünüm arz etmektedir. Bundan dolayı bu tür çalışmaların her zaman için yenilenmesi,

geliştirilmesi ve genişletilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan büyük işletmeler başta olmak üzere eğitim kurumlarına, devlete, diğer kurum ve kuruluşlara büyük görevler düşmektedir. Bütün bunlar birbirleriyle işbirliği ve dayanışma içerisinde çalıştıkları sürece işletmeler başarılı yöneticilerle, gerek bulundukları sektörlerle gerekse ülke ekonomisine büyük katkılar sağlayacaklardır.

Araştırmadan elde edilen bulguların;

1. Yönetici geliştirme çalışmalarına katkı sağlayacağı,
2. Devlet ve özel kurumlarında görev yapan üst düzey yöneticilerin verimliliklerini arttıracığı,
3. Üst düzey yönetici eğitiminde kurumlara rehberlik edeceği,
4. Konularla ilgili yapılacak genel araştırmalara ışık tutacağı umulmaktadır.
5. Bireysel eğitimin önemi konusunda günümüz eğitimcilerine ve yöneticilerine ışık tutacağı kanaatindeyiz.
6. Kamu hizmetlerinin etkinlik ve verimliliğini artırarak ülke kalkınmasına katkıda bulunacağı ümidindeyiz.

### **1.5. Sayıltılar**

Konu ile ilgili literatür çalışmaları ile tarihi kaynak taramalarının objektif ve bilimsel ilkeler doğrultusunda olduğu kabul edilmiştir.

### **1.6. Sınırlılıklar**

Bu araştırma; aşağıdaki konularla sınırlıdır.

**1.6.1. Zaman bakımından:** Araştırma, Osmanlı klasik dönemindeki (15-17.yy) yönetici eğitimi ile 20 ve 21. yüzyıldaki eğitim, yönetim ve yönetici eğitimi kavramları ile sınırlıdır.

**1.6.2. Konu bakımından:** Araştırma, günümüzdeki çağdaş, eğitim, yönetim, yönetici kavramları ve özellikleri, Dünya’da ve Ülkemizde üst düzey yönetici eğitimi, Türk ve Dünya tarihinde yönetim ve yöneticinin tarihi gelişimi ile Osmanlı Enderun Mektebinin işleyişi ile sınırlıdır.

**1.6.3. Boyut bakımından:** Günümüzde yönetilerin eğitimi ve yetiştirilmesinde uygulanan yöntemler ile Osmanlı Devleti'nde uygulanan yönetici eğitimi ile sınırlıdır.

## **1.7. Tanımlar**

**Yönetim:** Yönetim geniş anlamda, başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da sürecidir. Başkaları üzerinde otorite kurma ve başkalarına iş yaptırma bir yönetim faaliyetidir. Belirli bir amacı veya amaçları gerçekleştirmek için işbirliği içinde yürütülen bir grup faaliyeti (Eryılmaz, 2004: 3).

**Kamu Yönetimi:** Devletin yetkili organları aracılığıyla koyduğu kurallar ile belirli bir toprak parçası üzerinde yaşayan insanlarına, yine bu kurallar çerçevesinde kurulan kamu kurumları ve işe alınan personeli aracılığıyla sunması gereken hizmetleri verdiği yönetim biçimidir (Eryılmaz, 2004: 22).

**Yönetici:** Yönetici, belli bir amaç için bir araya gelen insanları hedeflere ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kimsedir (Erdoğan, 2000: 22).

**Kamu Yöneticisi:** Siyasal gücün saptadığı kamu siyasasını eyleme dönüştürecek ve uygulama alanına koyacak olan insan ögesine kamu yöneticisi denilebilir. "Kamu personeli içinde devletin başlıca kuruluş ve sıradüzenlerinin komuta yerlerinde bulunan, devletin, yürütme mekanizmasını yürüten seçkin kişilere kamu yöneticisi" denilmektedir (Cem, 1976: 17).

**Üst Düzey Yönetici:** Birleşmiş Milletlerin tanımına göre üst düzey yöneticiyi; kamu kurum ve kuruluşların üst düzeylerinde görev yapan ve ana politikaların formüle edilmesiyle uğraşan, en üst düzeylerde politika konularında danışmanlık yapan, yönetsel politikaya ilişkin kararlar verme sorumluluğuna sahip olan ve bakanlar ya da yönetim kurullarınca alınan temel politikaları işlemsel politikalar ve program kararları haline dönüştüren kişiler olarak anlıyoruz (Ergun, 1988: 24).

**Bürokrasi:** Amme İdaresi faaliyetlerine hakim olan teşkilatla, amme idaresini yürüten personelin bütününe bürokrasi denilmektedir." (Abadan, 1959: 9).



**Eğitim:** Genel olarak eğitim, beceri kazandırarak bir işin daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Çengelci 1973: 4). Eğitim, bireyin toplum hayatına hazırlanması amacıyla onun gerekli bilgi, beceri ve tutum kazanması, kişiliğini geliştirmesine yardım etme sürecidir (Alaylıoğlu ve Oğuzhan 1968: 62). Günümüzde eğitim, öğretimi de kapsayan bir anlam taşımakta ve bu anlamı ile “nazari ve pratik bilgi ve beceri kazandırma, yetenekleri geliştirme amacını” gütmektedir (Çengelci, 1975: 4).

**Öğretim:** Öğretim, kişiye bir formasyonun veya mesleğinin gerektirdiği bilgi ve hüneler veya belirli seviyede genel kültürün, okul havası içinde sağlanması (Kalkandelen, 1967: 373).

**Yetiştirme:**

**Yönetici Eğitimi:** Yönetici eğitimi, yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek, şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktır (Kaya, 1984: 247).

**Hizmet Öncesi Eğitim:** Hizmet öncesi eğitim, kişilerin herhangi bir hizmete başlamadan önce almış oldukları eğitim türüdür. Hizmet öncesi eğitim, her düzeydeki öğrenim kurumlarınca verilmekte olan genel öğretim etkinlikleriyle her türlü meslek ve teknik öğretim etkinliklerini içerir (Kalkandelen, 1983: 84).

**Hizmet İçi Eğitim:** Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belli bir maaş ve ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1981: 4).

**Osmanlı Klasik Dönemi:** Osmanlı Tarihinde kuruluş dönemiyle başlayıp, Fatihle yükselişe geçip, Kanuni döneminde zirve noktasına ulaştığı dönemdir. 15-17.yüzyılları kapsar.

**İçoğlan:** Saray hizmetine alınıp devletin muhtelif makamlarına namzet olarak yetiştirilen gençler hakkında kullanılan bir tabirdir. Yıldırım Beyazıt zamanında yeni teşekküle başlayan saray hizmetlerinde bulunmak üzere yeniçerilik için toplanan devşirmelerden ayrılmak suretiyle meydana getirilmiş ve usul sonradan yapılan kanunla devam edip gitmiştir (Pakalın, 1993, C.2: 28-29).

**Acemi Oğlan:** Yeniçeri ocağında istihdam edilmek üzere esirlerden, yahut devşirme usulüyle Hristiyanlardan toplanan çocuklara verilen addır.

**Pençik Oğlanı:** Harplerle akınlarda alınan esirlerden askerlik hizmetinde kullanılmak üzere beşte bir olarak alınanlar hakkında kullanılan bir tabirdir. Osmanlılarda ilk zamanlarda acemi ocağına alınacak efradın ilk defa Pençik Kanunu ile alınmıştır. Daha sonraları savaş esirleri azalıp, asker ihtiyacı da artınca Hristiyan ailelerinin çocukları da kendi istekleriyle yeniçeri veya Enderun Mektebinden yönetici olmuştur.

## BÖLÜM II

### 2. İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ

Bu bölümde; Yönetim ilkeleri; yönetici seçimi; yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi ile yöntemleri üzerinde durulmuştur.

##### 2.1.1. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ, SÜREÇLERİ, İŞLEVLERİ VE FARKLILIKLARI

Kamu yönetiminin başlıca varlık nedeni, yurttaşların gereksinimlerini karşılamak ya da karşılanmasını sağlamaktır (TOBB, 2000: 107'den aktaran: Günay, 2004: 4). Kamu hizmetleri devletin yurttaşlara bahsettiği bir lütuf olmaktan çıkmış, bir görev olarak algılanmaya başlanmış, bir de kamu hizmetlerinin alanı oldukça genişlemiştir (Uysal, 1998: 214).

##### 2.1.1.1. Yönetimin Özellikleri

**Yönetim, İnsansal Özelliğindedir;** Yönetim iki temel kesim "yönetenler" ve "yönetilenler" den oluşur. Yönetimin başarı etkenlerinden belki de en önemlisi "insanların hakları" ile "örgütün disiplini" ni uyumlaştırabilmektir (Tosun, 1992: 184) .

**Yönetim, Örgütseldir;** Örgüt, ortak amaç ya da amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş birliktir, bütünlüktür (MEB,1996, 2229) . Bu birlik ve bütünlükler, belirli sonuçları, belirli çıktıları sunmaktadırlar (Üçok, 1993: 2).

**Yönetim, Duygusal ve Ussal Bir Sistemdir:** Yönetim, insanlarla ilgilidir. İnsanların bulunduğu her yerde, insan psikolojisi önemli bir etken olmaktadır. İnsanların tavır, tutum ve davranışlarını belirleyen etkenlerin bir kısmı duygusal, diğer bir kısmı da ussaldır (Alkuş, 2000: 27).

**Yönetim, Yöntemler ve Teknikler İçerir:** Yöntem, bir sonuca ulaşmak için izlenen yol, metot, sistemdir. Teknik ise, maddi ve somut anlamda, her tür araç ve bu araçların

kullanımıdır (MEB, 1996,3253 ve Kızılçelik; Erjem, 1992,412). Sonuca ulaşmada, "yöntem" soyut yolları ; "teknik" de somut araçları yararlanıma ve kullanıma sunar.

**Yönetim Amir-Emir-Sorumluluk Gerektirir:** Yönetim işlem ve eylem ya da bunların bileşimi olan "iş " yaptırabilmek için amirlerden (yetkililerden, yöneticilerden) yararlanır. Her amirin bir "yetki alanı" bir de "etki alanı" vardır. Yetki alanı ile etki alanı çoğu zaman örtüşmez. Genellikle, etki alanı, yetki alanından daha küçük bir alan görünümündedir. Yapılması gereken işler, amirler tarafından belirlenir, emirlere dönüştürülerek, yönetilenlere (memurlara) aktarılır. Yönetilenlerin, kendilerine yöneltlen emirleri, kabul edebilecekleri bir "kabul alanı" vardır. Yönetilenlerin kabul alanları, amirlerin etki alanıyla çoğu zaman uyumlaşır. Amir ile yönetilenleri, sanal bir eşitlikte "sorumluluk" buluşturur. Amir, yetkilerini kullanırken; yönetilenler de emirleri uygularken, yeteneklerine ve becerilerine ek olarak ve kimi zamanlar da bunlardan daha önemli olan, sorumluluklarının gereklerine uygun olarak çalışmak zorundadırlar (Alkuş, 2000: 28).

**Yönetim İşbirliği-İşbölümü-Uzmanlaşma Sağlar:** Yönetim, örgütün amaçları ve hedefleri yönlendiriciliğinde, değer (zaman, emek, para gibi) kayıplarını önlemek için, çalışanları uyumlaştırmak zorundadır. Çalışanlar arasındaki uyumu en iyi şekilde "işbirliği" sağlar. İşbirliği, çalışanların işlerini, düzene sokar. İşbirliği uygulamaları, zamanla, çalışanların yaptıkları işlere göre bölümlenmeyi doğurur. Çalışanlar, yaptıkları işlere göre ya da işler, konularına göre ussal olarak kümelere ayrılır ve "işbölümü" ortaya çıkar. İşbölümü, bir süre sonra, çalışanların kendi alanlarında ayrıntılı bilgi, beceri ve deneyim sahibi olmalarına neden olur. Böylece, yönetim için gerekli olan uyum, işbirliğini; işbirliği, işbölümünü; işbölümü de uzmanlaşmayı doğurur (Tosun, 1992: 184-187).

**Yönetim bir süreçtir;** Yönetim en genel anlamıyla planlama, örgütleme, yöneltme (yürütme), uyumlaştırma ve denetim olmak üzere beş aşamalı bir süreçtir. Bu beş aşama, bir yandan yönetim süreci aşamaları ve diğer yandan da yöneticilerin yaptıkları temel işlevleri anlatır. Bu nedenle, yönetim süreci, evrensel bir nitelik taşımaktadır (Baransel, 1979: 26).

#### **2.1.1.2. Yönetim Süreçleri**

Yönetimin beş temel süreci vardır : "Planlama" ; "Örgütleme"; "Yöneltme"; "Uyumlaştırma" ve "Denetim".

**Planlama:** Yönetimin işlevlerinin ilki, planlamadır. Yönetimin diğer işlevleri, planlama işlevine dayanır. Genel bir tanımlamayla planlama; gelecekte neyin, ne amaçla, ne zaman, nerede, ne şekilde ve kim tarafından yapılacağını belirlemedir (İsbir; Tortop, 1989: 51).

**Örgütlenme:** Örgütlenme; örgütün yapısal, organsal, işlevsel olarak sistemleştirilmesidir (İsbir, Tortop, 1989: 76). Yönetici, soyut durumdaki planlama işlevini, örgütlenme işleviyle somut bir duruma dönüştürür. Yönetici örgütlenme işlevinde, öncelikle yürütme (komuta) , danışma (kurmay) ve yardımcı organları belirler. Yürütme organları, amacın gerçekleştirilmesi için yapılması gereken uygulamalardan, doğrudan sorumludurlar. Danışma organları, amacın gerçekleşmesi için gereken uygulamalara ilişkin danışmanlık yaparak, yürütme organlarını bilgilendirirler. Yardımcı organlar ise, iş yükünün azalması için, hem yürütme organlarına hem de danışma organlarına yardımcı olurlar (Tosun, 1992: 230-231).

**Yöneltme:** Yönelme; iş yapacaklara kendi istekleriyle iş yaptırmak, insanları en etkin ve en verimli şekilde çalıştırmaktır. Gerek "planlama" da ve gerekse "örgütlenme" de örgüt hareketsizdir. "Yönelme"de ise örgüt harekete geçer. Yönetimin sanat yönü, daha çok, "yönelme "de kendini gösterir (Tosun, 1992: 241) .

**Uyumlaştırma:** Uyumlaştırma; araçları, insanları, işleri kendi aralarında ve birbirleriyle uyumlu duruma getirmektir (Tosun, 1992,270). Örgüt içinde, birbirinden bağımsız gibi görünen, araç-insan- iş üçlemi, yönetimin uyumlaştırma işleviyle, örgüt amaçlarına yönlendirilir. Etkili bir iletişim ve etkileşim, uyumlaştırmanın temel belirleyicileridir (İsbir, Tortop, 1989: 155).

**Denetim:** Denetim; "olan durum" ile "olması gereken durum "un karşılaştırılması, saptamalar ve düzeltmelerin yapılmasıdır. İş üretenler, makineler, girdiler ve ürünler, denetimin konusu, olabilir. Denetim işleviyle yönetimin ilk dört işlevi de incelemekten geçirilir (Tümer, 1975,326).

Yönetimin denetim işleviyle, eksiklerin giderilmesi, kusurların görülmesi, hataların düzeltilmesi ve önlemlerin alınması sağlanır. Geri bildirim aracılığıyla planlama, örgütlenme ve yönelme, uyumlaştırma süreçleri etkilenir. "Bürokrasinin olumsuz yanları", "eksik ya da

yanlış veri ve bilgiler" , "kaygı ve tepkiler" denetim işlevinin bazı zamanını engelleridir (Başaran, 1989: 313-314).

**Verim:** Yönetim, aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir. Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar (Eren, 1993: 4).

### **2.1.1.3. Yönetimde Kültürel Farklılıklar**

Gerçekten de, işletme yönetimi alanında son yıllarda en çok işlenen konular, kültür, kültürler arası etkileşim, işletme kültürü (örgüt kültürü), kurumsal kimlik, kültürel değişim vb. olmuştur. Yönetim işinin sonuçta insan ile ilişkili olması ve insan unsurunun da toplumsal bir ürün olması, bir toplumu oluşturan kültür olayını ön plana çıkartmıştır. Başka bir deyişle her insan yaşadığı toplum tarafından şartlandırılmaktadır. Kişinin değer yargıları, davranışları, normları, olayları değerlendirme tarzları vb. genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir. Her işletme organizasyonu da bir küçük toplum olduğuna göre, bu küçük toplumun da bir “paylaşılan değerler seti” yani kültürü olacak ve bu kültür de genel toplumsal kültürle iç içe bulunacaktır. Tüm bunlara eklenecek en önemli husus, globalleşme arttıkça, işletmelerin iç ve dış çevre unsurlarının değişmekte olduğu ve bu değişimin işletmelerin kültürlerini de değiştirmeye zorladığıdır (Koçel, 2003: 29-31)

21.yüzyılın yöneticisi, işletme ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek ve çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden tahmin etmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi ise ancak toplumun çeşitli özelliklerinin bilinmesiyle olabilecektir. O yüzden, bir yönetici için işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve âdetler ile diğer kişiler arası ilişkilerden oluşan kültürün büyük önemi vardır. Çünkü kültür, o toplumda faaliyet gösteren işletmelerin çalışma biçimini ve faaliyetlerinin sonucunu da önemli ölçüde etkileyecektir. Bu sebeple yönetici de, çalışma şeklini toplumun kültürüne göre ayarlama gereği duyar ve bu da yönetimin kültüre bağlı olduğu gerçeğini bir kez daha ortaya koyar (Erdoğan, 1997: 111-121)

Gerçekten de yönetim faaliyetleri, insanları ortak bir teşebbüste bütünleştirmekle uğraştığı için, kültür ve sosyal yapı ile yakından ilgilidir. Almanya'da, İngiltere'de, ABD'de, Japonya'da, Hindistan'da ya da Türkiye'de yöneticilerin yaptıkları iş tamamıyla aynıdır, ama bu işi nasıl yaptıkları ise oldukça farklı olabilir. O halde, yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel güçlüklerden birisi, kendi geleneklerinin, tarihlerinin, kültürlerinin yönetimin yapı taşları olarak kullanılabilecek yönlerini bulmak ve teşhis etmektir. Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde faaliyette bulunan ve birbirleriyle ilişkide olan insanların değer ölçülerinin ortaya konulması, yönetim uygulamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetim tarzı ve organizasyon biçimi, toplumun bir parçası olup, bütünüyle ait olduğu toplumun anlayışını yansıtmaktadır. Her milletin kültürü ve değerler sistemi farklı diye, başarı ve etkinliğin tamamen kültürle ilişkili olduğunu söylemek doğru olmayabilir; ancak, her kültür ve değerler sistemi, kendi insanı için diğerlerinden daha uygun ve huzurlu bir ortam sağlayarak başarılı olmak için sağlam bir zemin oluşturabilecektir. Dolayısı ile, Peter Drucker'ın da belirttiği gibi, her toplumun bütün işlerinde olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinde de kendi kültürüne ve özüne has bir model vardır ve bunun geliştirilmesi hem işletmeler, hem o toplumun kalkınması için hayati önem taşır (Öztürk, 1997: 87-88).

### **2.1.2. YÖNETİCİNİN NİTELİKLERİ VE SEÇİMİ**

Yönetici olmanın temelde iki yolu vardır : "atanmak" ve "seçilmek" . "atanma yolu" nun ilki, bir örgütte çalışma sürecinden geçerek yöneticiliğe yükselmek; ikincisi de, yöneticilik eğitimi yapan kurumlardan mezun olup, sınav süzgecinden geçerek atanmaktır. Bir örgütte çalışan kişinin memurluktan şefliğe, şeflikten müdür yardımcılığına, müdür yardımcılığından müdürlüğe, müdürlükten genel müdürlüğe yükselmesi "atanma yolu " nun ilkinde; bir üniversitenin kamu yönetimi bölümünden mezun olan kişinin, kaymakamlık sınavını kazanması sonucu, kaymakam olarak atanması da "atanma yolu" nun ikincisine örnektir (Alkuş, 2000: 51).

Etkili bir personel yönetimi, personel seçiminden başlamaktadır. Siyasal kaygılardan uzak, nesnel ölçütlere göre ve uzman kişilerce seçilen personel, kurumun verimliliğini attırmada ilk adım olacaktır (Çukurçayır, 2002: 163). Personel almanın bilimsel yapılması, bir görevde ne yapılacağını bilen ve görevin gereklerini yerine getirebilecek yetenekte olan kişilerin görevlendirilmesi demektir. Uygun olmayan parçanın makineyi bozacağı düşünülerek, sistemin gereksindiği personelin alınarak çalıştırılması gerekmektedir. Uygun personelin alınması için uygulanan sistemde aranacak nitelikler; a) görevin nesnel

gerekleri, b) görevin sorumlulukları, c) görevin personelden istediği bilgi, nitelik, beceri ve yetişkinlik (Fişek, 1975: 230) olarak ifade edilebilir. Bu nitelikler esas alınarak personel seçimi yapılması, doğru elemanların doğru yerde çalıştırılması, verimlilik sonucunu doğuracaktır.

Günümüzde kamu hizmetleri, devletin görevlerine bağlı olarak, gerek sayı, gerekse nitelik bakımından çeşitlenerek artmıştır. Kamu hizmetlerinin niteliği çeşitlendikçe ve karmaşıklığı arttıkça, kamu kurumlarının işletilmesinde uzmanlığa ve nitelikli personele duyulan ihtiyaç gelişmiştir. Bu karmaşık yapıyı işleten uzman yöneticiler, aynı zamanda önemli bir güç odağı haline de gelmektedirler. Günümüz devlet anlayışı, yalnızca emreden ve emirlerini zora dayalı yöntemlerle uygulatan bir anlayıştan, topluma yakın, onu anlamaya çalışan ve onu temsil eden kamusal bir hizmet örgütüne dönüşmüştür. Çağımız devletin bir "hizmet devlet"ine dönüşmesine paralel olarak, bu örgütü işletecek kamu personelinin rolü de değişmiştir. Kamu personelinin halka karşı sorumluluğu, seçilmişlere karşı duyarlılığı ve toplumsal katmanları temsil etme yeteneği gibi konular ön plana çıkmıştır. (Eryılmaz, 2004, :256).

#### **2.1.2.1. Genel nitelikleri**

"Gerçekten de bir işletmede tüm kaynakları planlayan, kararları alan, organize eden, kontrolünü gerçekleştiren ve yönetsel olmayan işleri de yapan kişiler olmaları nedeniyle yöneticiler, bir işletmenin başarılı ya da başarısız olmasından birinci derecede sorumlu tutulmaktadırlar" (Schermerhorn, 1993:5'den aktaran: Harcar, 2005: 44).

"Yöneticinin kişilik özellikleri ", yöneticinin fiziksel özellikleri, kişiliği, duygusal yapısıdır. Yöneticinin yaşı, boyu, cinsiyeti, ses tonu, fiziksel görünümü, zekâsı, belleği, dikkati, yetenekleri, azmi, iletişim becerisi gibi, yöneticiyi yönlendiren özelliklerdir. "Yöneticinin öğrenim özellikleri " yöneticinin aldığı eğitim, öğretim ve edindiği deneyimlerdir. Yönetici olmak amacıyla yöneticinin öğrendiği bilgiler, beceriler, davranışlar ve deneyimler bu öbekte yer alır. "Örgütün ve yönetimin özellikleri " yöneticinin yönetici kimliğini, yöneticilik özelliklerini kullanabilmesinde belirleyici olabilmektedir. Örgütün ve yönetimin yapısı, ortamı ve koşulları, yöneticiliği etkiler ve yöneticilikten etkilenir. Her yönetici, bulunduğu örgütte ve yönetimde, belirli bir yöneticilik örneği devralır, bunlara yöneticiliğinden izler katar ve kendinden sonraki yöneticilere, bir "yöneticilik örneği " bırakır. Bu örnekler uzun dönemde, örgütün ve yönetimin yapısını, ortamını, koşullarını oluşturur (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995: 185) .



Örgütlerin ve yönetimlerin özelliklerine göre yöneticilerin sahip olması gereken özellikler değişebilmektedir. "İyi" bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:

- Kendini tanıyan
- İnsancıl ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneği olan (Şimşek 1999: 18)
- Anlayışlı (Tortop, 1970: 237)
- Saygılı (Alpat, 1967,171)
- Etkili ve verimli (Kavruk, 1994, 24)
- Sezgileri güçlü ( Conarroe , 1989.129'dan aktaran Alkuş, 2000:48).
- Misyonu ve vizyonu olan (Handy, 1989,244'dan aktaran Alkuş, 2000:48).
- Örgüt ve yönetimin amaçlarına bağlı (Ergün, 1988,7)
- Hoşgörülü (Sabuncuoğlu ; Tüz, 1995,190)
- İnsanları etkileyebilen (Çelik, 1997,1)
- Algıları açık (Dereli, 1976,192)
- Adaletli (Adalı, 1976,1)
- Ortam, durum ve koşullara göre isabetli kararlar alabilen (Aldemir,1983,61)
- J. Davranışları ölçülü ve kontrollü (Tatar; Üner, 1992,72)
- İletişim kurabilen
- Dikkatli ve özenli (Sabuncuoğlu, Tokol, Onal, 1985: 101)
- Açıksözlü
- Dürüst (Tortop , 1997: 1)
- Eğitimli (Celkan, 1993: 48)
- İçten (Ayvaz, 1992: 48)
- Görevleri konusunda bilinçli (Akdoğan, Akdoğan , 1989: 101)
- Becerikli (Sözen, 1973: 38)
- Çalışkan (Tortop, 1985: 4)
- Yenilikçi (Ergun, 1983, 25)
- Önder (Çoker, 1996:143)
- Üretken (Özmen; Aldemir, Katrinli, Arbak, 1997: 2)
- Ön yargısız (Balaban. 1992: 22)
- Bilgili (Öztürk, 1993: 58)
- Yaratıcı (Çatalca, 1993: 130)
- Uzman (Sağlam, 1979: 27)

- Deneyim sahibi (Yamaç, 2004: 19)
- Büyüme, gelişme ve yükselme azmi taşıma, sorumluluk alma, inisiyatif sahibi olma (Türker, 2004: 67-70; Peker ve Aytürk 2002: 55).
- Yönetim bilgisi, sevk ve idare yeteneği (Yamaç, 2004: 18).
- Problemleri çözen, yetki devretmesini bilen (Schwartz ve Dropa, 1999: 1).
- Süreçlere odaklanması ve kaynakları kontrol etmesi (Varhol, 2001:144)
- Ulaşılabilir olan, çalışanların fikir ve duygularını paylaşan, çalışanların hayal kırıklığına uğramasını istemeyen, neşeli ve pozitif bir insan olan, duygusuz olmayan ve dürüst olan (Flyann, 1995: 24).
- Astlarıyla uyumlu çalışan, kendi üstünlük ve zayıflıklarının farkında olan, orkestra şefi gibi olan, katı olmayan bir yönetime sahip ve çalışanlarını motive edip, kendi yöntemleri ile başarılı olmalarını teşvik eden (Kaiser, 1986:116'den aktaran: Harcar, 2005:45-46).
- İyi eleman yetiştiren ve bu elemanları kabiliyetlerine uygun işte çalıştıran, personelini dinleyen, alt kademe personele teşebbüs ruhu aşıl原因, yetki devretmekte de cömert olan, içinde bulunduğu toplumun yapısını, bürokratik yapının özelliklerini bilen (Çengelci, 1973, s.5-6).

Kişi olarak tanımlanmıştır. Bu dizge daha da uzatılabilir. Bir yöneticide bulunması gereken özellikler, temelde üç öbekte toplanabilir. Birinci öbek "yöneticinin kişilik özellikleri" , ikinci öbek "yöneticinin öğrenim özellikleri ", üçüncü öbek "örgütün ve yönetimin özellikleri" dir.

### **2.1.2.2 YÖNETİCİ SEÇİMİ**

#### **2.1.2.2.1. Liyakat (Yeterlik) Sistemi**

Liyakat" ve "layık" sözcükleri, günlük konuşmada sık kullanılan terimlerdenidir. Liyakat, kısaca, bir görevi başarıyla yapabilme gücü, kudreti olarak tanımlanabilir. Layık kelimesi ise nitelikleri, eylem ve davranışları ile bir şeyi elde etmeye hak kazanma anlamına gelir. Kamu personel yönetiminde liyakat (yeterlik) kavramı, "dar" ve "geniş" anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılır. Dar anlamda liyakat, kamu görevlerine en yetenekli elemanların seçilmesidir. Buradaki "yetenek", hem bilgi, görgü ve kültürü, hem de fiziksel beceriyi kapsamaktadır. Bu ilkenin gerçekleşmesinin en uygun aracı da "açık yarışma sınavları"dır. Yarışma sınavları yoluyla kamu görevlerine en uygun kişilerin getirilmesi hedeflenmektedir. Bu aynı zamanda siyasal kayırmacılığı önlemek üzere geliştirilmiş bir

metoddur. Geniş anlamda liyakat, etkin, verimli ve rasyonel bir personel sisteminin kurulmasına imkân veren kural ve uygulamaların bütünüdür. Başka bir ifadeyle geniş anlamda liyakat, kamu görevlerine girişin ve hizmet içinde yükselişin "işe uygunluk" ya da "başarı" ölçütüne bağlandığı, uygulanan ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir. Bu anlamda liyakat, yalnız işe girişte değil, personel yönetimi sürecinin diğer aşamalarında da önem kazanmaktadır. Yani, hizmet içindeki ilerleme ve yükselmeler doğrudan doğruya yetenek ve başarı derecesi ile ilişkilendirilmektedir. (Eryılmaz, 2004, :248).

Ömer Hayyam'ın da ifade ettiği gibi "Noksan tahsilli kimseleri mesuliyetli mevkilerde görevlendirmek dağdaki eşkıyaya silah vermektir." (Ateş, 1995: 53-55) İster kamu yönetiminde isterse özel kesimde olsun yönetimin nitelikli ellere teslim edilmesi, dolayısıyla atamaların ve yükseltmelerin işe en uygun ve yeterli olanın seçilerek yapılması, yüzyıllardır süren kayırmacılık-yeterlik çatışması sonucunda varılan yargı olmuştur. Anlaşılmıştır ki, yönetim yandaşlara verildiğinde sonuç yönetimi elinde tutan güçler için dahi olumsuz olmaktadır. İşin yetiştirilmiş, uzman kişilerce yerine getirilmesi her zaman daha olumlu sonuçlar sağlamaktadır. Bir de söz konusu olan, bir ülkenin ve insanların yönetimi olduğunda, işin yeterli ve nitelikli görevliler eliyle yapılması, siyasal istikrar ve düzenin, toplumsal huzurun sağlanması için önemli bir gereklilik olmaktadır (Günay, 2004: 78)

Liyakat ilkesi, işe almada en yeterli olanın seçilmesi ve bunu sağlayacak sistemin kurulmasıdır. Liyakat sistemi ise, il kamu hizmetlerinde ve kamu kuruluşlarında görev alacak personele bu görevlere çağrılmada, göreve alınmada, ilerleme ve yükselmelerde, yer değiştirmelerde, görevden uzaklaştırma ve çıkarmalarda, tüm hizmet şartlarında moral, bilimsel, mesleki ve fikri vasıf ve kabiliyetlerin, görevdeki başarı esas alınarak tarafsız ve adil bir davranışla, objektif hukuk kuralları ve metotlarının sorumlu ve yetkili teşkilatın yönetimi ve murakabesi altında uygulanması rejimidir (Adal, 1968: 107).

#### **2.1.2.2.2. Kariyer**

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanmasıdır (Adal, 1968: 13).

Kariyer kavramı, bakış açısına ve kullanım alanına göre farklı anlamlarda ele alınmaktadır. Kariyer kelimesi, kişinin kendini bir uzmanlığa adanması veya aralarında ilişkiler bulunan bir görevler dizisini anlatmak için kullanılır. Bu kavram, kişinin girdiği bir işte kademeli olarak ilerlemesini ya da hayattaki başarı derecesini de simgelemektedir. Daha özgül anlamda kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya dek sürdürdüğü meslek hayatıdır. Kamu kesiminde kariyerin anlamı, memurluğun bir meslek durumuna getirilmesidir. Amacı, yetenekli kimseleri hizmete çekmek ve onları hizmette tutmaktır. Başka bir ifade ile kariyer, personelin haklarını, yükümlülüklerini, terfisini, güvenliğini ve hizmet şartlarını düzenleyen statüler içinde sürekli çalışarak yetişmesi ve idari hiyerarşide yükselerek kamu hizmetlerini yürütmesi olgusu olarak tanımlanabilir. Kariyer, personel sistemlerinin önemli bir unsurunu meydana getirir. Kariyer düşüncesinin uygulamaya konuluş biçimi, personel sisteminin çatısını oluşturur. Personel sistemleri, işe girmedeki sınırlamalar, kişiye ya da işe verilen önem sebebiyle çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Personel sistemleri büyük ölçüde "kariyer" düşüncesinin uygulamaya konuluş biçimi ile ilgilidir. Bu nedenle personel sistemlerine "kariyer sistemleri" de denilmektedir. Buna göre, kariyer sistemleri "program - organizasyon", "açık-kapalı" ve "işe yönelik - kişiye yönelik" olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır. (Eryılmaz, 2004: 249-251).

#### **2.1.2.2.2.1. Program Kariyer – Organizasyon Kariyer**

Program kariyer sistemi, personelin, belirli bir programda (sigorta düzenlemesi, yol yapımı, muhasebe, pazarlama, bilimsel araştırma vb.) ya da bir bakanlık veya bir daire içinde çeşitli işlerde çalışmasına olanak tanıyan bir düşünce üzerine kurulmuştur. Buna göre, program kariyer sisteminde bir kişi, ancak girdiği iş kolunda görevine devam eder. Kişinin çalıştığı iş kolundan başka alanlara geçmesi mümkün değildir. Organizasyon kariyer sisteminde ise, önemli olan iş kolu değil, kurumdur. Bu sistemde memurların çalıştığı kurumlarından başka birimlere geçmesine imkan tanınmamaktadır ya da bu geçiş çalıştığı kurumun iznine tabidir. Kişi başlangıçta hangi kuruma girmişse, çalışmasını o kurum içinde sürdürmesi gerekir. Memurların kurum değiştirmelerine fazla imkan tanımayan bu sistem, genellikle farklı memur statüsüne sahip kurum ve ülkelerde uygulanmaktadır (Eryılmaz, 2004, :251).

#### **2.1.2.2.2. Açık kariyer – Kapalı Kariyer**

Bu sınıflama, hizmete giriş için konulan sınırlamalara dayanmaktadır. Buna göre açık kariyer sistemi, hizmetin her düzeyinde dışarıdan personel almayı mümkün kılan bir sistemdir. Bu sistemde işe alınma, işe uygunluk ilkesine göre ve yarışma sınavları ile olmaktadır. Kurum içinde çalışanlarla, kurum dışındakiler, boşalan kadrolara girmede eşit haklara sahiptirler. Açık kariyer sisteminde önemli olan, işle kişinin niteliği arasında tam bir uyum olmasıdır. Bu sistemin temel özelliği, organizasyonun orta ve üst düzeyindeki mevkilere dışarıdan yeni üyelerin katılmasına imkân tanıyarak örgütü çevreye karşı kapalılıktan kurtarmasıdır. Kapalı kariyer sistemi ise, bir örgütle genç yaşta işe girerek, hiyerarşinin üst basamaklarına kadar yükselmeye imkan tanıyan bir sistemdir. Bu sistemin temel özelliği, açık sistemin tersine, organizasyonun her kademesine, dışardan eleman alınmasına imkan tanımamasıdır. Kapalı kariyer sisteminde örgütte boşalan görevlere, yine örgüt içinden üyeler alınır. Memurların örgütle üst basamaklara yükselmeleri, işteki başarısından daha çok çalışma hayatındaki kıdemine bağlıdır. Açık sistem, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulanmaktadır. Kapalı sistem ise, en belirgin olarak İngiltere ve Fransa'da uygulama alanı bulmaktadır. (Eryılmaz, 2004, :252).

#### **2.1.2.2.3. İşe Yönelmiş (Kadro) Kariyer**

Bu sistem, en geniş olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulanmaktadır. Sistemde önemli olan görevdir-iştir. Personelin işin niteliğine uygun olması gerekir. Sistem, ABD'deki devlet ve yönetim anlayışına, ferdiyetçi felsefeye, liberal ekonomi ve özel sektörün hükümet ve kamu yönetimi ile olan ilişkilerine uygun bir temel üzerine kurulmuştur. Sistemde her görev için "ihtisas - uzmanlaşma" esas alınmıştır. Geniş hizmet grupları içinde değil, daha çok dar görev sınırı içinde bir uzmanlaşma öngörülmüştür. Bu dar uzmanlaşma birimlerinin her biri, birer kadroyu temsil etmektedir. Kadro (position), belirli bir işin karşılığıdır. Kadro, personelin görevini ve kendisine yüklenilecek sorumluluğu da kapsamaktadır. Sınıf (class) veya kadrolar sınıfı (class of position), birbirinin aynı olan veya birbirine benzeyen kadroların toplamından meydana gelir. Bu ortak unsurlar, işin mahiyeti, konusu, güçlük ve sorumluluk derecesi, gerektirdiği bilgi ve kabiliyetten oluşmaktadır. Kadro sınıflandırmasında önce pozisyonlar, geniş hizmet kategorilerine ve uzmanlık alanlarına göre kümelendirilir. Bu işlem, pozisyon tanımlarına bakılarak kolayca yapılabilir. Geniş hizmet kategorilerine örnek vermek gerekirse "mühendislik-mimarlık", "genel yönetim ve büro hizmetleri", "muhasabe-bütçe", "kütüphane-arşiv", "matematik-

istatistik", "hukuk", "sağlık", "fizik bilimleri" ve "biyolojik bilimler" gibi kümeler gösterilebilir (Eryılmaz, 2004, :250).

İşe yönelmiş kariyer sisteminin bir adı da "pozisyon" ya da "görev" veya "kadro" sistemidir. Sistem, işle, onu yürütecek olan kişi arasında nitelik bakımından uygunluk bulunması esasına dayanır. İşe yönelmiş kariyer sisteminde, kişiyi işe uydurmak esastır. Bu sistemde kişinin, atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmış olması gerekir. İşe yönelmiş kariyer sisteminde hizmete alma, belirli bir kadroya olduğu için, kadronun gerektirdiği görev ve sorumluluklar ayrıntılı olarak tanımlanarak belirlenir. Sistem, özel kesimle serbestçe eleman alışverişine imkân verecek biçimde düzenlenmiştir. Hizmette girişte yapılan sınavlar, genel bilgi ve yetenekten çok, kişinin atanacağı pozisyonun gerektirdiği özel bilgi, beceri ve deneyim derecesini ölçmeye yöneliktir. Sistemde kişinin güvenliği, işiyle ve göreviyle sınırlıdır. Bir ünitenin yeniden düzenlenmesi, ortadan kaldırılması ya da bazı kadro görevlerine gerek kalmaması durumunda, kişinin hizmetle ilişkisi de son bulur. Bu sistemde ücret, kişinin sahip olduğu öğrenim düzeyinden çok, doğrudan doğruya yapılan işin niteliğine bağlanmıştır. Burada temel ilke, "eşit işe eşit ücret" prensibidir. İşe yönelmiş kariyer sistemi ilkin ABD ve Kanada'da gelişmiştir. Bu sistem her iki ülkede büyük sanayi kuruluşlarında uygulandığı gibi kamu hizmetleri örgütlerinde de tatbik edilmektedir. Sistem daha sonra büyük ölçüde Amerikan yardımları yoluyla ve uluslararası etkileşimle Filipinler, Tayland, bazı Güney Amerika ülkeleri, Ortadoğu ve bir ölçüde de Japonya'da uygulamaya konulmuştur. Sistemin güçlü (olumlu) yönleri şöyle sıralanabilir: Siyasi kayırmacılığa imkân vermemekte ya da onu en az düzeye indirmektedir. İşe eleman almayı gerçek ihtiyaçlara ve belirli kriterlere bağlamaktadır. Eşit işe, eşit ücret prensibini benimsemiştir. Personelin değerlendirilmesi objektif ölçütlere göre yapılmaktadır. Organizasyonda yetki ve görev düzeni, karışıklığa meydan vermeyecek biçimde açık olarak belirlenmiştir. Organizasyonun her düzeyine dışarıdan eleman almayı mümkün kılmaktadır. Görevsel uzmanlık özendirilmektedir (Eryılmaz, 2004: 253-254).

Pozisyon ya da kadro sınıflandırma sisteminin özünde çalışan kişi ya da görevli değil, yapılan işin özelliği ya da görev yeri vardır. Pozisyon ya da kadro, bu anlamıyla, görev yeri karşılığı olarak bir kişiye verilecek ödev ve sorumlulukların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Öztekin, 1998, s. 94). Kadro sınıflandırmasında ödev, yetki ve sorumluluk bakımından birbirine benzeyen kadrolar aynı sınıflar içinde toplanmakta ve

bütün kadrolara tüm personel işlemlerinde eşit işlem yapılmaktadır (Tortop, 1999, s. 96,97). İşe yönelik, kadro sınıflandırma sistemi açık kariyer sistemine girmektedir.

#### **2.1.2.2.4. Kişiyeye Yönelmiş (Rütbe) Kariyer**

Bu sınıflandırmanın hareket noktası; görev, ödev ve sorumluluklar değil, bu görevi ve Sorumlulukları yerine getirecek kimselerin sahip olduğu kişisel niteliklerdir. Bu niteliklerin başında, kişinin öğrenim ve mesleki formasyonu gelir. Görevden çok görevliye ağırlık vermesi nedeniyle bu sınıflandırmaya "personel sınıflandırması" da denilmektedir. Hindistan, Fransa ve Almanya'da etkileri görülen bu sistemin en tipik örneği İngiltere'de uygulanmaktadır. Rütbe sınıflandırmasında, kamu hizmetleri dikey ve yatay olmak üzere iki boyutlu bir ölçeğe göre gruplandırılır. Kamu hizmetlerinin belli uzmanlık, beceri ve disiplinlere göre birbirinden ayırt edilmesi dikey bölünmeyi; hizmetlerin değişik öğrenim ve mesleki deneyim derecelerine göre ayrılması da yatay bölünmeyi belirtir. Böylece sınıf, hizmetlerin dikey ve yatay bölünmesi ile ortaya çıkan ve aynı uzmanlık ve meslek dalında aynı öğrenim görmüş ya da deneyime sahip kimselerin oluşturduğu bir kümedir. Personel sınıflandırma sisteminin en önemli yönlerinden biri, sınıfların kendi içlerinde bir takım yetki ve sorumluluk derecelerine ayrılmasıdır. Başka bir deyişle her sınıfta bir rütbe düzeninin saptanmasıdır. Rütbe sisteminde her derece, belli bir yetki ve sorumluluk düzeyini belirtir. Derecelerde yükselme meydana geldikçe yetki ve sorumluluklar da artar. Öte yandan, belli bir dereceye gelmiş kişiye, kural olarak aynı derecede olmak koşuluyla, çok değişik görevler gördürülebilir. Bu, rütbe sisteminin en önemli özelliklerinden biridir (Eryılmaz, 2004, :251).

Kişiyeye yönelmiş kariyere, "rütbe" sistemi de denilmektedir. uygulamada, "kariyer" sistemi denildiğinde, genellikle kişiyeye yönelik kariyer ya da "rütbe" sistemi akla gelmektedir. Kişiyeye yönelmiş kariyer sistemi, az ya da çok, kapalı bir hizmete giriş politikasına dayalı ve görevden çok, o görevi yerine getiren kişinin ağırlık kazandığı bir personel sistemidir. Kişinin rütbesiyle yerine getirdiği görevin düzeyi arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Burada söz konusu olan rütbe, "hizmet süresine" ve "diplomaya" dayanır. Personel, belirli bir "uğraş alanı" için hizmete alınır. Kişi bu sistemde, memuriyete genç yaşta girer ve hiyerarşik şekilde örgütlenmiş ve içinde çeşitli hizmet mevkileri bulunan organizasyonlarda kademeli olarak yükselerek görevini sürdürür. Memurun bütün çalışma hayatı, bir rütbeden diğerine yükselmek suretiyle geçer. Kişiyeye yönelmiş kariyer sisteminde kamu görevlileri, belli bir iş sahibi değil, genellikle belli bir kariyer sahibidir. Hizmette yükselme

düzenlidir. Herkes sahip olduğu diploma ya da niteliğine göre, bulunduğu mevkilerden daha üst basamaklara belirli süreler içinde ve düzenli olarak ilerlemek hakkına sahiptir. Bu sistemde, kişilerde aranılan bilgi ve beceriler, daha çok kurum içinde geliştirilir. Bu nedenle kişiye yönelmiş kariyer sisteminde, hizmet içi eğitim çok önemlidir. Sosyal güvenlik ve yasal garantiler, sistemin en karakteristik unsurunu oluştururlar. Bu sistemde memurluk, bir "meslek" olarak kabul edildiğinden, çalışanların "güvenliği" ayrıntılı yasal düzenlemelerle korunmuştur. Kişiye yönelmiş kariyer sisteminde, hiyerarşinin her düzeyindeki hizmetlere dışarıdan katılmalar mümkün değildir. Örgütte boşalan görevlere, kıdem ve liyakat ilkesine göre, yine örgüt içinde çalışan üyeler atanır. Bu nedenle, özel ve kamu kesimi arasında personel transferleri yok gibidir. Sistemin olumlu yönleri şöyle sıralanabilir: Sistem, her şeyden önce yöneticilere, her alanda kolaylıkla yararlanabileceği esnek bir işgücü istihdamına imkân tanımaktadır. Sistem, çalışanlara büyük ölçüde "güvence" sağlar. Meslek içinde kişilerin yükselmeleri düzenlidir. Sistem, grup arkadaşlığının ve küme değerlerinin gelişmesine elverişli bir ortam hazırlar. Benzer biçimde hizmete giren ve benzer biçimde yükselen kariyer mensupları, kendi aralarında ortak değerler geliştirirler. Bu da dayanışma duygusunu artırarak hizmetin daha verimli yürütülmesine yardımcı olabilir. Bu informal ilişkiler bazen formal düzenden daha güçlü etkiye sahiptir. Kişiye yönelmiş kariyer sisteminin olumsuz yönleri ise şöyle belirlenebilir: Bu sistem, uzmanlaşmaya az yer vermektedir. Oysa teknik gelişmeler ve hizmetlerde etkinlik düşüncesi, herkesin belirli dallarda uzmanlaşmasını gerektirmektedir. Sistemdeki "memurluk" güvencesi, kamu hizmetlerinin daha verimli ve etkin yürütülmesine engel teşkil edebilir. Şöyle ki, işinden atılma endişesi olmayan kariyer mensupları, durağan bir çalışma düzeni meydana getirerek, kamu hizmetlerinde "bugün git yarın gel" anlayışını egemen kılabilirler. Bu sistemin en önemli sakıncası, "kıdeme" ve "deneyime" verdiği aşırı ağırlık nedeniyle genç ve yetenekli kişilerin, hiyerarşide hızlı yükselmelerine imkân tanımamasıdır. Ayrıca, organizasyonun her düzeyine dışarıdan katımlara imkân vermemesiyle sistem, dışarıya karşı kapalı ve çevresinden kopuk bir yapı oluşturabilir. Kıdeme ve deneyime ağırlık verildiği için, yeteneklilerle beraber yeteneksizler de bu sistemde korunurlar ve üst makamlara yükselebilirler. Sistem, memurluğu bir meslek haline getirdiğinden, memurların davranışlarında köklü değişiklikler yapmak oldukça zordur. İdari sistemdeki değişiklik, memurlardan değil; daha çok siyasi iktidardan kaynaklanır. Çünkü memurlar, kendi geliştirdikleri usul ve yöntemlerin değiştirilmesini istemezler. Bu nedenle bütün kamu bürokrasileri, memurların değişikliğe karşı tutumundan dolayı kısmen "muhafazakâr"dır (Eryılmaz, 2004: 255-256).



### 2.1.2.2.3. Seçim Sınavı

Giriş sınavı olarak da adlandırılan sınav uygulaması, çoğunlukla açık veya kapalı uçlu sorularla adayların belli konulardaki bilgilerini ölçmeye çalışan ve kişinin aranan bir özelliğe sahip olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak kullanılan ölçüm araçlarıdır (Kaynak ve diğerleri, 2000: 150). İş gören seçimi süreci içerisinde adayların özellik ve niteliklerinin analiz edildiği sınav yöntemi genellikle aday sayısının çok olduğu durumlarda adayları ön elemeye tabii tutmak amacı ile uygulanır. Sınav yönteminin etkin olabilmesi için birinci koşul, sınavda sorulacak soruların, iş gerekleri ile belirlenen ve iş görenlerin sahip olmaları gereken temel bilgileri ve bildiklerine bağlı olarak hangi davranışları gerçekleştirmeleri gerektiğini ölçmeye yönelik olmasıdır. Sınav yönteminde asıl amaç, adayın istenilen yön ve konudaki yeterliliğinin saptanmasıdır. Bu nedenle seçim sınavlarının içeriği adayların zihinsel ve bedensel özelliklerini ortaya çıkarmaya dönük olarak düzenlenmeli, işletmeye ilişkin gereken bilgileri ölçmeli, sorular açık ifadeler ile sorulmalı, ortam ve sınav süresi adaylar arasında fark yaratmamalıdır. Sınav bunlardan başka, geçici ve kısa sürede elde edilebilecek bilgileri değil, kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir (İshakoglu, 1998, s.54).

İşletmeye başvuran adaylara genel olarak bilgi sınavı, zihinsel ve bedensel yetenek testleri, kişilik testleri uygulanmaktadır. İş için gerekli bilgi düzeyini ölçmek için hazırlanan bilgi sınavı, adayın davranış ve genel bilgiyi, düşünme, çözümleme yeteneğini ölçmeye veya uzun sürede elde edilebilecek işletmede de kullanılacak temel bilgilerini ölçmeye dönük olmalıdır (Erdoğan, 1991: 52).

Personel seçiminde kişileri bilgi sınavının yanında esas itibarıyla kişisel özelliklerin, zihinsel ve bedensel yeteneklerin tespitine yönelik yöntem psikoteknik yöntem denmektedir. Psikoteknik testler; zeka, yetenek, beceri, kişilik, mizaç, ilgi alışkanlık, değer ve öncelikler gibi geniş bir yelpaze de ölçüm yapar (Özgen ve diğerleri, 2002, s.114). Psikoteknik değerlendirilmedeki temel yaklaşım, kişiyi isine ve örgüte uydurmaktır. Kişinin işine uyumu, isin gerektirdiği zihinsel ve bedensel yeteneklere sahip olması; örgüte uyumu ise, kişinin beklentilerinin ve değer yargılarının örgütle uyum sağlaması ile mümkün olur (Erdogan, 1999: 150).

Bireyin yetenek ve özelliklerine uygun bir iş ve işyerinde çalışması, hem kişinin daha çok çalışmasını, hem de isinden daha fazla tatmin duymasını sağlayacaktır. Modern

yönetimde, kişilerin sahip olduğu özellik ve yeteneklerinin bilinmesinin yanı sıra gelecekteki kapasite ve özelliklerinin de bilinmesi oldukça önemlidir.

#### **2.1.2.2.4. Mülakat**

İş gören seçimi sürecinde diğer bir aşama ise alım görüşmesidir, yani mülakattır. İşe alma görüşmesi belirli bir iş için başvuran adayların gerekli eğitime ve deneyime sahip olup olmadıklarının anlaşılması amacı ile gerçekleştirilir. Bu görüşmede, adayın kişiliği, güdülenmesi, iş ile ilgili özellikleri ve zihinsel gücü, örgüte uyum sağlayıp sağlayamayacağı değerlendirilir. Böylelikle işe alma görüşmesi örgüt-birey uyumunun sağlanıp sağlanamayacağının anlaşılabilmesi için çok önemli bir basamak olarak karşımıza çıkmaktadır (İshakoğlu, 1998: 58).

Yönetici geliştirme programına katılacak adayı seçiminde daha detaylı kişisel ve mesleksel bilgilerin bilinmesi için görüşme oldukça önemlidir. Görüşme öznel (sübjektif) olmasına karşın en çok kullanılan personel seçme yöntemidir, iş görüşmeleri çeşitli kişiler tarafından yapıldığından yapacağı değerlendirmeler ve verecekleri puanlar birbirinden farklı olabilir, iki tür görüşme vardır; planlanmış ve planlanmamış görüşmedir (Yalçın, 1991: 78).

#### **2.1.2.2.5. Sağlık Kontrolü**

Personel seçiminde uygulanan sağlık muayenesi, adayların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlık durumlarının tespit edilmesi amacıyla yapılır. Sağlık kontrollerinde adayların sağlık açısından işe alınmasında engel olacak bir durumun var olup olmadığı araştırılır. Sağlık kontrolünde adayların işe uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan ölçütler, iş gerekleri ile ilişkili olmalıdır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler, bazı meslek grupları için sağlık muayenesi yapılmasını zorunlu tutmuştur. Ayrıca “özürlü” statüsünde işe alınacak adaylar, sağlık muayenesinden geçmeleri yanında bu durumlarını yetkili makamlarca onaylı sağlık raporları ile belgelemek durumundadırlar. Bazı firmalar, zorunluluk olmasa bile tüm işe başlayanları sağlık muayenesine tabi tutmakla birlikte, ülkemizde yasal zorunluluk bulunmayan hallerde sağlık muayenesine tabi tutma ve bundan bir işe alım aşaması olarak yararlanma uygulaması oldukça azdır. Sağlık muayenesinin sona bırakılmasının nedeni, özel sağlık kuruluşlarına yaptırılması durumunda pahalı bir araç olması, devlet sağlık kuruluşlarında yaptırılmasının işe zaman alıcı olmasıdır (Isır, 2006: 128-129).

Sağlık kontrollerinin normal olarak örgütlerde iki amaçla yapıldığı söylenebilir. Bunlar (Aygündüz, 2003: 64):

- Adayların işe uygunluğunu saptamak,
- İşe alma durumunda sonradan ortaya çıkabilecek iş güvenliği ve iş gören sağlığı sorunları için elde belge bulundurmaktır.

#### **2.1.2.2.6. Değerleme Merkezleri**

İşletmelerde değerlendirme merkezleri kurmak suretiyle yönetici geliştirme programına katılacak adayın seçimi, kullanıla gelmekte olan bir usuldür. Bu metotla yönetici geliştirme programına katılacak adayların yeterli potansiyele sahip olup olmadıkları araştırılmakta ve onların daha ileri bir seviyede eğitime tabi tutulabilmeleri için, bunların niteliklerini sübjektif bazı yollar aracılığı ile ortaya koymaya çalışılmaktadır. Bu çalışmalar bir başkan ve yeteri vasıfları bulunan birkaç kişiden oluşan bir değerlendirme heyeti tarafından yürütülmektedir (Telimen, 1972: 12).

Değerleme programının sonunda değerlendirme heyeti üyeleri, programa katılanları ayrı ayrı değerlemeye tabi tutarlar. Bu değerlemelerde, programa katılanların her birine plan yapma hüneri, organize etme kapasitesi, kontrol etme kudreti, haberleşme kabiliyeti, liderlik vasıfları, inisiyatifi ve işteki elastikiyeti üzerine ayrı ayrı puanlar verilir. Programa katılanlar üzerinde fikir birliğine varıldıktan sonra merkezin başkanı programa katılanların ayrı ayrı kuvvetli taraflarını, ilerleme yönlerini ve yönetme kabiliyetlerinin tümünü kapsayan bir değerlendirme raporu hazırlar. Bu rapor esas alınarak programa katılanların hangi eşit eğitim ve geliştirme metoduna tabi tutulacağı tespit edilir (Assesment Centers, 1971, C.44: 1'den aktaran Şen, 2006: 34).

### **2.1.3. YÖNETİCİ EĞİTİMİ, YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ**

#### **2.1.3.1. Yönetici Eğitimi**

Yönetici eğitimi, yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir biçimde geliştirerek, şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktır. Yönetici eğitimi, yönetim bilimini oluşturan çeşitli kuramların, ilkelerin, değişik

yaklaşımların, personel ve liderlik tekniklerinin yönetici adaylarına ya da yöneticilere aktarılmasıdır (Kaya 1999: 247).

İster politikacıya çok yakın ister uzak ve uzman yöneticiler olsun kararları doğrudan etkileyen ve uygulanmasında başrolü oynayan üst düzey yöneticilerin eğitimi büyük önem taşımaktadır (Emre, 1996: 13) Üst düzey yöneticiler arasında yapılmış olan bir araştırmada, gelecekte yönetim kadrolarına atanacaklara uygulanacak geliştirici eğitim programının, yönetici adayının görev yerine atanmasından önce uygulanması gerektiği yolunda, yöneticilerin çoğunun bulunduğu ortaya çıkmaktadır (Cem, 1976: 169).

Hizmet ve çalışma konusu ne derece teknik olursa olsun yönetme konusunda gerekli bilgilere sahip olmayan kişilerin başarılı yönetici olamayacakları yönünde fikirler ifade edilmektedir (Çoker, 1995: 49). Haberleşme, bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler, değişmeler, öylesine süratlidir ki herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığın dört veya beş yılda eskimesi ve yetersiz kalması söz konusu olmaktadır. M. Johnson “Hepimiz hızla güncelliğimizi yitireceğiz, her üç yılda bir okula gitmeye hazır olun” (Johnson, 1996: 108) diyerek yöneticiler ve tüm kamu çalışanlarının sürekli eğitime gereksinim duyacaklarını vurgulamaktadır. Bu duruma uyum sağlamak için yöneticinin, sürekli eğitim süreci içinde yer alması gerekmektedir. Günümüzde gerek değişimin hızı gerekse küreselleşme gibi gelişmeler sonucu yöneticiden, dar bir alanda uzmanlaşma yerine birçok konuya hızla uyum sağlayabilecek, yeni fikir verecek ve kurumun uzmanlarını yönleltebilecek profesyonel bir formasyona sahip olması beklenmektedir (Varoğlu, Varoğlu, 1995: 332)

Eğitim alan yöneticiler arasında yapılan araştırmalar sonucunda; “yöneticilerin tutum ve davranışlarında hissedilir bir değişiklik olduğu, yeni fikirlere daha yatkın hale geldikleri, daha önce alt kademedeki daha genç kişilerden gelen değişiklik önerilerine direnç gösterdikleri halde şimdi bu gibi önerilerin onlardan gelmeye başladığını” belirtenler bulunduğu anlaşılmıştır (Mihçioğlu, 1968: 69). Yöneticilerin eğitimi kesinlikle kendilerine olumlu yönde katkılar sağlamaktadır.

Uzun yönetim deneyimi olan ve ayrıca bu birikimini akademik çalışmaları ile zenginleştiren bir üst düzey yönetici; “karşılaşılan sorunları çözmede en uygun seçeneğin bulunması ve onun uygulamaya konulmasını amaçlayan yönetici, karar verme tekniğini öğrenmek, bu konudaki yeteneğini sürekli bir biçimde geliştirmek zorundadır (Çoker, 1995: 136) Yönetici, kendisine düşen işlevleri yerine getirebilmek için, gerekli yönetim, maliye, ekonomi ve

sosyal bilimler alanında eğitimini almış olmalıdır. Bunlar dışında da özellikle uygulamaya ilişkin çok yönlü bilgilere (deneyim) ve bu bilgileri özümseyerek yönetimde kullanabilecek bir kültüre gereksinimi vardır (Çoker, 1995: 140).

Gelecek bin yılın yöneticilerinin niteliklerini konu seçen bir yazar da “Bir şirket yönetiyor ve büyümesini istiyorsanız, becerilere, eğitime, yatırım yapın. Kendinizi geliştirmeye ve kişisel öğreniminize adanmalı buna önem verip uygulayan şirketlerde çalışmalısınız” (Johnson, 1996: 65) diyerek yönetici eğitimine, “Geleceğin yetenekli yöneticisini aramaya orta kademelerde şimdiden başlamalıyız (Johnson, 1996: 54) diyerek de üst düzey yönetici olmak üzere hazırlanması gereken orta düzey yöneticilerin bugünden eğitime başlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Yine “bazı yöneticilerin okuma yazma bildikleri halde bu becerilerinden yararlanmadıkları” (CARTHY, 1986: 222) ifade edilerek, yöneticinin alaycı bir şekilde yetersizlikleri vurgulanmaktadır.

Bir ülkede yöneticilerin eğitimi yürürlükteki personel düzeniyle yakından ilgilidir. İlerde yüksek yönetim kadrolarında görev alacakların hizmete alınışını düzenleyen mevzuat hükümleri, yöneticilerin hizmet sırasında nasıl yükseldikleri, başarılarının nasıl değerlendirildiği, eğitimle, özellikle yüksek yöneticilerin eğitimiyle ilgili görevlerin devlet içinde dağılışı tarzı, toplumsal ve siyasal koşullar, yüksek kademe yöneticilerinin eğitimiyle doğrudan doğruya ilgili etkenlerdir (Mihçioğlu, 1968: 53).

Yöneticilik yeteneklerinin doğuştan gelmesi, müzik ve sanatta olduğu gibi yönetici yeteneklerinin olması gerektiği iddia edilse de günümüzde yöneticilerin usta-çırak ilişkisi çerçevesinde hizmet içinde kendiliğinden yetişeceği düşüncesi büyük ölçüde terk edilmiş, yöneticinin sistemli bir şekilde yetiştirilmesi gerektiği kabul edilmiştir (Tutum, 1979: 133).

Geleneksel görüşe göre idare bir sanattır ve yapılarak öğrenilir. Yönetici günlük işleri sırasında karşılaştığı sorunları çözerek, amirleri rehberliğinde bilgi ve deneyim birikimine sahip olacak çok ayrıntılı sorunları çözmek konusunda hazırlıklı olacaktır. İdari işlemlerin büyük bir kısmının en iyi şekilde ancak gözetim altında uygulanarak öğrenileceği doğrudur. Ancak, büro hizmetleri için uygun olacağı düşünülen bu tip eğitimin yüksek yöneticiler için uygun olup olmadığı tartışmalıdır. Yüksek yöneticinin bu günkü modern devletin karmaşık problemleri ile başa çıkabilmesi için örneğin ülkenin ekonomik durumu ve nasıl yönetildiği gibi konularda genel bilgi sahibi olması gerekmektedir (Chapman, 1970: 104–107). Yaparak öğrenme modern kamu yönetiminin gereksinmesini artık

karşılayamamaktadır. “İdarenin kitabı ve okulu yoktur zihniyeti, bugün bilimsel yönetimin ortaya koyduğu modern yöneticilik ve teknik yöntemiyle kökünden yıkılmıştır. Kalkınmaya kararlı bir memlekette ilk üzerinde durulacak sorun yönetici sınıfın yetiştirilmesi, bulunan veya geliştirilen yöneticilik teknik ve yöntemlerini öğrenmek üzere hizmet içinde belirli sürelerde üniversitelerde, kurumlarda, enstitülerde eğitime tabi tutmak olmalıdır.” (Kalkandelen, 1972: 140)

Kısaca ifade edecek olursak, doğuştan bazı yeteneklere sahip olmak, başarılı olmak için gerekli bir şart ise de, yeterli şart değildir. Bunun üzerinde düşünülmüş ve planlanmış, bu alandaki ilmi verilere ve tecrübelerin verdiği derslere dayanan, sistematik bir eğitim de gereklidir (Çengelci 1973: 9).

Yönetimin sanat tarafı vardır ve oldukça ağır basmaktadır. Aynı şekilde yöneticinin, doğuştan bazı yeteneklere sahip olduğu da bir gerçektir. Bununla birlikte, doğuştan bazı yeteneklere sahip olan yöneticinin, bu yetenekleri yeni teknikler ve bilgilerle geliştirmeden başarıya ulaşması mümkün değildir. Çünkü bir yönü ile sanatkâr kabul ettiğimiz yöneticinin bu sanatını uygulayabilmesi için de eğitim gereklidir.

#### **2.1.3.2. Yönetici Yetiştirilmesi**

Yöneticilerin yetiştirilmesi denince, kişilerin öğrenim kurumlarında yetiştirilmesi ilk önce akla gelmektedir. Ancak, yükseköğretim kurumlarında verilen eğitim insan eğitiminin bir kısmını sağlayabilir. Yaratıcılığa sahip, nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi ise, tüm kariyer çizgisi boyunca devam edecektir. Başka bir ifadeyle yetiştirme, durağan bir eylem olmayıp üniversite öncesinden başlayan, üniversitede de devam eden ve ağırlık noktasını üniversite sonrası çalışmaların oluşturduğu sürekli akış halinde bir süreçtir. Yönetici yetiştirmede kaynak çoğu zaman okullardır. Bir meslek elemanını yetiştirecek okulun bulunmadığı durumlarda, bu mesleklere eleman yetiştirme işi, hizmet içinde kişilere işin iş başında yaptırılması suretiyle gerçekleştirilmektedir (Artan 1972: 87).

En geniş deyiş ile yetiştirme, bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirmektir. Yukarıda belirtildiği gibi yetiştirmede kaynak çoğu zaman okullardır. Bir meslek elemanını yetiştirecek okulun bulunmadığı durumlarda, bu mesleklere eleman yetiştirme işi hizmet içinde kişilere iş başında yaptırarak öğretilmektedir (Öztürk, 1994: 19).

Yöneticilerin yetiştirilmesinde iki değişik durumla karşılaşmaktadır. Bir tanesi, yöneticilerin hizmet içinde deneme yanılma yoluyla mesleklerinin gereklerine uyumlu hale gelmeleri ile ilgili bulunmaktadır. Çoğu ülkelerde yaygın bir yetiştirme biçimi olan bu tür veya durum, geliştirme amacına yönelik hizmet içi çalışmalarını da içermektedir. Diğeri ise, yöneticilerin örgün öğretim kuruluşlarında yöneticilik yöntem ve tekniklerini başarı ile tamamladıktan sonra meslekleri ile ilgili kadrolara atanmaları şeklinde kendini göstermektedir. Yöneticilik okullarının bulunmadığı ülkelerde ise genellikle yükseköğrenim görenlerin yöneticilik mesleği için hizmet öncesi öğretim veya eğitim , kendi kurum ve kuruluşlarında yetiştirilmeleri yolları izlenmektedir (Balta, 1966: 476).

#### **2.1.3.3. Yönetici Geliştirilmesi**

Yönetici geliştirme kavramı, yönetici yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine yöneticiyi örgütlerde değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak onun, örgütün içyapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme yöneticinin "doğru işler yapması" olarak değiştirilmesidir (Koçel, 1970: 21-22).

Yönetici geliştirme, yöneticilerin görevi gereği olarak gelişen idarenin ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde kendilerinde bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlayarak yetiştirilmesidir (Öztürk, 1994: 19).

#### **2.1.3.4. Yönetici Eğitiminin Amaçları**

Yönetici, belli bir zaman dilimi içinde, çevre koşullarını göz önünde bulundurarak, birtakım amaçlarını gerçekleştirmek, insan ve madde kaynaklarını bir araya getirerek örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmaya çalışır. Yöneticinin görevi, örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Bu amaçla yönetici, kararlar verir, bu kararların uygulanışını planlar, planların yürütülmesi için gerekli örgütsel düzenlemeleri yapar, çalışmaların yürütülmesi için yetki ve etkisini kullanır, çalışanlar arasında iletişim kurar, çalışmalarını eşgüdüm ve yapılanları değerlendirir (Başar, 2000: 52).

Yönetici adayı eğitiminin temel ekonomik amacı üretimi ve verimliliği yükseltmek olarak belirtilebilir (Taymaz, 1997: 130). Ancak işletmelerde eğitimin ana amacı olan kârın

maksimizasyonuna baęlı olarak, eęitimi sadece ekonomik amaçlarla iliřkilendirmek dūřūncesi, insan unsuruna saygı ile çatıřmaktadır. Bu nedenle eęitimi yalnızca őretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkarmak ve onun iřletmede yōnetici adaylarına hizmet veren araç durumunda olduęunu da gōz őrūne almak gerekir (Sabuncuoęlu, 1997: 130).

Yōnetici eęitimi, sadece yōneticilik ve liderlik davranıřları kazandırmak bakımından deęil, aynı zamanda yōneticileri, hızla deęiřen kořullara uyarlamak için gerekli bilgi ve beceriyle donatıma, onlara mesleki gūvence ve saygın1ık saęlama, őręūtsel etkililięi ve verimi arttırma, idari geliřmeyi ve őręūtsel deęiřmeyi hızlandırma bakımından da būyūk őrnem tařımaktadır (Kaya 1999: 250).

Gūnūmūzde teknolojik, sosyal, siyasal ve ekonomik geliřmeler çok sūratlı bir geliřme kaydetmektedir. Yōneticiler bu geliřmelere uyum saęlayarak çalıřtıęı kurum veya kuruluřun en iyi verim elde edebilme si için kendilerini sūrekli geliřtirmek zorundadırlar. Ayrıca, yōneticilik yetenek isteyen mesleklerden birisidir. Nasıl ki çalıřmakla Ressam, Mūzisyen veya řair olunamazsa, çalıřarak yōnetici de olunamaz. Yōneticilik yeteneęi de dięer yetenek gerektiren meslekler gibi eęitimle bu yeteneęin geliřtirilmesini zorunlu kılmaktadır (Tortop, 1992: 233).

İşletmelerin başarılı olması yōneticilerin değişen çevreyle uyumlu hareket edip yerinde karar alabilmesine, yeteneklerine ve bu yetenekleri geliştirebilme becerisine bağlıdır. Aynı zamanda yōneticiler ne derece dikkatli ve geçerli yōntemlere gōre seilirlerse seilsinler ve ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar, eğitim ve geliştirmeye ihtiyaçları da ortadan kalkmamaktadır (Mutlu, 2000, C.16: 269).

Yōnetici adayı eğitiminin amaçları şu şekilde sıralandırılabilir;

- Yōnetici adaylarına yōnetim ve yōneticilik bilgilerini verme,
- Farklı birimlerin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak,
- İşletmelerde hem kalite hem de miktar bakımından verimliliği arttırmak,
- Madde ve zaman israfını azaltmak,
- Gūvenli ve saęlıklı bir iř ortamı hazırlamak,
- İř memnuniyetini ve iřçi motivasyonunu yūkseltmek,
- Çalışanların sorumluluklarını arttırmak,



### 2.1.3.5. Yönetici Eğitiminin Faydaları ve Önemi

Yöneticilerin eğitilerek geliştirilmesi, bir yandan kamu yönetimini ve çalışanları etkileyecek bir yandan da kamu hizmetlerinin etkinlik ve verimliliğini arttıracaktır. Eğitimin amacı gerek sosyal adaletin sağlanmasında gerekse kalkınmanın gerektirdiği nitelikte ve nicelikte insan gücü yetiştirmektir. Personel, bütün kurumların en önemli yapı taşıdır. İşlemlerin kalitesi, kişilerin davranış kalitesinin bir sonucudur. Özellikle, tepe yöneticilerinin kalitesi ve güdüleme gücü alt kademelerdeki personelin kurumun verimliliğine olan katkılarını belirleyici bir rol oynamaktadır. Kendini yenileyen yöneticilere gereksinim bulunmaktadır. Yöneticilerin ortaya çıkan toplumsal ve kültürel gereksinimleri, teknolojik yeniliklerle uyumlulaştırarak personele ve dolayısıyla halka sunmaları gerekmektedir (Çukurçayır, 2002: 161).

Günümüzde bütün işletmeler, eğitimin gerekliliğini tartışmasız kabul etmektedir. Tüm işletmelerde yaşamsal bir faaliyet olan eğitimin, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirlemedeki rolü oynayabilmesi için onun sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekir. Böyle bir program ise eğitimden beklenen yararların elde edilmesine katkıda bulunur (Bingöl, 1990: 149).

Yönetici eğitiminin işletmeye ve yönetici adayına sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Ataklı, 1992: 16):

- İşletmelerde eğitim, öğrenme zamanını kısaltır.
- Eğitime katılan yönetici adayları, daha fazla bilgiyi akıllarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Yeni göreve başlayan yönetici adayının işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitilmiş bir yönetici adayı işini bilir ve daha iyi yapar.
- Yönetici adayı işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Yönetici adayının kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Yönetici adayı işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Yönetici adayı işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygular. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.

- Yönetici adayının mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğretilerek bilgileri yeniler.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.
- Yönetici adaylarının yetenek ve özelliklerinin gelişmesiyle işe uyumları artar.

Günümüz kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışması istenmektedir. Etkili bir kamu yönetimi her şeyden önce, yöneticilerin yetiştirilmesine ve yönetim sorunlarının bilimsel araştırma yöntemleriyle ele alınmasına bağlıdır (Ergun, 1988: 139). “Verimli ve etkin bir bürokrasi bütün toplumlarda özlemi çekilen bir nesnedir” (Heper a, 1973: 31) Verimlilik, amaç ile araç arasındaki en ekonomik olacak ilişkiyi sağlamak ile ilgilidir, etkinlik ise amacın mutlaka yerine getirilmesi ile ilişkilidir. Bürokrasinin işlevi, siyasal kararları veri olarak almak ve gerek bu kararları en isabetli biçimde alması için siyasal sisteme girdi sağlamak ve gerekse alınan kararları uygulayabilmek için gerekli yetenekte olmaktır. Söz konusu yeteneğe sahip olabilmek için ise bu sahada uzmanlaşmak gereklidir (Heper a, 1974: 51).

#### **2.1.4. YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ**

Yönetici yetiştirme programları ile bir yandan gereksinim duyulan nitelikte eleman yetiştirilmesi sağlanırken bir yandan da yöneticiler arasında hangilerinin gelişme göstererek üst düzey görevlere yeterli oldukları da saptanabilmektedir. İyi bir yönetici geliştirme programı aşağıdaki hususları gerçekleştirmelidir:

- Hangi yöneticilere gereksinim bulunduğunun saptanması
- Şimdiki performansın değerlendirilmesi ve yükseltileceklerin seçimi
- Gereksinimleri etkili bir biçimde karşılayacak kişilerin yetişmesine yardımcı olunması
- Yöneticilere uygun bir ücret ödenmesi (Newman, 1985: 377)

##### **2.1.4.1. Hizmet Öncesi Eğitim**

Hizmet öncesi eğitim, kişilerin herhangi bir hizmete başlamadan önce almış oldukları eğitim türüdür. Hizmet öncesi eğitim, her düzeydeki öğrenim kurumlarında verilmekte olan genel öğretim etkinlikleriyle her türlü meslek ve teknik öğretim etkinliklerini içerir (Kalkandelen 1985: 84). Hizmet öncesi eğitim, işe girmeden ve henüz bütün zamanını

çalıştığı kuruma vermeye başlamadan önce öğretim kurumlarında tam gün çalışarak geçirilen dönemdir (Tortop 1994: 240).

Hizmet öncesi eğitim ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarınca verilmektedir. Yükseköğretimin amacı, hizmete başlayacakların o hizmetin başarılmasına yetecek asgari temel bilgileri aktarmaktır. Diğer memurlar gibi, yöneticilerin de devlet hizmetine girmeden önce bir temel öğrenime sahip bulunmaları gerektiği şüphesiz. Kamu kuruluşlarında görev alacakların o hizmetin başarılmasına yeter asgari bir ehliyete sahip olmaları gereklidir. Bu ehliyet için başta öğretim müesseselerinde temel bilgilere sahip olmakla kazanılır. Üniversiteler, enstitüler, orta ve ilköğretim müesseseleri dereceli olarak birer öğretim yeridir (Ala 1967: 290). Dolayısıyla, özel sektör gibi kamu sektörü de personelini hizmete aday ya da asil olarak girişten önce, belli bir öğrenim görmüş (hizmet öncesi öğretim) kimseler arasından almaktadır (Sürgit 1970: 22).

Devlet memurluğuna alınan ve yöneticilik görevlerine aday olması muhtemel bulunan personelin, üniversite ve yüksekokullarda görmüş olduğu hizmet öncesi öğrenim, özel bir idarecilik eğitimi programı niteliği taşımamaktadır (Sürgit 1970: 22). Üniversite öğrenimi, çoğunlukla, yönetici yetiştirmeye yeterli sayılmamaktadır. Çünkü, üniversitelerin görevi, yalnız belirli bir meslek için insan yetiştirmek değildir. Bu yüzden öğrenim, kuramsal ve soyut kalmaktadır. Ayrıca, yöneticilik yetenekleri, daha çok işte çalışarak geliştirilebilmektedir (Meray 1967: 83).

Bu kurumlarda, genel kültür yanında öğrencilere mesleki formasyon ve gelecekteki görevleri ile ilgili teknik bilgiler verilir. Böylece hizmete başlamadan önce yetiştikleri alanın kuram, ilke ve tekniklerini, görev ve sorumluluklarını ve bilgi kaynaklarını öğrenirler. Yönetim görevi, kamu hizmetlerini etkili ve verimli olarak gerçekleştirmektir. Bunu sağlayabilmek içinde görevin gerektirdiği nitelikte yöneticilere ihtiyaç bulunmaktadır (Öztürk, 1994: 186).

Yüksek dereceli hizmetlere atanacakların, genel ve klasik öğretim yapan öğretim kuruluşları ve üniversiteleri bitirmiş olmaları, hizmet öncesi eğitim için yeterli değildir. Kuramsal öğretim yapan üniversite öğretim üyeleri ile önemli idari görevlerde bulunan uzman kişilerin görev alacağı, hizmete yatkınlığı daha çok artıracak bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Üniversite eğitiminin amacı, yalnız belli bir meslek için adam

yetiştirmek değil, aynı zamanda öğrencilere geniş bir kültür, düşünme ve eleştirme yeteneği kazandırmaktır (Tortop 1994: 242).

Devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, memurun yapacağı görevin, adaylık ve staj devrelerinde kendisine öğretilmesidir. Herhangi bir okuldan mezun olunması, sınav kazanmış olması memurun yeterli niteliklere sahip olduğunu göstermemekte, "kafası yepyeni teori ve bilgilerle dolu memur önüne gelen bir dilekçe veya yazıyı ne şekilde cevaplandıracağını bilememektedir. Göreve başladıktan sonra yetki ve sorumluluğunu yaşayarak, yaparak öğrenecektir." (Kantarcioğlu, 1977: 125).

Yukarıdaki ifadelerden, hizmet öncesi eğitimin, hizmet içi eğitimle devam ettirilmesi gerektiği vurgulanırken, bir yandan da üst düzey yöneticilik görevlerine ulaşmak amacıyla görev alacaklar için, hizmet öncesi eğitim kurumlarından alınacak eğitimin yeterli olmayacağı vurgulanmaktadır. Üst düzey yöneticiler mutlaka bu görevler için özel yöntemlerle yetiştirilmeli, hazırlanmalıdır. Konumuz olan Enderun Mektebi de hizmet içi eğitim veren bir müessesedir. Hizmet ncesi eğitim gerekli, fakat yeterli değildir. Bir nevi uzmanlaşma olan hizmet içi eğitim olmadan yöneticilikte ilerlemek mümkün değildir.

#### **2.1.4.2. Hizmet İçi Eğitim**

Tanyeline (1970: 9) göre hizmet içi eğitim, sektör ayrımı yapılmaksızın, tüzel ve özel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere verilen eğitimidir.

Yönetimin görevi, örgütsel amaçları etkili ve verimli olarak gerçekleştirmektir. Bunu sağlayabilmek için, yönetici ve personel nitelikleri ile görevlerin gerektirdiği nitelikler arasında bir denge olmalıdır. Eğer arada bir fark varsa, bu farkın giderilmesi, başka bir ifadeyle, yönetici ve personel niteliklerinin geliştirilmesi gerekir. Bu da hizmet içi eğitimle sağlanır. Özellikle, yöneticilerin hizmet öncesi yöneticilik eğitiminden geçmediği geri kalmış ülkelerde, yöneticileri kıt kaynakları en etkili bir biçimde kullanabilecek bir yeterliğe kavuşturmak bakımından hizmet-içi eğitim büyük bir önem taşımaktadır. Yöneticilerin yetiştirilmesi sürecinde önemli bir yer kaplayan hizmet içi eğitimin gerekliliklerine ve bu arada hizmet içi eğitimi hizmet öncesi eğitime nazaran gerekli kılan faktörlere de değinmek gereklidir (Yamaç, 2004: 29)

Hizmet içi eğitim, göreve girişten başlayarak her yeni iş görenin (atanmış, kariyerden gelmiş, seçilmiş) örgütün ahlâka bakışını kamu hizmetinin özel doğasını ve kamu güveninin kabulünde ve sürdürülmesinde var olan kişisel yükümlülükleri bilmesinden ve anlamasından emin olunmasını sağlayan temel öğedir (Steinberg, Austern, 1995, :158'den aktaran: Günay, 2004, :29).

Hizmet içi eğitimi gerekli kılan faktörler başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir:

— Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu: Hizmet öncesi eğitimin, bir göreve ya da mesleğe hazırlamak amacıyla, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmasına karşılık, hizmet-içi eğitim, halen görevde bulunanlara, işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla, gerekli bilgi ve becerileri kazandırır, yeteneklerini geliştirir (United Nations 1963: 56'den aktaran Yamaç, 2004: 29).

— Hizmette gelişme ve değişimlere uymak zorunluluğu: Hızlı bilimsel, teknolojik ve toplumsal gelişmeler de, hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Hizmet öncesi eğitimle öğrenilen bilgi ve kazanılan becerilerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle de, yöneticilerin eğitimi sürekli olmak zorundadır (Kalkandelen, 1972: 135). Başka bir ifadeyle, yöneticilik eğitimi, başlangıcı olan fakat sonu olmayan sürekli bir uyum sürecidir. Hızla değişen dünyamızda, hiçbir eğitim kurumu, bir ömür boyunca geçerli olabilecek bilgi ve becerileri bir defada veremez (Koçel, 1990: 142-143.)

— Kamu kesiminde "kariyer" düşüncesinin giderek kökleşmesi olgusu: Hizmetin gerektirdiği bilgi ve beceriler, ancak hizmet içinde kazanılabilmektedir. Ayrıca, kariyerin güvenceli statüsü, yetersizlerin kolayca ayıklanmasına elverişli olmadığından, çabalar, kişilerin aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kariyer düzeninde kişi, çok değişik görev ve sorumluluklar da üstlenebildiğinden, bunların üstesinden gelinebilmesi sistemli bir eğitimi gerektirir. Özellikle daha ileriki görev yerlerinin örgüt içinden yükselme yoluyla doldurulması geleneği de, hizmet içi eğitimi zorunlu duruma getirmektedir. Bu nedenle, her düzeydeki kamu görevlisinin her aşamada mesleki geliştirilmeye tabi tutulması gereklidir (Tutum 1979: 121).

— Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi: Öğrenme sürecinin rastlantılardan kurtarılması sonucunda, istenmedik yeni davranış ve alışkanlıkların oluşması önlenmiş olur (Tutum 1979: 122-123).

Hizmet içi eğitimin genel amaçları ve hedeflerini başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir:

— Verimliliği artırmak: Verimlilik, optimum düzeyde personel, malzeme ve para ile kamusal amaçları gerçekleştirmektir. Buna göre eğitimin başta gelen amacı, kamu görevlilerine işlerini daha kısa zamanda yapmaları, gereksiz eylem ve işlemlerden kaçınmaları, kaynakları en rasyonel biçimde kullanmaları, hizmet ve mal üretiminin maliyetini düşürme yollarını öğretmektir (Kaya 1999: 263; Tutum 1979: 123; 1992: 50).

— Öğrenme süresini kısaltma: Para, enerji ve zaman israfına neden olan sınav-yanılma yoluyla öğrenmenin yerini hizmet-içi eğitimin alması, sistemli bilgilerle öğrenme sürecini hızlandırır ve kısa zamanda daha çok bilgi ve becerinin öğretilmesine olanak hazırlar (The Training Within Industry Report 1954: 17'den aktaran Yamaç, 2004: 31).

— Aksaklıkların giderme ve eksiklikleri tamamlama; eylem, işlem ve davranışlarda rastlanan ortak aksaklık ve eksiklikler arasında "önceki uygulamalara aşırı bağlılık", "iş sahiplerine karşı dıyarsızlık", "olumsuz halkla ilişkiler", "işleri savsaklama", "sorumluluktan kaçınma", "kararsızlık" gibi olumsuz alışkanlıklar sayılabilir (Tutum 1979: 124). Bu olumsuz alışkanlıklar, iletişim, İnsan ilişkileri ve halkla ilişkiler gibi konulara ağırlık veren hizmet-içi eğitim programlarıyla değiştirilmeye çalışılır (Kaya 1999: 264).

— Morali yükseltme: Eğitim programına çağrılmak, kişiliğe özel bir önem ve değer verilmesi anlamında değerlendirilebilir. Bu takdirde eğitim, güdeleyici bir rol oynar. Çünkü, kişiye kendini geliştirme ve görevinde başarılı olmak fırsatı vermektedir (Tutum 1979: 124). Diğer yanda, hizmet-içi eğitimle görevliler arasında yakınlaşma sağlanır, bağlılık, işbirliği ve ekip ruhu geliştirilir (Kaya 1999: 264; Taymaz 1992: 6).

— Kariyerlerin gelişmesine imkân verir: Kamu görevlilerine, bugünkü işlerin en başarılı biçimde yapılması yolları öğretilir. Bu da, bir üst düzeye yükselmek için kuvvetli bir tercih nedeni olabilir. Bunu bilmek, eğitim programına katılanların morallerini yükseltir ve enerjilerini, işlerin en etkili bir biçimde yapılması için harcamalarına yol açar (Kaya 1999: 264; Tutum 1979: 124-125; Taymaz 1992: 6).

Üst düzey yöneticiler açısından hizmet içi eğitimin amaçları (Öztürk, 1994: 24-25) :

— Yöneticilere belli yönetim tekniklerinin kazandırılmasını sağlamak (Örneğin, program değerlendirme ve gözden geçirme teknikleri, CDM, örgüt geliştirme teknikleri v.b. gibi)

— Yönetici durumunda olan veya olabilecek kişilere, planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme, denetleme, karar verme ve yetiştirme gibi yönetimin temel fonksiyonları hakkında gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması (Tanyeli, 1970: 130)

—Yöneticilerin bilgilerini tazeleyerek kabiliyetlerinin gerektirdiği en fazla verimi elde etmek (Onaran, 1964: 133)

— Kendi alanlarında çağdaş hale getirerek, yenilik ve gelişmelere uyumunu sağlamak

—Yöneticilere gelecekte dolduracakları mevkiin gerektirdiği türde bilgi beceri ve davranışlar kazandırmak.

—Örgütün ihtiyaçlarını, profesyonel ölçütleri, programa katılanların ihtiyaçlarını ve kamu yönetiminin değişen isteklerini karşılamak (Ergun, 1988: 8).

—Yöneticilerin kişisel gelişimini sağlamak, örgüte ve görevine karşı tutumunu olumlu yönde değiştirmek

— İleriye gören, sorun çözebilen, karar verebilen, güdülen siyaseti çözümleyebilen, uygulayıcı, örgütün varlığını sürdürebilen, kaynakları kullanabilen bir üst düzey yönetim oluşturmak,

—Örgütteki kişilerarası ilişkileri, iletişimi, örgütsel çevreyi dikkate alarak verimliliği ve etkililiği sağlayabilecek biçimde örgütsel amaçları, sistemin performansını ve yönetim programlarını gerçekleştirecek bir üst düzey yöneticisi yetiştirmek,

— Alt kademedeki yönetici adaylarını yetiştirerek üst görevlere hazırlamak,

—Yöneticilerin teknik, beceri ve kavramsal maharetlerini geliştirmek (Koçel, 1970: 55).

Siyasal yapıları ne olursa olsun, bütün ülkelerin amacı etkili ve verimli yönetim sistemini oluşturmaktır. Bunun yolu da kamu hizmetlerine nitelikli elemanları almak, bunları hizmet içinde eğitmek ve kendilerden en üst seviyede yararlanmaktır. “İyi bir yönetim düzeni,

Anayasa, hükümet biçimi yada yasaların kusursuzluğu ve iyiliğinden çok devlet kadrolarını dolduran personelin niteliğine ve başarı derecesine bağlıdır.” (Steinberg , Austern , 1995, :158’den aktaran: Günay, 2004, :29) Toplumda örgütler ve yasalar ne derece mükemmel olursa olsunlar, buralarda çalışan ve yasaları uygulamakla görevli bulunan insanların gereken niteliklerden yoksun olması istenilen başarının, beklenen sonucun elde edilmesini mümkün kılmaz (Lepawski, 1952, :10’den aktaran: Günay, 2004, :29).

Yönetici eğitimi genel olarak iş başında ve dışında olmak üzere birçok yöntemleri vardır. Bunlardan bazıları şunlardır: "Anlatım Yöntemi", "Yönetim Oyunu Yöntemi" , "Örnek Olay İncelemesi Yöntemi", "Gösteri Yöntemi", "Staj Yaptırma Yöntemi" , "Grup çalışması Yöntemi", "Duyarlılık Eğitimi Yöntemi" , "Yaratıcılık Eğitimi Yöntemi" , "İş Üzerinde Eğitim Yöntemi" ve "Serbest Eğitim Yöntemi"

#### **2.1.4.2.1. İŞ BAŞINDA EĞİTİM**

"Dört Saffa Metodu" da denilen bu yöntem her zaman başta gelen hizmet içi yönetici yetiştirme yollarından biri olmuştur. Yöntemin özü, işin yapılarak öğretilmesindedir, Öğretici işin nasıl yapılacağını anlatır, gösterir, açıklar ve işin yönetici aday tarafından yapılmasını denetler. İş başında eğitiminin sürat ve mahiyeti büyük ölçüde yetiştirilen adaya ve öğreticisinin tutumuna bağlıdır. Öğretici, adayın yetişmesini istemez ve bu işin nasıl yapılacağını bilmezse, aday da, öğrenmeyi istemez ve sağlayacağı yarar takdir edemezse, eğitim yetersiz olur. Bu nedenle örgütteki yöneticiler arasında, astları yetiştirmenin en önemli görevlerinden biri olduğu inancının yerleşmiş olması gerekir. Yönetici veya yönetici adayı bulunduğu görevi, en iyi yetki devri ve yol göstermenin iyi bir şekilde kanbine edilmesi yoluyla öğrenebilir. Adaydan her işte amirine danışmasını istemek yararlı olmaz. Ancak amir adayın çalışmalarını yakından izlemeli, işleri daha iyi yapmanın yol ve çarelerini sürekli ortaya koymalı, tavsiyelerinin sebeplerini sabırla açıklamak suretiyle adaya işin özüne inme imkânı vermelidir. Başarı için karşılıklı güven ve anlayış şarttır (Sürgit, 1970: 28).

Yönetici adayın amirinin görevi hakkında bazı ön bilgilere sahip olması gerekir. Bu da adayın amirinin yerinde kendisi bulunsaydı nasıl hareket ederdi sorusunu düşünmesi suretiyle sağlanabilir. Başlangıçta amir karşılaştığı problemlerle ilgili verileri, dikkate alınması gereken bakış açılarının neler olduğunu ve verdiği kararın sebeplerini yetiştirilen adaya anlatmalıdır. Aday amirini izleyerek kendi perspektifini genişletir ve amirine



problemler veya uygulama kabiliyeti olmayan fikirlerle gelmek yerine makul tekliflerle gelme alışkanlığı kazanır (Newman, 1970: 389).

Bu yöntemde kişisel farklılıklar diğerlerine kıyasla daha çok dikkate alındığından bireysel öğretim yöntemi de denir. İş başında eğitim yöntemi, kamu yönetimi işlemlerinde değişiklik olması, yeni işlerin ortaya çıkması, yeni yöntemlerin uygulanması gibi durumlarda ihtiyaç duyulan bir yöntemdir. Bu yöntemin başarılı olması, öğretici veya amirin işi iyi bilmesi, öğretme yetenek ve isteği olması, ayrıca zamanın da yeterli olmasına bağlıdır. Bu yöntem, yönetici veya adayının görev yaptığı işin gerektirdiği beceri ve tutumu kazandırarak, kendisine güveninin artmasına yardımcı olur (Öztürk, 1994: 27).

Yönetici yetiştirme de bu yöntem özellikle amirin yerine yetişecek yönetici adayı yada adayların hizmet içi eğitimi için uygundur (Üskül, 1975: 293).

#### **2.1.4.2.1.1. Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim**

Uygulamada en yaygın yönetici yetiştirme yöntemlerinden bir tanesidir. Bu yöntemde, insanların en iyi yaparak öğrenebilecekleri ve yetiştirilmesi düşünülen adayı en iyi ancak kendisinin bağlı olduğu bir üst yöneticinin yetiştirebileceği varsayımından hareket edilir (Artan, 1977b: 52).

Bu yöntemin esası, amirin astlarının çeşitli ihtiyaçların, zayıf yönlerini tespit ederek, bunları giderebilmesi için fırsatlar vermesine, yeni bilgiler elde etmesi ve kabiliyetlerini geliştirebilmesi için uygun bir ortam yaratmasına, bunun içinde ast ile amir arasında karşılıklı güven ve işbirliği sağlanmasına bağlıdır. Ancak amir, bu görevi yerine getirirken, problemleri müşahade edebilme ve açıklama kabiliyeti, soru sorma mahareti, haberleşme hüneri gibi bazı maharetlere de sahip olmalıdır. Ayrıca amir her şeyden önce astının yetişmesini istemelidir. Aksi halde astın yetişme isteği ne kadar büyük olursa olsun, işi öğrenebilme genişliği ve hızı ne kadar çok olursa olsun, amir astının yetişmesini istemiyorsa, adayın yetişme eyleminin süresi uzayacak ve olumsuz yönde gelişecektir. Hâlbuki astlarını yetiştirici bir zihniyete sahip amirler, astlara yetişme fırsatı yaratmakla, onların ileride taşıyacakları sorumluluklar için gerekli olan yöneticilik maharetlerini kazanmalarına yardım edeceklerdir (Koçel, 70: 139).

Bu yetiştirme yöntemi amir ile eğitilen yönetici adayı arasındaki gayri resmi ilişki nedeniyle aralarında karşılıklı anlayış ve saygının teessüs etmesini ve amir tarafından yapılacak olumlu tenkitlerle de, yöneticinin zayıf yönlerini objektif şekilde görmesini sağlamaya yarar (Telimen, 1972: 64).

#### **2.1.4.2.1.2. Yöneticiye Yardımcı Olma**

Bu yöntem, günümüzde sık kullanılan yöntemlerden bir diğeridir. Yöneticiye yardımcı yönteminde eğitilecek yönetici, yanında bulunduğu yöneticinin yardımcısıdır. Eğitilecek yönetici, çeşitli sevk ve idare tatbikatı ile ilgili konularda amirine yardım etmekte ve böylece kendisinin örgütün problemlerini bir bütün olarak görebilme kabiliyetinin geliştirilmesine çalışılmaktadır (Telimen, 1972: 60).

Yönetici adayının, amirine en yakın kişi olması nedeniyle örgütün çeşitli sorunlarını çok yakından izleme imkanına sahiptir. Bu da kendisine tecrübe ve bilgi kazandırır. Ayrıca, adayın önderlik ve karar verme konularındaki yeteneklerini geliştirmesi açısından yararlıdır (Özürk, 1994: 30).

Bu yöntemde, adayın yanında bulunduğu yöneticinin öğretme yeteneğinden yoksun olması, adayın ihtiyaçlarını tam tespit edememesi veya çok otoriter bir kişiliğe sahip olması gibi durumlarda yöntemin tamamen dejenere olmasına sebep olur ki bu da yöntemin başlıca sakıncasıdır (Artan, 1977b: 53).

#### **2.1.4.2.1.3. İş Rotasyonu (Görev Değiştirme)**

Görev değiştirme (rotasyon), örgütün içerisinde önceden belirlenmiş bir plana göre yönetici veya yönetici adaylarının çeşitli makam veya yerlerde rotasyona tabi tutularak çalıştırılması yöntemidir. Genelde, hizmete yeni atanan yönetici adaylarının yetiştirilmesinde uygulanan bir yöntemdir. Yönetici adayların, örgütün tümüne ilişkin daha geniş bilgilere sahip olmayı gerektiren bir göreve yükselmesi söz konusu olduğunda bu yöntem gereklidir. Çünkü, "çoğu yöneticilik pozisyonları, aşağı kademelerde bir tek görevde kazanılması mümkün olan görüş ve tecrübeden daha fazla ihtiyaç gösterir" (Sürgit, 1970: 28). Bu nedenle, yönetici adaylarının kamu yönetimi örgütünün değişik bölümlerinde çalışması gerekir (Öztürk, 1994: 27).

Görev değiştirme (rotasyon) sayesinde eğitilen yönetici geniş bir bilgi ve iş tecrübesi kazanmakta ve bu şekilde idare etme potansiyelini yükseltmektedir (Telimen, 1972: 59). Ayrıca birden fazla adayın katıldığı programlarda adaylar arasında rekabeti özendirme açısından da yararlıdır. Görev Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi, eğitilen yöneticiye, örgütü bir bütün olarak görme kabiliyetini kazandıracağından yöneticinin özellikle üst düzey görevlerde başarılı olması sağlanabilir. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için de, iyi bir planlama yapılmalı eğitim yerleri iyi seçilmelidir. Seçilecek bu yerlerin, adaya ihtiyacı olan tecrübeyi kazandırabilecek durumda olması gerekir. Ayrıca, bu pozisyonlara nezaret eden amirlerin tutum ve davranışları da önemlidir. Eğitilen yönetici bir görevden diğerine geçirilirken zamanın özelliği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu işlem ancak yöneticinin psikolojik olarak böyle bir transfere hazır olduğunda yapılmalıdır. Böylece yöneticinin belirli bir işte yeteri kadar eğitim görmesi sağlanabilir. Bu yöntem uygulamada geniş bir şekilde uygulanmakta ise de, yöneticilerin sık sık rotasyona tabi tutulması sonucu kendi emrindeki elemanların yetiştirilmesi güçlüğüne doğması, rotasyon nedeniyle yöneticilerin uzun vadeli plan yapmaktan kaçınmaları, sürekli yer ve üst (amir) değiştirme sonucu bazı adayların tedirgin olması gibi sakıncaları bulunmaktadır (Öztürk, 1994: 28).

#### **2.1.4.2.1.4. Özel Görevler Verme**

Bu yöntemde adaya işletmenin çeşitli konuları ile ilgili özel görevler verilir, projeler hazırlatılır ve ilerde kendisi için çok gerekli olacak konularda derinlemesine bilgi edinmesi sağlanır. Yaptığı analizler sonucu hazırladığı dokümanlar incelenip eksik yönleri saptanır ve geliştirilir (Artan, 1976: 82).

#### **2.1.4.2.1.5. Yetki Devri ve Merkezkaç İdare**

Üstün astlarına yetki devretmesi, onların yetişme ve gelişmesini sağlayan önemli bir yöntemdir. Bu suretle ast düşünmek, karar vermek, fikrini kendi astlarına kabul ettirebilmek için hangi tutum ve davranışlarını geliştirmesi veya değiştirmesi gerektiğini öğrenir (Ünal, 1982: 42).

#### **2.1.4.2.1.6. Uygulatma**

Uygulatma ise, öğreticinin bir işin yapılışını kendisi yaparak ve öğrencilere de yaptırarak öğretmesidir. Bunun için öğretici dört aşamalı bir süreci gerçekleştirir. Birinci aşamada,

öğrencilere gerekli açıklamaları yapar. İkinci aşamada , işi yaparak gösterir. Üçüncü aşamada, işi öğrencilere yaptırır. Dördüncü aşamada işi öğrencilere yinelettirerek becerilerinin pekişmesini sağlar (Canman, 1995,101) .

#### **2.1.4.2.1.7. Staj Yaptırma Yöntemi**

Staj yaptırma yönteminde, öğrenciler belirli bir "staj programı" çerçevesinde, gelecekte yapacakları işlere ilişkin bilgiler beceriler ve davranışları öğrenmek amacıyla, iş yaşamındaki kuruluşlara gönderilir. Böylece henüz işe başlamadan önce, öğrencilerin yetki, görev, sorumluluk, çaba ve çalışma ortamı gibi birçok açıdan işe ilişkin bilgiler kazanması ve öğrencilerin, okul yaşamında öğrendikleri kuramsal bilgiler ile iş yaşamındaki uygulamalara ilişkin bilgileri karşılaştırması olanağı sağlanır (Sabuncuoğlu, 1994,148) .

Staj yaptırma yönteminin temel yararları şunlardır:

- Öğrenciler staj eğitimiyle iş yaşamına uyumlu bir duruma gelir (Özinönü, 1975,25) .
- Kuramsal bilgiler ile uygulama arasındaki bağlantılar sağlamlaştırır (Sarvan, 1994,212).
- İş yaşamının değişen yapısı ve işleyişine yönelik olarak ders programlarının yeniden düzenlenmesinde katkılar sağlar (Mihçioğlu, 1963,15).

#### **2.1.4.2.1.8. Serbest Eğitim Yöntemi**

Serbest eğitim yöntemine, "bilgisayarlı eğitim" ve "evrak sepeti" yöntemi adları da verilmektedir. Serbest eğitim yönteminde, yönetici eğitimi için öğretici görevlendirmek yerine, bilgisayarlar ve evraklar aracılığıyla, yöneticilerin kendi kendilerine öğrenim gerçekleştirebilecekleri bir öğrenim ortamı sağlanır. Bilgisayarlı eğitim, oluşturulan "bilgi işlem merkezleri" (Yeğenoğlu, 1984, 123) ya da hazırlanan "paket programlar" (Demirel; Ün, 1987,32) aracılığıyla yapılmaktadır. Bunun için oluşturulan bilgi işlem merkezleri ve paket programlara yöneticilerin bilmesi gereken bilgiler yüklenir. Bilgiye gereksinim duyan yöneticiler, istedikleri bilgilere, istedikleri zaman, doğrudan ulaşabilme olanağına kavuşmuş olurlar. Evrak sepeti yönteminde yöneticilikle ilgili bilgileri içeren raporlar, kararlar, yazışmalar, uygulamalar ve benzeri belgeler çalışma ortamında bulundurulur. Yöneticiler gereksinim duydukları zamanlarda bu belgeleri tarayarak , aradıkları bilgilere ulaşırlar (Çelikkol ; Sözen , 1973,124 ve Canman, 1995,51) .

#### **2.1.4.2.1.9. Komiteler Yoluyla Eğitim**

Yöneticilerin yetiştirilme ve geliştirilmesinde, yetiştirilecek adaylardan kurulu komitelerden de eğitim gayesiyle faydalanılmaktadır. Uygulamada çalışma grubu, proje grubu, sindikeyt vb. adlarla anılmaktadır (Öztürk, 1994: 31).

Bu yöntem ilk kez 1932 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış ve Ch. P. Mc Connick tarafından geliştirilmiş olup, günümüz örgütlerinde de oldukça sık uygulanan bir yönetici yetiştirme yöntemidir (Telimen, 1972: 62) (Artan, 1977b: 53).

Bu yöntemin uygulanmasının ana fikri, yöneticilerin birbirleri ile karşılıklı münasebete girdikleri zaman, her biri diğerinden bir şeyler öğrenmektedir. Böylece örgütü bir bütün olarak görebilme, fonksiyonlarla ilgili görüş ufkunu genişletme ve örgüt ile ilgili bilgi ve özel maharet kazanma, imkanını elde etmektedirler (Koçel, 70: 146). Yöntem, karar verme ve planlama gibi konularda etkin bir eğitim tekniğidir (Tutum, 1979: 140).

Bu yöntem yöneticilere örgüt problemlerini analiz etme, konular üzerinde tavsiyelerde bulunma imkânını verme, örgüt ihtiyaçlarını ve gayelerini daha iyi anlayarak liderlik vasıflarını geliştirme, sorumluluk duygularını geliştirme imkanlarını sağlamaktadır. Ayrıca, yöneticiler edindikleri bilgi sayesinde tecrübelerini geliştirip sevk ve idare kabiliyetlerini ortaya koyma fırsatı bulurlar. Komiteler Yolu İle Yetiştirme Yöntemi'nin, komite çalışmalarını yöneten kişinin yetersizliği nedeniyle çalışmaların yozlaşması, komiteye katılan yönetici adayların, çalışma düzenine sevk ederken üst yöneticilerce himaye edilmesi başlıca sakıncalarıdır (Öztürk, 1994: 31-32).

#### **2.1.4.2.2. İŞ DIŞINDA EĞİTİM**

##### **2.1.4.2.2.1. İşletme Gezileri**

Gezi-gözlem öğreticinin, öğrencileri yönetim işlem ve eylemlerinin yapıldığı kurum ve kuruluşlara götürerek, yönetim işlerinin nasıl yapıldığını izlettirmesidir (Akgün; Can; Kavuncubaşı, 1995,207).

#### **2.1.4.2.2.2. Programlanmış Öğretim**

Bu yöntem bir eğiticinin en önemli gayesinin öğrencilerinin davranışlarında görülebilir bir değişiklik meydana getirmek fikrine dayanmaktadır. Yöntemin en önemli unsuru “etki” veya “uyarıcı” adı verilen ve davranışlarda değişiklik yapan veya değişik bir davranışa zorlayan faktördür. Etki görevini yapan belirli kelime ve cümleler kullanılmaktadır (Telimen, 1978: 181).

#### **2.1.4.2.2.3. Yaratıcılık Eğitim Yöntemi**

Yaratıcılık eğitimi yöntemi, daha önce var olmayan ya da var olduğu halde, farklı bir biçimde yeniden var etmeyi (Sağlam, 1979,61-62) geliştirme yöntemidir. Yöneticilerin karar verme ya da sorun çözmede düşünce yaratıcılıkları geliştirilmeye çalışılır . Yaratıcılık eğitimi yönteminde, bireylerin düşüncelerini yaratıcılığa yönlendirecek sorular kullanılır (Sungur, 1997,207-209) .

#### **2.1.4.2.2.4. Düz Anlatım**

Anlatım yöntemi, bir konuşmacının belirli bir konuyu belirli bir topluluğa anlatmasıdır. Ders anlatımı, konferans, panel, sempozyum gibi etkinliklerde genellikle kullanılan (Aytürk, 1990,9-10) kolay uygulanabilir, az masraflı, özel öğretim araçları gerektirmeyen (Canman, 1995,102) ve dinleyici sayısının çok olduğu ortamlardaki tek yönlü bilgi aktarımında , etkili bir yöntemdir (Akgün; Can; Kavuncubaşı, 1995,205).

"Düz Anlatım", "Ders Verme", "Konferans", "Takrir" v.b. adlarla anılan bu yöntem, belirli bir konunun bir konuşmacı tarafından belirli bir kümeye anlatılmasıdır. En eski bir yetiştirme yöntemidir. Anlatımlar genelde kuramsal konularda olur. Uygulamayla ilişkisi azdır (Öztürk, 1994: 32).

Bu yöntemin uygulamadaki başarısı özellikle anlatan kişinin bilgi ve yeterliliğine bağlıdır. Ayrıca öğretilmek istenen konunun da iyi seçilmesi gerekir. Konunun teoriden çok pratik esaslara dayanması yöntemin başarısı için gereklidir. Siyasal alanda çeşitli sorunlara

özüm ararken çok kullanılan bu yöntem, hizmet içi eēitimde, kümeyi oluşturan bireyler arasında görüş ve bilgi alışverişi saēlanması açısından özellikle yönetici eēitiminde yararlı olabilir (Üsköl, 1975: 293). Alışılmış bir yöntemdir. Kolay düzenlenir ve masrafsızdır. Aynı anda çok sayıda kişiye hitap etme imkanı verir. Öteki tekniklerle birleştirilerek kullanılmaēa en uygun bir yapıya sahiptir (Kalkandelen, 1979: 124).

Bu yöntemin, konuyu iyi bilen ve anlatma tekniēi yeterli düzeyde konuşmacıların her zaman bulunamaması, adayların anlatılanları hemen uygulama imkanını bulamamaları, dinleyici grubun pasif kalması, anlatma sırasında kolayca konunun dışına çıkılabilmesi, okul havası vermesi nedeniyle dinleyenleri sıkabilmesi gibi sakıncaları mevcuttur (Öztürk, 1994: 32-33).

#### **2.1.4.2.2.5. Yönetim Oyunları (Simölasyon)**

Yönetim oyunu yönteminde, öēretici, yaşamda gerçekleşen yönetim etkinliklerinden bir örnek belirler. Belirlediēi örnekteki rolleri öērencilere verir ve öērenciler gerçekmiş gibi, kendilerine verilen rolleri oynayarak, bir yönetim etkinliēini canlandırırlar (Telimen, 1972, 69-71). Oyun canlandırıldıktan sonra "öēretici", "oyuncu öērenciler" ve "izleyiciler"; oyun, oyuncular ve roller hakkındaki düşüncelerini açıklarlar (Peker, 1989,70). Yöntemin temel yararları şunlardır:

Son yıllarda geniş bir uygulama alanı bulan ve simölasyon (taklit) yöntemleri adı altında toplanan yöntemlerden biridir (Koçel, 70: 147). Bu yöntem küçük bir kümenin hayali bir yönetsel birimi koordinatörlerden yararlanarak yönetme oyunu oynaması olarak tanımlanır. Endüstri yönetiminde geliştirilen bu yöntem kamu yönetimi alanında da kullanılmaktadır (Üsköl, 1975: 297).

Simölasyon (Taklit) Yöntemleri, eēitimin gerçek durumlar altında cereyan etmesi fikrine dayanmaktadır (Koçel, 70: 148). Yönetim Oyunu, oyunu yönetecek bir yöneticinin başkanlıēında adayların küçük gruplar halinde bölünmeleriyle başlar. Her grup birbirine rakip kurum, kuruluş veya işletmeyi hayali olarak temsil etmektedir. Her grup temsil ettiēi örgütün hayali durumlarını canlandırırken, kendilerine verilen bilgileri göz önünde bulundurarak baēlı oldukları örgüte ait kararlar almaktadırlar. Alınan bu kararlar devamlı deēerlendirmeye tabi tutulmakta ve duruma göre yeni kararlar alınmakta veya evvelce alınan kararlar üzerinde bazı deēiřiklikler yapılmaktadır. Genellikle bu uygulama

esnasında hazır bulunan bir jüri heyeti grupların başarı durumlarını tespit eder. Daha sonra, bir değerlendirme oturumu yapılır ve burada her grubun aldığı kararlar değerlendirilir. Değerleme sonrasında oyunu yöneten kişi, adaylara topluca oyunun tümü hakkında eleştiride bulunur ve yorum yapar. Yöntemin gelişmiş şekillerinde bu değerlendirme bilgisayarlar aracılığı ile yapılmaktadır (Öztürk, 1994: 33).

#### **2.1.4.2.2.6 Rol Oynama**

Yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılan yöntemler arasında önemli bir yeri olan Rol Oynama Yöntemi, eğitim ve gelişme programlarına katılanlara gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara meseleleri bizzat canlandırarak tatbiki bir şekilde öğretme imkanı sağlayan eğitim yöntemidir (Telimen, 1972: 71).

Bu yöntem, diğer yöntemler gibi esas itibarıyla sadece "söz" de kalmayan, ferdin davranışlarını da harekete geçiren bir yöntemdir (Koçel, 70: 146).

Bu yöntemde önceden bir olay seçilir ve olayla ilgili tüm hazırlıklar tamamlanır. Olay adaylara anlatılır. Oyunda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayların karakter, düşünce ve inançlarına göre dağıtılır. Oyunda rol almayan diğer adaylar oyunu dışarıdan izlerler. Oyun bittikten sonra rol alanların olaydaki davranışları ve varılan sonuçlar üzerinde eleştiri ve tartışmalar yapılır. Böylece tüm adaylar olay üzerindeki düşüncelerini söyleyebilme imkânını elde etmiş olurlar. Rol Oynama Yöntemi, öğrenime heyecan katar, ilgiyi çoğaltır, katılan yöneticilerin beşeri maharetlerinin geliştirilmesinde, sözlü anlatım, sosyal bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesinde, sorunlara en iyi çözümün nasıl getirilebileceği konusunda adayların tecrübe kazanmalarında faydalı bir yöntemdir. Buna karşın zaman alıcı bir yöntem olması, yöntemi amacına uygun olarak yönetecek uzman kişilerin bulunamaması gibi sakıncaları mevcuttur (Öztürk, 1994: 36).

Bu yöntem diğerlerine göre yeni bir yöntem olmasına rağmen alınan sonuçlara göre çok ümit vaat eden bir eğitim yöntemi olarak kabul olunmaktadır (Şenel, 1964: 64). Özellikle bu yöntem insan ilişkileri ve halkla ilişkiler konularının öğretiminde etkilidir.

#### **2.1.4.2.2.7 Örnek Olay İncelemesi**

Örnek olay incelemesi yönteminde, öğretici, kurgusal ya da yaşanmış bir yönetim olayını anlatan bir yazıyı öğrencilere verir. Öğrenciler olayla ilgili çalışmalar yaparlar. Eğitici ve



öğrenciler bir araya gelir ve olayı tartışır (Telimen, 1972,65). Yöntemin temel amacı, tartışma ortamı içinde, yönetimle ilgili bir olay ya da sorunu ayrıntılarıyla inceleyerek, öğrencileri bilinçli düşünmeye, etkili kararlar almaya ve sorunlara çözümler üretmeye yöneltmektir (Sabuncuoğlu, 1994,159). Örnek olay incelemesi yönteminin temel yararları şunlardır:

—Konuların ve sorunların somut bir şekilde (Canman, 1995:103) ve bir bütün olarak kavranmasını sağlar (Peker, 1989,69) .

—Öğrencilere düşünme (Çelikkol ; Sözen, 1973: 123) ve farklı bakış açılarından bakma (Leamed; Sproad, 1972:63'den aktaran Alkuş, 2000: 99). alışkanlıkları kazandırır,

— Öğrencilere kendilerini başkalarının yerine koymayı öğretir (Akgün; Can; Kavuncubaşı, 1995,207);

— Öğrencilerin analiz ve sentez alışkanlıklarını pekiştirir (Telimen, 1972, 66).

"Vak'a Yöntemi" adıyla da anılan bu yöntem, eğitilen yöneticiler tarafından örgütle ilgili gerçek bir problem üzerinde, çeşitli alternatifler ileri sürerek bunların analizini ve münakaşasını ifade etmektedir. Bu yöntemin özel ve kamu kesimlerinde uygulanışı 1919'lara kadar uzanmaktadır. Amerika'da Harvard Üniversitesi yetkilileri tarafından ortaya atılan bu klasik yöntem, üniversite öğrencileri arasında rağbet görmektedir (Telimen, 1972: 65).

Bu yöntem kamu görevlilerinin önemli bazı kararlara nasıl vardıkları ve nasıl uyguladıkları veya belli problemleri nasıl ele alıp çözdüklerini anlatan özel bilgilerin incelenmesi yöntemidir (Tutum, 1979: 141-142).

#### **2.1.4.2.2.8. Bekleyen Problemler**

"In-Basket" veya "Evrak Sepeti" adıyla da anılan bu yöntem, bir örgütte çalışan personelin sorunlara çözüm yolu arama, bulma yeteneğini geliştirmek için yapılacak eğitimde uygulanan bir yöntemdir. Özellikle yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılır. Bu yöntemde biriken evraklar kutulara yerleştirilir ve eğitilecek adaylar kutularda bulunan evraklarla baş başa bırakılır. Adayın evrakları yazılı olarak çözümlemesi istenir. Aday bu evrakları çözümledikten sonra, yapılan çözümler eleştirilir ve uygulamaya ilişkin ilkeler belirlenir (Taymaz, 1981: 146).

Bu yöntem, özellikle adayların düşünme, planlama ve karar verme yeteneklerini geliştirir. Ayrıca adaylar programa aktif olarak katıldıklarından öğrenme eylemi daha etkili olur. Ancak bu yöntemin uzun bir süreyi gerektirmesi gibi zorluğu vardır (Artan, 1976: 94).

#### **2.1.4.2.2.9. Duyarlılık Eğitimi**

Duyarlılık eğitimi yöntemi, genellikle, iş yaşamında yönetim etkinliklerinde bulunanlara uygulanan ve kişilerin duygusal eğitimine yönelik bir yöntemdir. Duyarlılık eğitiminin temel amacı, bir grup içindeki bireylerin birbirlerini duygusal olarak nasıl etkilediklerini ortaya çıkarmaktır. Duyarlılık eğitimi yönteminde, "var olan" ya da "oluşturulan" bir grup içindeki bireyler bir araya getirilir. Belirli bir gündem olmaksızın grup üyeleri sırayla ya da isteğe bağlı olarak " yaptıkları işler ", "kendileri" ya da " grubun üyeleri " hakkındaki duygu ve düşüncelerini açıklayarak (Canman, 1995: 100-101); kendilerinin ve başkalarının davranışlarını yönlendiren duyguları keşfetmeye (Telimen, 1972: 84) ve duygusal duyarlılıklarını artırmaya çalışırlar (Tortop, 1999,276). Böylece, grup üyeleri hem kendilerinin hem de başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını daha iyi anlama, yorumlama ve yönlendirme amacıyla yeteneklerini, becerilerini ve davranışlarını geliştirmeye çabalarlar (Çelikkol; Sözen, 1973: 127-128).

Bu yöntem, 1945 yılında ilk kez, Amerika Birleşik Devletleri'nde. Kurt Levin tarafından ortaya atılmıştır". Bu yöntem, aynı ülke Milli Geliştirme Laboratuvarlarının öncülüğüyle 1950 yılı sonlarına doğru yapılan uygulamalarla geliştirilmiştir (Telimen, 1972: 72).

Duyarlılık Eğitime. "Laboratuvar Eğitimi" de denilmesinin sebebi, programa katılan yöneticilere kendi kendilerinin davranışlarını tahlil edebilme imkânının sağlanması ve bu yöneticilerin üçüncü şahıslarla olan ilişkilerinde kendilerine yeni yollar bulabilme zemininin hazırlanmasından doğmaktadır (Telimen, 1972: 83). Bu eğitim ortalama dört gün ile dört hafta arasında bir zaman aralığında düzenlenmektedir. Genelde 10-20 kişilik ast-üst ilişkisi bulunmayan ve birbirlerini tanımayan gruptan oluşan yönetici adaylarına uygulanır. Adayların belli başlı özellikleri grup toplantılarında hem analiz eden hem de analiz edilen kişi niteliğinde olmalarıdır. Bu özellikler yöneticilerin kendilerini diğer yöneticilerle karşılaştırma imkânını elde ederek eksik ve üstün yanlarını görmelerini sağlar. Bu eğitim yöntemi çoğunlukla mesleki çevrenin dışında, belli bir gündeme bağlı kalınmadan, grup üyelerinin serbestçe konuşabilecekleri ve tartışabilecekleri yerlerde düzenlenmektedir (Öztürk, 2004: 38)

Bu yöntemle eğitilen yönetici, kendini ve başkalarını daha iyi algılamalı, takmış olduğu maskeyi çıkarabilmeli, olgunluk düzeyini yükseltebilmeli, daha iyi anlamayı öğrenmeli, daha açık konuşabilmeli, tutuk davranışlarını aşabilmelidir. Ayrıca bu yöntem, küçük grupların daha etkili çalışabilmesi için katkıda bulunmalı ve toplum çalışması yeteneğinin geliştirilmesinde yardımcı olmalıdır (Külebi, 1990: 16).

Bu yöntemin uygulanmasında, eğitilen yöneticiler birer grup teşkil ederler. Başlarında daha çok bir gözlemci rolü oynayan bir yönetici vardır. Yönetici ortaya bir konu atar, adaylar bu konu etrafında tartışmaya başlarlar ve bu süreç bu şekilde sonuca kadar devam eder (Bilgin, 1990: 23).

#### **2.1.4.2.2.10. Görsel - İşitsel Gösterim**

Öğreticinin film, slayt, kaset, yazı tahtası, afiş, kroki, harita, resim, maket, şema, çizelge ve çizim gibi görsel ve işitsel araçlarla öğrencileri bilgilendirmesidir (Sabuncuoğlu, 1988:163).

#### **2.1.4.2.2.11. Grup çalışması Yöntemi**

Grup çalışması yönteminde, öğretici, öğrencileri bir ya da birkaç gruba ayırır (Akgün; Can; Kavuncubaşı, 1995: 211) . Bir grubun üyelerine ya da grupların her birine, belirli bir konu ya da bir konunun alt konularını paylaştırır. Öğrenciler konu ya da alt konu hakkında araştırmalar yapar ve bu araştırmalarını rapora dönüştürerek, öğretici ve diğer öğrencilere anlatma ve tartışma ortamında sunarlar. Grupların çalışmaları "araştırma raporu hazırlama" , "belge inceleme" (Canman, 1995: 100) ve "konu özetleme" biçimlerinde olabilir. Grup çalışması yöntemi öğrencilerin bir konu hakkında ayrıntılı olarak bilgilenmesi ve öğrencilerin sorumluluk duygularının gelişmesinde etkili bir yöntemdir (Çelikkol; Sözen, 1973: 120) .

Buraya kadar yapılan açıklamalarda, yöneticilerin yetiştirilmesinde diğerlerine göre daha etkili olduklarına inandığımız yöntemlere yer verdik. Daha bizim, açıklamadığımız birçok yetiştirme yöntemi mevcuttur.

## 2.2. DÜNYADA VE ÜLKEMİZDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ

Geçmişte bir işletmenin başında yönetim görevini üstlenmiş bir yöneticide de, işlev ve nitelik bakımından geniş ve derin bilgi yetenek ve tecrübe aranırdı. Bunlar ise zaman içinde alınan eğitim ve bir üstün yanında çalışarak elde edilebilirdi. Yöneticisinin yetiştirdiği astlar zamanla kuruluşun üst kademelerinde görev alıp kuruluşun geleceği güvenle kendilerine teslim edilebildiği zaman yetişmiş kabul edilirdi (Tosun, 1978, s. 421'den aktaran Polat, 1997, : 17). Bu nedenle dünün yönetici eğitiminde üstlerin bir öğretmen eğitmen ve yol gösterici olmaları gerekmekteydi. Eğitmenlik görevini de üstlenen yönetici zamanının büyük bir kısmını astlarını yetiştirmekte harcaması gerekmekteydi. Bugünün yöneticisi için zaman çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Bugün yönetici, zamanını çok etkili ve verimli kullanmak durumundadır, astını yetiştirirken kendini de bugünün koşullarına adapte edebilmeli çağın gereklerini yerine getirirken yarının yöneticisini de dokuyabilmelidir. Eğitim geleceği hedef alır. Burada gelecekteki yöneticiyi nasıl yetiştirmeli? sorusu gündeme gelmektedir. Yöneticiyi yetiştirmeden önce; öğrenebilme kabiliyeti var mı? Adaptasyon gücü var mı? Ona bakmak gerekmektedir. Dünün arayışı daha önce de belirtildiği gibi tecrübe arayışıydı bugün ise kişinin yeni bir şey yapmaya hevesi ve heyecanı var mı? Sorusu öne çıkmakta modern zamandan sonrakini yaşanmamış çağı idrak ve hayal edebiliyor mu? Yani yaratıcı gücü var mı? Varsa kullanabilme potansiyeline sahip mi? Gibi kişisel değerler anlam kazanmakta, birbirine benzeyen beyinler yerine birbirine benzemeyen beyinlerle sinerji yaratarak her insanı ayrı bir fabrika gibi ele almak gereği ortaya çıkmaktadır. Hevesi ve adaptasyon gücü olan yöneticiyi bulup sürekli eğitmek, sürekli çağa uydurmak, yani vizyona dönük eğitim vermek gerekmektedir. Dün mevcut bilgilerin kullanılması vardı, bugün ise bilginin üretilmesi var. Mike Johnson'un Gelecek Binyılda Yönetim kitabında Xerox'un bilim şefi John Seely Brown'un bir üst düzey yönetim toplantısından alınan şu sözlerinde olduğu gibi "Bilgi ekonomisinde, hacim üretmekten, değer üretmeye geçiliyor" (Johnson, 1996, s. 70'den aktaran Polat. A., 1997, : 18 ) değer üretemeyen eski üretilmiş, kazanılmış değerlere yaslanıp kalanlar zaten bugünü idrak edemeyip geçmişin değerleriyle oyalanıp, oldukları yerde kalma durumunda olacaklardır. Bu nedenle eğitimdeki sorumluluk kurumlardan, kişinin kendine kaymış, öğretimden sürekli eğitime dönük bir eğilim içine girme zorunluluğu meydana gelmiştir. Eğitim de, bilgi odaklı, yani hafızaya dönük hafızayı depo olarak kullanan değil, yaratıcılığı ön plana çıkaran eylem ve iletişim ağırlıklı olma zorunluluğu taşımaktadır (Polat, 1997, :17-18)

Ülkelerin üst düzey yöneticileri eğitmeleri ve yetiştirmeleri, kamu yönetimi ve personel yönetimi sistemi içinde şekillenmektedir. Her ülkenin kendi kamu yönetimi, personel yönetimi ve eğitim sistemi olmakla birlikte zaman zaman birbirlerinden etkilenmeler de olmuştur. Bu bakımdan, bu bölümde Fransa, İngiltere ve Amerika'da üst düzey yönetici eğitimi ve yetiştirme sisteminin hangi şartlarda, nasıl oluştuğu ve nasıl işlediği incelenecektir (Yamaç, 2004: 32).

Öte yandan üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi bir iş alanı haline de gelmiş, günümüzde yöneticilerin gereksinim duydukları çok değişik alanlarda geliştirilmelerini sağlayan pek çok özel sektör eğitim kurumu kurulmuştur. Böylece üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi işi, günümüzde sadece kamu kurum ve kuruluşları tarafından değil özel kuruluşlar tarafından da sürdürülmektedir (Günay, 2004: 173).

### **2.2.1. Dünya’da Yönetici Eğitimi**

Üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesinin gerekliliği pek çok ülkede kabul edilmiş olup, bu konuda görev yapan gerek kamusal gerekse özel kuruluşlar bulunmaktadır: ABD’de Federal Yönetim Enstitüsü (Federal Executive Institute), Kanada’da Hazine Dairesince kurulan Yönetimi Geliştirme Merkezi, İngiltere’de, İngiliz Yönetim Personeli Koleji, Kraliyet Kamu Yönetimi Enstitüsü, Batı İngiltere Sevk ve İdare Merkezi, Oxford Sevk ve İdare Merkezi, Almanya’da, Federal Kamu Yönetimi Akademisi, Yönetim Bilimler Yüksek Okulu, Bayern Yönetici Eğitim Merkezi, Baden-Württemberg Eyaleti Yöneticilik Akademisi, İtalya’da Kamu Yönetimi Yüksek Okulu, Kuruluşlara Mesleki Gelişme Formasyonu Verme Enstitüsü, Suudi Arabistan’da Kamu Yönetimi Enstitüsü, İsrail’de Kamu Personeli Koleji, Pakistan’da, Personel Koleji (Pakistan Administrative Staff College), Ulusal Kamu Yönetimi Enstitüsü, Avustralya’da Personel Koleji, İsveç’te Kamu Hizmeti Eğitim ve Geliştirme Ulusal Enstitüsü, Danimarka’da Maliye Bakanlığına bağlı Kamu Yönetimi Okulu, İrlanda’da Devlet Memurları Eğitim Merkezi ve Kamu Yönetimi Enstitüsü (O’nuallain, 1988: 23-37’den aktaran Önder, 1995: 133-159).

#### **2.2.1.1. Amerika’da**

Amerika Birleşik Devletlerinde personel sistemini geçirdiği süreç bakımından üç döneme ayırmak mümkündür. Kuruluşundan 1883'lere kadar birinci; 1883 ile 1920'li yıllara kadar ikinci; 1920'lerden günümüze kadar üçüncü dönem (Tortop 1992: 22-23).

Pendleton Yasası ile 1883'te başlatılan reform hareketlerine kadar dönemde kamu görevlerine girmede "yağma" sistemi geçerli olmuştur. Yağma sistemine (spoils system) göre, memuriyet, herkesin yapabileceği basit bir iş olarak görülmekte, her siyasal iktidar değiştiğinde memurlar da değişmektedir. Bu sistem, kariyer ve eğitime önem vermeyen politize olmuş bir sistemdir. ABD'nin kuruluşu sırasında, İngiliz koloni sistemine göre önemli devlet görevlerinin tamamı İngiliz aristokratlarındı. Bu durum da, ister istemez, kayırma ile işbaşına getirilen İngiliz genel valilerinin, emirlerindeki görevlere aynı yolla başkalarını getirmelerine yol açıyordu. Yağma sisteminin uygulanması, Amerikan yönetiminde ve ekonomisinde olumsuz etkilerini göstermeye başlamış ve bu olumsuz etkileri ortadan kaldıracı tedbirler alınması gerektiği düşünülmüştür. Yağma sistemi yerine liyakat (merit) sistemini kurmada ilk başarılı adımları Amerika'nın ilk cumhurbaşkanı George Washington atmış olmakla birlikte, 1821 yılında kamu hizmetlerinin dört yıllık oluşunu öngören kanunla memurlar sık sık değiştirilmiş, devlet hizmetlerine bir yanşma sınavı ile personel alınmasını öngören 1853 tarihli yasa çıkarılmış ise de tam olarak uygulanamamıştır (Kalkandelen 1972: 36-37; Ardanıç ve Ergun 1980: 5).

Söz konusu kanun ile birlikte Merkezi Personel Komisyonu kurularak, kamu görevine alınmada yarışma yöntemi getirilmeye çalışılmış, ancak, bu sistem ABD'deki kamu görevlilerinin % 10'una uygulanabilmiştir . Bu reform hareketinin olumlu sonuçları daha sonraki yıllarda yavaş yavaş ortaya çıkmıştır. Nitekim 1923 yılında memuriyet sınıflandırılmış, bakanlıklar, eyaletler ve mahalli idareler kendilerine özgü personelle ilgili kurallar koymuşlardır. Ayrıca, işe alma işlemi bazı kurallara bağlanmış, hizmet içi eğitime ve yetiştirmeye büyük önem verilerek Devlet Personel Komisyonu'na daha çok sorumluluk ve yetki verilmiştir (Tortop, 1992: 27).

Bu yetki ve sorumluluklar arasında, sınıflandırılmış görevlere girecekler için açık yarışma sınavları düzenlemek ve uygulamak, işe alınacakları bir adaylık dönemine tabi tutmak, maaş ve ücretleri ayarlamak, personelin işte verimini artırmak gibi konular mevcuttur (Öztürk, 1994: 73).

Amerika Birleşik Devletlerinde modern personel yönetimi dönemine 1938 yılından itibaren girilmiştir. Bu tarihten günümüze kadar, personel sisteminde önemli gelişmeler olmuştur (Kalkandelen 1972: 38). ABD'de yüksek yöneticiler sorunu, çağdaş bir sorun olarak İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya çıkmıştır. 1953 yılında kurulan İkinci Hoover Komisyonu, 1955 yılında verdiği raporda ; yetkin, nitelikli, siyasal bağlılığı da olan yeterli üst düzey

yönetici arzının nasıl sağlanacağı, siyasal olan ve olmayan konumlar arasında kesin bir çizginin çizilip çizilemeyeceği gibi sorular ve sorunlar saptanmıştır (Ergun 1988: 49).

1958 yılında Devlet Memurları Eğitimi Kanunu kabul edilmiştir. Bu kanunla hükümete, memurların potansiyelini geliştirme imkânı ve her türlü eğitimi yapma yetkisi verilmiştir (Türkay 1971: 121).

Devlet Memurları Eğitim Kanunu'nun kabul edilmesinden sonra 1968 yılında Federal Yönetim Enstitüsü kurulmuştur. Bu ülkede, Devlet Memurları Eğitim Kanunu'nun kabulünden sonra üst yönetim hizmetleri ve bunların geliştirilmesi için bir enstitü kurulması düşüncesi ortaya atılmıştır. Bu düşünce öncesinde üst düzey pozisyonundaki kişiler süper derecede kademeleri işgal eden kişiler olarak görülüyordu. Üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için özel olarak kurulmuş bir okul mevcut değildi. Bu düşünceler kendini göstermiş ve üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi için Federal Yönetim Enstitüsü kurulmuştur. (Öztürk, 1994: 73-74).

Ayrıca, 1966 yılında Personel Eğitim Merkezi kurulmuştur. Merkez, Devlet Personel Dairesi'nde çalışan personel uzmanlarının yeteneklerini geliştirmeye ve sistemli bir şekilde eğitmeye gayret göstermektedir. 1967 yılında ise Mali idare Planlama-Programlama-Bütçe Sistemleri Eğitim Merkezi kurularak, bu alanlarda yapılan eğitimin geliştirilmesine çalışılmıştır. 1967 yılında ise üst yöneticiler arasında koordinasyon sağlamak üzere Genel Yönetim Eğitim Merkezi kurulmuştur (Öztürk, 1994: 74). Bu kanun, memurların her türlü eğitimine imkan tanımıştır. Federal hizmetlerdeki ve kolejler, üniversiteler, fabrikalar, laboratuvarlar gibi federal olmayan müesseselerdeki eğitim de bu kanun kapsamına alınmıştır.

Amerika'da üst düzey yöneticilerin eğitimi konusunda, özel kurumlarla kamu kurumları arasında pek fark yoktur. Her kurum bir dereceye kadar, hem özel hizmetleri, hem kamu hizmetlerini yerine getirmektedir. Bu ülkede özel sektöre ait kurumlar bazı yönleriyle kamu kurumlarına örnek olmuşlardır. Özel sektör kurumları ile kamu kurumlarının eğitim programı aynıdır (Türkay 1971: 121).

#### 2.2.1.1.1. Hizmet Öncesi Eğitim, Seçim ve Sınıflandırma

ABD'de yöneticilik kadrolarına atamada, diğer ülkelerden farklı olarak, yükseköğrenim görmüş olma şartı aranmamaktadır. Ancak yapılan sınavı başarabilmek için üniversite düzeyinde eğitim alınması gerekmektedir. Yöneticilerin çoğu mühendis, hukukçu gibi teknik uzmandır ve kariyerlerinde ilerlerken yönetime sonradan geçmişlerdir. Bu nedenle de, tipik olarak: bir yönetim okulunu bitirmiş değildirler (Ergun 1988: 55). Bunlar herhangi bir hizmet öncesi eğitime tabi tutulmamışlardır. Bunların mezun olduktan okullardan aldıkları eğitim yeterli görülmektedir. Başka bir deyişle zaten bu ülkede yönetici sınıfa direkt olarak atanılmamakta, derece derece yükselerek yöneticilik mevkilerine gelmektedir. Dolayısıyla aldıkları ilk eğitim bunlar için yeterli görülmektedir (Öztürk, 1994: 76).

Amerika Birleşik Devletleri'nde bu şekilde yönetim kadrolarına gelmesine en büyük etken, kadro sınıflandırma sistemidir (Kalkandelen 1985: 85). Atanılacak yönetim mevkilerinin şartlarını taşıyanlar, eğitim durumuna bakılmaksızın yarışma sınavlarını başardıkları takdirde atanabilmektedir. Bu ülkede üst düzey görevlere atamalar kamu kesiminden yapılabileceği gibi özel kesimde kendini yetiştiren kişiler arasından da yapılabilmektedir. Dolayısıyla, bu ülkede yetiştirme ferdidir. Öncelikle yetiştirme kişinin kendi çalışmaları ile mümkün olmaktadır. Bu ülkede hizmet öncesi eğitim verebilecek merkezi bir kurum kurulmamıştır. Memurlar ancak görevlere atandıktan sonra, işbaşında deneme yanılma yoluyla yetiştirilmektedir (Öztürk, 1994: 76).

ABD'de yöneticilik, hizmete girdikten sonra ve işbaşında deneylerle elde edilebilecek bir yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu ülkedeki kadro sınıflandırma sistemi, uzmanlaşmaya ağırlık vererek, çeşitli mesleklerden gelenlerin yönetim kadrolarına atanmalarını sağlamaktadır (Onaran 1967: 10-11). Atanılacak görevin gerektirdiği nitelikleri taşıyanlar, eğitim durumuna bakılmaksızın yarışma sınavlarını kazandıkları takdirde atanabilmektedir. Üst düzey görevlere, kamu kesiminden olduğu gibi özel kesimde kendini yetiştirenler de atanabilmektedir (Yamaç, 2004: 59)

Amerika'da ileri bir uzmanlaşma ve iş bölümü egemendir. Kamu personel sistemi, kadro sınıflandırmasına dayanır. Devlet işlerinin gerektirdiği görevler, yetenekler ve sorumluluklar belli bir esas içinde kadrolarda toplanır ve kişiler bu kadrolara tayin olurlar.



GS-15'ten GS-18 sınıfına kadar giren kadrolarda çalışanlar üst düzey yönetici sayılırlar (Şaylan 1972: 50).

ABD'de yönetici sınıfa birden direkt olarak atanmak mümkün değildir. Üst düzeydeki kadroların büyük çoğunluğu meslekte derece derece yükselme yoluyla doldurulmaktadır. Bu da, yöneticilik sınıfına alınanların hizmet öncesinde mesleğe yöneltme eğilimine tabi tutulmalarıyla doğal bir sonucudur (Kalkandelen 1985: 85).

ABD'de yöneticilik, genellikle memurluğa girdikten sonra işbaşında deneylerle ve okul sonrası çalışmalarla elde edilebilecek bir yetenek olarak görülmektedir. Bu ülkede üst yöneticiler "sınıfı" kurulması düşüncesi kabul edilmemiştir. İngiltere'de ise, özel okulları (Public schools), Oxford veya Cambridge üniversitelerini bitiren aristokrasinin çocukları açık yarışmayla üst yönetim mevkilerine geçmeleri sağlanıyordu. Kadro sınıflandırması sistemi uzmanlaşmaya ağırlık vererek devlet memurluğuna çeşitli mesleklerden gelenlerin girmesini sağlamıştır. Bu sistem sayesinde özel sektörde çalışan yetenekli yöneticiler kolaylıkla devlet hizmetine alınabilmekte ve bu, mevcut kariyer sistemini kaldırma anlamına gelmemektedir (Onaran 1967: 10-11). ABD'de meslek garantisi bulunmamaktadır. Durum gerektirdiği zaman memurların görevine son verilebilmektedir (Tortop 1992: 28).

ABD'de modern anlamda liyakat sistemi ancak 1935'ten sonra geniş bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle 1940 yılında Başkan Roosevelt zamanında liyakat sistemi, federal kamu görevlileri yönünden %90'lara varan bir oranda uygulanabilme olanağı bulmuştur (Ateş, 1995: 62). Bu yasa çerçevesinde memurların; açık yarışma sınavları ile seçileceği, siyasi vaatlerde bulunamayacakları, amirlerin bu konuda baskı yapamayacakları karara bağlanmış ve siyasi yardım kabul etmeleri yasaklanmıştır (Tortop, 1992: 50)

1978 de çıkarılan Kamu Görevlileri Düzeltim Yasası (Civil Service Reform Act) ile de Yeterlik Düzenini Koruma Kurulu (The Merit System Protection Board) ve Görevli Yönetimi Bürosu (Office of Personnel Management) kurulmuş görevlerini yürütmeye başlamışlardır. Böyle bir kurulun yargının yükünü azaltıcı işlevi olacağı ve atamalarda yeterlik ilkesinin gözetilip gözetilmediğini izleyerek olumlu bir rolü üstlenebileceği düşünülebilir. Mesleki uzmanlık gerektiren kamusal görevlere girişin koşulları, Görevli Yönetim Bürosunca belirlenmektedir. 1982 yılına kadar merkezi işe giriş sınavları da bu kurum tarafından

yapılmıştır (Emre, 1997: 105-109). Bu yasa ile Amerika'da üst düzey yöneticilere maaşlara ek olarak belirli ölçülerde diğer maddi kaynakların, kıdem yerine yeterliğe dayandırılarak verilmesini sağlamak amaçlanmıştır. Bu yasadan sonra Amerikan sisteminde, maaş açısından en üst üç dereceye dağılmış bulunan üst düzey yöneticilere başarılarını ve verimli çalışmalarını esas alarak ilave ödemelerin prim olarak yapılması mümkün hale gelmiştir (Wilson, 1996: 362'den aktaran Günay, 2004: 75).

ABD hükümetinin 1995 yılından itibaren uygulamaya koyduğu kamu hizmetlerinde reform programına göre "kamu hizmetlerinde esas olan çalışmak değil, sonuç elde edebilmektir" felsefesinde dayanmaktadır. Bunun için yeterli yönetim sistemi ile, kırtasiyeciliği azaltarak, başarıyı ödüllendirerek her şeyden önce yenilik kültürüne inanmış yetenekli kadro ile yeni bir kamu kültürü oluşturma düşüncesi planlanmıştır. Esas amaç, özel sektörün rekabete dayalı "en iyi ve en kaliteli üretimi elde etme" hedefini yakalamaktır. ABD yönetiminin planladığı ve uygulamaya soktuğu programda sonuç almak için personele de geniş yetki verilmektedir. Birimlerde çalışan tüm federal personeli o birimde yapılan işlerin sonucundan sorumlu tutma yoluna gidilmiştir. Bunun için tüm kuruluşlar ölçülebilir amaçlar geliştirmeye, kullanmaya ve ayrıca elde ettikleri sonuçları rapor halinde yayınlamakla yükümlü kılınmıştır. Federal yönetim sunmuş olduğu hizmetlerde başarılı olan kamu birimine özel ödül vermesi planlanmıştır. Bütün bu program hedefleri ile arzulanan husus sudur: Merkezi kontrolden uzaklaşıp, işbirliğine gitme ve karar verme durumunda olan insanların karar vermelerine izin verme imkânını sağlamaktır. Federal personelin kendi inisiyatiflerin kullanırken en iyi bilgiye, analize ve araçlara sahip konuma getirmek, ayrıca personelin en iyisini yapacaklarına inanmak ve sonuçları ölçerek, hedef programın amacına ulaşıp ulaşmadığının tayin ve tespit etmektir (Başar, 2007:158-159).

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, federal idarede yüksek yönetici kadrolarına geçmek için ortalama 20 yıllık bir devlet hizmetinin öngörüldüğü ve hızlı yükselmelerin çok istisnai olduğu görülmüştür (Şaylan 1972: 50).

#### **2.2.1.1.2. Hizmet İçi Eğitim**

ABD'de görev yapan her sınıf ve derecedeki personelin hizmet içinde bilgi, beceri ve davranışları, amirler tarafından işbaşında eğitim yoluyla geliştirilmektedir. Diğer yandan, her kurumun kendi eğitim birimleri, eğitim ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları giderecek programlar düzenleyerek yöneticilerin eğitilmelerini sağlamaktadır (Kalkandelen 1985: 85).

1900'lü yılların başlamasıyla birlikte, yönetim bilimine ilişkin düşünceler arttıkça, yönetici eğitimiyle ilgili düşünce ve çalışmalarda çoğalmış, "Devlet Memurları Eğitim Yasası " kabul edilmiş ve gelecek zaman içerisinde "Federal Executive Institute " (FEI) , adlı bir enstitünün kurulması kararlaştırılmıştır (Öztürk, 1994,74).

#### **2.2.1.1.2.1. Federal Yönetici Enstitüsü (FEI)**

Amerika Birleşik Devletleri'nde sadece üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi için, 1968 yılında kurulan merkezi bir örgüt Federal Yönetim Enstitüsü'dür. Bu enstitünün kuruluş amacı, federal yöneticilerin hizmet içinde eğitim ve gelişmelerini sağlamak, yöneticilerin işbirliği içinde çalışabilme becerilerini geliştirmek ve onları çağdaş çevresel şartlara duyarlı kılmaktır (Ergun 1988: 28).

Enstitü, yönetici adaylarına, federal yöneticinin rolü, yöneticinin yaşam tarzı ve sağlığı gibi konuların yanı sıra Anayasal Demokrasinin Sorunları ve Kamu Politikası, Yönetim Bilimi, Yönetim Sistemleri ve Kaynak Dağıtımı, bireylerin davranışlarını anlamayı sağlayacak Önderlik Etkililiği ve Örgütsel Değişme gibi konuları içeren ders programı sunmaktadır. Her yıl dokuz defa tekrarlanan dört haftalık programlar ile bir haftalık programlar düzenlenmektedir (Ergun 1988: 56-57).

Enstitü programları hazırlanırken yönetici için gerekli olan niteliklerin neler olduğu konusundaki yapılmış araştırmalar dikkate alınmaktadır. Personel Yönetimi Bürosunun yapmış olduğu bir araştırmada bir yöneticide bulunması gereken özellikler şu şekilde formüle edilmiştir: dış ve iç örgütsel sorunların bütünleştirilmesi, temsil etme ve eşgüdüm, planlama ve yöneltme, paranın ve maddi kaynakların yönetimi, insan kaynaklarından yararlanma, uygulama ve sonuçların gözden geçirilmesi gibi özelliklerin yanında geniş görüş açısı, stratejik bakış, çevresel duyarlılık, önderlik, esneklik, eyleme yöneliklik, sonuçlara odaklanma, iletişim, kişiler arası duyarlılık ve teknik yeterlik gibi özellikler kazandırılmaya çalışılmaktadır. Enstitü'nün programı bireysel gelişme programıdır, örgütsel değişme programı değildir. Enstitü'deki eğitim, bireysel gelişme yoluyla örgütsel değişmeyi ve etkililiği artırmayı amaçlamaktadır (Ergun 1988: 59-61).

Devlet Personel Dairesi'ne bağlı olarak görev yapan bu enstitü, tüm federal yönetimin GS-16 ve daha üst dereceleri ile bunlara eşdeğer kadrolarda görev yapan yöneticilerin eğitimini üstlenmiştir (Kalkandelen 1985: 86).

Enstitü, federal devletin bütün kurum ve kuruluşlarına açıktır. Bununla beraber, belli bir sayıda federe devletler ve mahalli idarelerin eş değer kadrolarında görev yapan yöneticiler ile yabancı devletlerden yöneticiler de enstitü programlarına katılabilmektedir. Federal Yönetim Enstitüsü programlarına katılan yöneticiler genellikle 30-60 yaş grubundadırlar ve en az 20 yıllık hizmete sahip olan yükseköğrenimli kimselerdir. Katılanların 1/3'i fen ve mühendislik eğitimi alanlarından, 1/3'i İşletme eğitimi alanlarından geriye kalanların bir kısmı Hukuk ve diğer alanlardan gelmektedirler. Bu enstitü yatılıdır. Enstitü'de iki çeşit program düzenlenmektedir. Bu programlar, her yıl dokuz defa yinelenen dörder haftalık programlar ile bu programları tamamlayanlara birkaç kez tekrarlanan birer haftalık programlardır (Öztürk, 1994: 80).

Bu kişiler ve araştırmaları enstitü programlarında uygulanması gereken yöntem ve teknikler üzerinde de etkili olmuştur. Kurt Levin tarafından ilk defa uygulamaya konulan Duyarlılık Eğitim Yöntemi bu enstitünün kuruluşunda ilk üç yıl uygulanmıştır (Ergun 1988: 58).

Federal Yönetim Enstitüsü, Çoklu Ekip Yapma Programı adı verilen özel programlar da düzenlemektedir. Bir haftalık kurs şeklinde düzenlenen programlara değişik örgütlerden yöneticiler katılmaktadır (Öztürk, 1994: 81).

Enstitünün öğretim üye veya görevlileri, kamu, özel ve akademik örgütlerden öğretici veya danışman olarak katılanlardan oluşur. Enstitü'de işlenen başlıca konular: Ulusal İlişkiler ve Sorunlar, Mali Politika ve Sorunlar, Endüstri ve Ulaştırma, Doğal Kaynaklar, Dengesel İşlemler, Spesifik Programlarla İlgili Çözümler, Planlama, Örgütlenme, Kaynakları Eşgüdümleme, Denetleme ve Değerlendirme, Federal Hükümetin Kuruluşu İşlemleri ve İlkeleri, Beşeri ilişkiler, Yönetim Biçimleri Organizasyon Kuramları, Yönetimde Karar Verme ve Uygulama Becerisi gibi konulardır (Kalkandelen 1985: 87).

Federal Yönetici Enstitüsü'nün programları bireysel gelişmeye yöneliktir. Üst düzey yöneticilik için yapılan bir yatırımdır. Burada bireysel gelişme yaratarak örgütsel değişmeyi ve etkililiği artırmak amaçlanmaktadır (Ergun 1988: 61).

FEI , Amerika Birleşik Devletlerinde yöneticilere eğitim veren kurumlar arası bir merkezdir. Federal yönetimin kuruluşları birbirlerinden farklı biçimlerde işlediklerinden, FEI'nun eğitim programı, yöneticilerin ortak gereksinimlerini karşılayacak biçim ve içerikte düzenlenmiştir. FEI ders programında, zaman içinde koşulların değişmesi nedeniyle

yapılması gereken değişiklikler yapılabilmektedir. FEI'nın eğitim programında var olan dersler ve temel konular şunlardır: Yöneticinin Rolü, Yöneticinin Yönetim Yeteneklerini Değerlendirme, Anayasal Demokrasinin Sorunları ve Kamu Politikası, Ekonomi, Dış Politika, Yönetim Bilimi, Yönetim Sistemleri ve Kaynak Dağıtımı, Proje Yönetimi, Nicel Karar Çözümleri, Önderlik Etkililiği ve Örgütsel Değişme, FEI'deki eğitim süreci içerisinde gerekli görüldüğü zamanlarda konferanslar, forumlar, paneller, duyarlılık eğitimi, örnek olay incelemesi gibi yönetici eğitim yöntemleri uygulanmaktadır. FEI'deki eğitim süreci sonunda, yöneticilerin, aşağıda sıralanan altı yeterlilik alanında eğitilmiş olmaları amaçlanır: Dış ve iç örgütsel sorunların bütünleştirilmesi, Temsil etme ve eşgüdüm, Planlama ve Yönelme, Paranın ve maddi kaynakların yönetimi, İnsan kaynaklarından yararlanma, Uygulama ve sonuçları inceleme FEI'deki eğitim süreci sonunda yöneticilerin kazanmaları beklenen özellikler şunlardır: Geniş görüş açısı, Stratejik bakış, çevresel duyarlılık, Önderlik, Esneklik, Eyleme yöneliklik, Sonuçlara odaklanma, İletişim, Kişilerarası duyarlılık, Uzmanlaşma (Ergün, 1988,54-60).

#### **2.2.1.1.2.2. Devlet Personel Dairesi (CSC)**

1883 yılında kurulan bu kurum, yönetici ve diğer personelin eğitiminde önemli katkıları bulunan bir kurumdur. Bu kurum, kendisine bağlı eğitim birimi ile bir yandan kurumlar arası eğitim koordinatörlüğünü yapmakta, öte yandan kurumların ortak nitelikteki eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi için bir kısım eğitsel faaliyetleri düzenlemekte ve uygulamaktadır (Kalkandelen 1985: 85). Ayrıca yine bünyesinde bulunan 10 Bölge Eğitim Merkezleri ile de Personel Yönetimi Eğitimi, Genel Yönetim Eğitimi, Haberleşme ve Daire işlerine Ait Bilgiler konularında kurslar düzenlemektedir. Devlet Personel Dairesi kendi bünyesinde kurduğu bir başka birim olan Personel Yönetimi Eğitim Merkezi ile de kendi personel uzmanlarının yetiştirilmesine yardımcı olmaktadır (Öztürk, 1994: 81-82).

Federal Yönetim Enstitü'sünün yanında Devlet Personel Dairesi (Civil Service Commission) de kurumlar arası eğitim programlarıyla üst düzey yöneticilerin hizmet içinde eğitilmelerini sağlamaktadır. Devlet Personel Dairesi, eğitim birimi ile bir yandan kurumlar arası eğitim koordinatörlüğünü yapmakta, bir yandan kurumların ortak nitelikteki eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi için eğitim faaliyetleri düzenlemekte ve uygulamaktadır (Kalkandelen 1985: 85).

Bu ülkede Devlet Personel Dairesi tarafından düzenlenen Kurumlar arası Eğitim Programları ile de yöneticilerin hizmet içi eğitimi sağlanmaktadır. Ayrıca birçok özel teşebbüs, bazı devlet daireleri, enstitüler, kolejler ve üniversiteler de çeşitli yönetici geliştirme programları düzenleyerek yöneticilerin yetiştirilmesine çalışmaktadırlar. Son yıllarda yönetici geliştirme ile ilgilenen kurumların örgüt sayılarında önemli artışlar meydana gelmiştir (Öztürk, 1994: 78).

#### **2.2.1.2. İngiltere’de**

İngiltere kamu yönetimi eski bir geleneğe dayanır. Avrupa’da personel sorunlarına eğilen ve liyakat sistemini kurmak için çalışan ülkeler arasında İngiltere ’nin önemli bir yeri vardır. İngiltere’de, 1853 yılına kadar kamu hizmetlerine, kayırma sistemine göre atamalar yapılmakta ve her kurum istediği gibi personel alabilmekteydi. her kurum üst düzey görevlere kişilerin niteliklerine bakmadan kendi görüşlerine göre personel almaktaydı. Bunun üzerine, 1854 yılında, parlamentonun memur sayısını azaltmaya yönelik olarak görevlendirdiği kurul tarafından NorthcoteTrevelyan Raporu yayınlandı. Bu rapora göre yapılması gereken reformlar; kamu hizmetine almada kayırmacılık kaldırılarak devlet memurluğuna girişin açık yarışma sınavlarıyla yapılması, sınavları düzenleyecek ve denetleyecek merkezi bir örgütün kurulması, yöneticilik ile ilgili olan ve olmayan işlerin ayırt edilmesi, liyakat esasına dayalı bir değerlendirme sisteminin kurulması ve personel işlerinin merkezi bir örgüt tarafından yürütülmesi, sınav konularının uzmanlık alanlarından değil, genel konulardan (yunanca ve latince, tarih, matematik, felsefe, hukuk) olması, üniversite mezunları tarafından yapılan entelektüel (zihni) çalışmayla, daha alt düzeyde yer alanların yaptığı mekanik çalışma arasında ayırım yapılmalı ve bu gruplara farklı yarışma sınavı düzenlenmeli şeklinde ifade edilmiştir (Onaran 1967: 2; Kalkandelen 1972: 30).

Bu raporun ardından, 1855 yılında, "Civil Service Commision" (Merkezi Personel Dairesi) kuruldu ve sınavlar bir merkezden yapılmaya başlandı. Çağdaş İngiliz devlet memurluğunun tarihçesi 1855'te başlamaktadır. Çünkü bu tarihe kadar İngiltere’de yüksek mevkilerin, kişilerin liyakatli olmalarına bakılmaksızın aristokrasi arasında dağıtılması diyebileceğimiz kayırma (patronage) uygulaması vardı (Onaran 1967: 2).1870 yılında Kraliyet Emirnamesi ile işe almada yarışma sınavlarının uygulanması kabul edildi. 1854'teki Northcote-Trevelyan Raporu'ndan sonra 1876 yılında, Play Fair Raporu olarak adlandırılan ikinci bir rapor yayınlanmıştır. Bu rapora göre kamu hizmetleri; yöneticilik

hizmetleri, yüksek seviyeli hizmetler, orta seviyeli hizmetler ve büro hizmetleri gibi sınıflara ayrılmıştır. O tarihten bu yana üzerinde çeşitli çalışmalar yapılarak geliştirilen bu sınıflandırma sistemi bugünkü halini aldı. Bugünkü İngiliz sınıflandırma sistemine göre; genel idare sınıfları, ihtisas sınıfları, kurumsal sınıflar olmak üzere üç gruptur. Her sınıf kendi içinde alt sınıflara ayrılmaktadır. Genel idare sınıfları; yönetici sınıf, icracı sınıf, büro memurları sınıfı ve yardımcılar sınıfı, ihtisas sınıfları da; bilimsel, mesleki ve teknik sınıflar olarak alt sınıflara ayrılmıştır (Adal1968: 159).

Matthew Ridley başkanlığındaki Ridley Komisyonunca 1886-1890 yılları arasında hazırlanan raporda, memurlarla ilgili mevzuatın tek metinde toplanması, idareci sınıfa girişte sınav usulünün getirilmesi ve hizmetlerin denetimi konularında öneriler getirildi ve bu öneriler uygulamaya konuldu (Kalkandelen 1972: 30).

1854' teki Northcote-Trevelyan Raporu'ndan sonra İngiliz kamu yönetiminde ikinci bir dönüm noktası oluşturan Fulton Raporu yayınlanmıştır. Northcote-Trevelyan Raporu ile ortaya konulan ilkelerden, 1960 'lı yıllara gelinceye kadar önemli bir sapma olmamıştır. Ancak, İkinci Dünya Savaşından sonra devletin görev alanlarında meydana gelen değişiklik kamu yönetiminde yeniden değerlendirme yapmayı gerektirmiştir. İkinci dünya savaşından sonra, devletin etkinlik alanı genişlemiş, sınırlı devletten müdahaleci devlete doğru bir dönüşüm başlamıştır. Devlet; ticari, ekonomik, toplumsal etkinliklere karışmaya, ekonomiyi yönlendirmeye başlamıştır. 1960'larda, İngiltere'nin savaş sonrası güç kaybetmeye başlaması, ekonomik sorunların artması ve siyasal partilerin de bu sorunların üstesinden gelemeyeceği endişesinin altında yatan nedenler araştırılmaya başlandı. Neticede, 1966 yılında bir komite oluşturuldu ve komiteye kamu personel yapısı, işleyişi, devlet memurlarının işe alınması ve eğitimi ile ilgili sorunları incelemesi ve gerekli önerilerde bulunması görevi verildi (Tutum 1969: 59).

1966 yılında oluşturulan komite çalışmaya başlamış ve 1968 yılında "Fulton Raporu" yayınlanmıştır. Bu raporda şu öneriler bulunmaktadır: yeni bir personel dairesi kurulması, memurların uzmanlaşması, özellikle yönetici sınıf personeli için uzmanlık sınıflarındaki kabiliyetlerden uzman-yönetici olarak yararlanılması, yöneticilerin iyi yetiştirilmesi ve icra hizmetlerine eylemli olarak katılmaları, hizmet içinde sürekli eğitilmelerinin sağlanması ve bunun için de kamu personeli koleji kurulması, sınıf ayrımlarının kaldırılarak her ana hizmet grubu içinde bir değerlendirme sisteminin getirilmesi (Benlikol 1972: 26).

İngiliz kamu yönetiminde verimliliğin artırılması, maliyetin düşürülmesi ve üst düzey yöneticilerin idareci (administrator) gibi değil yönetici (manager) gibi davranmalarının sağlanması, küçük ve etkili bir kamu yönetiminin oluşturulması, üst kademelerde personel azaltma yoluna gidilmesi, üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi 1980'lerin başından itibaren genel bir eğilim olarak ortaya çıkmıştır (Ergun 1988: 34).

İngiliz yönetim sisteminde, yöneticilerin hizmet içinde yakın gözetim ve denetim altında bir tür "yaparak öğrenme" yöntemiyle yetiştirilmesi benimsenmesine karşın, özellikle Fulton Komisyonu Raporundan sonra, Fransız yönetim sistemindeki gibi özel yöneticilik okulu düşüncesi hakim olmaya başlamıştır. 1983 yılında, "1980'lerde Yönetimi Geliştirme" (Management Development in the 1980's) Raporu yayınlanmıştır. Bu raporda, profesyonelleşme ve uzmanlaşmaya daha fazla önem verilmesine, planlı bir eğitime, kararlı bir kariyer yönetimine, hizmet içinde ve dışında daha çok hareketliliğe gereksinme duyulduğunu belirtmiştir. Aynı raporda, genel yönetici yaklaşımından (generalist) uzmanlığa önem veren bir felsefeye geçilmiştir. 1983 yılında "Kamu Yönetiminde Personel Görevi" adıyla yayınlanan başka bir rapor daha vardır. Bu raporda, departmanlarda günlük işle ilgili daha çok yetki devri, personel konularında daha iyi iç iletişim ve uzmanlığa daha çok dikkat etme, bireylerin performansında ağırlığın daha çok eylemli başarılarla, daha az kişisel niteliklere verilmesi önerilmektedir. Bu raporun teması hükümet tarafından kabul görmüş ve "Personel Yönetimi Eylem Programı" oluşturulmuştur. Bu programda, üst düzey yöneticilerle ilgili olarak, hizmetin gerekleri ile üst düzey yöneticilerin kendi ihtiyaçları ve yetenekleri doğrultusunda gelecekteki konumlarının belirlenmesi. Onlara bu konuları için gerekli eğitim ve başlıca deneyimlerin kazandırılmasıdır (Yamaç, 2004: 48-49).

Son yıllarda İngiliz kamu yönetiminde üst düzey yöneticilerin nitelikleri ve geliştirilmeleri üzerinde çok durulmaktadır. Bunun başlıca iki nedeni vardır. Birincisi, kamu kaynaklarının verimli kullanılmasında maksimizasyonun sağlanmasına karşı duyarlılığın artmasıdır. İkincisi, etkili örgütlerin oluşturulmasıdır. Örgütlerin etkili olması, nitelikli kamu hizmeti sunmalarına, nitelikli kamu hizmetinin sunulması da üst düzey yöneticilerin kapasitelerine bağlıdır. Bu noktadan hareketle, üst düzey yöneticilerin kaynakları verimli kullanmaları, şimdiki ve gelecekteki değişimlere karşı uyanık olmaları, mali yönetim ve personel yönetimi konularında becerikli olmaları beklenmektedir (Ergun 1988: 25).



#### **2.2.1.2.1. Hizmet Öncesi Eğitim, Seçim ve Sınıflandırma**

İngiltere'de üst düzey yöneticilerin eğitimine geçmeden önce, yönetici adaylarının işe nasıl alındığının tespit edilmesi, işe alındıktan sonraki eğitimlerine de yol gösterici olacaktır.

1948 yılından bu yana yönetici sınıfa giriş için açılan yarışma sınavları iki değişik yöntemle yapılmaktadır (Kalkandelen 1985: 92). Birinci yöntemde, adayların genel konular üzerinde düşünme, yargılama, görüş ve düşüncelerini sistematik olarak ifade etmeleri ve İngilizce yazı ve ifade yeteneğini ortaya koymaları için yazılı sınavlar yapılmaktadır. Bu yöntemin ikinci aşaması olarak, yazılı sınavda başarılı olanlar arasında, adayların zihinsel ve kişilik yeteneklerinin saptanması için mülakat yapılmaktadır. Bu aşamada da başarılı olanlar, klasik diller ve değişik mesleklerle ilgili faaliyetler arasından seçecekleri konular arasında yapılacak yazılı sınavlara alınmakta ve bu sınavlarda en çok başarı gösterenlerden başlayarak kadrolara atamalar yapılmaktadır. Bu yöntemde, temel olarak, adayların yüksek öğrenimdeki ders konuları, adayların bilgi ve becerileri ölçülmeye çalışılmaktadır. Yönetici sınıfa giriş sınavında uygulanan ikinci yöntemin ilk aşaması, yukarıda belirtilen birinci yöntemdeki uygulamayı içermektedir. Bu yöntemi birinci yöntemden ayıran en bariz farklılık, yöntemin ikinci aşamasında adayların seçme kurulu önünde yazılı teste ve mülakata tabi tutulmaları ve son aşamada ise, son seçme kurulu karşısında tekrar mülakata alınmalarıdır. Bu yöntemin özelliği, adayların belli mesleki konulardaki bilgi ve becerilerinden çok, kişilik ve karakterlerinin saptanmasının amaçlamasıdır (Yamaç, 2004: 50)

Uygulamada, daha çok ikinci yöntem benimsendiği görülmüştür. Bu yöntemde adayların karakterleri, kişilikleri ve davranışlarının saptanması amaçlandığı için adaylardan, yönetim deneyimi ve mesleki bilgi ve beceri dışında genel nitelikteki yönetsel konularla ilgili görüşleri istenmektedir. Adayların, konuları işlemeleri ve düşüncelerini savunmaları sırasında ve tartışmalı bir ortamda davranışları değerlendirilmeye çalışılmaktadır (Kalkandelen 1985: 92). Yönetici sınıf giriş sınavlarına katılanların büyük çoğunluğu Oxford ve Cambridge Üniversitesi çıkışlı ve yüksek sınıflardan olmaları sonucu, değer, anlayış ve kavram birliği sağlanmış olmakta, dolayısıyla, yöneticilerin eğitiminin devletin omuzlarından aileye, üniversiteye veya toplumsal sınıfa kaydığı görülmektedir (Onaran 1967: 38).

İngiltere'de yönetici yetiştirme sistemi, temelde yöneticilerin, hizmet içinde ve iş başında yakın gözetim ve denetim altında bir tür "yaparak öğrenme" yöntemiyle yetiştirilmelerini benimsemiştir (Canman 2000: 108). Bu ülkede geleneksel olarak yüksek devlet memurlarının yetiştirilmesi iş başında olmaktadır. İngiltere'de yöneticilerin bir üniversite öğrenimine sahip olmalarının yeterli olduğu, kültürlü, açık zihinli ve düşünüp tartma yeteneği bulunan kimselerin iş başında yetişerek iyi bir yönetici olabileceği görüşü hakimdir (Kalkandelen 1985: 93).

Diğer ülkelerde yüksek yöneticilerin hizmet öncesi eğitimi için bazı çalışmalar yapılmaktadır. Ancak İngiltere'de yönetici sınıf üyelerin aynı toplumsal çevrelerden ve aynı eğitim kurumlarından gelmeleri dolayısıyla bunun gerekli görülmediği, yöneticilerin hizmetin içinde yakın gözetim ve denetim altında bir tür yaparak öğrenme yöntemi ile kurumlar tarafından yetiştirilmesi gerektiği ilkesi benimsenmiştir (Öztürk, 1994: 63).

Son yıllarda İngiliz yöneticilik sisteminde bir değişim sürecine girildiği görülmektedir. Bu değişim, belirgin olarak yöneticiliğin, yalnız işbaşında deneme-yanılma yolu ile elde edilemeyeceği veya geliştirilemeyeceği. Bu nedenle hizmet öncesinde de yöneticilerin bir eğitime tabi tutulması gerektiği görüşünün ağırlık kazandığı görülmektedir (Kalkandelen 1985: 94).

Bu düşünceler özellikle 1968'de yayınlanan Fulton Komisyon Raporu'ndan sonra ortaya çıkmıştır. İngiliz yönetici sınıfına öteden beri yöneltile gelen eleştirilerin başında, bu sınıfın diğer sınıflardan ayrı ve onlardan üstün bir sınıf olduğu şeklindeki düşüncelerdir. Gerçekten üst yönetim mevkileri bütünüyle seçkin Oxford veya Cambridge mezunları yönetici sınıf mensuplarıncı işgal edilmekte, bilimsel teknik ve diğer mesleki sınıf mensuplarının bu mevkilere gelebilme imkânları kısıtlanmış bulunmakta idi (Tutum, 1979: 136).

Özellikle, yönetici adaylarının yetiştirilmesi için özel bir yöneticilik okulunun kurulmasının önerildiği Fulton Komisyonu Raporunun yayınlanmasından sonra, İngiliz yöneticilik sistemi de bir değişim sürecine girmiştir. Bu değişim sürecinde, yöneticiliğin, yalnız işbaşında deneme-yanılma yolu ile elde edilemeyeceği veya geliştirilemeyeceği, bu nedenle de hizmet öncesinde, yanı yönetim sınıfındaki hizmetlerine asil olarak katılmalarından önce yöneticilerin bir eğitime tabi tutulması gerektiği görüşü ağırlık kazanmıştır (Kalkandelen 1985: 94).

Bu çerçevede, 1964 yılında Hazine Bakanlığı'na bağlı "Yönetmel Faaliyetler Merkezi" (Center for Administrative Studies) kurulmuştur. Bu merkez, müdür yardımcılarının, kurumlarında geçirdikleri iki yıllık adaylık çalışmalarından sonra adı geçellilerin yönetimin yapısal öğeleri ve işleyişleri konularında bilgi ve becerilerinin geliştirilmelerini amaçlamaktadır. Merkez'in eğitim programı kapsamında saptanan konular şunlardır: iktisat ve istatistik, İngiliz sanayii ve sendikacılığı, özel işletmeler ve teknoloji sorunları, uluslar arası sorunlar ve kamusal hizmetlerdir (Yamaç, 2004: 51)

İngiliz yönetici sınıf üyelerinin öğrenimine ilişkin özellikler şu şekilde sıralanabilir: Öğrenim geneldir, uzmanlık konuları yoktur, ezberci değil yaratıcı, eleştirci ve iyi karakterde kimseler yetiştirilmelidir. Bu tipte yöneticinin asıl görevi, teknik bilgileri araştırıp düzenleyip Bakan'a öneri hazırlamaktır (Kalkandelen 1985: 93).

İngiltere 'de son yıllarda "yaparak öğrenme" yönteminden Fransız yönetim sistemindeki gibi okul tipi - öğrenime doğru bir yaklaşım (Canman 2000: 108) bulunmakla birlikte, henüz hizmet öncesi eğitim düşüncesi yerleşmemiştir. Geleneksel düşünce, yöneticilerin eğitiminin hizmet öncesinden çok hizmet içinde deneme yanılma yolu ile yapılabileceği yönündedir (Yamaç, 2004: 51).

İngiltere'de yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilmesi ile yükümlü bir yöneticilik okulu bulunmamaktadır. Yalnız yöneticilerin hizmet içinde geliştirilmeleri veya eğitilmelerini üstlenmiş bulunan akademik kuruluşlar dışında değişik statüler içinde kurulmuş bulunan örgütler mevcuttur. Bunlar, Kolej, Enstitü. Şirket, Demek, Kurul, Merkez gibi adlar altında organize olmuşlardır. Kar amacı gütmeyen bu örgütler düzenledikleri ve uyguladıkları eğitimsel programlar ile eğitim ihtiyaçlarının giderilmesine çalışılmaktadırlar. İngiltere'de yönetici sınıfın eleman ihtiyacı, özellikle Oxford ve Cambridge olmak üzere üniversite mezunlarından sağlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, lise veya yüksekokula dayalı bir yöneticilik okulu bulunmamaktadır (Kalkandelen 1985: 96).

İngiliz personel sisteminde sınıflandırma, Kıt'a Avrupa'sının sahip olduğu personel sınıflandırma sisteminin tipik bir örneğidir. Sistemin belirgin nitelimi, personelin sınıflandırmaya konu olmasıdır. Sistemin amacı, belirli öğretim kuruluşlarından mezun olan kimseler sahip oldukları özellikler ve nitelikler bakımından en uygun hizmetlere ayırmaktır. Bu sistemde, belirli okullardan mezun olan kimselerin girebilecekleri sınıf veya sınıflar önceden belli olmaktadır. Her sınıf için gerekli öğrenime ilişkin diplomaya sahip

olanlar, okullarındaki derslerle ilgili konulardan yazılı ve sözlü sınavlara tutulmakta ve aralarında en başarılı görülenler ilgili sınıflara alınmaktadır ve gerektiğinde kişiler için yeni kadrolar açılabilmektedir. Bu sınıflandırma sisteminde, sınıflar geniş hizmet gruplarını kapsadığı için sınıf sayısı çok sınırlıdır. 1970'li yılların başlarında ülkede 350 civarında sınıf görülmektedir. İngiliz sınıflandırma sisteminde, amaç kişileri yeteneklerine ve niteliklerine göre en uygun hizmet alanlarına ayırmaktır. Bu nedenle, öğretim kuruluşlarıyla bunların mezunlarının girebilecekleri sınıfları önceden saptayan, sınıflarına girenleri hizmet içinde üst önem ve sorumluluk derecelerine hizmet içi eğitim ile hazırlayan ve statüyü memurları mümkün olduğu ölçüde sınıflarında tutacak biçimde düzenleyen kural ve yöntemler ülkede mesleklerin (kariyerlerin) tesisi ve gelişimini kolaylaştırmış ve teşvik etmiştir (Kalkandelen, 1972, s. 73-76).

İngiliz yöneticisinde aranan, üstün düzeyde zeka, eleştirci bir çözümleme gücü, sorunları bütünüyle tespit edebilme, düşünce ve fikirlerini etkili bir biçimde kağıda dökebilme ve tartışabilme gibi niteliklerdir (Cem 1976: 20).

İngiliz kamu yöneticilerinin mesleki özellikleri şunlardır (Ergun, 1988: 29- 30):

— Memurlar birbiriyle ilgisi olmayan değişik kadrolar arasında hareket ederler. Uzmanlık belli konularda yahut belli beceri türlerinin gelişmesinde görülmez. İşteki önemli olan ilke, en üste ulaşmış az sayıdaki kişinin çok geniş ve farklı bir deneyime sahip olmasıdır. Yüksek yöneticilerde tipik iki özellik vardır: çeşitlilik ve çok yönlülük. Yöneticiler, eğitim ve deneyim yönünden genel yöneticidirler. Yalnız devlette çalışmanın gerektirdiği beceriler açısından uzmandırlar.

— Kariyer hareketlerinde kişisel tercih ya da ilginin önemi azdır. Merkezi personel birimleri, örgütün koşullarına göre, kişiler nerede gerekliyse oralara gönderir.

— Eğitim fazla önem taşımaz . Belli görevlere gelmek için ya da belli üst düzey kadrolara atanmak için belli programları bitirme zorunluluğu yoktur. Belli üst düzey kadrolara "uçarak gelenler", "yürüyerek gelenlerden" daha az eğitim almışlardır, çünkü eğitime harcayacakları zamanları daha kısadır.

— Kamu yönetimi kariyerleri büyük ölçüde politik etkilerden bağımsızdır. Bir kamu görevlisi bir siyasal partiye ait olsa da olmasa da bu durum onun kariyer hareketlerini etkilemez. Üst düzey yöneticiler için de durum böyledir. Bakanlar çok nadir durumlarda

müdahale ederler. Müdahale etseler bile bu politik nitelikte değildir. Bir hükümet değişikliği olduğunda normal olarak politika oluşturan üst düzeydeki yöneticiler arasında değişiklik olmaz.

#### **2.2.1.2.2. Hizmet İçi Eğitim**

İngiltere 'de "İngiliz Yönetim Personeli Koleji ", "Kraliyet Kamu Yönetimi Enstitüsü", "Batı İngiltere Sevk ve İdare Merkezi", "Oxford Sevk ve İdare Merkezi" ve "Horsly Towers Eğitim Merkezi" gibi kolej, enstitü ve merkezler, yönetici eğitim programları uygulamaktadırlar (Önder, 1995,409). 1983 yılında "Management Development in the 1980 (1980 'lerde Yönetimi Geliştirme) ", adıyla yeni bir rapor hazırlanmıştır. Rapor yöneticilerin daha çok profesyonelleşme, uzmanlaşma, planlı eğitim, hizmet içi ve hizmet dışı eğitim sürecinden geçirilerek "genel yönetici" yetiştirme anlayışından "uzman yönetici" anlayışına geçilmesi gerektiğini savunmuştur (Ergün, 1988.34). 1985 yılıyla birlikte, yönetici eğitiminde "Yüksek Yönetim Programı " adıyla yeni bir eğitim programı uygulaması başlatılmıştır. Bu programa katılanlara kazandırılması amaçlanan yeterlilikler şunlardır:

- Yöneticilerin yeteneklerini keşfettirmek.
- Doğa, ekonomi, sınaî, teknolojik, fiziksel, çevresel ve uluslar arası konulardaki bilgilerini arttırmak.
- Değişim stratejileri konularını benimsetmek.
- Kaynak yönetimi ve önderlik konularını öğretmek.
- Bilgiyi derinleştirme, beceri geliştirme, sorun çözme anlayışı kazandırmak.

Bu programı gerçekleştirmek üzere "Senior Management Development Course" (SMDC) kursu açılmıştır (Ergün, 1988,36-37).

İngiltere'de Devlet memurları ve yöneticilerin eğitimi hizmet içinde (işbaşında) deneme yanılma yolu ile yürütülmektedir. Personelin hizmet içinde eğitimi, İkinci Dünya Savaşı sonunda 1944 yılında yaptırılan bir araştırmanın sonuçlarına göre uygulamaya konulmuştur. Assheton adı altında yayınlanarak uygulamaya konulan bir rapor İngiliz Devlet memurluğunda yapılan bütün eğitim uğraşlarının başlangıç noktasını teşkil etmektedir. Bu raporda, yönetici sınıfa giren bir memurun, bir yandan bilgisini geliştirmeye, bir yandan da yaptığı işlerin sonuçlarını bilinçli olarak kavramaya ihtiyaçlarının bulunduğu belirtilerek bunun da ancak iki yol ile giderilebileceğinden bahsedilmektedir. Birinci yol deneyimli amirlerin gözetiminde çalıştırılarak, ikinci yol ise

merkezi bir özel eğitime tabi tutularak memurlara gerekli bilgi ve deneyimlerin kazandırılmasıdır. Merkezi eğitimin uzun süreli ve kuramsal olmaması gerektiği söz konusu raporda ayrıca belirtilmektedir. Assheton Raporu'nda, ayrıca yönetici sınıfa girenlerin, Maliye Bakanlığı bünyesinde kurulması öngörülen "Öğretim ve Eğitim Müdürlüğü'nce düzenlenecek merkezi bir eğitimle, buna paralel olarak her kurumda öğretme yeteneği bulunan bir üstün yanında iş başında eğitim yoluyla veya kurumların çeşitli kademelerindeki memurlar arasında düzenleyeceği tartışma ve kurumların çeşitli bölümlerine yapılan ziyaretlerle eğitilebilecekleri görüşü de öne sürülmüştür. Ancak, Assheton Raporu'ndaki tavsiyelere göre 1944 yılında kurulan "Öğretim ve Eğitim Müdürlüğü" 1964 yılında kaldırılmıştır (Öztürk, 1994: 64-65).

Bugün İngiltere'de yönetici sınıfın eğitimleri bu raporun tavsiyelerine göre yürütülmektedir. Bu rapora göre İngiltere'de yönetici sınıfın eğitimi süreci şu şekilde işlemektedir (Kalkandelen 1985: 94-95): Yarışma sınavlarını kazanarak müdür yardımcılığına atanan yönetici adaylarına kuruma girişte, kurumun eğitim birimlerince "uygulama eğitimi" çerçevesinde bir program uygulanmaktadır. Bu programda yönetici adaylarına; kurumun amacım, görevlerini, örgüt yapısını ve örgütü oluşturan birimlerin görev-yetki ve sorumluluklarını gösteren metin veya yönetmelik verilmekte, bunun yanı sıra yardımcı kitap önerilmektedir. Merkezdeki bu eğitimden sonra yönetici adayları, kurumun taşra kuruluşlarında günlük faaliyetlere bizzat katılmak suretiyle altı ay süre ile çalıştırılmaktadır. Buradaki amaç, adayların icra kurumuna yatkınlığını sağlamaktır. Bu çalışmaların sonunda her aday, çalıştığı birimler ve buralarda uygulanan çalışma yöntemleri ile kendi eğitimini içeren bir rapor hazırlar. Bakanlık merkezine dönen aday, 18 ay gibi bir süre bakanlığın, başta üst kademe yöneticilerin işleri yapan üniteler olmak üzere değişik ünitelerinde çalıştırılır. Bu dönem sonunda aday, tekrar taşraya ancak başka bir örgüte gönderilir. Burada bir süre işbaşında eğitilir. Yönetici adayın bu adaylık döneminde başarılı olduğu tespit edilirse asil müdür yardımcısı olarak atanır.

Aday taşrada çeşitli birimlerde çalışır ve dönem sonunda bir rapor hazırlayarak merkeze döner. Bakanlık merkezine dönen aday, 18 ay gibi bir süre bakanlığın değişik ünitelerinde, özellikle üst kademe yöneticilerin yaptığı işleri yapan ünitelerde çalıştırılır. Bu dönem sonunda aday tekrar taşraya, ancak başka bir örgüte gönderilir. Burada da bir süre iş başında eğitilen aday, tekrar merkeze döner. Yönetici adayın bu adaylık döneminde başarılı olduğu tesbit edilirse asil müdür yardımcısı olarak atanır. Adaylık döneminde adaylara, bütün kademelerde çalışanlarla ve yapılan işlerle karşılaşmaları sağlanarak

yöneticilerin işlemleri kavrayarak daha geniş çerçeveye oturtabilme yetenekleri kazandırılır (Öztürk, 1994: 65-66).

İki yıllık adaylıktan sonra, yöneticilerin eğitimleri sona ermemektedir. Ayrıca, 1964'te kurulan Maliye Bakanlığı "Yönetmel Faaliyetler Merkezi"nde, daha önce yönetimin yapısı ve işleyişi hakkında az çok deneyimleri olan bu adayların yetişmelerini tamamlamak üzere bazı eğitim programlarına da tabi tutulurlar. Bu merkezden başka, Yönetim Personeli Koleji tarafından, altı ayını tamamlayan yönetici adaylarına üç hafta süreli, iki yıllık adaylık sürelerini tamamlayan yönetici adaylarına ise 20 (Yirmi) hafta süreli iki eğitim programı uygulanmaktadır. Bu kolejde adaylara, Mikro İktisat, İstatistik, İngiliz Sanayi ve Sendikacılığı, Özel İşletmeler ve Teknoloji Sorunları, Uluslararası Sorunlar, Kamusal Hizmetler, Matematik, Elektronik Makineler, Doğrusal Programlama gibi konularda seminerler, konferanslar, örnek olay çalışmaları, grup çalışmaları ve tartışmaları ile kurumlara ziyaret yöntemleriyle eğitim verilmektedir. İngiltere'de staj, Yönetmel Faaliyetler Merkezi programları ve Yönetim Personeli Koleji programları dışında yönetici sınıfın hizmet içi eğitimleri kısa süreli birkaç eğitim programını içine almaktadır. Şimdi bu programlara bir göz atalım. Bu ülkede personel sistemini etkileyen ve değiştiren unsurların başında çeşitli tarihlerde hazırlanan komisyon raporlarının yer aldığı bir gerçektir. Günümüzde de bu komisyon raporları yerlerini korumaktadırlar. Komisyon raporlarından bir tanesi daha öncede belirtilen Fulton Komisyonu Raporu'dur. Raporla ilgili bilgiler daha önce verildiğinden biz sadece üst düzey yöneticilerin hizmet içi eğitimleri ile ilgili maddeleri ve gelişmeleri vermeye çalışacağız. Fulton Komisyonu Raporu'nda üst düzey yöneticilerin daha çok uzmanlaşması, uzmanlara üst yönetim kadrolarının açılması, kamu yönetiminin içinde ve dışında daha büyük hareketlilik. "Sorumlu Yönetim İlkesi"nin ortaya konulması, yeni bir personel dairesinin kurulması, yöneticileri, yönetim becerileri konusunda ve diğer konularda eğitebilecek bir yönetim kolejinin kurulması gibi öneriler bulunmaktadır. Bu rapordaki öneriler sonucu Kamu Yönetimi Koleji ve Personel Dairesi'nin kurulması sağlanmıştır. Böylece üst düzey yöneticilerin eğitilmelerine yardımcı olabilecek merkezi bir kuruma da kavuşulmuştur. Kamu Yönetimi Koleji pek çok yönetici adayının yetişmesinde söz sahibi olmuştur. Üst düzey yönetici eğitiminde İngiltere'de bununla da yetinilmemiş ve 1985'te uygulamaya konulan Yüksek Yönetim Programı ile altı haftalık kurslar düzenlenmektedir. İki bölüm halinde düzenlenen kursların ilk dört haftalık bölümüne kamu sağlığı servislerinden, yerel yönetimlerden ve özel kesimden yöneticiler katılmaktadır. Son iki haftalık bölüme ise yalnız merkezi idareden kamu görevlileri katılmaktadırlar. Bu kursun amacı, katılan yöneticilerin yeteneklerinin artırılması için, beceri geliştirme, bilgiyi

derinleştirme gibi seçimlik kurslar, sorun çözme ve diğer konularda düzenlenen seminer tartışmaları düzenlemektir. İngiltere'de son zamanlarda ayrıca orta kademe yöneticilerin yetiştirilmeleri için ikinci bir program açılmıştır. "Yüksek Yönetim Geliştirme Kursu" adı verilen bu kursla da yöneticilerin hizmet içinde geliştirilmelerine çalışılmaktadır (Öztürk, 1994: 66-68).

#### **2.2.1.2.2.1. İngiliz Yönetim Personeli Koleji**

İngiltere'de 1944'te kurulan bu kolej, yöneticilerin hizmet içi eğitimi ile uğraşmaktadır. Yönetime ve akademik kurumlara bağlı değildir. Kar amacı gütmeyen, özel bir statüye sahiptir. Bu kolejde, kabiliyetli görülen ve ilerisi için vaat kar sayılan kişilere, kendi işlerinde sahip oldukları görüşleri üzerinde fikir ve tecrübe teatisinde bulunmak imkânı veren on haftalık kurslar uygulanmaktadır. Bu kursların her dönemine 66 kişi alınmaktadır. Bu kurslara her sektörden öğrenci alınabilmektedir. Sendika veya Grup Yöntemi ile yürütülen bu kurslarda, kursiyerler on gruba ayrılmakta, kalan altı kursiyer ise hiçbir grup üyesi olmamakla birlikte, bunlarda program çerçevesinde sırasıyla gruplara katılmaktadır. Gruplar kendilerine verilen sorun veya durumları inceleyerek, tartışarak, gerektiğinde kurum veya kişilerle görüşerek, ayrıca dokümanlardan yararlanarak, sorun veya durumlar hakkında görüşlerini veya buldukları çözüm yollarını raporlarında belirtirler. Böylece, adayların sorunların çözümü, durum değerlemesi gibi konularda yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır (Kalkandelen 1985: 97).

Bu kolej, söz konusu kurslardan geçenlere, ayrıca bir buçuk yıl veya on yıl sonra kısa süreli, iki bilgi tazeleme programı düzenlemektedir. Programı 1.5 yıl önce tamamlayanlara iki gün, on yıl önce tamamlayanlara ise dört gün süreli eğitim verilerek, bunlara geçmişte verilen ve artık unutulmaya yüz tutan bilgileri yeniden hatırlatma amacı güdülmektedir. Bu kolejde ayrıca, müdür yardımcılarının, kurumlarındaki altı aylık adaylık sürelerinin bitiminde düzenlenen üç haftalık programlar ile iki yıllık adaylık sürelerini tamamlayan müdür yardımcılarını için düzenlenen 20 haftalık iki eğitim programı uygulanmaktadır (Öztürk, 1994: 69-70).

İngiliz Yönetim Personeli Koleji tarafından altı aylık adaylık süresini tamamlayan müdür yardımcılarını (yönetici adayı) için üç hafta süreli, iki yıllık adaylık sürelerini tamamlayan müdür yardımcılarını (yönetici adaylarına) ise yirmi hafta süreli ayrı bir eğitim programı uygulanmaktadır. Her iki program da daha çok pratik bazda yürütülmektedir. Çeşitli



konularda verilen konferanslar ile seminerler, müdür yardımcılarına genel kültür vermektedir. Eğitim programında adaylara, iktisat, istatistik, matematik, elektronik makineler, doğrusal programlama dersleri okutulmaktadır. Kursiyerler, on gruba ayrılmakta ve gruplar, kendilerine verilen sorun veya durumları incelemekte, tartışmakta, gerektiğinde kurum veya kişilerle görüşmekte ve dokümanlardan yararlanmak suretiyle sorun veya durumlar hakkında kendi görüşlerini veya buldukları çözüm yollarını raporlarında belirtmektedirler. Böylece, adayların, sorunların çözümü, durum değerlendirmesi gibi konularda yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır (Kalkandelen 1985: 96-97).

#### **2.2.1.2.2. Uluslararası Kraliyet Kamu Yönetimi Enstitüsü (RIPA International)**

1922 yılında kurulmuştur. Amacı, kamu yönetimindeki gelişmeleri izleyerek, bunları düzenlenen kurs ve seminerlerle iştirakçilere tanıtmak, bu yolla da katılanların bilgi ve becerileri ile davranışlarını geliştirmeye yardımcı olmaktır. Enstitü de ayrıca İngiltere, sömürgeler ve öteki devletlerin el elamanlarının eğitim ihtiyaçlarını giderici programlar da düzenlenmekte ve uygulanmaktadır (Öztürk, 1994: 70).

Bu enstitü (RIPA International), kamu sektöründe reform alanında uzmanlaşmış, İngiltere'nin bağımsız bir eğitim kuruluşudur. 70'ten fazla ülkenin özel ve kamu sektörlerine (şirketlerine ve hükümetlerine) eğitim programı sunmaktadır. 1970'lerin başında RİPA, dünyanın değişik yerlerindeki eğitim ihtiyacını fark etti ve bugün dünya çapında 30 yıldan fazla eğitim tecrübesi vardır. RIPA, kamu sektöründe reform, proje yönetimi, değişim yönetimi, iyi yönetim ve örgütsel gelişim alanlarında eğitim vermede ün kazanmıştır ([www.ripainternational.co.uk](http://www.ripainternational.co.uk)'dan aktaran Yamaç, 2004: 55).

RIPA, 2003 Nisanında yılın şirketi ödülünü alan ve kamu sektörüne danışmanlık sağlayan The Capita Group PIC'nin bir bölümüdür. RIPA'nın eğitim programı hem kurumların ve kişilerin eğitim ihtiyaçlarına uygun hem yeni yaklaşımları ve yeni yönetim tekniklerini içermektedir. RIPA'nın amacı, üst düzey yöneticilerin bilgilerini geliştirmek ve bu yöneticilere yeni beceriler kazandırmaktır. RİPA tarafından üst düzey kamu yöneticilerine verilen eğitim alanları şunlardır: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynaklarının Modernleştirilmesi, Performans Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Kriz Yönetimi, Yönetim Stratejileri, Üst Düzey Yöneticiler İçin Yönetim ve Politika Geliştirme Becerileri ve e-Devlet ([www.capita-ld.co.uk](http://www.capita-ld.co.uk) aktaran Yamaç, 2004: 55).

### 2.2.1.3. Fransa'da

Modern kamu hizmeti anlayışı diğer batı ülkelerinde olduğu gibi Fransa'da da 16. yüzyıl içinde gelişmeye başlamıştır (Tortop, 1990: 65). Bu gelişme bir yandan devletin, öte yandan memurların gayretleriyle mümkün kılınmıştır. 1789 İhtilal inden sonra yerlerinde bırakılan memurlar, personel rejiminin ve buna ilişkin örgütlerin kurulmasında idareye yardımcı olmuşlardır. 17. yüzyıla kadar Fransa'da memurluk satılabilir haldeydi. 1604 yılından itibaren miras yolu ile intikal ettirilmeye başlandı. 1680 ve ilerleyen yıllarda vergi hizmetleriyle görevli personel ile Dışişleri Bakanlığı personeline memurluk statüsü tanınmış, ancak hazinenin sıkıntı içinde bulunması nedeniyle yeniden memuriyetlerin satımına başlanmış ve bu 1920 yılına kadar devam etmiştir (Öztürk, 1994: 42).

1808 yılın da çıkarılan bir kararname ile üniversiteler yeniden örgütlenmiş ancak, kendi içine kapanık geleneksel öğrenimini sürdürmeye devam etmiş , devlet hizmetlerinin ihtiyaçlarına pek aldırmamıştır (Onaran, 1967: 3)

1873 yılında 19. yüzyılın en iyi projesi diye anılan proje hazırlanarak memuriyete sınavla giriş, staj yapma, ücret durumu, terfi, disiplin ve bakanlıkta ayrı bir idare konseyi kurulması karara bağlanmıştır (Benlikol, 1972: 16). Bu arada Liyakat Sistemi'ni de beraberinde getiren, Napolyon'un giriştiği reform hareketleri yürürlüğe konulmuştur. Reform hareketleriyle, devlete, idare ve teknik sahada iyi yetiştirilmiş memur, öğretmen, teknisyen hazırlayan müessese ve okullar kurulmuştur. Ecole Polytechnique, Ecole des Pontsetchaussees (İnşaat Okulu), Ecole Des Mines (Madenler Okulu) bu reform hareketleriyle kurulan ve teknokrat idarecilerin yetiştirilmesinde, ekonomik ve teknik, kalkınmanın gelişmesinde öncülük eden okullardır. Ayrıca, devletin ihtiyacı olan personeli siyasal bilimler, iktisat ve hukuk gibi teknik dışı konularda yetiştirmek, orta sınıf ailelerin çocuklarını da siyasal hayatın sorunlarından haberdar kılmak için özel Ecole Libre des Siences Politiques' (Politik Bilimler Okulu) de kurulmuştur (Onaran, 1967: 4)

Bu dönemde, Genel Memur Statüsü ile birlikte Kariyer Sistemi'ne geçilerek memurların hak, garantileri ve hizmet şartlarının esasları da tespit edilerek, yüksek dereceli memurlarının halk içinden yetiştirilmesi ve teşkilatlanması sağlandı. Milli İdarecilik Okulu (ENA) bu hareketin temelini teşkil etmiştir. Ayrıca, yöneticilerin bilgilerini tazelemelerini sağlayabilmek için "Yüksek Yönetim İnceleme Merkezi" kurulmuştur (Öztürk, 1994: 44).

### 2.2.1.3.1. Hizmet Öncesi Eğitim, Seçim ve Sınıflandırma

Fransız sisteminde öğretime büyük önem verilmekte ve üniversite öğrenimine güven duyulmaktadır. Memurların ekonomik, mali ve hukuki konulardaki bilgisini ölçmeye yarayan yarışmalar düzenlenmektedir. Memurluğa girmeden önce yapılan yarışmaya hazırlık çalışmaları, sonrasında hizmete girmeden önce ve hizmete girdikten sonra yapılan eğitim çalışmaları memurların mesleklerini öğrenmelerini sağlamaktadır. İdarecilik okulları da açılmıştır (Tortop, 1999, s. 22).

Fransa'da üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi genellikle okul tipi öğrenimle yapılmaktadır. Üst düzey yöneticilik kadrolarına atanmak için genelde tek yol yarışma sınavlarını kazanmaktır. Ancak, bunun bazı istisnaları mevcuttur. O da hükümetin doğrudan ataması şeklindedir. (Örneğin, illerde vali ataması, bakanlıklarda müdür ataması v.b. gibi). Yarışma sınavları Fransa'da üst düzey yönetici adaylarının seçiminde objektiflik sağlamaktadır. Standartlar çok yüksek olduğu için, yalnız ciddi lise veya üniversite öğrenimi görmüş kişiler ancak bu sınavları başarırlar. Sınavları başarmak için eğitim sürecinin tüm aşamalarında sürekli bir hazırlık söz konusudur. Sınav hazırlıkları ortaöğrenim bitmeden başlar. Seçilen öğrenciler özel sınıflara veya kolejlere kabul edilirler. Ortaöğrenim sonunda yapılan olgunluk sınavını başaran öğrenciler, yükseköğretim kurumlarının çeşitli kolejlerine ya da üniversitelere bağlı enstitülerin giriş sınavlarına hazırlık sınıflarına girerler. Enstitü ve kolejler programlarını, kamu hizmetine giriş sınavlarına göre ayarlamışlardır. Kendileri de sınav yaparak, kamu hizmetine giriş sınavına katılacak öğrencileri seçerler. 1945'te kurulan Siyasal Çalışmalar Enstitüleri bu görevi yapmaktadır. Bu sistemle, entelektüel kapasitelerini kanıtlamış genç insanların kamu hizmetlerine girmeleri sağlanmıştır (Ergun, 1988: 17).

Fransa'da ayrıca, mesleki ve teknik görevlilerin yetişmesi için de okullar mevcuttur. Bir kısım yönetici adayları da hizmet öncesinde bu okullarda yetiştirilmektedir. 1794'te kurulan Ecole Polytechnique, orduya teknisyen yetiştirilmek için kurulmuş ancak, sivil yönetim için de yönetici adayı yetiştirmiştir. Bu okulu tamamlayanların iki yıllık mecburi hizmetleri vardır. Okul bitiminde ya orduya girer, ya da illerde devlet hizmetlerinde görev yapmak üzere Ecole Nationale des Ponts et Chausse'es, Ecole Nationale Supérieure des Mines, Ecole Nationale Supérieure des Telecommunications gibi uzmanlık okullarına girerler. Bu teknik okullarda öğrenciler gerek kendi alanlarında, gerek hukuki, mali, iktisadi, toplumsal

konularda eğitim görürler. Öğrenciler bu konularının yanı sıra işletmelerde uygulamalı staj eğitimi de görürler (Öztürk, 1994: 46).

Bu teknik nitelikteki okulları tamamlayanlar ya daha teknik nitelikteki profesyonel okullardan (Ecoles D'applicatiol) birinde eğitim görürler ya da ilerde kurumların yüksek mevkilerinde görev yapmak üzere teknik Corps (Corps; aynı formasyona sahip, aynı statüde, aynı görevleri yapan memurların oluşturduğu grup) lardan birine girerler. Bu Corps'lar kurumlararasıdır. Dolayısıyla bunların kamu kurum veya kuruluşlarında yatay geçişleri kolaylıkla sağlanmaktadır (Onaran 1967: 20).

Fransa'da yukarı da adı geçen okul ve üniversite sisteminin amacı kamu hizmeti kadrolarına en uygun kişileri seçmek için kurulan sınav kurullarına adayı hazırlamaktır (Ergun, 1988: 18).

Fransız okul ve üniversite sistemi, kamu hizmeti kadrolarına en uygun kişileri seçmek için kurulmuş olan sınav kurullarına bir genç insanlar havuzu oluşturmaktadır. Teknik kamu görevlileri sınıfı ile teknik olmayan kamu hizmetleri (genel yönetim) kariyerlerine yönlendirmede farklılık bulunmaktadır. Teknik Hizmetler sınıfında yönlendirme, fen bilimleri ve matematik üzerinde yoğunlaşmıştır; öğrenciler ortaöğretim kurumlarındaki özel hazırlık sınıflarında eğitilirler. Teknik olmayan yönetim sınıfındaki yönlendirme ise, hukuk ve beşeri bilimler geleneğindeki ENA'ya girişi de kolaylaştırmaktadır. Siyasal Bilgiler Enstitüsünde tarih, ekonomi, siyaset ve yönetim bilimi, bilgisayar bilimi, istatistik ve yabancı diller okutulmaktadır. Öte yandan, yönetimde ve sivil yaşamda gerekli olan yazılı ve sözlü iletişim becerileri de kazandırılmaya çalışılmaktadır. Hazırlık sınıflarında iki ya da üç yıllık bir bilimsel yönlendirmeden sonra, öğrenciler, yükseköğretim okullarına giriş yarışma sınavına katılırlar. Ecole Polytechnique'e kabul edilirlse, mühendislik diplomasına yönelik programı izlerler. Son sınavdaki başarı sıralamasına göre, kamu yönetiminin teknik sınıflarından birine girerler ve daha teknik nitelikteki profesyonel okullardan birinde eğitim görürler. Hukuk ve beşeri bilimler öğrencileri ise, üç ile beş yıllık üniversite eğitiminden sonra yarışma sınavına katılırlar. 1945'ten bu yana Milli İdarecilik Okuluna (ENA) giriş sınavı, genel yöneticiler, müfettişler ve kontrolörler sınıflarına girmek isteyen üst düzey yöneticiler bakımından işe alma yöntemini birleştirmiştir (Ergun 1988: 18-19).

Daha önce bir sınıflandırma sistemi getirildiğini belirtmiştik. Sınıflandırma ile devlet hizmetlerindeki bölünmenin önüne geçilerek memurlar dört kategoriye ayrılmıştır. Bu

ayrımında öğrenim durumları göz önünde bulundurulmuştur. Bizim konumuz üst düzey yöneticiler olduğu için "A" kategorisinde bulunan yüksek yöneticiler üzerinde duracağız. "A" kategorisinde bulunan yüksek yöneticiler de kendi içinde yaptıkları işlerin önem, güçlük ve sorumluluklarına göre , "Üst Yöneticiler", "Birinci Sınıf Yöneticiler", "İkinci Sınıf Yöneticiler", "Üçüncü Sınıf Yöneticiler" ve "Yardımcı Yöneticiler " olmak üzere beş sınıfa ayrılmıştır. Sınıflandırma sistemiyle, üst düzey yöneticilerin, üst seviyedeki yönetim işlerinin sevk ve idaresi gerekli kararların alınmasından sorumlu oldukları. bu kategori ye üniversite ve yüksekokul çıkışlıların girebilecekleri ancak, bunlarında "Milli İdarecilik Okulu (ENA)"nu bitirmeleri gerektiğine karar verilmiştir. Bu kararlar; kamu yönetiminde demokratik usullerin yerleştirilmesi için devlet memuriyetlerinin bazı kademelerinin sıkı sıkıya özel bir sınıfın veya Paris'in orta ve yüksek burjuvasının etkisinden kurtarılması ile devletin bütün yüksek memurlarında müşterek bir formasyon sağlanması amaç edinilmiştir (Lamothe, 1960: 6'dan aktaran Öztürk, 1994: 44-45).

Fransa'da istihdam edilen ana kariyer grubunun % 30-50'si rekabet sınavları ile işe alınmaktadır. Bir üst dereceye doğru dikey hareketlilik söz konusudur ve ilerleme açık, liyakate dayanan seçim ve mülakata dayalıdır. Kamu hizmetlerinde çalışabilmek için yükseköğretim şartı aranmaktadır (Öztürk, 2000, s. 68, 69).

Fransız kamu hizmetinde dört esas iş kategorisi bulunmakta ve her kategori belli bir eğitim düzeyini gerektirmektedir. A Kategorisi, yöneticilik işlerini veya yüksek düzeydeki işleri kapsamakta ve girmek için en az Baccalaureat eğitimi ve buna ilaveten 3 yıllık ek bir eğitim gerekmektedir (Counrot, 1993, s. 47'den aktaran Başar, 2007:162 ).

Fransa'da yönetici olmanın üç yolu vardır:

- Yarışma sınavlarında başarılı olmak.
- Hükümet tarafından kimi yönetici kadrolarına, örneğin : Bakanlıklarda müdürlük, illerde valilik gibi kadrolara atanmak.
- Yönetim kademelerinde yükselerek yönetici olmak (Ergün. 1988,16).

#### **2.2.1.3.2. Hizmet İçi Eğitim**

Fransa için 1789 Fransız devrimi bir dönüm noktasıdır. Fransız devriminin etkileri toplumsal, siyasal ve diğer alanlara da yansımıştır. Bu nedenle, 1789 tarihi Fransız kamu personel yönetimi açısından başlangıç noktası olmuştur. 1789 öncesinde krallar, paraya ihtiyaçları olduğunda kamu görevlerini satmışlar veya taraflarına güç kazandırmak için

onlara bağışlamışlardır. Bunun yanı sıra kamu görevleri miras yolu ile de kazanılabiliştir (Fidley ve Blondel 1969: 3031; Benlikol 1972: 16). Devrimden sonra ilk kez liyakate göre hizmete alma, Napolyon tarafından başlatılmıştır. 1789 İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirgesi'nin 6'ncı maddesi, memurların kendi faziletleri ve yetenekleri dışında hiçbir fark gözetilmeden seçilmesi ilkesini getirmektedir. Bu dönemde Fransız kamu yönetiminde Corps'lar oluşturulmuştur. Corps, aynı eğitimi almış, aynı yöntemle hizmete alınan, aynı uzmanlık alanında benzer hizmetleri yerine getiren, aynı hukuki statüye tabi bulunan memurların meydana getirdiği bir grup olarak tanımlanabilir (Yamaç, 2004: 33).

Napolyon'un giriştiği reform hareketleri çerçevesinde 1794 yılında orduda ve kamu yönetiminde teknik personel gereksinimini karşılamak amacıyla, Ecole Polytechnique kurulmuştur. Okul bir bakıma, liyakat esaslı hizmete girme bakımından da Fransız personel sistemi için ilk adım olmuştur. Bu okulun iki yıl süren eğitiminde matematik, kimya ve fizik gibi teknik konulara ağırlık verilmektedir. Eğitim sonunda yapılan sınavdaki başarı durumuna göre öğrenciler, daha üst düzeyde eğitim veren Ecole Des Mines, Ecole Des Ponts et Chaussées (İnşaat Okulu) gibi okullara girmektedirler. Bu okullar, teknokrat yöneticilerin yetiştirilmesine, ekonomik ve teknik kalkınmanın gerçekleştirilmesine öncülük eden okullardır (Bodiguel ve Roubon 1990: 712-720' den aktaran Yamaç, 2004: 33).

Öte yandan, devletin ihtiyacı olan personeli siyasal bilgiler, iktisat ve hukuk gibi teknik dışı konularda yetiştirmek, orta sınıf ailelerin çocuklarını da siyasal hayatın sorunlarından haberdar kılmak için özel Ecole Libre des Sciences Politiques (Politik Bilimler Okulu) Paris'te kurulmuştur. Paralı olduğu için Paris yüksek burjuvazisinin çocukları burada okuyabiliyor ve bunlar yönetimde üst düzey görevlere geçtiklerinde kendi toplumsal sınıflarından Öğrencileri tutuyorlardı. Böylelikle, devletin üst yönetim kadroları siyasal ve toplumsal bakımdan belli bir sınıfın tekeline geçmiş oluyordu (Onaran 1967: 4). Toplumun üst kesimlerinden gelen kişiler, yönetsel corps'lara girebilmekteydi. 1945'lere kadar devam eden bu süreç, Fransız kamu yönetiminde seçkinlik (elitizm)" eğilimlerinin de doğmasına neden olmuştur. Fransa'da ikinci dünya savaşına kadar, yöneticilerin yetiştirilmesi için merkezi bir eğitim kurumu kurulmamıştı. Çünkü, genel olarak üniversite eğitimi yöneticilik görevini yürütebilmek için yeter sayılıyordu (Aİ Bülteni 1966: 5).

Fransızların devlete olan bağlılıkları, merkeziyetçilik anlayışını geliştirmiş ve memurların yetiştirilmesine büyük önem verilmesi sonucunu doğurmuştur (Fortenay 1960: 6). İkinci dünya savaşı sonunda, yıkılan Fransa'nın yeniden kurulmasında nitelikli insan gücüne

duyulan ihtiyaç, personel rejiminin yeniden ele alınması ve yeni reformların getirilmesi gereğini ortaya koymuştur. Özellikle, De Gaulle'un İngiltere'de kaldığı sıralarda, İngiliz Personel Sistemi'nden esinlenmesiyle, ihtiyaç duyulan reform hareketleri Fransa'ya dönüşünde hemen başlatıldı. Öncelikle yönetici yetiştirilmesi ve eğitilmesi amacıyla Milli İdarecilik Okulu (ENA) açıldı. Yeni bir ücret sistemi tesis edildi. Sınıflandırma Sistemi değiştirilerek memuriyet kargaşası önlenildi. Ayrıca, daha önce özel olarak kurulan Siyasal İlimler Okulu kaldırılarak Paris'te bir Siyasal Bilgiler Enstitüsü ile birlikte taşra üniversitelerinde sekiz enstitü daha kuruldu. Her kurumun kendi personel politikasındaki bağımsız tutumu yerine Merkezi Personel Dairesi kurularak kayırma sistemi yerine örgütçe ortaya konulacak ilke ve standartlara göre hareket edilmesi yolu kabul edildi. Genel Memur Statüsü çıkarılarak, memuriyet giriş sınavları Personel Dairesi'nin kontrolüne verildi. Daha sonra 1946 Kanunu ile 1959 Kararnamesi çıkarılarak Devlet Memurları için giriş sınavları mecbur kılınmıştır. Giriş sınavlarının mecbur kılınması, Fransız vatandaşlarının kamu hizmetlerine katılmasındaki eşitlik hakkının tabii bir sonucu olarak görülmüştü (Adal 1968: 11). Bu nedenle, Fransız yöneticiler, kamu personel sistemini düzenlemek için bir komite oluşturdular. Komitenin amacı, bakanlıkların üst kademelerinde standardı yükseltmek, hizmete alma yöntemlerinde bütünlük sağlamak, sınıfları standart bir duruma getirebilmek, meslek sınıfları (grand corps) ile üst düzey memuriyetlere yükselme arasındaki engelleri kaldırmak ve hizmete almayı demokratikleştirmekti (Chapman 1970: 74). Söz konusu komitenin önerileri doğrultusunda yöneticilerin eğitimiyle ilgili yapılanlardan bazıları şunlardır (Onaran 1967: 4-5; Adal, 1968: 11):

Fransa'da da, İngiltere'deki gibi yöneticilerin devam etmek zorunda olduğu bir eğitim programı bulunmamaktadır. Bunun nedeni belki de, Fransa'da hizmete hazırlık eğitiminin fazlaca uzun olmasından kaynaklanmaktadır. ENA'daki eğitimin ağır ve yoğun olması, uzun dönemli bir hizmet içi eğitimi de gereksiz kılmaktadır. İngiltere'de ise, aksine, yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilmeleri ile yükümlü bir yöneticilik okulu bulunmamaktadır (Yamaç, 2004: 56).

Fransa'da hizmet içi eğitim, 1963 yılında çıkarılan bir kanuna göre yürütülmektedir. Ancak bu kanun kapsamına üst düzey yöneticiler pek girmemektedir. Üst düzey yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilme ihtiyacı yeterince karşılanamamaktadır. Yöneticilerin geliştirilmesi önce kendilerine, sonra da işbaşında amirlerinin uyarı ve yönlendirmelerine kalmaktadır (Kalkandelen, 1983: 89).

Kurumlar kendi eğitim birimlerini kurmuşlar ve kendi personelinin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için, kurumsal nitelikte eğitim programları düzenlemekte ve uygulamaktadır. Yöneticilerin genelde çok meşgul olmaları ve zamanlarının bulunmaması nedeniyle, bu eğitim programlarına katılmalarının sağlanmasının zorluğundan yakınılmaktadır (Öztürk, 1973: 59).

Bütün bunlara rağmen, yöneticilerin hizmet içinde eğitimleri ve yetiştirilmesi dolaylı yollardan da olsa sağlanmaktadır. Fransa'da üst düzey yöneticilerin hizmet öncesi eğitimlerinin ENA tarafından yürütüldüğünden bahsedilmişti. ENA'nın ikinci sınavla aldığı öğrenciler kamu personelidir. Bütün kurumların çalışanları bu sınava başvurabilirler. Bu kurumlar kendi personellerini bu sınavlara hazırlamak için çeşitli enstitü ve okullarda eğitilmelerini sağlamaktadırlar. Bu adaylar öğrenim durumlarına ve kategorilerine göre çeşitli hazırlık kurslarına tabi tutulurlar. "A" kategorisine tabi personel Paris'deki Siyasal Bilgiler Enstitüsü ile Maliye Bakanlığı Mesleki Eğitim ve Yetiştirme Merkezi'nde dört aylık ENA'ya giriş sınavlar için düzenlenen hazırlama kurslarına katılırlar. Bu kurs ve eğitim programlarının birinci derecede amacı, toplumun çeşitli tabakalarından gelen kimselerin devlet hizmetlerinin üst kadrolarına yükselmesidir. Böylece yüksek devlet memurlarının belirli bir grubun tekelinde kalmaması için ENA'ya yeterli öğrenim alamamış personelin de girmesini sağlamaktadır (Onaran 1967: 20). B-C-D kategorilerine tabi personel için ise iki yıllık bir eğitim programı uygulanarak ENA'ya giriş sınavlarına hazırlama sağlanır. Ayrıca bu eğitimle personelin tam olarak yetişmesi sağlanır. Bu kategorilerdekiler çeşitli öğrenim derecelerinden geldiklerinden programları esnektir. Bu öğrencilerin bazıları ENA yönetiminin eğitim ihtiyaçları göz önüne alınarak kararlaştırılan yerlerde de öğretim görürler. Örneğin, Hukuk Fakülteleri ve diğer yüksekokullar gibi (Öztürk, 1994: 48).

Fransa'da ENA'ya girmek için yapılan hizmet içi eğitim programlarından başka, yüksek devlet memurluklarında bunların eğitimlerini tamamlamak, yeni sorunlar üstünde incelemeleri yaparak bilgilerini artırmak için 1945 yılında ENA ile birlikte, ENA'ya bağlı bir "Yüksek Yönetim İncelemeleri Merkezi" kurulmuştur. Bu merkezde, 30-45 yaşları arasında en az altı yıl devlet memurluğunda görev yapanlarla birlikte özel kesimden aynı şartları taşıyan kimselerin katıldığı gruplar için her yıl bir konu üzerinde dört ay süreli (haftada 2-3 gün) bir çalışma yapılmaktadır. Bu programda belirlenen konu ile ilgili konferanslar verilir, çeşitli yerlerde incelemeler yaptırılır, seminer ve grup çalışmalarını müteakip son rapor hazırlatılarak eğitim gerçekleştirilir. Bu eğitimin faydası çeşitli yetişkinliğe ve deneylere



sahip kimselerin bir arada çalışmaları ve bir konu üzerinde inceleme yapmalarıdır (Onaran 1967: 68).

Fransa'da iyi ve nitelikli eleman sıkıntısının önüne geçebilmek için yapılan bir diğer hizmet içi eğitim yolu ise yüksek yöneticilerin, yani büyük Corps üyelerinin kendilerine çeşitli görevler verilerek eğitilmeleridir. Daha alt kademedekilerin eğitimi ise, bir üst Corps'a yükselmek için yarışma sınavlarına hazırlamak amacıyla kurulan çeşitli okullarda yapılmaktadır. Fransa'da merkezi yönetim görevlileriyle, gümrük, vergi, hazine gibi taşra görevlileri içinde, Maliye Bakanlığı Mesleki Eğitim ve Yetiştirme Merkezi'nde bazı kurslar düzenlenerek bunların, ENA'nın sınavlarından başka Atteches grubunun sınavlarına hazırlanmaları sağlanır. Merkez'in eğitimi kuramsal niteliktedir (Öztürk, 1994: 49).

Mahalli idari personelinin yetiştirilmesi ise bu merkezin dışında kurulan merkez ve okullarda yapılmaktadır. Bu okul ve merkezlerde Komün Ateşeliği, Yazı İşleri Müdürlüğü, Mühendislik ve Teknik Yardımcılık ve benzeri memurluk için Fransız Komün Personeli Eğitim Merkezi'nde düzenlenen yarışma sınavlarına katılacak memurların eğitilmeleri sağlanmaktadır (Tortop, 1991: 263).

Fransa'da uygulanan hizmet içi eğitim politikalarının amacı; memurların profesyonel ve toplumsal açıdan gelişimlerini sağlayarak, üst düzey kamu yönetimini demokratikleştirmektir. Dahası, devlet memurlarının bilim ve teknolojiye uyumlarını sağlayarak, yönetimin modernizasyonunu başarmaktır (Bodiguel ve Roubon 1988: 186'dan aktaran Yamaç, 2004: 39).

Bu ülkede genelde personelin hizmet içi eğitimi bu okullar ve enstitülerde sağlanmaktadır. Ancak yöneticilerin bunlardan pek yararlandıkları söylenemez (Kalkandelen, 1983: 89).

#### **2.2.1.3.2.1. Ulusal İdarecilik Okulu (ENA)**

İkinci Dünya Savaşı'na kadar Fransa'da "İdare Hukuku" disiplininin bir oya gibi işlenmesine rağmen yöneticilerin yetiştirilmesi için merkezi bir eğitim kurumu kurulması söz konusu değildi. Çünkü üniversitelerde verilen eğitim yöneticilerin eğitim ihtiyacını karşılıyordu. Ayrıca, İkinci Dünya Savaşı'ndaki her çeşit tahribatı gidermek ve kalkınmada kaybedilen zamanı elde edebilmek için yönetim aracından yararlanmak gerektiği, Fransa

için tek yol olarak kabul edilmiş ve yöneticilerin yetiştirilmesinin gerektiği anlaşılmıştır (Kalkandelen, 1983: 89).

Bu düşüncelerden yola çıkarak, General De Gaulle'nin de " Fransa'nın Yeniden İnşası" parolasıyla, kendi başkanlığını yaptığı geçici hükümet zamanında 9 Eylül 1945'de çıkarılan bir kararnameyle, üniversite üstü, başkanlığa bağlı bir kurum olarak "Milli İdarecilik Okulu" (ENA) kurulmuştur (Öztürk, 1994: 50).

Milli İdarecilik Okulunun (ENA) kuruluş amaçları çok yönlüdür. Öncelikle 1945 yılı öncesinde Fransız yönetimindeki değişik işe alma sistemleri ve kayırma olaylarının ortadan kaldırılması, kamu yönetiminde demokratik usullerin yerleştirilerek, Paris'in orta ve yüksek burjuvazisinin elinde bulunan bazı devlet memurluğu kategorilerinin, diğer kesimlere de açılabilmesi için işe alma sistemlerini tek bir yöntemde birleştirmekti . Üst düzey kariyer kalıplarında farklılıklar olmasına rağmen bu amaca ulaşılmış ve ENA'nın toplumsal anlamda yönetimin gelişmesinde ilerlemenin bir unsuru olmuştur (O'nuallain, 1988: 25).

Yönetici yetiştiren bu okul; geleceğin yöneticilerinin ortak bir eğitimden geçtiği, yalnızca üniversite çıkışlılarının sınavla girebildiği üç yıllık bir eğitim kurumu olup, genel yönetim, ekonomik ve mali yönetim, toplumsal yönetim ve dışişleri olmak üzere dört ayrı dalda öğretim yapmaktadır. ENA'nın mezunlarından en başarılı olanlar devletin büyük corps'larına girebilmekte, meslek yaşamları boyunca çeşitli kurumlarda yönetici olarak çalışabilmekte, en üst noktalara kadar ulaşabilmektedirler (Emre, 1997: 126-128).

Bu okulun bir amacı da, Fransa'da devletin politika, planlama ve kararları hazırlama hizmetlerini içeren "A" kategorisindeki üst düzey görevlere atanacakların hizmet öncesinde yetiştirilmesidir (AİB, 1966: 5).

ENA'nın bir diğer amacı ise, Fransız kamu kurum ve kuruluşların da görev yapan personelin okul ve kamu hizmeti duygusunu geliştirmek, görevlerini yürütürken ulusun ve devletin hizmetinde olmanın gerektirdiği nitelikleri kazandırmaktır (Ergun 1988: 21). Ayrıca okuldaki eğitimin, siyasal ve iktisadi genel bir kültür eğitimi değil, ileri ve uzmanlaşmış bir eğitim şeklinde olacağı kuruluş gerekçesinde de vurgulanmıştır (Onaran 1967: 21).

ENA'nın amaçlarından bir tanesi de devletin bütün üst düzey kademelerindeki yöneticilerin ortak bir formasyona kavuşturulmasıdır (Dutheillet, 1960: 6'dan aktaran Öztürk, 1994: 51).

Milli İdarecilik Okulu'na giriş, bir sınavdan çok bir yarışma şeklinde olmaktadır. Bu yarışma iki aşamalıdır. Bu yarışmanın birinci aşamasına, üniversite veya bir yüksekokul mezunu olup hiç devlet hizmetine girmemiş ve 26 yaşından küçük adaylar katılırlar. Bu adaylar okula alınacak öğrenci sayısının 2/3'sini teşkil ederler. Yarışmanın ikinci aşamasına ise devlet hizmetlerinde çalışan en az beş yıl hizmeti olan 30 yaşındaki adaylar katılır. Bu adaylarda alınacak öğrenci sayısının 1/3'ini teşkil ederler (Öztürk, 1994: 51-52).

Yarışmalar her iki aşamada da yazılı ve sözlü yoklama şeklinde yapılır. Giriş sınavları tamamen belli konularda bilgi aramakta, kişisel yetenek ya da potansiyel pek dikkate alınmamaktadır (Şaylan, 1972: 51). Sınavlarda adayların çeşitli disiplinlerdeki bilgi durumu, Ekonomi, Hukuk ve Tarih temel konularına yakın lığı ve kamu görevi için yeterli güdülenmelerinin olup olmadığı ölçülür (Ergun 1988: 21).

Yazılı sınava her yıl yaklaşık bin aday katılmaktadır. Önce test yöntemi ile yazılı sınav yapılır. Testte hemen her konuda sorular sorulur. Yazılı sınav, en ağır sınavdır. Adayların çok iyi hazırlanmış olmalarını gerektirir. Daha önce de belirtildiği gibi bu sınava giren adayların büyük çoğunluğu Siyasal Bilimler Enstitüsü'nde ve Maliye Bakanlığı Mesleki Eğitim ve Yetiştirme Merkezi'nde hazırlanarak gelmişlerdir. ENA'ya adayları hazırlayan Enstitü ve Merkezler bir nevi tekel durumdadırlar. Bu okula giren öğrencilerin yaklaşık % 60'ı bu iki kurumda hazırlanmışlardır (Tortop, 1966: 113).

Fransa'da yönetici adaylarının hizmete alınmaları ENA giriş sınavını kazanmaya bağlı bulunmaktadır. ENA'ya giriş yapabilenler; 28 yaşın altındaki işletme, mühendislik, askeri akademi, Siyasal Bilgiler Enstitüsü mezunu olan yükseköğretim gençleri, en az 5 yıllık memuriyet tecrübesi olan memurlardır (Tortop 1966: 110-111). Bu memurlar arasında profesörler, ilkokul öğretmenleri, yerel yöneticiler, tüm bakanlıklardan ve merkezi idareden gelen temsilciler sayılmaktadır. ENA'ya giriş yapabilenlere 1991 yılında, sınava giriş tarihi itibarıyla 40 yaşın altında olan ve en az toplam 8 yıllık hizmeti olan özel sektörden gelen kişiler (dişçi, gazeteci, banka yöneticisi) de eklenmiştir. ENA, çoğu Almanya'dan olmak üzere Japonya, Rusya, Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinden, kısacası 100'ü aşkın ülkeden yabancı öğrenci de kabul etmektedir ([www.ena.fr](http://www.ena.fr). 2003'den aktaran, Yamaç, 2004: 40)

Fransa'da yönetim kadrolarına ulusal yöneticilik okulu aracılığı ile girilmektedir. Ulusal Yönetim Okuluna giriş günümüzde de üç kesimden aday alacak şekilde düzenlenmektedir:

- Üniversite eğitimini tamamlamış öğrenciler arasından ( %50 )
- Kamuda görev yapmakta (en az beş yıl çalışmış) olan görevliler arasından (%45)
- Özel sektörde çalışmakta olanlar arasından (%5) yapılan ayrı sınavlarla okula yönetici adayları alınmaktadır ([www.ena.fr](http://www.ena.fr). 2003'den aktaran, Yamaç, 2004: 41).

ENA'ya giriş sınavları üç ay sürer ve yazılı, sözlü, bedensel yetenek sınavlarından oluşur. ENA'ya girenlerin büyük bir bölümünü Paris teki Siyasal Bilgiler Enstitüsü (IEPP) çıkışlılar oluşturmaktadır (Canman 2000: 109). ENA'ya birinci kanal ile alınacak yönetici adaylarına yapılacak olan yazılı sınav konuları arasında siyasal olaylar ve fikirlerin genel gelişimi, siyasal ekonomi, yönetsel, uluslar arası ve siyasal kuruluşlar yer almaktadır. Sözlü sınav konuları arasında ise, bir yaşamın incelenmesi ve jüri önünde açıklanması, toplumsal sorunlar, yönetim hukuku ve mali mevzuat, uluslararası ilişkiler ve coğrafya konuları yer almaktadır. ENA'ya ikinci kanal ile alınacak yönetici adaylarının yazılı ve sözlü yarışma konuları teorik bilgilerden çok yargı ve deneyim ağırlıklıdır (Tortop 1966: 111).

Yarışma sınavlarında adaylara asla müsamaha gösterilmez. Jüri üyelerinin yarısı üniversite profesörleri, enstitü ve yüksekokul müdürlerinden, diğer yarısı ise kamu görevi yürüten devlet memurlarından oluşur. Jüri üyeleri ile öğretim üyeleri farklıdır. Bu nedenle adaylara müsamaha gösterilmez. Çünkü jüriler görevlerini yaparken hiç bir tesir altında kalmazlar tarafsız davranırlar. Böylece yönetim üzerindeki siyasal etkilerin en aza indirilmesi sağlanır. Bu Fransa'nın devamlı surette saygı gösterilen geleneksel bir prensibidir (Evrensel 1968: 92).

Sözlü sınavlarına ise yazılı sınavları başaran adaylardan başarı sırasına göre 300 aday alınır ve sonuçta 150 dolayında aday Milli idarecilik Okulu öğrenciliğine kabul edilir. Bu okula her yıl merkezi idare personelinin yanında 10 dolayında yerel yönetim personeli de alınmaktadır (Ar, 1986: 16).

Bu okula alınan adaylardan kamu hizmetinde olmayanlara belli bir memur aylığı bağlanarak, diğer devlet memurlarının yararlandığı tüm haklardan da yararlandırılır. Ayrıca bu okula giren öğrenciler on yıl mecburi hizmet yüklenirler. Okuldan herhangi bir nedenle ayrılmalari halinde yapılan tüm masraflar öğrenciden geri alınır. Bu okulun

kadrolu öğretim üyesi bir kişidir. O da spordan sorumlu öğretim üyesidir. Diğer öğretim üyeleri, konulara göre uygun ve yetkili kişiler, üniversite öğretim üyeleri ya da yöneticiler arasından seçilerek görevlendirilir. Öğretim üyeleri ve eğitim programlarındaki konular ihtiyaca, değişen şartlara ve başarı durumuna göre her yıl yeniden tespit edilir. ENA bir genel müdür tarafından yönetilir. Danıştay İkinci Başkanı'nın başkanlık ettiği idare ile üniversitelerden seçilmiş üyelerden kurulu ve memur sendikaları ile okulun eski mezunlarından oluşan bir yönetim kurulu vardır. Bunların yanında bir genel müdür yardımcısı, staj müdürü ve yardımcısı, eğitim müdürü ve yardımcısı ile idari işleri yürüten genel sekreter görev yapmaktadır (Öztürk, 1994: 53).

Uygulamalı işbaşı eğitiminde ağırlık giderek büroda çalışmaktan çok alan çalışmasına ve kamuoyuyla temasa verilmektedir. Okulda kuramsal olarak alınan eğitimle ilgili bir gösterge olarak öğrenciler tarafından alınan derslerin listesine bakılacak olursa; uluslar arası ilişkiler, sosyal konular, bütçe ve mali konular, yönetsel metinlerin ve belgelerin hazırlanması, ekonomi, yönetimde ve karar vermede gerekli nicel teknikler (muhasabe, istatistik, bilgisayar bilimi), kamu yönetimi, spor, kişisel verimi arttıracak özel teknikler (örneğin, kendini ifade, görüşme teknikleri, toplantı yönetimi ve karşılıklı konuşma) gibi geniş bir yelpaze içinde bilgilendirmenin sağlandığı anlaşılmaktadır (Ergun, 1988: 15-24). Bunlara günümüzde Avrupa Birliği Hukukunun da eklendiğini belirtmek gerekir.

Okulun öğretim süresi 28 aydır. Bu sürenin 11 ayı genellikle herhangi bir vali'nin yanında veya yabancı bir ülkede, milletlerarası bir kuruluş yanında yaptırılan stajdır. Staj, gözlem ve yönetime fiilen katılma şeklinde olur. Staj sonunda, her öğrenci bir rapor hazırlamakta ve stajyerler bu raporlarla vali'lerin kendileri hakkındaki kanaatleri de göz önünde bulundurularak, okulun staj müdürü tarafından değerlendirilmektedir. Stajdan beklenen amaç, öğrencileri vatandaşların çeşitli problemleri ile karşı karşıya getirmek, onlara değişik açılardan bakma yeteneği kazandırmak, yönetim prensiplerinin uygulama imkânları ve şekilleri hakkında onlara somut bir fikir vermektedir (AİB, 1966: 5).

Staj sonunda okula dönen öğrenciler, üniversite öğretim üyelerinin de verdikleri az sayıdaki teorik derslerin yanında rehber yöneticiler tarafından uygulanan grup çalışmaları, konferans ve seminerlere katılırlar. Okuldaki öğrenim döneminde Hukuki ve Yönetsel Konular, Sosyal Konular, Uluslararası ilişkiler, Ekonomik ve Mali Konular, Uygulamalı Yönetim, Muhasebe, İstatistik, İşletme Yönetimi, Organizasyon ve Metot ve iki yabancı dil konularında eğitim görürler (Öztürk, 1994: 54).

Bu dönemden sonra iki aylık staj yer alır. Öğrenciler bu stajı özel kurum, kuruluş veya işletmelerde geçirirler. Bu stajın amacı, öğrencilerin kurum, kuruluş veya işletmenin gerçek sorunlarını anlamalarını sağlayarak genel ve yönetsel yetişkinliklerini tamamlamaktır (Onaran 1967: 47).

Bu stajı da tamamlayan öğrencilere, çalışmalarını daha iyi değerlendirmek için grup çalışmaları düzenlenir. Beş aylık bu dönemde, ayrıca öğrencilerin Toplumsal Sorunlar, Yönetim Teknikleri gibi konuları içeren seminerlere katılmaları sağlanır (Öztürk, 1994: 54).

Burada stajyerler, günlük idari işlerin tüm yönlerini öğrenmektedirler. Uluslararası kuruluşlarda stajda stajyerler, büyükelçilerin gözetiminde olup çok farklı bölgeleri inceleme, yerel halkla ve yerel temsilcilerle iletişim kurma fırsatı bulurlar ([www.ena.fr](http://www.ena.fr). 2003'den aktaran, Yamaç, 2004: 41). Stajlar, gözlem ve yönetime fiilen katılma şeklinde ve genellikle valiler yanında geçmektedir (Al Bülteni 1966: 5). Bu staj süresince öğrenciler, ülkelerini ve insanları, insanların farklı olaylar karşısındaki davranışlarını öğrenirler (Fortenay 1960: 7-8). Stajdan beklenen amaç, öğrencileri vatandaşların çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirmek, onlara değişik açılardan bakma yeteneği kazandırmak, yönetim prensiplerinin uygulanma olanakları ve şekilleri ile ilgili somut bir fikir vermektir (Al Bülteni 1966: 5). Öğrencilerden beklenen, bir bakıma "bir düşünce adamı gibi davranmaları ve bir eylem adamı gibi düşünmeleridir." (Onaran 1967: 45).

Staj ve öğrenim dönemini kapsayan 29 aylık süre sonunda okul yönetimince öğrencilerin başarı durumları puan sıralamasına göre listelerde ilan edilir. (Öztürk, 1994: 55).

Bir yönetsel uygulama kurumu olarak, Ulusal Yöneticilik Okulu (ENA), öğrencilerin sahip oldukları temel, siyasal, hukuki ve ekonomik bilgilere dayanarak onları yönetim görevlerine ve yöneticilik mesleğine hazırlamaktadır. Burada, öğrencilerin fakültelerde edindikleri hukuk, edebiyat bilgilerinin üzerine siyasal, toplumsal, yönetsel ve ekonomik bilgiler eklenmektedir. ENA'ya yalnız edebiyat ve fen öğrenimi görerek giren öğrencilerle, hukuk ve siyasal bilimler eğitimi görmeyenler, staj döneminin ilk beş ayını kendilerine hukuk ve iktisat öğrenimi verecek bir üniversitede geçirmekte, böylece temel kültürlerini tamamlamış olmaktadır (Onaran, 1967: 46). Görüldüğü gibi teknik bir konuda yetişmiş kişilerin yüksek yönetici olabilmek için siyasal, toplumsal, hukuki ve ekonomik alanlarda eğitilmeleri gerektiği kabul edilmekte, uzmanların genel yönetici nitelikleri ile de donatılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Gerçekleştirilen tüm bu çalışmalar sonucunda

elde edilen notlarına göre öğrenciler, başarı sıralaması yapılarak belirlenmekte ve bu listedeki yerlerine göre, açık bulunan görevlerden uygun olana atanabilmektedir (Onaran, 1967: 48).

İsminde okul ibaresi bulunmakla birlikte, Ulusal Yönetim Okulunda eğitim sürecinin sadece ikinci aşaması okulda eğitim alma şeklinde sürmekte, daha çok staj şeklinde uygulamalı olarak yapılmaktadır. Okul, yönetimin bir parçası olduğunda etkin ve verimli çalışabilmektedir. Bu etkinliğin bir nedeni olarak ta, “doğrudan doğruya başvekaletle bağlılık” (Fontenay, 1960: 13) gösterilmiştir. Bu durumda okul ve öğrencileri yönetim ve yöneticilerle iç içe bir çalışma sürdürmekte, bir sorunla karşılaşılması yada yeni bir hedef belirlenmesi, planlamaların yapılması gibi gerekliliklerle karşılaşılması durumunda gereken çalışma doğrudan ilgili kurum tarafından yerine getirilmektedir. Okul yöneticisinin yönetim içindeki yüksek statü sahibi konumu nedeniyle, adaylara ve onların staj yaptıkları kamu yönetim birimlerine yönlendirici olması mümkün olabilmektedir (Bard, 1957: 82’den aktaran Günay, 2004: 182). Üst düzey kamu görevlilerinin gelişmelerini sürekli sağlamak gerektiği ve bu gelişimin öncelikle “iş başında” verileceği düşüncesiyle farklı kurumlarda staj olanağı sağlayan bu yöntem, kuramsal eğitim ihmal edilmeden, onunla birlikte başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Uluslar arası kuruluşlarda görevlendirilecek yöneticilerin nasıl yetiştirilmeleri gerektiğini inceleyen bir makalede, “uluslar arası kuruluş yöneticilerini yetiştirmenin en iyi yöntemi onları bir uluslar arası kuruluştaki çalıştırmaktır” (Lewis, 1957’den aktaran Günay, 2004: 182) denerek, ENA’da da uygulanmakta olan, uygulayarak öğrenmenin önemi vurgulanmaktadır.

ENA’dan mezun olan öğrenciler, puan sıralamalarına göre yöneticilerin istedikleri yerlerde değil, kendi istedikleri kurumlarda görevlere başlarlar. Sıralaması uygun öğrenciler, Fransa’da saygınlığı olan Danıştay, Sayıştay ve Maliye Müfettişliği gibi yerleri seçmektedirler (Ergun 1988: 21). Diğer öğrenciler ise bazı bakanlıkları veya diğer kurumları seçerek buralarda göreve başlarlar.

Milli İdarecilik Okulu’na yabancı öğrencilerde kabul edilebilmektedir. Bunlar için eğitim iki şekilde yapılmaktadır. Birincisi dinleyiciler için normal devre, diğeri ise İdari İhtisas stajlarıdır. Ayrıca, bu öğrenciler için özel bir devre açılır. 12 ay süren bu devreye 10 ila 20 kişilik gruplar katılır. Bunlara altı ay eğitim, dört ile altı ay arasında staj yaptırılır (Öztürk, 1994: 55).

ENA çıkışlı yöneticilerin nitelikleri şu şekilde ifade edilmektedir: stilde modern, disiplinde pragmatik, eylemlerinde plancıdır. Orta gelir gruplarına dayanır. Kırtasiyeciliğe karşıdır. Kamu hizmeti ve ekonomik gelişme kavramları temel itici güçleridir. ENA'nın amacı, yetenekli, çok yönlü, değişikliklere uyum sağlayabilen, görev bilinci olan, objektif değerlendirebilen ve kamu yararını önde tutabilen yöneticidir (Tutum 1979: 137).

Sonuç olarak, Milli İdarecilik Okulunda verilen eğitimle, kişisel ve siyasal ilişkilerin değil de yetenek ve yeterliliğin ödül aldığı devamlı ve yansız, dolayısıyla başarılı bir yönetim sistemi sergilenmektedir (Köprülü, 1986: 11).

#### **2.2.1.3.2.2. Uluslararası Kamu Yönetimi Enstitüsü ( IIAP)**

Bu enstitü adından da anlaşılacağı üzere esas itibariyle yabancı ülkelerin yöneticilerini eğitmek için kurulmuştur. Bu enstitünün öğrencilerinin 1/3'i Afrika'dan, 1/3'i çeşitli Orta ve Uzak Doğu ülkelerinden 1/3'i ise Latin Amerika ülkelerinden gelmektedir. Ancak, İngiltere ve Almanya ile yılda 50-60 öğrenci değişimi yapılmaktadır. Amerika'dan da her yıl 50 dolayında yönetici, bu enstitüye gelerek eğitim programlarına katılmaktadır (Ar, 1986: 17).

Enstitüye girmek isteyen yöneticiler o ülkede bulunan Fransa Elçiliği'nce tespit edilir. Eğitim ücretlidir. Bunu o ülkenin hükümetleri garanti eder. Eğitime genelde kamu personeli alınmaktadır. Bu enstitüde programlar, belli bir ülke için veya uluslararası olarak da düzenlenebilmektedir (Öztürk, 1994: 58).

Enstitü, 10 aylık uzun süreli veya birkaç gün ya da haftalık kısa süreli eğitim vermektedir. Eğitim genelde, Örnek Olay veya Pratik ve Grup çalışması yöntemleriyle yapılır. Bu eğitimi tamamlayanlara Enstitü diploması verilir. Uluslararası Kamu Yönetimi Enstitüsü'nün bir tür eğitim pazarlaması yapmakta olduğu, ayrıca birçok az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkenin yöneticilerini yetiştirmek yoluyla, Fransa'nın bu ülke hükümetleriyle yakın ilişkilerini ve etkilerini sürdürmesi sağlanmaktadır (Ar, 1986: 17).

#### **2.2.1.4. Almanya'da**

Almanya'da personel sistemi çalışmalarına, diğer gelişmiş ülkelere çok önceleri başlanmıştır. 1650 yılında Prusya'da personel sistemi ile ilgili ıslahat hareketleri başlatılmış, ancak, esas reformlar 1. Frederik zamanında 1722 ve 1748 yıllarında



Çıkarılan emirnamelerle yerine oturmuştur. Bu ülkenin günümüzdeki personel sisteminin temel taşları bu emirnameler olmuştur (ztrk, 1994: 83).

Bu emirnameler, yönetici kadrolarda çalışanların nitelikleri, atanma ve yükselmeleri hakkında bazı hükümleri kapsıyordu. st düzey yöneticilik mevkilerine girebilmek için sınav zorunluluğu da bu emirnamelerle getirilmiştir. Böylece, Prusya'da diğer ülkelerin aksine personel sisteminin oluşumuna bürokrasinin st kademelerinden başlanmıştı (Adal,1968: 159).

st düzey yönetim kadrolarına girebilmek için niversite veya akademi dereceleri yanında özellikle İdare, Ekonomi ve Tarım bölümlerinde ehliyet aranmaktaydı. Bununla da yerinilmedi ve yönetici adaylarının kesin atamalarından önce pratik bir çalışma zorunluluğu, idari tecrübe ve kabiliyet denemesi de bulunması gerektiği kararlaştırıldı. Zamanla bu reform hareketleri bütün ülkeye yayılmıştır. Bu arada, 1742 yılında kamu görevlerini yerine getirmek için, hukuk öğrenimi görme ve giriş sınavlarının başarılması zorunlu kılınmıştır (Tortop, 1992: 51).

1794 Genel Statüsü, devlet görevlerine atanacakların, giriş şartlarının, öğrenim derecelerinin ve sınavlarının özel statülerle tespit ve ilan edileceğini, herhangi bir göreve, niteliğini ve kabiliyetini ispat edemeyen kimselerin atanamayacaklarını belirtmiştir. Böylece sınıf imtiyazları ve şahsi kayırmalar önlenmiş, verimli bir idare kurulması sağlanmış, iyi seçilmiş ve iyi yetişmiş, halktan gelmiş bir kamu görevlisi kadrosu oluşturulmuştur (Adal 1968: 104-105).

19. yüzyılın ortalarına doğru Bismark tarafından bin kadar st düzey yöneticinin tasfiyesi, iktidarlara sadık memur istenilmesi ve hkmetle birlikte yönetim kademelerindeki memurların da değiştirilmesi Almanya personel sistemine bir darbe olmuş, bu kararların sonucunda da Liyakat Sistemi yerini kayırma sistemine devretmiştir. Bu durum kamu hizmetlerinde verimin ve niteliğin düşmesine neden olmuştur (Kalkandelen, 1972: 36). Bu kayırma sistemi birçok olumlu değişikliklere rağmen ikinci Dünya Savaşı sonuna kadar devam etmiştir (ztrk, 1994: 84).

1953'te ıkarılan Personel Kanunu ile 1955'te ıkarılan Personel Temsilciliği Kanunu bugünkü Almanya'da devlet memurluğu sisteminin temellerini oluşurmaktadır (Ardanı, 1980: 7). Ayrıca 1968 yılında Bavyera Eyaleti'nde gerçekleştirilen Bayem Yöneticilik

Eğitim Programı uygulanması da savaş sonrası gelişmelerden bir tanesidir. 1969 yılın da çıkarıl an bir kararnameyle de sınav rejimi görevin özelliklerine göre değiştirilmiş, adaylık sistemi geliştirilmiş, sınıflandırma yapılarak ayrı ayrı öğrenim dereceleri tespit edilmiş ve üst düzey yöneticisi adaylarına Devlet imtihanından geçme zorunluluğu getirilmiştir. Bu sınavı başarı ile geçenlere 3- 3,5 yıl staj yapma şartı getirilmiştir. Staj sonunda adayların ikinci bir devlet sınavından geçirilmeleri, ancak bu sınavı başardıkları taktirde asil olarak atanabilecekleri kurallara bağlanmıştır (Adal 1968: 105). Bütün bunların yanında, yönetici eğitimini sağlamak üzere aynı yıl Federal Kamu Yönetim Akademisi kurulmuştur.

Almanya'da, yukarıdaki kurallardan da anlaşılacağı gibi, yarışma ve staj sistemi uygulanmaktadır. Bir kaç yıl süren stajlar memurların yetiştirilmeleri ve seçimlerinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, bir ön eğitim programı uygulanarak, eğitimin sürekli ve devamlı olduğu ilkesi kabul edilmekte, eğitim yapan çeşitli yönetim okullarına yer verilerek de, hizmete girdikten sonra hizmet içinde eğitime ve olgunlaşmaya önem verilmektedir (Tortop, 1992: 26).

#### **2.2.1.4.1. Hizmet Öncesi Eğitim, Seçim ve Sınıflandırma**

Almanya'da kamu görevlisi olarak yapılan atamalar yarışma sınavı ile değil seçimle olmaktadır. Hizmet sınıfları öğrenim derecelerine göre belirlenmiştir. Üst düzey yöneticilik mevkilerine atanmada bir istisna getirilerek göreve alınacaklar için Devlet imtihanı yapılması kararlaştırılmıştır. Ayrıca adayların üniversite veya bir yüksekokul mezunu olmaları zorunlu kılınmıştır. Bu ülkede üst düzey yöneticilerin hizmet öncesi eğitimleri üniversite ve yüksekokullarda verilmektedir. Yani, üniversite veya yüksekokulda alınan eğitim hizmet öncesi eğitim olarak yorumlanmakta, ayrıca bir eğitim programı uygulanmamaktadır (Öztürk, 1994: 86).

Almanya'da hizmet öncesi eğitim pek önemli değildir. Çünkü hizmete alınan adaylar asil olarak atanmadan önce üç aşamalı bir yetiştirme devresinden geçmek zorundadırlar. 3- 3,5 yıl süren bu devrede adaylık dönemi, hizmete hazırlık dönemi ve staj dönemleri vardır (Tortop, 1991: 234). Bu üç aşamalı yetiştirme sistemi, yüksek yönetici olabilmek için çok yorucu ve entelektüel bir çalışmayı gerektirmektedir (Şaylan, 1972: 51). Bu devreler memur veya yönetici adaylarının kurumlarda aday olarak göreve başlamalarından sonraki devreleri içerdiğinden bu konuyu "Hizmet İçi Eğitim ve Yetiştirme" konusunda incelemeyi uygun buluyoruz. Kısaca şunu belirtmek gerekir. Almanya'da hizmet öncesi eğitim

üniversite veya yüksekokullarda ve diğer öğrenim kurumlarında alınan sınıflandırmaya esas öğrenimdir (Öztürk, 1994: 87).

18. yüzyılın sonundan itibaren Almanya'da personel sistemi tamamen modern ilkeler üzerine kurulmuş; liyakate dayalı atama, herkesin kamu hizmetine girme hakkı ve kariyer sistemi kabul edilmiştir (Tortop, 1999, s. 15).

Yeterlik ilkesinin esasları ilk defa Almanya'da 1717'de Prusya Kralı II. Friedrich tarafından konulmuş, devlet memurluğuna girişte öğrenim ve sınav usulü kabul edilmiştir (Tortop, 1992: 47). Prusya Bürokrasisinin en önemli hizmeti, sınava tabi tutulan mesleki bilgilere sahip devlet personelinin oluşmasını sağlamasıdır.

Almanya'da yarışma ve staj sistemi uygulanmakta, birkaç yıl süren stajlar memurların yetiştirilmelerinde ve seçimlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Ön eğitim uygulaması da bulunmaktadır. Eğitim sürekliliği ilkesi kabul görmektedir. Çeşitli yönetim okullarına yer verilerek hizmete girdikten sonra da hizmet içinde eğitime ve olgunlaşmaya önem verilmektedir (Tortop, 1999, s. 22).

Almanya'da devlet memurlarının alınması, istihdam edilmesi, bir kadroya tayin olması, terfi etmesi veya daha yüksek bir hizmet sınıfına geçmesi ile ilgili kararlarda yetenek, nitelik ve profesyonel liyakat gibi kriterler dikkate alınmaktadır (Schürmann, 1993, s. 52'den aktaran Başar, 2007:163).

Alman Bürokrasisi klasik anlamda katı otokratik ve katılmasız idare sisteminin en belirgin örneğini teşkil etmektedir. Devlet hizmetlerine girmek ve yükselmek, katı bir kariyer sistemine ve hizmet öncesi eğitimin rijid bir şekilde sınırlılığına bağlıdır. Başka bir deyişle üst düzey yöneticisi olabilmek belli okullardan mezun olmayı gerektirmektedir ve bu durum açıkça ifade edilmektedir (Şaylan, 1972: 51). Sistemin adı geçen yapısal özelliği ise kamu yönetimini, esneklikten, yeni görüş ve ele alışlara açık olmaktan alıkoymaktadır (Chapman, 1970'den aktaran Öztürk, 1994: 86).

#### **2.2.1.4.2. Hizmet İçi Eğitim**

Almanya'da Devlet memurlarının tamamı bir hizmet içi eğitim programından geçmek zorundadır. Bu ilke Almanya'nın sınıflandırma sisteminin de bir gereğidir. Çünkü

sınıflardaki görevlere girmeden önce o sınıf ile ilgili uygulanacak hizmet içi eğitim de açıkça tesbit edilmiştir. Bir yerde hizmet içi eğitim sınıfın tesis nedeni olmaktadır (Adal 1968: 81).

Almanya'da hizmet içinde eğitim ve yetiştirme, yüksek hizmetler sınıfına alınacak kişilerin yapılan sınavı başararak adaylık dönemine alınması ile başlar. Adaylık döneminde yönetici adaylarına en az üç yıl olmak üzere idarenin bütün şubelerinde bu hizmet için ayrılmış ve yetiştirilmiş amirlerin kontrolü altında staj görürler. Staj süresi, yürütme işlerinde görev yapanlar için altı ay ile bir yıl arasındadır (Tortop, 1991: 284).

Stajların yabancı ülkelerde ya da özel kuruluşlarda yapılması da mümkündür. Adaylar staj döneminde isterlerse "Doktora" derslerine devam edebilirler. Staj dönemi sonunda adaylar ikinci bir sınava girer ve sınavı başarırlarsa asil olarak atanırlar. Kazanamaz iseler işlerine son verilir veya bir alt sınıfa atanırlar. Asil atamadan sonra deneme süresi başlar. Normal olarak üç yıl sürelidir. Ancak, ikinci sınavda başarı durumları ortanın üzerinde ise, bu süre yarıya indirilebilir. Deneme süresinin en az yarısı taşra teşkilatında geçer. Almanya'da üst düzey yöneticilik görevlerine staj ve sonunda yapılan sınavı başararak asil olarak atananlar müfettiş veya müdür yardımcısı olarak atanırlar. "Almanya'da kariyer yapılmasında diplomadan çok meslekteki başarıya önem verilmekte ve bunun için de memurun görevini etkili biçimde yapmasına yarayacak geliştirme eğitimi ön planda tutulmaktadır (Tortop, 1991: 285).

Almanya'da göreve asil olarak atanan yöneticilere, Federal Kamu Yönetimi Akademisi, Yönetim Bilimleri Yüksekokulu, Bayern Yönetici Eğitim Programı, Baden-Württemberg Eyaleti Yöneticilik Akademisi gibi akademi, yüksekokul ve merkezlerinde çeşitli hizmet içi eğitim programları verilmektedir. Bu programlarla yöneticilerin zamanla azalan bilgileri tazelenmekte, yeni gelişmeler ve teknikler gösterilmekte, ihtiyaç duydukları konularda eğitilmektedirler (Öztürk, 1994: 88).

#### **2.2.1.4.2.1. Federal Kamu Yönetimi Akademisi**

1969 yılında İşleri Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan Akademi, ülke çapında hizmet götüren tipik bir hizmet içi eğitim merkezidir (Karaer, 1989: 86). Akademi 1976 yılına kadar devlet memurlarının hizmet içi eğitimi ile yetinmekteydi. Bu yıldan sonra üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik seminerler düzenlemeye başlamıştır. Akademi'de dört haftalık üst düzey yöneticiliğe hazırlık seminerleri yanında, kısa süreli seminerler ve

kurslar düzenlenmektedir. Yılda yaklaşık 300 kurs ve seminer düzenlenmekte ve böylece 6000 kişiye ulaşılabilir (Ergun 1988: 44). Akademik eğitim giderleri devletçe karşılanmaktadır. Seminer ve kurs programları ile üst düzey yöneticilerin Kamu Kuruluşlarında Liderlik, Güdüleme Yöntemleri, Eşgüdüm Sorunları, İletişim ve Yönetimdeki Yeri, Sorun çözme, Planlama ve Karar Verme Teknikleri gibi genel konular yanında belli örgütlerdeki belli yönetsel boyutlar konuların da gerekli bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine çalışılmaktadır (Karaer, 1989: 87).

#### **2.2.1.4.2.2. Yönetim Bilimleri Yüksekokulu**

İkinci Dünya Savaşı sonunda, 1947 yılında bölgedeki işgal gücü Fransızların etkisiyle ve ENA'ya benzer biçimde "Yönetim Bilimleri Devlet Akademisi olarak kurulmuştur. Daha sonra 1952 yılında çıkarılan bir kanun ile özerkleştirilmiş ve "Yönetim Bilimleri Yüksekokulu" adını almıştır. Bu yıllarda Federal Devlet bünyesinde hizmet veren bu yüksekokul, 1952 yılında yapılan ek bir düzenlemeyle eyaletlerin de, okulun etkinliklerine katılarak programlarından yararlanmaları sağlanmıştır (Öztürk, 1994: 89).

Yüksekokul, bilimsel, yönetsel ve akçal özerkliği bulunan, üniversitelerle eş değer bir eğitim merkezidir (Karaer, 1989: 87). Bu okulda eğitim etkinlikleri yanında araştırma ve yayın etkinlikleri de yürütülmektedir. Söz konusu eğitim etkinliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Karaer, 1989: 87-88). Birinci etkinlik olarak, Federal İş ve İşçi Bulma Kurumu'nca gönderilen yüksek yönetici adayları ile genç hukuk mezunlarına yönelik üç aylık bir eğitim programı uygulamaktadır (Öztürk, 1994: 90).

İkinci ve en önemli etkinliği 1976-1977 Akademik döneminde başlatılan "Yüksek Lisans Programı" dır. Bu programa, kamu görevlileri yanında üniversite mezunu isteyen herkes başvurabilmektedir. Bu serbestliğe rağmen başvuranların çoğunluğunun kamu görevlisi oldukları gözlenmektedir. Bu programa katılım, adayların üniversitedeki başarı durumları ve öğrenim alanlarına göre belirlenmekte, belli bir giriş sınavı da bulunmamaktadır. Özellikle Toplumsal Bilimler, Hukuk ve Ekonomi dallarından mezun öğrencilere öncelik verilmektedir. Bu programda dersler iki dönem sürmekte, dersleri başaranlara belirli bir konuda bir tez hazırlanmaktadır. Bu program bünyesinde dönem arasında iki ay süreyle staj zorunluluğu vardır. Her öğrenci programına başlarken, beş alandan birini temel bir tanesini de yan alan olarak seçerek dersleri bu çerçevede yürütmekte, bu da öğrenciye istediği alanda uzmanlaşma imkânı vermektedir. Bu yüksekokuldaki alanlar, Personel

Yönetimi, Örgütlenme ve iletişim Teknolojisi, Planlama ve Karar Verme, Devlet ve Ekonomi ile Yönetim-Uluslararası Düzen ve ilişkilerdir. Yüksek Lisans Programı'na, 1983 yılından beri her akademik dönemde gelişmekte olan ülkelere 15 kamu görevlisinin de katılması kararlaştırılmıştır. Bu öğrenciler genelde kamu yönetimi okul veya akademilerinde eğitim- öğretim ve araştırma elemanlarından seçilmekte ve burs verilerek öğrenimleri sağlanmaktadır. Yüksekokulun üçüncü etkinliği ise, "Doktora Programı'dır. Doktora Programı'na genellikle Yüksek Lisans Programlarını tamamlayanlar alınmaktadır. Burada Yüksek Lisans üzerine iki dönem daha ders izlemek ve çalışma konusu belirleyerek, bir profesörle anlaşmak zorunluluğu söz konusudur. Sonuncu etkinliği ise, okulun kapalı bulunduğu aylarda gerçekleştirilen kısa süreli eğitim programlarıdır. Bu programlarda kamu kurum ve kuruluşlarından gelen istek üzerine yönetim kuram ve uygulamaları ile ilgili birer haftalık seminerler düzenlenmektedir. Bu okulda ayrıca, hemen her yıl, Devlet, Hukuk, Siyaset ve Yönetim konularının tartışıldığı bir sempozyum da düzenlenmektedir (Öztürk, 1994: 90-91).

### **2.2.2. TÜRKİYE CUMHURİYETİ DÖNEMİNDE PERSONEL REJİMİ, YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ**

Osmanlı Devleti'nden miras olarak aldığı güçlü ve etkili kamu bürokrasisini, değişen ve gelişen dünya düzenine karşı hem korumaya hem de geliştirmeye çalışan Türk kamu personel yönetiminin etkili birimleri, bu süreci yine gelişmiş ülkelerin oluşturduğu birliklerin ve uzmanlarının yönlendirmeleriyle gerçekleştirmeye çalışmıştır. OECD, Dünya Bankası, IMF, İngiliz ve Amerikalı uzmanlar gibi ülke ekonomilerinde önemli olan birimlerin yaptıkları araştırmalar ve raporlarla çeşitli düzenlemeler yapılmış ve sistem aksaklıklarından kurtarılmaya çalışılmıştır. Günümüzde kamu istihdam politikalarının amacı, devredilebilen bütün kamu hizmetlerini piyasadaki hizmet üreten kuruluşlara devretmek, yasalarla korunan güvenceli statüyü olabildiğince daraltmak, kamu görevlileri arasındaki rekabeti arttırmak, esnek ve performans dayalı ücret sistemleri oluşturmak gibi hedeflere yönelmiştir (Başar, 2007:166-167).

Birinci Dünya Savaşı sonunda yenik sayılan Osmanlı Devleti, savaşta çok sayıda meslek elemanını kaybetmiş, öğretim kuruluşlarının bir kısmı kapanmış, mali durum tamamen bozulmuş ve isyanların sosyal yapıyı sarstığı çok güç koşullar içinde bulunuyordu. İşte bu çok güç ortamdaki ülkeyi teslim alan yeni yönetimin bütün sorunlara hemen eğilmesi mümkün değildi. Her şeyden önce memleketi içinde bulunduğu güç koşullardan

kurtaracak bir yönetim mekanizmasına sahip olunması gerekiyordu. Türkiye Cumhuriyeti kurulduğunda yönetim mekanizması, Osmanlı Devleti'nin son dönemindeki yönetim sistemi ve yöneticileriyle yürütülmekteydi. Bunun nedeni, Kurtuluş Savaşı sonunda kaybedilen yüksek sayıdaki yöneticilerden doğan yönetici ihtiyacıdır. Bu dönemde batılılaşma söz konusudur. Osmanlı Devleti'nden devralınan yöneticilerin batılılaşma programını uygulayamayacakları düşüncesine hakim olduğundan, bu dönemde öncelikle yeni bir yönetici kesimin yetiştirilmesi kararlaştırılmıştır (Öztürk, 2004: 108).

Ülkenin içinde bulunduğu bu güç şartlardan, yeni yetiştirilecek yöneticilerle kurtulabilir düşüncesi önem kazanmıştır. Ancak bu uygulamanın zaman alacak olması ve çalışmaların da hızla yapılması gerektiğinden, Osmanlı devri üst düzey yöneticilerin istihdamının bir süre daha devam ettirilebilmesi için bu yöneticilerin bağlılıkları kazanılmaya çalışılmıştır (Heper, 1974: 104). 1922 yılında çıkarılan bir kanuna dayanılarak sivil yönetim kadroları iptal edilmiş ve her bakanlığa açıkta kalan memurları arasından yeni yönetim kadrosu kurma yetkisi tanınmıştır (Öztürk, 2004: 108).

#### **2.2.2.1. Türkiye'de Kamu Personel Rejiminin Kurulması ve İlkeleri**

Kamu personel rejimi, en genel tanımlama ile devletin üstlendiği görevleri yerine getiren kamu hizmeti görevlilerinin bağlı oldukları temel politikaların, kuralların, tekniklerin ve uygulamaların bütünüdür, kamu personeli, kamu hizmetleri ve devlet arasındaki hukuki statüyü düzenlemektedir ([www.basbakanlik](http://www.basbakanlik.gov.tr), 2009)

Kökleri Tanzimat'a kadar uzanan sivil bürokratik yönetim geleneği, Cumhuriyetin ilanından Demokrat Parti'nin iktidara geldiği 1950 yılına kadar uzanan dönemde altın yıllarını yaşamıştır. Bu dönemde öncelik, Türkiye'yi çağdaş uygarlık düzeyine çıkaracak bir kadronun kurulmasına verilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için gerekli olan araçlardan biri de eğitim olmuştur (Heper 1974: 89).

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğunda yönetim mekanizması, Osmanlı Devleti'nin son dönemindeki yönetim sistemi ve yöneticileriyle yürütülmekteydi. Osmanlı Devleti'nden devralınan yöneticilerin batılılaşma programını uygulayamayacakları düşüncesine hakim olduğundan, bu dönemde öncelikle yeni bir yönetici kesimin yetiştirilmesi kararlaştırılmıştır. Yeni yönetici kesim, yeni devletin ilkeleri empoze edilerek yetiştirilmek istenmiştir. Bu nitelikte bir yönetici yetiştirmek için uzun vadeli bir program hazırlanırken kısa süreli tedbirler de alınmıştır. Mevcut bürokratlar biçimsel de olsa batılılaştırılırken

ağırlığın eğitime verilmesi düşünülmüştür. Eğitim, resmi okullar ve önde gelen entelektüel-siyasal liderler tarafından yürütülmüştür (Heper 1974: 104-105).

Yeni oluşturulan yönetim kadrosu, yeni devletin ilkeleri empoze edilerek yetiştirilmek istenmiştir. Amaç, Cumhuriyet Türkiye'sinin modern kurumlarını oluşturacak ve yaşatacak bir yönetim sınıfı meydana getirmektir (Heper, 1974: 105).

Bu yöneticileri yetiştirmek için uzun vadeli bir program hazırlanırken, kısa süreli tedbirler de alınmıştır. Yapılması gerekenin mevcut yöneticileri şeklen de olsa "Batılılaştırırken" ağırlığın, eğitime verilmesi düşüncesidir. Bu düşünceden hareketle, yöneticilerin eğitimlerinin resmi okullarda önde gelen entelektüel-siyasal liderler tarafından yürütülmesine çalışılmıştır. Ancak, esas yetiştirme, resmi kurumlarca yürütülmekte olan eğitimle mümkün olmuştur. Yeni yetişen yönetici kesim yavaş yavaş bürokrasinin üst basamaklarına tırmanarak, Osmanlı Yönetimi'nin olumsuz katılımlarını giderme, devleti yukarıdan aşağı yeniden biçimlendirme, ekonomiyi yeniden düzenleme ve hukuk temellerine dayalı bir personel sistemi kurma çabası içine girmiştir. Yeni personel sisteminin kuruluş çalışmaları 1926 yılında çıkarılan 788 Sayılı "Memurin Kanunu"nın çıkarılması ile başlamıştır. Bu kanunla, kamu personelinin genel bir statü içerisinde düzenlenmesi sağlanmıştır. Bu kanunla devlet memurluğuna girebilmek için belli bir eğitim almak (üst düzey yöneticilik görevleri için yüksekokul bitirme şartı) ve yeterlik sınavını başarmak şartı getirilmiştir. Bu yönüyle 788 sayılı Kanunun Liyakat sistemini kabul ettiğini söyleyebiliriz. Daha sonra bu kanuna yenileri eklenmiştir. Bunlar, 1108 sayılı Maaş Kanunu, 1452 Sayılı Maaşların Tevhit ve Taadülü Kanunu, 1453 sayılı Askeri Barem Kanunları'dır (Öztürk, 1994: 109).

Ülkemizde kamu yönetimi, 1950'lere kadar İdare Hukuku içinde incelendi. Kara Avrupa'sında gelişen İdare Hukuku, Türkiye'de uzun bir süre etkisini gösterdi. Böylece, yönetimin hukuk yönüne ağırlık verildi, bürokrasi, yönetsel davranış, planlama, örgütlenme, etkinlik, verimlilik ve yönetimler arası hizmet bölüşümü gibi konular ihmal edildi. Ülkemizde kamu yönetiminin, hukuk ve siyaset dışında ayrı bir bilim dalı olarak incelenmeye başlanması, Birleşmiş Milletlerin yardımıyla 1953 yılında Ankara'da kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) ile olmuştur. TODAİE'nin başlıca görevi, yöneticilerin yetiştirilmesi ve eğitimi, araştırma, derleme ve yayın çalışmalarında bulunarak Türk kamu yönetiminin gelişmesine hizmet etmektir. Bu enstitünün kurulmasından sonra, kamu yönetimine duyulan ilgi giderek arttı. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde 1957 yılında



Kamu Yönetimi kürsüsü oluşturuldu. Yönetimin temel işlevlerinden biri ola makro düzeyde planlama çalışmalarını yürütmek amacıyla 1960 tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kurulmuştur. Personel yönetimiyle ilgili politikaları belirlemek ve sorunların çözümüne yardımcı olmak üzere, aynı yılda Devlet Personel Dairesi ortaya çıktı. Gerek TODAİE, gerekse DPT, kamu yönetimi alanında yapılan ve yapılacak olan reformların planlandığı ve yürütüldüğü önemli bir merkez haline geldiler. Kamu yönetimi içteki ve dıştaki gelişmelerin etkisiyle, 1970'li yılların başından itibaren Siyasal Bilgiler Fakültesi ile İktisat Fakülteleri ve bazı yüksek okullarda, müstakil bir ders olarak okutulmaya ve üzerinde araştırma ve inceleme yapılmaya başlandı. Hatta bu dönemde söz konusu fakültelerde "Kamu Yönetimi" adıyla bölümler kuruldu. Nihayet 1981 tarih ve 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ve bu kanuna dayanılarak yapılan çeşitli düzenlemelerle, Kamu Yönetimi, bütün İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri'yle Siyasal Bilgiler Fakülteleri'ne müstakil birer bölüm olarak yaygınlaştırıldı. Bütün Kamu Yönetimi bölümlerinde, "Sosyal ve Siyaset", "Yönetim", "Şehircilik ve Çevre Sorunları" ve "Hukuk" olmak üzere dört anabilim dalı oluşturuldu. Böylece, Siyaset Bilimi, Anayasa ve İdare Hukuku gibi disiplinlerin, Kamu Yönetiminin bir alt bilim dalı niteliğinde görülmeye ve değerlendirilmeye başlandığı anlaşılmaktadır (Eryılmaz, 2004, :21).

#### **2.2.2.2. Seçim ve Sınıflandırma İlkeleri**

Ülkemizde 657 sayılı DMK'na göre sınıflandırma; Devlet Kamu Hizmetleri Görevlerini ve bu görevde çalışan Devlet Memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır. Kariyer; Devlet Memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarını uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır. Liyakat; Devlet Kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet Memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.

Yine aynı kanunla çalışan memurlar on değişik dalda sınıflandırılmıştır. Bunlar; Genel İdare, Teknik Hizmetler, Sağlık Hizmetleri, Eğitim ve Öğretim Hizmetleri, Avukatlık Hizmetleri, Din Hizmetleri, Emniyet Hizmetleri, Yardımcı Hizmetler, Mülki İdare Amirliği Hizmetleri, Milli İstihbarat Hizmetleri sınıfları olarak ayrılmıştır.

Memuriyete girişte yaş ve öğrenim durumuna baktığımızda yine 657 DMK'ya göre 18 yaşını bitirme ve en az ilkokul mezunu olma şartı aranmaktadır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında yöneticiler, büyük çoğunlukla Ulusal Kurtuluş Savaşında yer almış asker sivil yöneticiler arasından belirlenmiştir. Kurulan yeni cumhuriyeti benimsemiş bir bürokratik kadro yetiştirmek için uzun süreli bir program hazırlanırken “biçimsel olarak batılılaştırılan bürokratlar, hem resmi okullar hem de önde gelen entelektüel siyasal liderler aracılığıyla eğitime çalışılmıştır.” (Heper, 1974: 105) Özel bir yönetici yetiştirme okulu ve yöntemi bulunmamakla birlikte, Mülkiye Mektebi (Siyasal Bilgiler Okulu olarak) sivil yöneticilerin, Harbiye de askerlerin yetiştirildiği kurumlar olarak görev yapmışlardır. Bu dönemde genellikle yönetici olarak çalışanların çocukları aynı anlayışla yetiştirilerek bir sonraki döneme yönetici adayları olmuşlardır. Özel olarak bu şekilde yönetici yetiştirme, bir hedef olmamakla birlikte, 1945-1960 yıllarında görev yapan üst düzey bürokratlar arasında yapılan bir araştırmada, katılanların neredeyse tamamının yüksek öğrenimli ve bürokrat aile kökenli olduğu, büyük bir çoğunluğunun, o dönemde Türkiye’nin en önemli ihtiyaçlarından biri olarak, iyi tahsil görmüş ve tecrübeli kimselerin hükümet siyasetinin tespitinde baş rolü oynamaları gerektiğini belirttikleri ortaya çıkmıştır (Heper, 1974: 144).

Cumhuriyeti kuran kadrolar tarafından, yeni yönetimin bütün yükünü taşıyacak olan yönetici kadroları yetiştirecek bir düzen kurulmamıştır. Yöneticiler, Osmanlı döneminde kurularak Cumhuriyet döneminin devraldığı, Mülkiye ve Harbiye Mektepleri mezunlarından, üst düzey kamu yöneticileri ise, görevde deneyim kazananlar arasından atanmıştır (Günay, 2004: 58)

“Devletin ekonomik fonksiyonlarının ağırlık kazanması sonucu, teknik bilgi ve ustalıklara sahip bürokrat tipi geleneksel bürokrat tipiyle yer değiştirmekte, ayrıca toplumsal çıkar grubu olarak bürokratlar, ayrıcalıklarının bir kısmını kaybetmektedir.”(Şaylan, 1974: 89) Çok partili döneme geçilmesiyle, ülkede yönetimin hangi güçlerin eline geçmeye başladığının bir göstergesi olarak TBMM’de temsil edilen toplum kesimleriyle ilgili bir araştırma sonucu değerlendirildiğinde; 1946 dan itibaren asker-sivil bürokratların sayılarının giderek azaldığı, buna karşın profesyonellerin ve iş adamlarının sayılarının arttığı, kırsal kesimin oylarıyla etkili olarak karar organının belirlemesi sonucu bürokratik elit olarak ifade edilen kesimin güç kaybettiği görülmektedir (Roos, 1971: 50-202’den aktaran Günay, 2004: 59). Tek parti döneminde siyasal sistemin denetimi altında bürokratik idare geleneği devam etmiş, çok partili hayata geçildikten sonra, bu gelenek ile siyasal kadrolar çatışmıştır.

Türk personel rejimi, kökeni Osmanlı İmparatorluğu'na kadar uzanan yönetim geleneğinin bir ürünüdür. Tanzimat'tan sonra yeniden biçimlenen Osmanlı yönetim yapısındaki, merkeziyetçi, gelenekçi ve kuralcı nitelikler personel rejimini de etkilemiştir. Günümüzdeki personel rejiminin, yasalar, siyasalar ve uygulamalardan kaynaklanan özellikleri şunlardır (Eryılmaz, 2004, :258-259).

- Memurluk kapalı bir kariyer düşüncesine dayanır: Kişi memurluğa alınmakla ömür boyu sürecek bir mesleğe girmiş olmaktadır. Bu nedenle memurluğa genç yaşta girilmekte, emekli oluncaya kadar çalışılmaktadır. Hiç memurluk yapmamış kişilerin, bürokrasinin orta ve üst basamaklarında görev almaları mümkün değildir. Dolayısıyla, özel sektörden kamu kurumlarına personel geçişleri söz konusu olmaz ya da çok sınırlıdır.
- Memurluğa girişte genel öğrenim esastır: Kamu kurumları belirli bir iş için değil, genel bir meslek ve hizmet alanı için personel almaktadırlar. Bu nedenle hizmete giriş sınavları, genel kültüre ve okul bilgisine dayanır. Adayların uzmanlık bilgisini ölçmeye dayalı sınavlar, bazı meslek dalları ile sınırlıdır. Sistemin bu niteliği, uzmanlığa dayalı eleman alınmasını önlemektedir. Bu sistemde genellikle işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin hizmet içinde kazanılacağı varsayılmıştır.
- Hizmete giriş kurumsal esasa dayanmaktadır: Her bakanlık, personel politikasını kendisi saptar, ihtiyaç duyduğu personelin sınavları merkezi sisteme göre yapılır. Personel, hizmete girdiği kurumda çalışma hayatına devam eder, başka bir kuruma geçiş, ancak çalışmakta olduğu kurumun izni ile mümkün olur.
- Yükselmelerde kıdem ve öğrenim düzeyi belirleyici bir ölçüttür: Diploma, kişinin hem hizmete giriş derecesini, hem de hizmet içerisinde yükselebileceği üst dereceyi belirler. Memurlar, göreve başladığı derece ve kademede belirli bir süre çalıştıktan sonra, bir üst derecede çalışma hakkı elde ederler. Halen devlet memurları, 15 derecelik rütbe hiyerarşisi içinde görev yürütmektedirler. 9.derecenin 1. kademesinde göreve başlayan bir memurun, 1.derecenin 4.kademesine yükselebilmesi için normal koşullarda 28 yıl görev yapması gerekir. Görüldüğü gibi sistem, yetenekli ve başarılı memurların kısa zamanda daha üst basamaklara yükselmesini önlemektedir.
- Aylıklar ve ücretler sınıf ve derece esasına göre düzenlenmiştir: Memurların aylıkları, eğitim durumu, sınıfı ve kıdemlerine göre belirlenmektedir. Ancak aynı eğitim

durumuna ve kıdemlerine sahip olduğu halde, farklı kurumlarda ve değişik statülerde çalışan memurlar arasında önemli ücret farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde maaş ve ücretlerin belirlenmesi, siyasi iktidarların tek taraflı kararlarıyla sonuçlanmaktadır.

- Memurluk güvenceli bir statüdür: Memur, görevden atılmayı gerektiren ceza ve disiplin suçu işlemediği sürece, emekli oluncaya kadar çalışma hayatına devam eder. Ehliyetsizlik ve yetersizlik sebebiyle memurların görevine son verilmesi olağan bir işlem değildir. Memurluk statüsü, yasalarla güvence altına alınmıştır.
- Memurluk gelenekçi ve şekilci bir statüdür: Memurluk öteden beri, itibarlı ve okumuş kimselerin uğraş alanı olarak algılanmıştır. Bu, bir ölçüde Osmanlı geleneğinin bir devamıdır. Osmanlılarda memurun itibarı, onun ekonomik gücünden, yetki ve otoritesinden kaynaklanıyordu. Türkiye Cumhuriyeti 1950'ye kadar bu çizgiyi devam ettirdi. Söz konusu dönemde memurluk, hukuk bakımından güvenceli, ekonomik yönden çekici, toplumsal saygınlığı yüksek, kendi içinde disiplinli, halkla ilişkilerinde otoriter, hizmet açısından kuralcı ve şekilci bir sistem görünümündeydi. Halen memurluk anlayışı, büyük ölçüde, hizmetlerde verimlilik, etkinlik ve hızlilik gibi çağdaş yönetim değerlerinden çok, işlemleri yazılı normlara ve bürokratik değerlere uydurmaya dayanmaktadır.
- Memurluk rejimi yasalarla düzenlenmektedir: Memurların özlük işleriyle ilgili en küçük ayrıntılar bile yasalarda yer almaktadır.

Kamu personelinin yargısal denetimi özel kurallara bağlanmıştır: Bu konuda Fransa'dan alınan "idari yargı" sistemi, kamu personel hukukunun gelişmesi ve şekillenmesinde önemli rol oynamıştır.

Türk yöneticilerinin genellikle, elli yaşlarında, evli, çocuklu, iş idaresi ve mühendislik eğitimi almış, bir yabancı dil bilen ve orta düzeyli sosyo-ekonomik yapıdan gelen kişiler olduğu sonucuna ulaşmıştır (Alpender, 1966'den aktaran Alkuş, 2000: 61).

Dilber, 1966 ve 1978 yıllarında yaptığı araştırmalarında, Türk özel örgüt yöneticilerinin kişiliklerini, davranışlarını, uygulamalarını ve etkilendikleri çevresel koşulları incelemiştir. Bu araştırmalara göre, yöneticilerde bağlılık gereksinmesi "yüksek", bağımsızlık, saygınlık

ve öz gerçekleştirme işteğinin "güçlü" olduğu görülmüştür. Kararların çoğunun, üst düzeyde ve az sayıdaki yöneticiler tarafından, kesin emirler biçiminde verildiği; yetki devretmenin çok düşük düzeyde bulunduğu ve yöneticilerin, babacan yaklaşımlar sergiledikleri vurgulanmıştır (Özmen; Aldemir; Katrinli ; Arbak, 1997: 2-3).

Cem 1976 yılındaki araştırmasında (Cem, 1976) kamu yöneticilerinin genellikle, siyaset bilimi ve hukuk alanlarında eğitim aldıkları; üst düzey yöneticilerin en çok ilgilendikleri işlevin denetim işlevi olduğu; yöneticilerin hizmet içi eğitim gereksinmesinde bulundukları sonuçlarına ulaşmıştır.

Ataol, Arbak , Katrinli ve Özmen, 1992 yılında yaptıkları araştırmada (Ataol; Arbak ; Katrinli ; Özmen, 1992) Türk özel örgüt yöneticilerinin genellikle, işletmecilik ve mühendislik alanlarında yüksek öğrenim görmüş ; eleştirici önderlik davranışları gösteren; yetki devretmeden kaçınan; mesleğine tutkun; bir yabancı dil bilen ve orta gelir düzeyinde bulunan kişiler oldukları sonucuna varmışlardır.

Katrinli, Özmen, Arbak ve Aldemir, 1997 yılında yaptıkları araştırmaya göre kamu yöneticilerinin ondört olumlu özelliği ortaya çıkmış ve önem sırasına göre bu özellikler şöyle sıralanmıştır: Vatansever, bilgili, alışkan, dürüst, mevzuata bağlı, vefalı, disiplinli, iyi niyetli, eğitimli, düzenli, insancıl, deneyimli, astlarına ilgili ve sosyal. Kamu yöneticilerinin onüç olumsuz özelliği de sırasıyla şöyle saptanmıştır: politize olmuş, dar görüşlü, çekingen, işe ilgisiz, kaytarmacı, çıkarıcı, kuralcı, statükocu, karar vermede yavaş, sorumluluktan kaan, pasif, iletişime ve yeniliklere kapalı.

Dönemin yöneticileri ile ilgili olarak 1965'te (Dodd) ve 1968'de (Mıhçıoğlu) yapılan araştırmalarda; idarecilerin çoğunlukla bürokrat çocukları olduğu buradan da idarecilerin toplumun ayrıcalıklı kesimlerinden gelmekte olduğu sonucu çıkarılabileceği, bürokraside başarılı olmanın eş, dost, tanıdıklara halen bağlı olduğunu ve görevler ile personel arasında rasyonel bir ilişkinin bulunmadığı ifade edilmektedir (Heper, 1977: 80). Bir yandan siyasal bir yandan da nepotik kayırmacılığın sürdüğü anlaşılmaktadır.

Kamu personel sistemimiz kariyer, yeterlik ilkesini bir arada benimsemiştir. Üst basamaklara kadar yükselebilenin koşulu o basamak için gerekli yeterliğe sahip olmaktır. Yasal durumun bu olmasına karşın, uygulamada özellikle yeterliğe bakılmaksızın

üst basamaklara çıkabilme olanağı bulunmaktadır. Atamalarda özellikle siyasi etkilerle bu ilkeler aşılabilmektedir (TOBB, 2000: 112).

Devlet Personel Dairesince yayınlanan bir raporda; Türk Kamu Personel Yönetiminin en önemli sorunlarından biri, "liyakat ilkesine bir türlü işlerlik kazandırılmaması" (Öztekin, 1998: 121) olarak yine tespit edilmekte, gerekçe olarak, işe almalar ve yükselmelerde uygulanan siyasi ve nepotik kayırmacılık gösterilmekte, çözüm olarak da memurların merkezi sistem sınavlarla alınması ve yükselmelerde yansız değerlendirmeler yapılması, oluşturulacak değerlendirme kurullarına uzmanların yanı sıra memur örgütleri ile üniversite temsilcilerinin de alınması önerilmektedir (Öztekin, 1998: 135)

Ülkemizde bürokrasinin işlemsel sorunları; kuralcılık ve sorumluluktan kaçma, yönetimde siyasallaşma, kayırmacılık, kamu hizmetlerine giriş ve atamalarda eş, dost, akraba ve siyasi yakınlık gibi faktörlerin rol oynaması, kamu hizmetlerin ve yatırımların yerindelik yerine, çok oy ve partiye destek yada ideolojik yakınlık gibi faktörler etkisiyle belirlenmesi ve araçlar yoluyla işlemleri yürütme olarak ifade edilmekte, ayrıca bunlara ek olarak; otorite, hiyerarşisinin katılığı, yetkilerin üst basamaklarda toplanması, gizlilik, siyasi idari güç ile uzmanlık gücü arasında çatışma, kuralların yoğunluğu, takdir yetkisinin daraltılması, rekabetin yokluğu, kendi kendini yenileyememe ve dolayısıyla verimsizlik ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2002: 238-241). Bu sorunlar, yöneticilerin bu kadrolara, bilgi ve deneyimleri ile yeterliklerini kanıtlamış kişiler arasından değil, çeşitli kayırmacılık nedenleri ile atanmalarından kaynaklanmaktadır.

Ülkemizde, personel sistemiyle ilgili olarak, temelde, "liyakat sistemi" benimsenmiştir. Bazı dönemlerde, liyakat sistemiyle bağdaşmayan bir takım hükümler getirilmiş ise de, liyakat sisteminin terk edilmesi, siyasi yansızlığın reddi noktasına gelinmemiştir, liyakat sistemi varlığını sürdürmüştür. Liyakat, kariyer ve siyasi yansızlık ilkeleri mevzuatımızda hakim ilkeler olmasına rağmen, uygulamada sanki bu ilkeler yokmuşçasına hareket edilmektedir (Güran 1980: 221). Uygulama böyle olmakla birlikte, burada, mevzuatımızdaki sistem ve ilke bazında temel yaklaşıma değinilecektir. Bugün memurların, dolayısıyla üst düzey yöneticilerin hukuki durumlarını düzenleyen ana kanun 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. Bununla birlikte, 1982 Anayasasında da konumuzla ilgili bazı temel ilkeler bulunmaktadır. 1982 Anayasasının 70'inci maddesine göre, "Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka bir ayırım gözetilemez". Bu durumda, kamu hizmetine girişte "serbestlik", "eşitlik" ve "görevin

gerektirdiği niteliklerden başka niteliklerin aranmaması " gibi üç temel ilkenin benimsendiği görölmektedir. Bu durumda 1982 Anayasasının liyakat sistemini benimsediği söylenebilir. Bugün memurların, dolayısıyla üst düzey yöneticilerin hukuki durumlarını düzenleyen ana kanun 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. Bununla birlikte, 1982 Anayasasında da konumuzla ilgili bazı temel ilkeler bulunmaktadır. 1982 Anayasasının 70'inci maddesine göre, "Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka bir ayrım gözetilemez". Bu durumda, kamu hizmetine girişte "serbestlik", "e şitlik" ve "görevin gerektirdiği niteliklerden başka niteliklerin aranmaması " gibi üç temel ilkenin benimsendiği görölmektedir. Bu durumda 1982 Anayasasının liyakat sistemini benimsediği söylenebilir (Yamaç, 2004: 102-103).

DMK'ya göre yükselme, kanunun 68/A maddesinde şu şekilde düzenlenmiştir: Derece yükselmeleri; üst derecede boş kadronun bulunması, derecesi içinde üç yıl ve bu derecenin üçüncü kademesinde bir yıl bulunmuş olmak, öngörölen nitelikleri taşımak ve sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek durumda olmak olarak belirtilen şartları taşımaya bağlıdır. Yine, adı geöen Kanunun 68/B maddesine göre, eğitim ve öğretim hizmetleri hariö olmak üzere sınıfların birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü derecelerindeki kadrolarına derece yükselmesindeki süre kaydı aranmaksızın daha aşığı derecelerden memur atanabilmektedir. Bu Kanunun gereköesi, devlet hizmetlerinin, gerektiğinde, iyi yetişmiş genç personele gördürölmesi, "Türk kamu yönetiminin statik bünyeden kurtarılacak gerekli dinamizme kavuşturulması" olmakla birlikte, Kanunun bu maddesi, üst düzey görevlere yapılacak atamalarda yönetime geniş takdir yetkisi tanımakta, yönetimin siyasallaştırılmasının yasal dayanağı olarak kullanılmaktadır. Bu durum da, liyakat, kariyer ve yansızlık ilkelerini zedelemektedir (Göran, 1980: 251-252)

Cumhuriyetin kurulmasından sonra yapılan ilk anayasal düzenlemede yeterliğin ilkelerinden biri olarak kabul edilen kamu görevlerine girişte eşitlik ilkesi yer almıştır. 1924 Anayasası 92. maddesinde memur olmak için, "hukuki siyasiye-i haiz her Türk ehliyet ve istihkakına göre devlet memuriyetlerinde istihdam olunma hakkına haizdir" denilmektedir. Madde ile yeterliğin devlet memuriyeti için gerekli olduğu vurgulanmakta ve hak eden her Türk'e işe girme fırsatı sağlanarak eşitlik ilkesi kabul edilmektedir. Bu husus, ölkemizde sonradan kabul edilen Anayasalarımızda da yer almaya devam etmiştir: 1961 Anayasası 58. maddesinde, "Her Türk kamu hizmetine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, ödevin gerektirdiği niteliklerden başka bir ayrım gözetilemez."denerek, 1982 Anayasasında da 70.maddesinde "Her Türk kamu hizmetine girme hakkına sahiptir.

Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayrım gözetilemez.” İfadesiyle hemen hemen aynı şekilde korunan haliyle, eşitlik ilkesi esas alınmakta, yeterliğe vurgu yapılmaktadır. Cumhuriyet döneminde çıkarılan personele ilişkin düzenlemelere bakılacak olursa; 17 Mart 1926 Tarihinde çıkarılan 788 Sayılı Memurin Kanununun memur olma şartlarını belirleyen 4. Maddesinde “Lâakal orta mekteplerden mezun olmak bu şartı haiz olanlardan müteaddit talip bulunduğu veya talipler arasında orta mektep mezunları bulunmadığı halde müsabaka ile alınır,” denmekte, 8 Temmuz 1939 tarihinde çıkarılan 3656 Sayılı Devlet Memurları Ayılıklarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun (Barem Kanunu) 17. Maddesinde de “...devlet memuriyetine alınacakların müsabaka imtihanına ve birden fazla talip bulunmadığı takdirde ehliyet imtihanına girip kazanmaları şarttır” denerek bu yasal düzenlemeler ile, hem yarışma hem de yeterlik sınavlarının esas alınarak uygulanmasının ilke olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır. Ülkede tek parti döneminde uygulanmasına dikkat edilen, bu hususlar, çok partili düzene geçildikten sonra, yasalarda yer almakla birlikte, siyasal iktidarın kendi gibi düşünenlerle çalışma eğilim ve atama uygulamaları nedeniyle bozulmaya başlamıştır. Yeterlik ilkesi bir kenara bırakılarak, yanlı ve siyasal atamalar yapma eğilim ve çabası, bu dönem ile başlamış giderek yoğunlaşmış ve kabul edilir, olağan bir uygulama haline gelmiştir. 1973’ten sonra yönetim aşırı siyasallaşmış, siyasi partiler bürokraside iş bulma görevi üstlenmiş, personel sistemi eskimiş ve yozlaşmış, bürokratin bağımsızlık ve statü kaybı gerçekleşmiştir (Ülker, 1995: 192). Gerek 1960,lı yıllar ve gerekse sonrasında günümüze kadar ülkenin yönetimini ele geçiren siyasal partiler, anayasal ve yasal hiçbir düzenleme bulunmamasına rağmen üst düzey yöneticileri ve hatta giderek alt kademe pek çok yöneticiyi de siyasal gerekçelerle atamış veya görevden almıştır. Bu durum yöneticiler ve yönetilenler tarafından da ne yazık ki olağan bir işlem gibi kabullenilmeye başlanmış, üst düzey yönetim görevlerine gelmek için yasal görevlerini yerine getirmek, kamu yararını gözetmek yerine yöneticiler, siyasal partilerle birlikte çalışmaya onların iktidara gelmesi ile birlikte de üst yönetim kadrolarına gelmeye başlamıştır. Bu durum öylesine olağan hale gelmiştir ki; “yağma sistemi”nin terk edilışinden bunca yıl sonra, yönetimi elinde bulunduran siyasal parti tarafından hazırlanan yasa tasarısı ile, üst düzey yöneticilerin değişen iktidarlar ile birlikte değişmesi önerilmektedir. Aslında fiilen yıllardır sürdürülen, kayırmacılık, yanlı ve siyasal atamalar, kısacası yağma sistemi, yasal hale getirilmeye çalışılmaktadır (Günay, 2004: 92-93).

Ancak çağdaş bir personel rejiminin temelini oluşturan yeterlik ilkesine, kurumsal insan gücü planlaması yapılmamış olması ve yükselmelerde kayırmacılık uygulamaları



nedeniyle işlerlik kazandırılmamıştır. Üst düzey yöneticilik mevkilerine atamalarda Devlet Memurları Kanununun 68. Maddesindeki nitelik şartına uyulmamış ve daha çok siyasal yatkınlık ölçütü kullanılmıştır. İstisnai memurlukların da kapsamı genişletilerek yönetimin siyasallaşma süreci hızlanmıştır (Canman, 1995: 254).

Gerek memuriyete giriş gerekse yükseltmelerde yeterlik ilkesinin uygulanmaması, kayırmacılığın yaygınlaşması toplumda huzursuzluğa yönetimde de pek çok olumsuzluklara yol açmış, bunların giderilmesi yolunda önemli bir adım 22.2.1999 tarihinde atılmış ve yayınlanan bir kararla, 6.12.1985 tarihinde yürürlüğe konulan, İlk Defa Devlet Memurluğuna Atanacaklar için Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları genel yönetmeliği değiştirilerek, memurluk sınavı tek merkezden yapılacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. İlk defa kamu hizmeti ve görevlerine devlet memuru olarak atanacaklar için mecburi yeterlik ve yarışma sınavları yönetmeliği değiştirilerek kamu hizmetlerine memur olarak girmek isteyenlerin, gerekli koşulları taşımaları durumunda sınav başvurusunda bulunabilecekleri ve yapılacak merkezi sınavda başarılı olabilmeleri şartı getirilmiştir (Günay, 2004: 94).

Yarışma ve yeterliği esas alan düzenlemelerden biri de, Özel Yarışma Sınavına Tabi Tutulmak Suretiyle Girilen Meslekler İçin Yapılacak Eleme Sınavı Hakkında Yönetmeliktir.(17.01.2002) Bu yönetmelik ile de kamuda çeşitli görevlere gelebilmek için adayların, yeterlikleri ve bir yarışma sınavı ile sıralanmaları sağlanmaktadır. Bu sınavda alınan sonuca dayanarak özel yarışma sınavlarına girebilme hakkı kazanılmaktadır. Böylece, 657 Sayılı Yasanın 3 üncü ve Anayasanın 70 inci maddesinde belirtilen Kamu hizmetlerine alınmada vatandaşlar arasında görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım yapılamaz ilkesinin gerçekleştirilmesi, kamu hizmetlerinin nitelikli elemanlarca yürütülmesi, hizmete alınmada nesnelliğin sağlanması, siyasal etkilerin ve kayırmaların önlenmesi yolunda çok önemli bir adım atılmıştır (TOBB, 2000: 98).

15.03.1999 tarihli Bakanlar Kurulu kararı ile, liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde hizmet gerekleri esas alınarak Devlet memurlarının görevde yükselmelerine ilişkin usul ve esasları belirlemek amacıyla Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik yayınlanmış, il müdürlükleri seviyesinin altında yer alan şeflik, müdürlük gibi görevlere yükselebilmek için belirli bir yükselme eğitiminden geçirilme (md.8) ve görevde

yükselme sınavlarının (md.11) başarılması esası getirilmiştir.<sup>1</sup> Yönetmelik doğrultusunda çıkarılan bir Başbakanlık genelgesi ile; yükselme eğitimi alan personelin, yapılacak eğitim ve sonucundaki sınavda aldıkları sonucun yanı sıra, öğrenim durumu, kıdem, sicil notları, yabancı dil bilgisi düzeyi, katıldığı hizmet içi eğitim programları ile ödül ve cezalarının da eklenen bir form esas alınarak değerlendirileceği ifade edilmiştir.<sup>2</sup>

Bu yönetmelik ile alt kademe yöneticilerin atamaları ve yetiştirilmeleri düzenlenmiş, diğerleri ile ilgili bir düzenleme yapılamamıştır. Üst kademelere yapılacak atamalarda liyakat ilkesini bir dereceye kadar mümkün kılacak bir tedbir olarak, "Türkiye'deki kamu kuruluşlarında yada bunların bir kısmında şube müdürlüklerine ve benzeri orta kademe yöneticilik kadrolarına yapılacak atamalarda TODAİE' nin genel öğretim ve yetiştirme programını başarıyla tamamlamış olmanın zorunlu bir şart olarak aranması, böylece belirli bir süre sonra üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmı yöneticilik eğitimi almış olabileceği" (Mihçioğlu, 1968: 58) ileri sürülmüş ancak yönetenler tarafından ne kabul görmüş ne de uygulanabilmiştir.

Atama ve yükselmelerde yeterlik ilkesinin tam anlamıyla uygulanması bu düzenlemelere rağmen sağlanamamış, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planında "Personel rejimi konusunda, norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izlenmesi, kariyer ve liyakatin esas alınması" bir sorun olarak ortaya konulmuş, bu doğrultuda "norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikası izlenecek, kariyer ve liyakat esas alınacaktır," ibaresine yer verilmiştir (Günay, 2004: 95)

Ülkemizde kamu personel rejimini düzenleyen temel yasa 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'dur. Söz konusu kanun, personel rejimiyle ilgili olarak "sınıflandırma", "kariyer" ve "liyakat" olmak üzere üç temel ilke belirlemiştir. Personel yönetiminde sınıf, işe alma, ücret, eğitim, terfi ve emeklilik gibi personel işlemlerinin aynı şartlara tabi tutulması gereken benzer nitelikteki hizmetlerden oluşmuş gruplardır. Bu ilkeye bağlı olarak kamu çalışanları, görevin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflandırılmaktadır. 657 Sayılı DMK' ya göre sınıflandırma "devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır" (md. 31A). Kariyer, memurluğun bir meslek durumuna getirilmesi olgusudur. Bu

---

<sup>1</sup> genel yönetmelik, 18.04.1999 gün ve 23670 sayılı r.g., devlet memurlarının görevde yükselme esaslarına dair

<sup>2</sup> Genelge, 25.06.2002 gün ve 2002/25 sayılı başbakanlık personel ve prensipler genel müdürlüğünün

ilke memurlara, yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun biçimde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme olanağını sağlar. Uygulamada kariyer, memurun iş hayatına genç yaşta girmesini, hizmet güvenliğini, düzenli terfi olanağını ve emekliliğine kadar işte çalışabilme garantisini veren bir anlam ifade eder. Liyakat, göreve girişte ve hizmet içindeki ilerlemelerde, bilgi, görgü ve diplomayı esas alan bir ilkedir. Başka bir deyişle liyakat, etkin, verimli ve rasyonel bir personel rejiminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamaların bütünüdür. 'DMK' ya göre liyakat, "devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır" (md. 31C) (Eryılmaz, 2004, :257).

Anayasalarımızın incelenmesinde; yönetici yetiştirme, yöneticiler ve üst düzey yöneticilerle ilgili özel bir hükme, 1982 Anayasası hariç rastlanmadığı anlaşılmaktadır. Ancak memurlara ilişkin bölümlerde, kamu hizmetlerine girerken kişiler arasında ayırım yapılamayacağı ve yapılan sınavlarda başarılı olabilenlerin kamu görevlisi olarak atanabileceği hususları yer almaktadır. İlk Anayasadan itibaren de kamu hizmetlerine girişte eşitlik ve yeterlik esaslarının kabul edildiği anlaşılmaktadır (Günay, 2004: 192).

Türkiye'de şeffaflığın artırılması ve kamuda etkin yönetimin geliştirilmesi eylem planı başlığında 57. Hükümet döneminde hazırlanarak Bakanlar Kurulunca değerlendirilen raporda; kamu görevlilerinin eğitim düzeyinin ve hizmet içi eğitiminin nicelik ve nitelik olarak yetersiz oluşu ve üst düzey yöneticilerin seçiminde zaman zaman esas kriter olarak dikkate alınmadığı, atama ve nakil işlerinde liyakat ve ehliyetin esas alınması gerektiği, görevde yükselme usul ve esaslarına ilişkin yönetmeliğin kapsamının kurum ve unvan bazında yaygınlaştırılması gerektiği yine vurgulanmıştır (Günay, 2004: 112).

Türkiye'de yöneticilik, bir sınıf olarak düzenlenmemiştir. Yöneticilerin eğitimi konusunda TODAİE' nün görev alabileceği, yüksek ve orta kademe yöneticilerin eğitimini ayrı düşünölemeyeceği, TODAİE' nün genel öğretim ve yetiştirme programının, ilk adım olarak tüm yöneticiler için kullanılabileceği ileri sürölmüştür (Mihçioğlu, 1968: 70-71). Ülkemizde üst düzey yöneticiler arasında kabul edilen Mülki İdare Amirlerinin kamu yönetimi içindeki etkin rol ve önemleri dikkate alınarak mesleğe girişlerinden itibaren, eğitimlerinin daha üst seviyelere çıkarılması amacı, yapılan Mülki İdare Şurasında hedefler arasında sayılmıştır (MİŞSB, 2002: 44).

Son yıllarda ülkemizin temel sorunları hakkında düzenlenmiş bulunan bir raporda; yönetimin işleyişinde etkililik ve verimliliği sağlayacak olan gelişmiş yönetim tekniklerinin uygulanması, yöneticilerin yönetim bilgisi ve becerisiyle yakından ilgilidir. Bu bağlamda atılması gereken ilk adım “yönetici yetiştirilmesine özel önem verilmesi ve nitelikli yöneticilerin göreve getirilerek görevde kalmalarının güvenceye alınması, (TOBB, 2000: 123) olarak ifade edilmekte, iyi bir kamu yöneticisi yetiştirme programı için, “ülkenin toplumsal, ekonomik ve siyasal koşulları ve çevresi iyice tanınarak belirlenecek ihtiyaçlar doğrultusunda planlanarak hazırlanmalı ve uygulanmalı, üst kademe yönetim görevlerine atanabilmek için ise, yöneticilik eğitimi görmüş olma koşulunun aranması sağlanmalıdır” (TOBB, 2000: 105) denmektedir.

Ülkemizde halen geçerli mevzuatın değerlendirilmesinde; statüsü ayrıca düzenlenmiş kurumlar arası bir yönetici sınıfın bulunmadığı görülmektedir. Teknik ve mesleki nitelikli kadrolardan yüksek yönetim kadrolarına atanabilme, sonra da tekrar aynı kadrolara iade mümkün olmakta, bu da sınıflandırmayı zorlaştırmaktadır (Ergun, 1988: 131). Yürürlükte olan Devlet Memurları Kanununun çıkarılması çalışmasının yapıldığı yıllarda TBMM’ye sunulan gerekçesinde, “Yönetici sınıf modern devlet idarelerinde memurluğun ve idari faaliyetlerin bel kemiğini teşkil eden en önemli kararların alınması ve idari görevlerin en yukarı kademelerde yerine getirilmesi bakımından başlıca sorumluluğu taşıyan sınıf” (Sürgit, 1970: 17) olarak ifade edilmekle birlikte memur sınıflandırmasına ilişkin madde de bu konunun yer almadığı görülmektedir. Türkiye’de kurumlar arası bir yönetici sınıfın bulunmaması, yönetici olacakların hizmet öncesinde ve içinde önceden planlanmış kapsayıcı bir eğitime tabi tutulmalarını güçleştirmemektedir. Ayrıca, yöneticilikte süreklilik bulunmamakta, genel müdür görevden alındığında mühendis ya da öğretmenliğe dönebilmektedir (Günay, 2004: 107).

“Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticisini niteleyen temel öge, öğrenim durumudur. Üst düzey yönetim görevlerine gelebilmek için ön koşul yüksek öğrenimdir. Ancak, bu eğitim, toplumsal bilimler ve özellikle yönetim bilimi alanında bir yüksek öğrenim olmak zorunda değildir. Teknik konularda yüksek öğrenim görmüş üst düzey yöneticiler de bulunmaktadır” (Cem, 1976: 180). Halen yürürlükte bulunan Devlet Memurları Kanununda yönetici ve üst düzey yönetici olarak her hangi bir tanımlama bulunmamaktadır. Var olan, derece ile yükselme ve yönetici kadroları olan üst derecelere yükselme için de yüksek okul mezunu olma koşullarıdır (Günay, 2004: 107).

Osmanlı siyasal sistemi düşünüldüğünde bürokrasinin üst kademesinin sadrazam ve padişaha yakın diğer yöneticilerden oluştuğu, günümüzde ise en üst kademenin müsteşarlık olduğu söylenebilir. Osmanlı Türk Bürokrasisinde üst kademeler özellikle önemli olmuş, birinci derecede siyasal işlevler yüklenmişlerdir (Heper, 1974: 29). Mevzuatımızda üst kademe yöneticilik mevkilerine atanmak için özel şartlar bulunmamaktadır. Vali, büyükelçi gibi istisnai devlet memurluğu görevlerine atamada, siyasal iktidara gerekli esnekliklerin sağlanması amacıyla diğer memurların atanmasında aranan koşulların büyük bir bölümü aranmamakta, istisnai memuriyetin kapsamı da sürekli genişletilmeye çalışılmaktadır (DMK, 59-61). Atamalar yargı denetimiyle sınırlanmakla birlikte, yüksek yönetim kademeleri özel uzmanlık bilgilerini gerektirir görevler olduğundan buralara yapılacak atamalarda nesnelliği sağlayacak bir düzenleme bulunmaması sorunlara yol açabilmektedir. Ayrıca hangi noktaların yüksek yönetim kademesi olduğu da belirlenmiş değildir.

Ülkemizde var olan toplulukçu kültür ile lideri önemseyen, onu örnek alan ve izleyen geleneksel yapı, özellikle kamu yöneticilerini daha özenle yetiştirmeyi gerektirmektedir. Mevzuatımızda üst düzey kamu yöneticisini tanımlayan ve açıkça sayan bir düzenleme bulunmamaktadır. Anayasamızın 128. maddesi gereği çıkarılan 3149 sayılı yasa bu konuda üst düzey kamu yöneticilerini sayarak belirlemiş ise de, Anayasa Mahkemesi kararıyla yasanın iptali nedeniyle bu konudaki belirsizlik sürmektedir. Kavramsal açıklamalar bölümünde üst düzey yöneticiler ile ilgili açıklamalar esas alınarak bakılırsa, ülkemizde üst düzey kamu yöneticileri ve üst düzey kamu yöneticisi olmaya en yakın aday olanlar ve sayısal dağılımları şu şekildedir:

**Tablo 2.1 Ülkemizde Üst Düzey Yöneticilerin Sayıları (DPD)**

| Görevi                               | Sayı<br>sı | Açıklama                                       |
|--------------------------------------|------------|------------------------------------------------|
| Müsteşar                             | 21         | Bakanlık ve bağlı olanlar                      |
| Müsteşar yardımcısı                  | 95         |                                                |
| Genel Müdür                          | 161        |                                                |
| Kurul Başkanı                        | 80         | Teftiş, APK kurulu ..gibi                      |
| Bağlı Kurum Başkanı                  | 29         | DPD, DİE .. gibi                               |
| Bağlı Kurum Başkan Yardımcısı        | 57         |                                                |
| Kurum bünyesindeki Başkanlar ve Yrd. | 266        | Atatürk Arş. Mrk. ve Akademi Başkanları...gibi |
| Genel Müdür Yardımcısı               | 472        |                                                |
| Daire Başkanı                        | 1903       | 1019 adedi Müstakil Daire Başkanı              |

Toplam 3084 adet kadrodan oluşan sayıda üst düzey kamu yöneticisi devletin asli ve sürekli işlerini aşağıda belirtilen sayı ve sınıflardaki memurlar eliyle yerine getirmektedir:

([www.bumko.gov.tr](http://www.bumko.gov.tr), 2009)

**Tablo 2.2 Memurların Derecelerine Göre Dağılımı**

| Derecesi     | Sayısı    |
|--------------|-----------|
| 1            | 210.226   |
| 2            | 103.245   |
| 3            | 225.575   |
| 4            | 188.171   |
| 5            | 482.503   |
| 6            | 161.310   |
| 7            | 202.776   |
| 8            | 148.206   |
| 9            | 270.369   |
| 10           | 87.490    |
| 11           | 25.414    |
| 12           | 62.574    |
| 13           | 5.533     |
| 14           | 2.533     |
| 15           | 41        |
| Genel Toplam | 2.175.966 |

**Tablo 2.3 Memurların sınıflara göre dağılımı (Maliye Bakanlığı Verileri)**

| Sınıflar                  | Memur kadrosu |
|---------------------------|---------------|
| Genel idare hizmetleri    | 498.671       |
| Mülki idare A.hizmetleri  | 2.163         |
| Sağlık hizmetleri         | 315.517       |
| Teknik hizmetler          | 106.009       |
| Eğitim öğretim hizmetleri | 632.372       |
| Avukatlık hizmetleri      | 2.766         |
| Emniyet hizmetleri        | 185.806       |
| Din hizmetleri            | 80.951        |
| Yardımcı hizmetler        | 225.708       |
| Hakimlik savcılık hiz.    | 11.246        |
| Öğretim elemanları        | 114.757       |
| Toplam                    | 2.175.966     |

Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu yukarıda belirtilen sayılarda yöneticiyi, siyasal karar organlarının belirlenmesine olanak sağlayacak kadar kamu yöneticisinin yetiştirilmesini gerektirmektedir.

#### **2.2.2.3. Hizmet Öncesi Eğitim**

Türkiye'de kamu sektörünün ihtiyacı olan yönetici personeli, esas itibarıyla yükseköğrenim kurumları sağlamaktadır. Onaran'a (1967: 32) göre, Türkiye'de yüksek yöneticiler henüz bir sınıf içinde toplanmadığından, yöneticilik görevlerine alınanlar için gerekli olan eğitim, devlet memurluğuna girmek için gerekli eğitimle ve memur alırken ayn ayn kurumların

isteyecekleri eğitim şartıyla belirlenir. Bununla birlikte, yöneticilik görevlerinde bulunanların büyük çoğunluğu yüksek öğrenim görmüş olan kimselerdir (Yamaç, 2004: 77)

Yüksek yöneticilerin yetiştirilmesi bakımından her şey üniversite ve yüksekokullarda bitmediği gibi, yönetici adaylarına genel formasyon vermeyi hedefleyen bu öğrenimin yönetim ile işbirliği suretiyle geliştirilmesi bakımından da pek çok yarar vardır (Sürgit 1970: 23). Bu da hizmete alındıktan sonra uygulamalı olarak yapılacak olan hizmet içi eğitim programları ile karşılanabilir.

Türkiye'de genel olarak yöneticilerin özellikle de üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin Türk yönetimi açık ve belirli bir politika geliştirememiştir (Ergun 1983: 23). Türk kamu yönetiminde yöneticilik kadrolarına her çeşit fakülte, akademi, enstitü ve yüksek okullardan mezun olanlar, bir öğrenim konusu sınırlaması yapılmaksızın alınabilmektedir. Üst düzey yöneticilik kadroları da alt kadrodakilerin atamaya yetkili amirlerin takdirlerine dayalı olarak: yükseltilmesi yoluyla doldurulmaktadır, Bu durumda yöneticiliğin öğretime ve hizmet öncesi eğitime bağlı olmaksızın hizmette deneme-yanılma yöntemi çerçevesinde öğrenildiği kabul edilmektedir. Üst düzey yöneticilik kadrolarına kurumlar arası nakiller dışında kamu yönetimi dışından eleman atanması istisnai bir işlem olmaktadır (Kalkandelen 1985: 103). Bu durumun nedeni de, ülkemizde kurumlar arası bir yönetici sınıfının kurulmamış olmasıdır.

#### **2.2.2.4. Hizmet İçi Eğitim**

DP Döneminin sona ermesinden sonra her alanda olduğu gibi yönetim alanında da yeniden düzenleme çalışmalarına başlanmış, 13.12.1962 Tarihli Bakanlar Kurulu Kararı doğrultusunda uygulanmaya başlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP), yöneticilerin eğitimi konusunda Devlet Personel Dairesi ve Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü bölümünde yer alan şu tavsiyeye yer vermiştir: “Yüksek idareci olarak, devlet hizmetine alınanlar, ilk girişte kendi kategorilerine uygun bir eğitime tabi tutulmalı ve eğitim Amme İdaresi Enstitüsü gibi merkezi bir kurum tarafından sağlanmalıdır.” (Dinçer, Ersoy, 1974: 59) MEHTAP Raporunda yer alan bu tavsiyenin uygulanmasına ilişkin olarak Devlet Personel Dairesi; tavsiyenin uygulanamadığını, özünü teşkil eden yüksek idarecilerin, bir tek merkezi kurumda eğitilmesi görüşünün red edilmediğini, aksine, bu yönde yapılması gereken çalışmaların ön koşullarının neler olduğunu sıralamaktadır. Bunlar: Yönetici sınıfın ihdası, bunların ifa edeceği görevlerin

belirlenmesi ile yetiştirilmelerindeki usul ve esasların tespiti, Amme İdaresi Enstitüsünün gerçekten bir “kurumlar arası eğitim merkezi” niteliğine kavuşturulması, bunun için özerkliğinin kaldırılarak üniversitelerle ilişkilerinin işbirliğine açık şekilde düzenlenmesi ve kapasitesinin ihtiyaca cevap verebilecek şekilde geliştirilmesidir (Dinçer, Ersoy, 1974: 293). Gerek MEHTAP ve gerekse daha sonraki tarihlerde yapılan tüm idari reform çalışmalarında yönetici eğitimi ve atamalarda liyakat konusunda çözümler önerilmiş ise de, günümüze kadar bu konularda yapılabilen bir düzenleme olmamıştır. Yanı sıra “Alt, orta ve üst kademedeki idare ve murakabe mevkileri için eğitim, Türkiye’de maalesef fazla inkişaf etmemiştir. Oysa subaylarla polis şeflerinin esaslı surette yetiştirilmesi Türkiye’de öteden beri üzerinde önemle durulan bir meseledir” (Kingsburg, Mihçioğlu, 1974) ifadesi 1950 li yıllarda yapılan bir tespit olarak ortaya konmakta, belirli görevler için iyi bir yetiştirme geleneğinin olduğu vurgulanmaktadır. Asker yönetici yetiştirmek konusunda günümüze kadar kurulan tüm Türk Devletlerinde olduğu gibi ülkemizde de hassasiyet sürmekte, bu konuyu ayrıca düzenleyen yasalar bulunmaktadır (Günay, 2004: 111).

1961 Anayasası ülkemizde planlı kalkınma sürecinin başlangıç noktasını oluşturmuş ve Anayasa ile Devlet Planlama Teşkilatı kurularak planlı kalkınma dönemi başlamıştır. Yöneticilik alanında köklü bir geçmişe ve geleneklere sahip olan ülkemizde profesyonel bir yönetici sınıf oluşturma düşüncesi, ancak planlı kalkınma dönemine geçişle ağırlık kazanmıştır (Öztürk, 1994: 114).

Planlı döneme geçişle birlikte dikkatler kalkınma planlarını hazırlayacak ve uygulayacak olan kamu yönetimine çevrilmiştir. Yöneticilerin bu önemli görevi yerine getirebilecek bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazanabilmeleri onların yetiştirilebilmeleri ile mümkündür. Türkiye’de yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda hizmet öncesi eğitim faaliyetleri gelişmemiştir. Özellikle, yöneticilik konumları için eleman yetiştiren hizmet öncesi eğitim kurumları yoktur. Bu durumda yöneticilik görevleri için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışların hizmet sırasında kazandırılması gerekmektedir (Canman, 1978: 9). Bu da yöneticilerin hizmet içinde eğitilmeleri anlamına gelmektedir. İşte bu nedenle planlardaki hizmet içi eğitim hükümlerine, yer verilecektir (Öztürk, 1994: 114).

Ülkemizde kurumlar arası bir yönetim sınıfının bulunmaması, yönetim hizmetlerine eleman yetiştirecek bir kuruluşun olmaması ve yöneticilerin hizmet öncesinde de yetiştirilmemesi, yönetim kadrolarında bulunanların hizmet içinde eğitimini zorunlu kılmaktadır. Kaldı ki, bu



üç nedenin var olduğu ülke veya durumlarda da hizmet içi eğitim, yöneticilerin en önemli desteği ve güvencesi olmaktadır (Kalkandelen 1985: 103).

160 Sayılı Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Kanun ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ile eğitim konusunda bazı düzenlemeler getirilmeye çalışılmıştır. Personelin yetiştirilmesi ve daha üst düzey görevlere hazırlanması için uygun usullerin ve vasıtaların tespit edilmesi görevi, Devlet Personel Dairesine verilmiştir. Bu çerçevede Devlet Personel Dairesince 1965 tarihinde hazırlanan ve ancak 1983 yılında gerçekleştirilebilen, 25.07.1983 tarihli ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla çıkarılan "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı"nın hazırlanış amacı, kamu kurum ve kuruluşlarınca yerine getirilecek eğitim faaliyetleri için standart bir düzen ve koordinasyonu sağlamak, kurumların ortak bir anlayış içinde topluma yararlı, yurt çıkarlarına uygun ve milli kalkınmamıza yardım edici bir ortamda, ekonomik imkânlarla da uyularak eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Çeşitli kademelerdeki memurların eğitimini göz önünde bulunduran bu plan, "üst düzey yöneticilerin yetiştirilmeleri bu konudaki mevzuat hükümlerine göre yapılır" hükmü ile bu konunun ayrıca düzenleneceğine işaret etmektedir (Yamaç, 2004: 73).

657 Sayılı Kanunun 212. maddesi ve daha sonraki maddeleri hizmet içi eğitim konusunda bazı düzenlemeler getirmiştir. Ancak, bu düzenlemeler üst düzey yöneticilerin eğitimi ile ilgili herhangi bir hüküm içermemektedir (Yamaç, 2004: 73).

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1968-1972), hizmet içi eğitime geniş yer verilmiştir. Hizmet içi eğitimin İş veriminin artırılması, üretilen mal ve hizmetlerin yükseltilmesi için gerekli olduğu belirtilerek, bu planda, "çalışanlara okul süresi içinde kazanamadıkları işler ile ilgili bilgi ve kabiliyetleri vermek ve geliştirmek, iş gücünün kademeler arasındaki dikey hareketliliğini sağlamak, teknolojik gelişmelere göre çalışanları bilgi sahibi kılmak amacıyla bütün sektörlerde ve her kademede hizmet içi eğitim verilecek" hükmü yer almıştır. Hizmet içi eğitim uzun süredir uygulanmasına rağmen bu konuda sistemli, metotlu ve programlı bir uygulama geliştirilememiştir.<sup>3</sup> Ayrıca bu Planda Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün kamu kesiminde mezuniyet sonrası eğitim vererek üst düzey yönetici yetiştireceği belirtilmektedir.

---

<sup>3</sup> İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972), DPT Yayını, Ankara, 1968, 181-182

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1973-1977)<sup>4</sup>, ilk defa yöneticilerin eğitilmelerinden söz edilmektedir. Bu planda, kamu kesiminin her kademesindeki insan gücünün mesleki bilgi ve becerilerinin artırılmasını sağlayacak, özellikle de her kademedeki sevk ve idarecilere nitelik kazandıracak hizmet içi eğitim programlarının geliştirilip uygulanacağı belirtilmektedir.<sup>4</sup>

Bu plana göre TODAİE, kamu kurum ve kuruluşlarında her kuruluş için ortak olan (planlama, araştırma, bütçe, personel yönetimi ve eğitimi, teknik destek hizmetleri gibi) konularda yöneticilere hizmet içi eğitim kursları düzenleyecek, üst düzey yöneticiler için akademik olmayan fonksiyonel eğitim programlarını doğrudan uygulayacak, bakanlıkların alanlarına giren yönetim konularında hizmet içi eğitim programlarını ortak çabalarla yürütecektir. Bu amaç için Enstitü, hizmet içi eğitim kurumu olacak şekilde yeniden düzenlenecektir (1973: 778). Planda belirtilen öneriler hizmet içi eğitim konusunda bazı çalışmaların yapılmasını sağlamış, ancak istenilen düzeye ulaşamamıştır (Öztürk, 1994: 116).

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında (1978–1982) kamu yöneticilerinin eğitimine yer verilerek, kamu yöneticilerinin, çağdaş yönetimi ve yöntemlerini bilen ve bu bilgileri uygulamaya aktarabilecek nitelikte bir eğitim alabilmeleri için TODAİE' nin bu görevi yerine getirecek şekilde yeniden düzenleneceği belirtilmiştir.<sup>5</sup>

Bu plan döneminden önce üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda yasal bir yaptırım bulunmamaktaydı. Her ne kadar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, yüksek yöneticilerle ilgili köklü değişiklikleri içermekteyse de, bir yönetici sınıf kurulması ve bu sınıf mensuplarının çeşitli bakanlık ve kurumlar arasında yer değiştirmesi konusundaki hükümlerine bugüne kadar işlerlik kazandırılmamıştır (Köprülü, 1986: 11).

Ancak, bu plan döneminde diğerlerinden farklı olarak yönetici eğitimi kavramı dolaylıda olsa Anayasa kapsamına alınmıştır. 1982 Anayasa'sının 128. maddesinin 3. bendinde üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esaslarının kanunla düzenleneceği hükmüne yer verilmiştir. Bu hükümle, ülkemizde ilk defa yöneticilerin eğitimlerinin kanun kapsamına alınması sağlanmıştır (Öztürk, 1994: 117).

---

<sup>4</sup> *Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)*, DPT Yayını, Ankara, 1973, 88

<sup>5</sup> IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1978-1982), DPT Yayını, Ankara, 1978, 299

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında<sup>6</sup>, genel olarak personelin eğitimi üzerinde durulmuş, okul içi yaygın eğitim yoluyla yüksek nitelikli sevk ve idareci yetiştirilmesine önem verileceği yer almaktadır. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, yöneticilerin eğitimlerinden çok genel olarak personelin eğitimi ve yetiştirilmesi üzerinde durulmuştur. Sadece, okul içi yaygın eğitim yoluyla yüksek nitelikli sevk ve idareci yetiştirilmesine önem verileceği genel olarak vurgulanmıştır (Öztürk, 1994: 117).

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planına göre (6.BYKP, 1991-1994), hizmet içi eğitim programlarının uygulanabilmesi için bir eğitim ve insan gücü planlaması kurulacak, eğitim basın ve yayın yoluyla verilecek, yönetici ve çalışanlar için işbaşı ve diğer eğitim çalışmaları başlatılacaktır.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında ise yine yaygın eğitim ele alınarak, hizmet içi eğitim programlarının uygulanabilmesi için, bir eğitim ve insan gücü planlaması sistemi kurulacağı belirtilmekte, eğitimin basın ve yayın yolu ile verileceği, yönetici ve çalışanlar içinse işbaşı ve diğer eğitim çalışmalarının başlatılacağından bahsedilmektedir (Öztürk, 1994: 117).

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1996-2000), yönetici sınıfı yer alacak devlet memurlarının üst düzeyde eğitimden geçirilip yönetici formasyonunun kazandırılması temin edileceği ve nitelikleri, atanmaları, görevden alınmaları konularında özel düzenleme yapılacağı belirtilmektedir. Bu çerçevede, geniş anlamda hizmet üretimine kamu kurumları bakımından "hukuki-rasyonel bürokrasi" modeli yerine "rasyonel-üretken bürokrasi" modeli benimsenmektedir (1997: 120).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (2001-2005), temel ilke olarak, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetinin sunumunda kalite anlayışının yerleştirilmesi benimsenmiştir.<sup>7</sup>

Kamu yönetiminde performansın artırılması, yetki, işbölümü ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, yetki devri ve esneklikle birlikte hesap verme sorumluluğunun ve

---

<sup>6</sup> V. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1986-1990), DPT Yayını, Ankara, 1986.

<sup>7</sup> VIII. BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI (2001-2005), DPT Yayını, Ankara, 2001, 237

yönetmelik saydamlığının güçlendirilmesi, kamu yöneticisi ve çalışanların niteliklerinin geliştirilmesi ve kamu hizmetinin sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden yaygın bir şekilde yararlanılması VIII. Beş Yıllık Planda da yer almaktadır.<sup>8</sup> Yönetici eğitimi konusunda planda yer alan bu hususların esas alınması beklenmektedir. Bu doğrultuda çıkarılan yeni bir yönetmelikle (DMGYDGY, 1999) kamu kurum ve kuruluşlarında yükselmeler 1999'dan itibaren eğitim görme ve sınavdan geçme koşuluna bağlanmıştır. Yönetmelik sadece alt kademedeki yöneticilik görevlerine hazırlık eğitimini düzenlemektedir.

Hizmet içi eğitimle ilgili çalışmalar yapmak üzere 1981 yılında İç işleri Bakanlığı 'na bağlı olarak " Eğitim Genel Müdürlüğü " kurulmuş, bu kurumun adı 1982 yılında "Eğitim ve Öğretim Kurulu Başkanlığı" olarak değiştirilmiştir (Işık, 1993,389) . 1985 yılında kurumun adı tekrar değiştirilerek " İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı " olmuştur.

TODAİE' de hizmet içi eğitim programı uygulamaktadır. TODAİE bu anlamda, kurumlar arası nitelikte merkezi bir eğitim kurumu olup, Organizasyon ve Metot. Planlama, Araştırma, Personel Yönetimi, Eğitim Yönetimi ve benzeri uzmanlık alanlarında kamu yöneticilerine hizmet içi eğitim vermekte, kurs ve seminerler düzenlemektedir (Canman, 1978,9) .

Kamu personelinin hizmet içi eğitimi konusu bakanlıkların teşkilatlanmasını düzenleyen 3046 sayılı kanunda ele alınmış olup, 31. maddesinde her bakanlıkta bulunacak olan eğitim daire başkanlıklarının görevleri genel olarak belirlenmiştir (Kanun, 3046). 1983 yılında yayınlanan ve tüm memurlar için düzenlenen Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı çerçevesinde üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi başlığı altında; "personelin görevlerinde yükselmesi liyakat esasına bağlı olduğundan ve bir üst görevi yapabilmesi daha üstün bir bilgi, deneyim, beceri ve tekniğe sahip olmayı gerektirdiğinden, bu eğitimle memurların yukarı görevlere hazırlanmalarının sağlanacağı ve üst kademe yöneticilerinin ise bu konudaki mevzuat hükümlerine göre yetiştirileceği" ifade edilmektedir (DMEG Planı, 1983). Aynı planda, yöneticilerin yetiştirilmesi başlığı altında üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi yine çıkarılacak mevzuat hükümlerine bağlanmış, bu konuda da bir düzenleme olmadığı için yapılacak yetiştirme işlemlerine ilişkin bir çalışma gerçekleştirilememiştir. Bu plan çerçevesinde Devlet Personel Dairesi genel olarak kamu hizmetlerindeki görevlerin gerektirdiği eğitim faaliyetleri ile ilgili esasları tespit, bu

---

<sup>8</sup> VIII. BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI (2001-2005), DPT Yayını, Ankara, 2001, 230

faaliyetleri koordine etme, denetleme ve danışmanlık hizmetlerini yerine getirmekle görevlendirilmiştir. Üst kademe yöneticilik eğitimine tabi tutulacakları kurum ve kuruluşların bildireceği adaylar arasından tespit etmek, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde hazırlanacak olan Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin eğitim programlarındaki ilke ve bu programlara dahil edilmesi gereken konuları belirlemek, üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin eğitim programlarının genel değerlendirmesini Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ile birlikte yapmak, bu görevler arasında sayılmaktadır (DMEG Planı, 1983). Devlet Personel Başkanlığınca bu plan çerçevesinde üst kademe yöneticilerin eğitimi ile ilgili düzenli bir yetiştirme programı veya çalışması yapılmamıştır.

Üst düzey yöneticilerin hizmet öncesi eğitimleri hangi alanda olursa olsun düzenli bir hizmet içi eğitimden geçirilmeleri gerekir. Çünkü, Türkiye ve diğer ülkelerde, bilimsel teknolojik ve toplumsal gelişmeler çok hızlı seyretmektedir. Bu gelişmelere yetişebilmek içinde yöneticilerin yeni bilgilerle donatılması gerekmektedir. Ayrıca, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede, yapılan araştırmamızda da görüldüğü gibi, hizmet öncesi eğitimin yeterli olmaması, yöneticilerin hizmet içinde eğitilmelerine ne kadar ihtiyaç olduğunun göstergesidir. Üst düzey yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmesine olan ihtiyacın ortaya çıkması hizmet içi eğitimin hangi şekilde verileceği, süresinin ne kadar olacağı ve hangi konularda eğitilecekleri sorularını beraberinde getirmektedir.

#### **2.2.2.5. Türkiye’de Üst Düzey Yönetici Yetiştiren Kuruluşlar**

##### **2.2.2.5.1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)**

Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü’nün (TODAİE) kurulması, II. Dünya Savaşı sonrası belirginleşen yönetimi geliştirme çabalarının ve ülkenin sosyoekonomik yapısındaki değişmelerle birlikte dış dünyaya hızlı bir açılmanın sonucunda gerçekleşmiştir. Bu dönemde, kamu yönetimini geliştirme konusundaki en önemli faaliyetlerden birisi Dünya Bankası ile Türk Hükümeti’nin birlikte finanse ettiği, Dünya Bankası’nca oluşturulan ve 1951 yılında sunulan "Barker Kurulu Raporu"dur. Rapor Türkiye’de ilk defa çağdaş kamu yönetiminin başlamasına yol açan önerileri kapsamaktadır. Raporda; alt ve orta düzey kamu yöneticileri için hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi, aşırı yetki temerküzünün azaltılması, işe yaramayan

personelin hizmetten uzaklaştırılması, kamu görevlilerinin yetiştirilmesi gibi öneriler yer almıştır (Yılmaz 1990: 37-38).

Türkiye'de çağdaş kamu yönetimi öğretiminin başlamasına yol açan ilk öneriler, Barker Kurulu'nun 1951 yılında sunduğu raporda yer almıştır. Bu rapordan sonra Birleşmiş Milletler Örgütü ile Türk Hükümeti arasında imzalanan 5 Eylül 1951 tarihli Teknik Yardım Ana Anlaşmasının uygulanmasına ilişkin 8 Mayıs 1952 tarihli 1 sayılı Ek Anlaşma ile Türkiye ile Ortadoğu ülkelerindeki kamu görevlilerinin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir Enstitü kurulmasını öngörmüş, bu konuda gerekli hazırlıkları yapmak üzere Türk ve yabancı uzmanlardan oluşan bir Etüd Grubu kurulmuştur. Etüt Grubu, bu raporunu sunmuş ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü 24 Mart 1953'te bir deneme dönemiyle çalışmalarına başlamıştır. Önceleri Siyasal Bilgiler Fakültesi'ne bağlı olarak çalışmalarına başlayan Enstitü'nün kuruluş kanunu ancak 8 Haziran 1958 yılında çıkarılabilmektedir. 7163 sayılı Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Kanunu ile Enstitü bilimsel, yönetsel, mali özerklik ve tüzel kişilik kazanarak, sürekli bir statüye kavuşmuştur. Kuruluş yıllarında Orta Doğu Bölgesi'nde aynı görev alanını ilgilendiren kuruluşlar olmadığı için, Enstitü, Birleşmiş Milletler bursuyla çevre ülkelerden gönderilen öğrencileri de kabul etmiştir (Öztürk, 1994: 126-127).

Etüd Grubu, önce Türk yönetiminin niteliklerini ve ihtiyaçlarını, sonra da çeşitli ülkelerde devlet memurluğunun işe alınma ve eğitiminin incelenerek, kurulması düşünülen Enstitü'nün Türk yönetim yapısı içerisinde uygun bir biçimde yerleştirilmesi için tavsiyeleri içeren raporunu 8 Temmuz- 6 Eylül 1962 tarihleri arasında hazırlamıştır. Bu rapor yıllarca Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün statüsü ile ilgili tek belge olarak kalmıştır (Ergun, 1988: 126). Raporda, Enstitü'nün asıl amacının Türkiye ve Orta Doğu ülkelerinde yönetimin işleyişini geliştirmek olduğu belirtilerek, eğitim görevleri üzerinde daha fazla durulmuş ve devlet hizmetine girmek isteyen ya da yeni girmiş gençlerin eğitimi ile devlet hizmetinde bulunan memurların daha ileri eğitimi işleri bu kuruma verilmiştir. Rapora göre yönetim, her yıl üniversite mezunu yeni memurlardan ve üniversite öğrenimi görmemiş, ancak yetenekleriyle belirmiş ve görevlerinde yükselmesi gereken genç memurlardan seçerek Enstitü'ye gönderecektir. Böylece, Enstitü, hem kamu yönetimi alanında ileri eğitimde bulunan bir kurum, hem de devlet hizmetlerine yönetici yetiştiren bir kurum olacaktır. Enstitünün genel amacı, kamu yönetiminin çağdaş yönetim anlayışına göre gelişmesine ilişkin çalışmalar yapmak, yönetim sanatına eleman yetiştirmek ve memurların yönetim alanında olgunlaşıp uzmanlaşmalarını sağlamaktır. Enstitü'nün

kurulmasına ilişkin kanun tasarısı gerekçesinde böyle bir kurumun kurulmasını gerektiren nedenler şu şekilde ifade edilmiştir; "Türkiye'de idari ilimler öğreten ve binaenaleyh amme idaresine iktisap için lüzumlu tahsil veren, yüksek hatta orta öğretim müesseseleri vardır. Ayrıca, bazı idareler kurdukları okul veya açtıkları kurslar yolu ile memurlarını kendi bünyeleri içinde yetiştirmeye uğraşmaktadırlar. Fakat, gerek bürolarda yetişen amme idaresi elemanlarını, gerekse amme idaresine müteallik konularda formasyon vermeyen, mesleki ihtisas müesseselerinden gelen elemanları, hususiyle ameli bir şekilde, idari ilimler alanında yetiştirmek, geliştirmek zarureti duyulmaktadır. Ayrıca, idari ilimler öğreten türlü müesseselerde yapılan öğretim ile idare arasında sıkı bir temas ve işbirliği kurmak, bu temas ve işbirliğinden gelecek tesislerle amme idaresinin gerektirdiği yeni ihtiyaçları kavrayıp, bu husustaki öğretime ona göre istikametler vermek, amme idaresine müteallik meseleler üzerinde idarenin de faydalanabileceği şekilde araştırmalar yapmak zaruridir. Bugün özerklik statüsü içinde Başbakanlığa bağlı bir destek kuruluşu niteliği taşıyan Enstitü, genel amacına paralel olarak, öğretim ve yetiştirme, araştırma, derleme ve yayın, yardım ve İstişare görevlerini de yürütmektedir. (Öztürk, 1994: 127-128).

TODAİE'nin genel amacı, kamu yönetiminin çağdaş yönetim anlayışına göre gelişmesi için çalışmalar yapmak, yönetim sanatına eleman yetiştirmek ve memurların yönetim alanında olgunlaşıp uzmanlaşmalarını sağlamaktır. Enstitünün kurulmasına ilişkin kanun tasarısının gerekçesinde TODAİE'nin kuruluş amacı şu şekilde belirtilmiştir; kamu yönetimi öğreten çeşitli kurumlarda yapılan öğretim ile yönetim arasında sıkı bir bağ ve işbirliği kurmak, bu işbirliğinden hareketle kamu yönetiminin gerektirdiği yeni ihtiyaçları kavrayıp bu konudaki öğretime ona göre yön vermek, kamu yönetimi ile ilgili konularda yönetimin de faydalanabileceği şekilde araştırmalar yapmaktır (Yamaç, 2004: 86).

### **Faaliyetleri**

Enstitü kuruluş yıllarında, "Genel Öğretim ve Yetiştirme Programı" adı altında bir eğitim programı uygulamaktaydı. Her yıl, 50 kadar yüksek öğrenim görmüş, devlet hizmetinde en az beş yıl çalışmış ve 45 yaşın altında bulunan memur -öğrencinin yarışma sınavıyla kabul edildiği bu programın daha önce dokuz ay olan süresi 1965- 1966 yılından itibaren 7.5 aya indirilmiştir. 1966 yılına kadar bu ' programdan mezun olan öğrenci sayısı 700'den fazla olmuştur (AİB, 1966: 3).

1974 yılında kamu kesiminin ve özel kesimin ihtiyaç duyduğu çağdaş yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla bir Bakanlar Kurulu Kararnamesi'yle, Enstitü'ye bağılı olarak Sevk ve İdare Yüksek Okulu Önlisans, Lisans ve Lisansüstü öğretim yapmak üzere kurulmuştur. 1984 yılına kadar yarlığını sürdüren bu okul, öğrencileri Yükseköğretim Kurumu'na devredilerek kapatılmıştır. 1976'da çıkarılan bir yönetmelikle adı değişen "Kamu Yönetimi Lisansüstü Eğitim Programı, "Lisansüstü Uzmanlık Programı (KYUP)" "adı altında devam etmektedir. Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı (KYUP)'na girebilmek için Lisans öğreniminden sonra en az 5 yıllık kamu görevi yapmış olmak ve 45 yaşını geçmemiş, kamu görevlisi durumunda bulunmak gerekmektedir. Ayrıca programa girebilmek için yazılı ve sözlü sınavlarında başarılı olmak şarttır. Bu program iki yıl sürelidir. Birinci yıl Enstitü'de çeşitli ders ve seminerlerde geçmekte, ikinci yıl ise kurumlarında çalışırken çalışma alanları ile ilgili tezlerini hazırlamaktadırlar. Bu iki yıllık çalışmayı tamamlayanlar yönetimde yüksek lisans (master) yapmış sayılmakta ve iki kademe terfi ettirilmektedir. Bu programda, Kamu Yönetimi, Araştırma Yöntemleri, Türkiye'nin Toplumsal Yapısı, Türkiye'nin Siyasal Yapısı, Türkiye'nin Ekonomik Yapısı, Türkiye'nin Yönetim Yapısı, Çalışma İlişkileri, Örgütsel Davranış, Örgüt ve Yöntem, Personel Yönetimi, Yerel Yönetimler, Büro Yönetim Teknikleri dersleri ile seçimlik olarak; Yönetim Hukuku, Yönetimsel Yargı, İnsan Hakları, Karşılaştırmalı Anayasa, Halkla İlişkiler, Kamu Maliyesi, Kamu Özgürlükleri, Yönetimde Nicel Yöntemler, Bilgi İşlem, AET ile ilişkiler ve Yönetim dersleri verilmektedir (Öztürk, 1994: 129-130).

Program, her öğretim yılı sonunda değerlendirmeye tabi tutularak güncelliği korunmaya çalışılmaktadır. Programdaki dersler genellikle TODAİE'nin kendi öğretim üyeleri tarafından verilmektedir. Bununla birlikte üniversite öğretim üyeleri ile yönetimden bilgi, deneyim ve eserleriyle tanınan kişilerden de yararlanılmaktadır. Dersler genellikle düz anlatım biçiminde olup program süresince öğrencilere yönetime ilişkin güncel konularda konferanslar da verilmektedir (Ergun 1976: 31-36).

Her yıl bu programa 80 öğrenci alınmaktadır. Öğrencilerin, kurumlarına dönüşlerinde ihtisaslarıyla ilgili kadrolarda çalışmalarını gerektiren yasal bir zorunluluk yoktur ve kurumlar bu potansiyelden yeterince yararlanamamaktadır. Bu nedenle, üst düzey görev ile eğitim arasında bağlantıyı sağlayacak yasal düzenlemenin yapılması gerekir (Yamaç, 2004: 89).



Diğer yandan, Türk Kamu Yönetiminde yüz binlerin üstündeki adaylardan, yılda sadece 80 kişinin Enstitünün eğitim imkânlarından yararlanabilmesi, TODAİE 'nin ihtiyaç karşısında ne kadar yetersiz kaldığını göstermektedir. Enstitünün kamu yönetimindeki bu potansiyeli değerlendirmesini sağlamak gerekir (Kalkandelen 1983: 108).

Enstitü tarafından verilen ve ilk yıllarında iki yıl olarak düzenlenen genel eğitim programı, yöneticilerin ve memurların görevlerinden uzun süre ayrı kalmaları uygun görülmediğinden, önce 9 aya, 1965–1966 ders yılında da 7 aya indirilmiştir (Onaran, 1967: 88). Günümüzde program yüksek lisans programına dönüşmüş olup en az dört eğitim dönemi olup, bir yılı enstitüde örgün eğitim şeklinde gerçekleşmekte diğer yılı kurumunda tez hazırlığı ile geçmektedir.

TODAİE'nin öğretim ve yetiştirme görevi, kamu yönetimi öğretimini geliştirme, kamu görevlilerinin bilgilerini artıracak, gelişimini sağlayacak önlemler alma ve bu gibi önlemleri destekleme ve kamu yönetimi alanı için öğretim elemanları yetiştirme fonksiyonlarını kapsamaktadır. TODAİE' nin araştırma görevi, yönetsel sorunlar üzerinde doğrudan ya da kurumların istemi üzerine incelemeler ve araştırmalar yapmak ve sonuçlarını sunmaktır. TODAİE'nin üçüncü temel görevi derleme ve yayın ise, kamu yönetimi ile ilgili yurt içindeki ve yurt dışındaki gelişmeleri izleyerek derleme, araştırma ve incelemeleri yayınlamak ve kamu yönetimi öğretimi yapan kurumlarla birlikte öğretim materyali hazırlamaktır (Yamaç, 2004: 87).

1989 yılına kadar 2094 kamu görevlisi, Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Program'ından geçmiştir (TODAİE, 1989: 6).

TODAİE, kurumlar arası nitelikte merkezi bir eğitim kuruluşu olup, sistemli sayılabilecek bir eğitim yapmaktadır. TODAİE, bir yandan yakın gelecekte yöneticilik mevkilerine gelmeleri muhtemel olan genç kamu görevlilerine, lisansüstü akademik eğitim vermekte, diğer yandan da kamu yönetiminin en çok ihtiyaç duyduğu organizasyon ve metod, planlama, araştırma, personel yönetimi, eğitim yönetimi, hizmet içi eğitim gibi bazı uzmanlık alanları için eleman yetiştirmeye çalışmaktadır. TODAİE'nin diğer bir fonksiyonu da, orta ve üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi için seminer ve toplantı gibi kısa süreli eğitim programı düzenlemektir (Canman 1978: 9). TODAİE'nin bu amaçlara ulaşmak için üç tür temel görevi vardır. Bunlar; öğretim ve geliştirme, araştırma ve yardım, derleme ve yayın görevleridir (Ar 1986: 19).

Enstitü'nün eğitim faaliyetlerinden bir tanesi de Organizasyon ve Metot kurslarıdır. Rasyonalizasyon uzmanları yetiştirmek amacıyla ilk defa 1957 yılında açılan üçer ay süreli bu kurslara, kamu kurumlarının Organizasyon ve Metot veya Araştırma Planlama Koordinasyon birimlerinde çalışan veya çalışacak olan elemanlar katılmaktadır. Bu kursun amacı, kursa katılanlara kamu kuruluşlarının, örgütlerinin ve kullandıkları yöntemlerin geliştirilerek, hizmetlerin en ekonomik, süratli ve kaliteli olarak yapılması, böylece etkinliğin ve verimin yükseltilmesini sağlayıcı, esas ilke ve teknikleri öğretmektir (Ar, 1988: 34).

1989 yılına kadar 818 kamu görevlisi katılarak eğitilmişlerdir. Enstitü bu kurs ve programların yanında Yüksek Kademe ve Orta Kademe Yönetim Seminerlerini 1964 yılından günümüze kadar devam ettirmektedir. Bu seminerlere önemli sayıda kamu yöneticisi katılmaktadır. 1986 yılı itibariyle "Yüksek Kademe Yönetim Seminerleri'ne 2421, Orta Kademe Yönetim Seminerlerine ise 7001 kişi katılmıştır (Ar, 1988: 20).

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdare Enstitüsü tarafından düzenlenen diğer eğitim programlarından bir tanesi de Kaymakamlık kurslarıdır. Bu kurslar 1964 yılından bu yana yürütülmektedir. Yine 1986 yılına kadar bu kurslardan 718 kişi yararlanmıştır. Enstitü tarafından düzenlenen diğer bir programda, eğitimcilerin eğitimi programıdır. 1964 yılından beri düzenlenen bu programda, kurumlarda personel eğitimi uzmanı olarak görev yapacak kamu görevlileri eğitilmektedir. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi'nin bu eğitim faaliyetlerinden başka 30'a yakın kısa süreli eğitim programları mevcuttur. Bu programlara, Türk kamu görevlileri ve yabancı ülkelerden kişiler katılmaktadır. Enstitü'ce düzenlenen kısa süreli bu eğitim programları şunlardır; Halkla İlişkiler, Çağdaş Personel Yönetimi, Proje Yönetimi, Hizmet içi Eğitim, Sanat Kurumlarının Yönetimi, Kitlerde Etkinlik ve Verimlilik, Personel Değerlendirmesi, Çalışma İlişkileri, KİT'lerde Bütçe ve Finansman, Norm Kadro ve Teknikleri, İş Basitleştirme Teknikleri ve Verimlilik, Karar Verme, Yetki Devri, Araştırma Yöntemleri, Teftiş Hizmetlerinin Geliştirilmesi, Evrak Dosya Arşiv, Yönetim Psikolojisi, Yönetim ve Hukuk, Yapılabilirlik İncelemeleri, Belediye Başkan ve Yardımcıları Seminerleri, Belediye Muhasıpleri için Rapor Yazma Teknikleri, İşçi İşveren İlişkileri, Büro Yönetim Teknikleri, Örgütlerde İletişim, Sicil ve Değerlendirme, Form Analizi ve Geliştirme, Yönetimde Önderlik, Yönetimde Nicel Yöntemler, Yönetim Biçimleri, Planlama Teknikleri v.b. gibi. Enstitü'nün genel faaliyetlerinden bir başkasını da çoğunlukla çeşitli kurumlar için ortak nitelik taşıyan sorunların aydınlatılması ya da yeni

ortaya çıkan problemlere ışık tutulması amacıyla yapılan araştırma faaliyetleri oluşturmaktadır (Öztürk, 1994: 132-133).

Türk Kamu yönetiminde reform ve yeniden düzenleme çalışmaları arasında önemli yer tutan kurumlar arası bir nitelik taşıyan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)'nin yürütücülüğünü bu Enstitü yapmıştır. Ayrıca, "Türkiye'de Devlet Personeli Hakkında Bir Araştırma" adlı 1958 yılında hazırlanan rapor sayesinde personel reformunun zorunluluğu açıkça ortaya konmuştur. Enstitü'nün önemli araştırmalarından bir diğeri de 1971'de gündeme gelen yönetimi düzenleme konusu üzerine kurulan İdari Reform Danışma Kurulu tarafından "İdarenin Yeniden Düzenlenmesi ilkeler ve Öneriler" adlı rapordur. Aynı araştırmaya benzer bir araştırmada yine Enstitü tarafından 12 Eylül 1980'den sonra kurulan Ulusu Hükümeti Döneminde yapılmıştır. 1982 yılında sonuçlandırılan bu çalışmada yönetimin yeniden düzenlenmesinde ilgililere yol gösterici kimi yönetsel ve örgütsel konular üzerinde durulmuştur. Ayrıca örgütlenmeye ilişkin olarak çeşitli Kanun Hükmünde Kararname taslakları da Enstitü'ce hazırlanmıştır. Enstitü'nün MEHTAP Projesinden sonra en büyük araştırma projesi "Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA)'dır. 1988 yılında çalışmalarına başlanılan KAYA projesi, büyük bir özveri ile 1991 yılında tamamlanmıştır (Öztürk, 1994: 134).

Bu projenin amacı, "kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimlerini etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görecektir bir düzene kavuşturmak, kamu yönetiminin gelişen çağdaş koşullara uyumunu sağlamak, kamu kuruluşlarının amaçlarında görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanış biçimlerinde yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde var olan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemek ve önermektir (TOAİE, Genel Rapor: 3)

Enstitü'nün gerçekleştirdiği Kamu Yönetimi Araştırması Projesi, Türk yönetim sistemini geliştirmek üzere bugüne dek yapılmış olan çalışmaları ve bunların uygulama durumlarını da dikkate alarak gerekli yeni düzenlemeleri ortaya koymayı amaçlamıştır. KAYA Genel Raporu Türk kamu yönetiminin yapı ve işleyişine bütüncül açıdan yaklaşarak, sistem içi yönetsel tutarlığın sağlanmasına özen göstermiştir (Ergun, 1991: 23).

Enstitü bu araştırmaların yanında daha birçok araştırma yapmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır: Türkiye'de Arşiv Hizmetlerinin Organizasyonu, İlçe Özel Yönetimi, Türkiye'de Devlet Memurlarının Demokratik Nitelikleri ve Sosyolojik Profili, Türk Toplumunda Kadın Sorunu ve Çalışan Kadınlar, işletmelerde Finansman ve Karlılık, Türkiye'de Enflasyon. Türkiye'de İşçi-işveren ilişkileri, Türkiye'de Kamu Bürokrasisi'nin Sosyolojik Görünümü, Örgütsel Etkinlik, Türkiye'de KİT'lerin Yönetimi, Kırtasiyecilikle Savaş v.b. gibi. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün üçüncü faaliyeti derleme ve yayın çalışmalarıdır. Enstitü Kamu Yönetimi alanında duyulan kaynak ihtiyacını karşılamak üzere özel çaba harcamakta ve bu amaçla telif ve çeviri yapıtlarının yayınlanmasına önem vermektedir. 1986 yılına kadar 218 adet telif ve çeviri yayınlanmıştır (Ar, 1986: 21-22).

Enstitü, 1965 yılından 1968 yılına kadar Amme İdaresi Bülteni'ni çıkarmış, 1968 yılından beri de süreli olarak "Amme İdaresi Dergisi" adını taşıyan bir dergi yayınlamaktadır. Bu dergide 400'e yakın makale yayınlanmıştır. Ayrıca, İnsan Hakları Yıllığı yayınlamaktadır. Enstitüce 1986 yılında yayınlanan, T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi ile Devlet Memurları Kitabı'nın 3. baskılan yapılarak yeniden yayınlanmıştır. Enstitü'nün kütüphanesinde eser adedi 25.000'e ulaşmıştır. Ayrıca ISO'ye yakın referans ve 300'e yakın süreli yayın bulunmaktadır. Enstitü'nün son ve dördüncü faaliyeti istişare ve yardım çalışmalarıdır. Çeşitli kurumlardan gelen istekleri karşılamak amacını güden bu tip faaliyetler uygulama da oldukça geniş bir yer tutmaktadır. Enstitü, Organizasyon ve Metod birimlerinin kurulması gibi istişare ve yardım faaliyetlerini de yürütmektedir (Öztürk, 1994: 136).

Bu programın yanı sıra düzenlenen kısa süreli seminerler ile çeşitli kurum ve kuruluşlarda görev yapmakta olan elemanlara yönelik eğitimler sürdürülmektedir. Bu çalışmaları yürütmek, kamu kesiminin talep ettiği çeşitli eğitim hizmetlerini yürütmek, kamu personelinin yeterliklerini geliştirici etkinlikler düzenlemek amacıyla TODAİE bünyesinde Mayıs 2000 de Sürekli Eğitim Merkezi kurulmuştur (AİD, 2000: 174)

Adından da anlaşılacağı üzere TODAİE yalnız Türkiye'nin değil, bölge ülkelerinin de gereksinimlerin karşılamak üzere kurulmuştur. Kurulduğu yıllarda Türkiye de dahil, bölge ülkelerinin hiçbirinde kamu yönetimi eğitimiyle uğraşan herhangi bir kuruluş yoktur. Bu nedenle kurum, başlangıçta bölgesel bir kuruluş olmuş, bu özelliğini uluslar arası öğretim kadrosu ile hem Türkçe hem de İngilizce eğitim yaparak 1958'de kuruluş yasası çıkıncaya kadar sürdürmüştür (Ergun, 1988: 67)

Kamu yönetimi uzmanlık programı olarak yürütülen bu program son yıllarda yapılan bir değişiklik ile tüm akademik birimlerce kabul edilecek bir yüksek lisans programı haline getirilmiştir. Bu değişiklik, 18 Nisan 2001 tarihinde çıkarılan, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği ile sağlanmış, KYUP yönetmeliği yürürlükten kaldırılmış olup, amacı da, “kamu görevlilerinin yönetim bilimi alanında uzmanlaşmasını sağlamak ve Türk Kamu Yönetiminde orta ve üst düzeyde yönetici gereksinmesinin karşılanmasına katkıda bulunmak ve kamu yönetimi alanına öğretim elemanları yetiştirilmesine yardım etmek üzere Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından yürütülen lisansüstü öğretim programlarını düzenlemek”<sup>9</sup> haline getirilmiştir. Yönetmelik, en az dört yıllık lisans öğretimine dayalı tezli ve tezsiz yüksek lisans ile yüksek lisansa dayalı doktora programlarını da kapsamaktadır (md 2). Bu yönetmelik uyarınca, yabancı uyruklu öğrenciler ve yurt dışında oturan Türklerin kabulü şartları yeniden düzenlenmiştir (md 3).

TODAİE'nin temel amaçları şunlardır:

- Kamu yönetiminin çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesine yardımcı çalışmalar yapmak.
- Kamu yönetimine eleman yetiştirmek .
- Kamu görevlilerinin yönetim alanında uzmanlaşmalarını, olgunlaşmalarını sağlamak (Canman, 1977, 11).

TODAİE, temel amaçlarına ulaşmak için temel olarak üç görev yüklenmiştir (Alkuş, 2000:119):

- Eğitim, öğretim ve yetiştirme görevi .
- Araştırma ve yardım görevi.
- Derleme ve yayın görevi.

TODAİE'nin eğitim, öğretim ve yetiştirme görevleri şunlardır (Alkuş, 2000:119):

- Kamu yönetimi alanı için öğretim elemanı yetişmesine yardım etmek.
- Kamu yönetimi öğretiminin gelişmesi için çalışmak.
- Kamu yönetimindeki görevlilerin modern yönetim ilkeleri ve tekniklerine uygun bilgilerini artırmak ve gelişimleri için gerekli önlemler almak.

---

<sup>9</sup> 18 Nisan 2001 tarihli Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği md.1

TODAİE 'nin yönetici eğitimi için düzenlediği eğitim programları şunlardır:

- KYUP (Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı).
- Organizasyon ve Metot Kursları (Ar, 1988,34) .
- Eğitmcilerin Eğitimi Programı
- Kaymakamlık Kursları.
- KSEP (Kısa Süreli Eğitim Programları).

TODAİE'de yönetici eğitiminde verilen dersler "Yönetim", "Ekonomi ve Maliye", "Hukuk ve Anayasa", "Siyaset" , "Eğitim" , "Organizasyon ve Metot", "Toplumsal" ve "Karma " içerikli dersler biçiminde gruplandırılabilir (Özer, 1995,56).

#### **2.2.2.5.2. Üniversitelerin Kamu Yönetimi Bölümleri**

Türkiye'de yönetici eğitimi yapan kuruluşlardan biri de "üniversite"dir. Üniversiteler, hizmet öncesi yönetici eğitimi veren kuruluşlar olarak nitelendirilir. "Üniversiteler " başlığı altında bu kısımda üniversitelerin "Kamu Yönetimi" bölümlerindeki eğitim anlatılmaktadır.

Üniversite düzeyinde ilk kamu yönetimi bölümü, 1967 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde oluşturulmuş (Mıhçıoğlu, 1988,58); Ankara Üniversitesi'ni Orta Doğu Teknik ve Hacettepe üniversiteleri izlemiş; 1981 yılında Yüksek Öğretim Kurulu'nun kurulmasıyla birlikte, üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri'nde kamu yönetimi bölümleri açılmaya başlamıştır (Kaya, 1995,254) .

Kamu yönetimi bölümlerindeki eğitim süresi dört yıldır. Bu eğitim süresi içerisinde, kamu yönetimi bölümleri, eğitim programlarını, YÖK'ün kamu yönetimi bölümleri için belirlediği çerçeve programı dikkate alarak düzenlemektedirler.

Kamu yönetimi bölümlerinin ders programlarında var olan dersler temelde on öbekte toplanabilir. Bu öbekler şunlardır (Alkuş, 2000:133):

- Yönetim Bilimleri
- Siyasal Bilimler
- Hukuk Bilimleri
- Kent ve Çevre Bilimleri
- İktisat Bilimleri
- Maliye Bilimleri
- Uluslar Arası İlişkiler Bilimleri

— İşletme Bilimleri

— Toplumsal Bilimler: (Toplumbilim, Türk-İslam Düşünce Tarihi, Psikoloji, Uygarlık Tarihi,

— Diğer Bilimler: (Türkçe, T.C İnkılap Tarihi, Yabancı Dil, Türk Dili, Bilgisayar, Matematik, İstatistik, Beden Eğitimi, Resim, Müzik)

Kamu yöneticisi eğitiminin kamu yönetimi disiplinin yönlendiriciliğinde olduğu söylenebilir. Disiplin olarak kamu yönetimine bakıldığında iki görüntü gözlemlenmektedir. İlk görüntüye göre, Türkiye'deki kamu yönetiminin yapılanması ve işleyişi Fransa'dan alınmıştır (Berkman, 1995: 54). Kamu yönetimi eğitimi anlayışını Türkiye 'de ilk kez yapılandırmaya çalışanlar, Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu yönetimi eğitimi almış kişilerdir (Kaya, 1995,254). Bilindiği gibi, Fransa'nın kamu yönetimi anlayışı ile Amerika Birleşik Devletleri'nin kamu yönetimi anlayışı birbirinden farklıdır. Üstelik Türkiye'de uygulanan "bayan vali atama" uygulaması, Fransız kamu yönetiminde görülmemiş bir uygulamadır (Aldan, 1991,27). Türk kamu yönetimi disiplini birçok devletin kamu yönetimi disiplininden etkilenmiştir (Ayman Güler, 1994:16-17).

Kamu yönetimi eğitimi 1940'lı yılların ortalarına kadar "genel kamu hukuku" içinde, 1970'li yılların başına kadar "siyaset bilimi" içinde, 1980'li yılların başına kadar "yönetim bilimi" içinde yapılmış ve 1980'li yıllarla birlikte, "işletme bilimi" içine yönelme başlamıştır (Ayman Güler, 1994,15) . Kamu yönetimi eğitiminin özellikle hukuk ve siyasal bilimler çerçevesinde yapılması, geniş bir dünya görüşü kazandırmıştır (Canman, 1978,10). Kamu yönetimi eğitiminin doğmasından günümüze kadar olan sürede "yönetim tarihine çok az yer verildiği ", "yukarıdan-aşağı ya da emir-komuta anlayışlı bir eğitim verildiği" , "bilgisayarla ilgili derslerin ders programlarına çok geç girdiği " (Ayman, Güler, 1995: 1-2) bilinmektedir.

#### **2.2.2.5.3. Siyasal Bilgiler Fakültesi**

Cumhuriyetin kurulmasından sonra tüzüğü yeniden elden geçirilmiş olan Mülkiye Mektebinde, 1918 tüzüğündeki ilkeler ve hedefler aynen korunmuş, okul, ülke için nitelikli memur yetiştirme amacını sürdürmüştür. Cumhuriyet döneminde 1924 yılında dersler ve yönetmelikler yeniden gözden geçirilmiştir. Öğretimin hedefi ise “Hükümet memuru yetiştirmektir” biçiminde tanımlanarak, uzmanlıktan çok, nitelikli memur yetiştirmenin esas alındığı anlaşılmaktadır. Bu memurluklar, Kaymakam Muavinliği, Vali Maiyet Memurluğu, Mutasarrıf Maiyet Memurluğu, Liva Tahrirat Müdürlüğü, Vilayet ve Liva Nüfus Müdürlüğü,

Merkez-i Hükümet Şube Şefliği olarak sayılmıştır. 1934 yılında kuruluş yıldönümü kutlamasında Cumhurbaşkanı Atatürk'ün "Siyasal Bilgiler Okulu Çıkışlılarına" hitabı ile çektiği kutlama telgrafının da (Çankaya, 1969: 490) etkisiyle çıkarılan 16 Haziran 1935 gün ve 2777 sayılı kanunla mektebin adı Siyasal Bilgiler Okulu olarak değiştirilmiş, yeni kurulan Cumhuriyetin ilke ve devrimlerin yerleştirilmesi konusunda, yetiyecek yöneticilere düşecek görev ve sorumlulukların kendilerine daha iyi bir şekilde aktarılması amacıyla okulun Ankara'ya taşınması uygun görülmüştür. Çıkarılan bir kanun ile (2750 sayılı) Ankara'da okul yapılması için karar verilmiş ve ödenek ayrılmıştır. Yapılan yeni binaya, yeni ismiyle, İstanbul'dan trenle hareket eden Mülkiyelilerin 6 Kasım 1936'da Ankara'ya varmasıyla geçilmiş ve yeni dönem başlamıştır (Çankaya, 1969: 514). Osmanlı kurumlarından olan ve halâ o anlayışla eğitimini sürdüren İstanbul Üniversitesinin yapısından etkilenen Cumhuriyet Hükümeti Devleti, yeni felsefesini öğrencilere telkin yönünden önemli olduğu sonucuna vararak 1937'de Harbiye ve Mülkiyeyi Ankara'ya nakletmiş, üniversiteleri de hükümetin doğrudan denetimi altına almıştır (Heper, 1974: 105-106). Çıkarılan yeni talimatname ile de okul, üçü ortak, biri ihtisas olmak üzere dört yıla çıkarılmış, şehircilik, mahalli idareler maliyesi, işletme iktisadı, Türk İdare Teşkilatı Tarihi gibi dersler eklenmiş, yabancı dil eğitime çok geniş yer verilmiştir (Çankaya, 1969: 514).

Daha önce Ankara'da açılan Hukuk Mektebi ile Mülkiye Mektebi gibi yeni yüksek öğretim kurumları yalnızca yüksek kademe bürokratlar ve hukukçular için eğitim vermekle yetinmeyecek, yeni devrimci ilkelerin temelini teşkil edecek ve Türkiye'nin toplumsal ihtiyaçlarını karşılayacak hukuki çerçeveyi geliştirmeye yardımcı olacaklardı. Sivil yönetimin bütün personel ihtiyacını karşılamakla birlikte bu okullar bu misyonlarını büyük ölçüde gerçekleştirmişlerdir (Heper 1974: 106).

Yeni yönetimin, genişleyen idari taksimat içinde ihtiyaç duyduğu idareci talebini karşılamak amacıyla 1941 yılında çıkarılan 4098 sayılı kanunla "Siyasal Bilgiler Okulunda Dahiliye Vekaleti hesabına 100 kadar talebe okutturulabileceği" kararlaştırılmıştır (Çankaya, 1969: 552). Bakanlıkça masrafları karşılanarak, yatılı eğitim sistemiyle yetiştirilecek bu öğrenciler 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu çerçevesinde yönetim görevlerinde görevlendirileceklerdir. 1941 yılında Kaymakamlık Kursu ilk kez oluşturulmuş ve bu kurs Siyasal Bilgiler Okulu tarafından yürütülmüştür (Ergun, 1988: 122-125).



23.03.1950 gün ve 5627 sayılı kanunla Siyasal Bilgiler Okulu, Siyasal Bilgiler Fakültesi adıyla Ankara Üniversitesine katılmıştır (5627 sayılı kanun). Siyasal Bilgiler Fakültesi Üniversite eğitiminden sonra yürütülen yönetici eğitiminin geliştirilmesinde de rol oynamış, bu amaçla kurulan TODAİE'nin geliştirilmesinde de görev almıştır (Çankaya, 1969: 689).

1859 yılında devlete üstün nitelikte yöneticiler yetiştirmek amacıyla kurulan Mülkiye Mektebi ve devamı Siyasal Bilgiler Fakültesi (SBF) öğretim programları itibariyle, hukuk, iktisat ve siyaset konularına ağırlık vermiş, 1954 yılında yapılan değişiklikle idare hukuku, istatistik ve muhasebe ile yönetim sürecini ve yönetimin hukuk dışı yönlerini ele alan modern kamu yönetimi konularında da dersler konmuştur. 1966'dan itibaren de ağırlık, hukuk konularından iktisat ve siyaset konularına kaymış, yönetim konularına biraz daha geniş yer ayrılmıştır (Mihçioğlu, 1968: 45).

Yapılan diğer bir araştırma sonucuna göre de; 1996 yılında kamunun belirtilen alanlarında sınavları kazanarak işe giren;

Başbakanlık (Hazine ve Dış Tic. Müst.) 50 kişiden 25 i,  
Maliye Bakanlığı (Müf. Hesap uz. Vb.) 58 kişiden 45 i,  
Dışişleri Bakanlığı (Meslek Mensubu) 30 kişiden 15 i,  
İçişleri Bakanlığı (Kaymakam adayı) 160 kişiden 105 i,

1997 yılı için ise;

Başbakanlık: 81 kişiden 45 i,

Maliye Bakanlığı: 59 kişiden 40 ı,

Dışişleri Bakanlığı: 33 kişiden 18 i, Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunlarından atandığı anlaşılmıştır (Yavuziğit, 1999: 380).

Dışişleri Bakanlığının son yıllarda almış olduğu meslek mensuplarının;

1999 yılında alınan 19 adaydan, 8 i,

2000 yılında alınan 20 adaydan, 2 si,

2001 yılında alınan 40 adaydan, 8 i,

2003 yılında alınan 32 adaydan, 11 i,

SBF mezunları arasından alınmıştır (DBPDB)

#### 2.2.2.5.4. Devlet Personel Başkanlığı (Dairesi)

Kurumların öteden beri düzenledikleri eğitim faaliyetleri dağınık, eşgüdümsüz ve ihtiyaçları karşılamaktan uzaktır. Oysa bu tür eğitim faaliyetlerinde yol gösterecek, ihtiyaçları tespit edip genel bir plan yaparak eğitimi geliştirecek, kurumların çoğunda ortak olan ya da kurumlarca düzenlenemeyecek eğitim ihtiyacını karşılayacak bir merkezi eğitim dairesine ihtiyaç vardır (Onaran 1967: 81). Bu ihtiyacın bir sonucu olarak 27 Mayıs 1960'tan sonra iktidara gelen Milli Birlik Komitesi, personele ilişkin tüm problemlerin uzmanlardan kurulu tarafsız bir heyet tarafından düzenlenmesini gerekli görerek Maliye Bakanlığı 'na Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Yasa Tasarısı hazırlatmıştır. 13.08.1960 tarihinde Bakanlığa sunulan bu kanun tasarısının genel gerekçesinde Devlet Personel Dairesinin kuruluş gerekçesi şu şekilde sıralanmıştır (Kantarcioglu 1977: 9).

—Amme sektöründe çalışanlara ödenecek ücretin, gördüğü hizmetle orantılı olması ve objektif ölçülere dayandırılmasını sağlamak,

—Kadroların tarafsız ve yetkili bir mercinin tetkikinden sonra tasdiğe tabi tutulmak suretiyle, mahiyeti bakımından yekdiğerinin ayın olan vazifeler için farklı derecelerin tespitinin önüne geçilmesi,

—Ücretlerin fiyat konjonktürünü takip etmelerini mümkün kılacak hükümlerin getirilmesi,

—Bakanlıkların muvazene ve adalet hislerini bir tarafa bırakarak, kendi mensuplarının vazifesini ıslah için ilave menfaatler temini maksadı ile bozduğu ücret hiyerarşisinin düzeltilmesi.

Ücret boyutu ile sınırlı olan bu yasa tasarısına ilişkin Türkiye Amme İdaresi Enstitüsünün hazırladığı görüşünde adı geçen Dairenin kuruluş gerekçesinin ücret temelinde yoğunlaşmasının sakıncasına değinilmiş ve Merkezi Personel Dairesi'nin kurulmasına yol açan sebepler arasında personel alımının siyasi, ailevi ve şahsi etkilerden kurtarılarak liyakat esasına ve demokratik prensiplere bağlanması endişesine dikkat çekmiştir (Mihçioğlu 1987: 109). Milli Birlik Komitesi, Hükümetçe hazırlanan Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Kanun Tasarısı'nı 13.12.1960 tarihinde kabul etmiş ve 160 sayılı bu Kanun, 17.12.1960 tarihli ve 10683 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Yamaç, 2004: 94)

Devlet Personel Dairesi, faaliyetlerine 1962 yılında "Devlet Personel Rejimi Hakkındaki Ön Rapor" adı altında geniş bir rapor hazırlayarak başlamıştır. Bu rapor, Bakanlıklar, Daireler, Üniversiteler, İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Valilikler ile Türk Basınının da görüşleri alınarak "Devlet Personel Rejimin Hakkında Teklifler" olarak Bakanlar Kurulu'na sunulmuş ve Bakanlar Kurulunca da "Yeni Personel Rejimi Hakkında Bakanlar Kurulu Tarafından Kararlaştırılan Prensipler" başlığı altında 1963 yılında Resmi Gazete' de yayınlanmıştır. Bu prensiplerde Sınıflandırma ve Liyakat sistemleri üzerinde durularak kamu görevine girişin, açık yarışma sınavı ile yapılacağı ve sınavın tüm hazırlık, yönetim ve denetim işlerinin Devlet Personel Dairesi'nce yapılacağı belirtilmiştir. Ayrıca, Memuriyet Statüsü'ne girmenin, adaylık süresi sonunda yapılacak sınavda başarılı olmaya bağlı olduğu, yükselmede temel ilkenin "yeterlik" olduğu, hizmet içi eğitim çalışmalarının bu dairenin yardımı, koordinasyonu ve denetimi ile yapılacağına da yer verilmiştir. Bu prensiplerin ışığı altında Devlet Personel Dairesi yeni bir kanun tasarısı çalışmalarına başlamış ve hazırlanan tasarı daha öncede belirtildiği gibi 14.7.1965 tarihinde kabul edilerek 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu adıyla 23.7.1965 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Halen uygulamada bulunan hükümlerine göre bu kanunda hizmet içi eğitim; devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacına yöneliktir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi içinse öncelikle bir devlet memurları genel eğitim planı hazırlanacaktır. Bu görev diğer kurumlarla birlikte Devlet Personel Dairesi'ne verilmiştir. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı, 657 sayılı Kanunun yayımlanmasından sonra Devlet Personel Dairesi'nce hazırlanmaya başlanmış, ancak uygulamalarda karşılaşılabilecek güçlükler öne sürülerek çıkarılamamıştır. 1978 yılında yeniden eğitim planı çıkarılması girişiminde bulunulmuş, plan bir dizi araştırma yapılmasını gerektirdiği için, iki yıllık geçici "aksiyon" planı hazırlanmış ancak bu da sonuca ulaştırılamamıştır. Genel Eğitim Planı 1983 yılında bir kez daha ele alınmış ve bu kez sonuçlandırılabilmiştir. Devlet Personel Dairesi bu plan yanında kurumların eğitim yönetmeliklerini de hazırlamıştır. Günümüzde hizmet içi eğitim uygulamaları bu plana göre yürütülmektedir. Hizmet içi eğitime ilişkin yetkiler. Devlet Personel Başkanlığı ile kurumlar arasında paylaştırılmıştır. Başkanlığın görevleri, eğitim yöneltisinin belirlenmesi, etkinliklerin eşgüdümü, denetimi ve uygulayıcı kurumlara danışmanlık etmektir. (Öztürk, 1994: 124-126).

Devlet Personel Başkanlığı adını aldıktan sonra Başkanlık, biraz araştırmacı, biraz danışman, biraz uygulayıcı ama kesinlikle yürütme gücü olmayan teknik donanımı yetersiz bir teknik örgüt kimliğine büründürülmüştür (Güler, 1988: 95-96).

Dairenin kurulmasında kamu yönetimi personeline ilişkin sorunların belirlenmesi ve düzenlemelerin yapılabilmesinde merkezi örgüte olan gereksinim etkili olmuştur. Ancak kuruluş yasasında, Devlet Personel Dairesine (DPD) verilen görevlere bakıldığında "kavramların oturmamışlığı, merkezi kamu görevlileri örgütünün reformcu kimliğinin unutulduğu, DPD'ye sınırlı yetki tanındığı" görülmektedir. Kararları Bakanlar Kurulu onayı ile yürürlük kazanabilen, sınırlı mali kaynakları olan ve kurumlarla ilişkileri gevşek kurulan, sorumluluk alanları belirsiz bir örgüt yapısı ortaya çıkmıştır (Güler 1988: 85-86).

Zaman içerisinde DPD, personel sistemini oluşturamamış, varlığının nedeni olan işlevleri Maliye Bakanlığı'na kaptırmıştır. Bu bakımdan 1970'li yıllarda DPD "işlevsel büzüşme" süreci yaşamıştır. Böylece personel reformunu yapmak, personel düzeninin gelişimini sağlamak amacıyla ülkemizde ilk kez kurulmuş olan merkezi personel örgütü, kuruluşundan kısa bir zaman sonra kendisini düzenlemeye gereksinim duyar hale gelmiştir. Bu durum 1982'de kurulan, Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme Komisyonu tarafından da, DPD'nin işlevlerini kaybettiği, Maliye Bakanlığı'nın personel konularında merkezi organ haline geldiği şeklinde dile getirilmiştir. Söz konusu Komisyonun önerileri doğrultusunda 08.06.1984 tarihli ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile DPD yeni bir yapıya kavuşturulmaya çalışılmıştır (18.08.1984 tarih ve 18435/Ek sayılı Resmi Gazete). Önceki dönemde, çok sayıda eleştirinin yöneltildiği eski yönetim yapısına son verilmiş, örgüt başkanlık ilkesine göre yeniden düzenlenerek "Devlet Personel Başkanlığı" (DPB) adını almıştır (Yamaç, 2004: 94).

160 Sayılı Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkındaki Kanun ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ile eğitim konusunda bazı düzenlemeler getirilmeye çalışılmıştır. Personelin yetiştirilmeleri, daha üst düzey kadrolara hazırlanmaları için uygun usul ve vasıtaların tespit edilmesi görevi Devlet Personel Dairesi'ne verilmiştir. Bu kanun hükmünden yola çıkılarak yapılan bu düzenlemenin başında, daha önce kararlaştırılan, ancak 1983 yılında gerçekleştirilebilen "Devlet memurları Eğitimi Genel Planı"nın hazırlanış amacı, kamu kurum ve kuruluşlarınca yerine getirilecek eğitim faaliyetleri için standart bir düzen ve koordinasyonu sağlama kurumların ortak bir anlayış içinde topluma yararlı, yurt çıkarlarına uygun ve milli kalkınmamıza yardım edici bir ortamda, ekonomik imkânlarla da uyularak eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Plan, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ile Devlet Personel Dairesi Kurulması hakkında Kanun'un uygulama alanına giren kurum ve kuruluşların personelinin yetiştirilmesinde uygulanacak hizmet öncesi, hizmet içi ve diğer eğitim ilkelerini belirtmekte, öncelikleri sıralamaktadır. Ayrıca

kamu kurum ve kuruluşlarına eğitim konusunda önemli görevler yüklenmektedir. Bu görevler, hizmet içi eğitim yönetmeliklerinin hazırlanması, yurtiçi ve yurtdışı yıllık eğitim programlarının tespit edilmesi, eğitim merkezleri, eğitim birimleri ve eğitim kurallarının oluşturulması gibi görevlerdir. Çeşitli kademelerdeki memurların eğitimini göz önünde bulunduran bu plan, üst düzey yöneticiler konusunda, "üst kademe yöneticilerin yetiştirilmeleri bu konudaki mevzuat hükümlerine göre yapılır" hükmü ile bu konunun ayrıca düzenleneceğine işaret etmektedir. 657 Sayılı Kanunun 212. maddesi ve daha sonraki maddeleri hizmet içi eğitim konusunda bazı düzenlemeler getirmiştir. Ancak, bu düzenlemeler üst düzey yöneticilerin eğitimini içine almamış dolayısıyla üst düzey yöneticilerin eğitimi konusu yine açıkta kalmıştır. 1961 Anayasası ülkemizde planlı kalkınma sürecinin başlangıç noktasını oluşturmuş ve Anayasa ile Devlet Planlama Teşkilatı kurularak planlı kalkınma dönemi başlamıştır. Yöneticilik alanında köklü bir geçmişe ve geleneklere sahip olan ülkemizde profesyonel bir yönetici sınıf oluşturma düşüncesi, ancak planlı kalkınma dönemine geçişle ağırlık kazanmıştır. (Öztürk, 1994: 113-114).

160 sayılı Kanunla verilen görevlerde meydana gelen aksamaların ortadan kaldırılabilmesi için DPD'ne, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile ayrıca görevler verilmiştir. Bu görevlerin eğitimle ilgili olanları şu şekilde sıralanabilir:

- Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı'nı hazırlamak,
- Eğitilecek kurumlar arası ve kurumsal sınıfların eğitim yönetmeliklerini, genel eğitim planına göre ilgili kurumlarla birlikte hazırlamak,
- Kurumların yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yardımcı olmak ve uyarmak; kurumlardaki eğitim merkezlerinin ve birimlerinin kuruluş ve işleyişleriyle ilgili yönetmeliklerin hazırlanmasında yol göstermek,
- Kurumlardaki çeşitli eğitim faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak ve denetlemek görevleridir.

217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede, bu dairenin eğitim ve yetiştirme hakkındaki görevleri; kamu personelinin yurt içinde ve yurt dışında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim ile yetiştirilmeleri, personelin ileriki kadrolara hazırlanması için uygun usul ve vasıtaları tespit etmek ve üst kademe

yöneticilerinin hizmet içi eğitimleriyle ilgili işlemleri yapmak şeklinde belirtilmiştir. (Yamaç, 2004: 95).

217 sayılı Kararname DPB'nı, 160 sayılı yasadan daha fazla yetki vermediği gibi biraz araştırmacı, biraz danışman, biraz uygulayıcı ama kesinlikle yürütme gücü olmayan ve teknik donanımı yetersiz, bir 'teknik' örgüt kimliğine büründürmüştür (Güler 1988: 97). Bu kısıtlı durumuna rağmen, DPB, TODAİE ile birlikte, eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitim faaliyetlerinin planlanması, eğitim faaliyetlerinin koordinasyonu, eğitim birimlerine yardımcılık ve rehberlik, eğitim faaliyetlerinin takibi ve değerlendirilmesi, eğitim birimleri için eğitici eleman yetiştirilmesi, merkezi eğitim faaliyetlerinin takibi değerlendirilmesi, eğitim birimleri için eğitici eleman yetiştirilmesi, merkezi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi görevlerini hala sürdürmektedir (Onaran 1964: 62).

22 Haziran 1989 tarihinde Abant'ta yapılan "Müsteşarlar Semineri Programıyla" kamu yönetiminde üst kademe yöneticisi sayılan müsteşarların eğitilmesi amaçlanmıştır. Bu programda Zaman Yönetimi, Yönetimde Bilgisayar Uygulamaları, Hızlı Okuma Teknikleri, Stres Yönetimi, Vücut Dili, Ergonomi gibi derslere yer verilmiştir. Diğer yandan, 1990 yılında DPB tarafından hazırlanan, TÜSSİDE tarafından gerçekleştirilen Kamu Kesimi Üst Düzey Yönetim Seminerleri ile Genel, Katma ve Özel Bütçeli İdareler ile Kamu İktisadi Teşebbüslerinde çalışan üst düzey yöneticilerine modern yönetim teknikleri konusunda eğitim verilmiştir.

#### **2.2.2.5.5. Milli Güvenlik Akademisi**

Milli Güvenlik Akademisi, 1952 yılında kurulmuş olup 1964 yılında bugünkü ismini almıştır. Akademi'de 1952'den beri belli asker ve sivil katılımcılara eğitim verilmektedir (Milli Güvenlik Akademisi 31. Dönem Plan ve Programı, 1981: 1).

Milli Güvenlik Akademisinde verilen eğitim ve öğretimin amacı, eğitime katılan Silahlı Kuvvetler mensupları ile üst düzey kamu yöneticilerine milli güvenlik alanında bilgi ve planlama becerisi kazandırmaktır. Akademiye verilen eğitim iki başlık altında toplanabilir (Yamaç, 2004: 97)

—Politik, ekonomik, toplumsal ve askeri konuların gelişimini, mevcut durumu ve olması gerekenleri milli güvenlik açısından inceleyen temel konular,

—Harp planlarının hazırlanması, harp oyunu, ferdin etüd ve grup çalışmaları ile tetkik gezilerini içine alan tatbiki konular.

Milli Güvenlik Akademisi; Silahlı Kuvvetlerde, kamu yönetiminde ve gerektiğinde özel kesimde görevli üst kademe yöneticilerine milli güvenlik konularında bilgi ve yetenek kazandıran, stratejik konularda bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan bir bilim ve ihtisas kuruluşudur. Burada verilen eğitim, katılan personele askeri bilimler, milli güvenlik, komutanlık ve yöneticilikle ilgili konularda araştırma ve inceleme suretiyle yaptırılan bir yüksek öğretimdir (4805, 2003: md 1).<sup>10</sup>

05.02.2003 tarihinde yapılan yasal düzenlemeden sonra Milli Güvenlik Akademisinin görevi, “Türk Silahlı Kuvvetlerinde kamu kurum ve kuruluşlarında ve gerektiğinde özel kesimde üst kademedeki görevli veya görev almaya aday yöneticilere milli güvenlik konularında bilgi ve yetenek kazandırmak”<sup>11</sup> olarak yeniden belirlenmiştir. Ayrıca, yüksek seviyedeki hem askeri hem sivil kurumlardan olan üst düzey bürokratları akademik seviyede eğitmek, milli güvenlik açısından sosyo- kültürel, ekonomik, politik ve askeri konuları incelemek ve Türkiye’nin topyekün savunmasına yönelik değerlendirmeleri yapmak da amaçlanmaktadır. Görevin içeriğinden anlaşılacağı üzere, milli güvenlik konularında stratejik seviyede uzman yetiştirmek amaçlanmamakta, üst kademedeki görev alan yönetici ve yönetici adaylarına ülkenin “milli menfaat ve hedefleri, milli siyaset ve stratejisi ile milli güvenlik” konularında bilgi düzeyinde bir eğitim vermek öngörülmektedir (Günay, 2004: 167).

Yapılan yeni yasal düzenlemeyle eğitim ve öğretim süresi beş ay olarak düzenlenmiş olan Milli Güvenlik Akademisine, eğitim almak üzere katılan asker ve sivil kişiler müdavim olarak adlandırılmaktadır. Milli Güvenlik Akademisine katılabilecek asker ve sivil müdavimlerin nitelikleri Harp Akademileri Yönetmeliğinin 49.maddesinde de belirtilmektedir. Milli Güvenlik Akademisinde eğitime katılmak üzere bakanlık kamu kurum ve kuruluşları tarafından aday olarak gösterilecek “Sivil Müdavim”lerin belirlenmesinde esas alınan ölçütler şunlardır: Milli Güvenlik Akademisine katılacak sivil müdavim adaylar:

A) Genel ve katma bütçeli daireler ile kamu iktisadi teşebbüslerinde; Bakanlık Müsteşarı, Müsteşar Yardımcısı, Büyükelçi, Elçi, Elçilik Müsteşarı, Vali, Vali Yardımcısı, Kaymakam,

<sup>10</sup> 4805 Sayılı Harp Akademileri Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, 10 Şubat 2003 gün ve 25020 Sayılı Resmi Gazete, Harp Akademileri Yönetmeliği, madde 1

<sup>11</sup> Aynı Yönetmelik, madde 3

Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Bölge Müdürü, İşletme Müdürü, Daire Başkanı ve emsali görevlerde bulunanlar ve sayılan bu görevlere atanmaya aday durumunda olanlar,

B) “Özel Kesim”de, kamu kesiminin benzer düzeyde görev almaya aday yönetici durumunda olanlar,

C) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nden yukarıdaki (A) fıkrasında belirtilen kriterlere uygun personel olanlar, ayrıca, yüksek öğretim kurumlarından birinden mezun olanlar ve tercihan en az bir yabancı dil bilenler arasından seçilecektir (www.ugsad.org. tr, 2009).

Buradan da anlaşılacağı gibi, MGA eğitimi, özellikle kamuda üst düzey yöneticiler ile üst düzey yönetici olmaya aday yöneticileri kapsam alanına almakta, bu nitelikte yöneticiler aşağıda belirtilen alanlarda bilgili ve yeterli hale getirilmeye çalışılmaktadır (Günay, 2004: 168).

Dünya ekonomik durumunun değerlendirilmesi ve Türkiye’nin dış ekonomik ilişkileri, Türkiye’nin iktisat politikasını belirleyen kurumlar, Türkiye’nin mali ve para kredi politikası, kamu harcamaları, vergi sistemi, Türkiye’de özelleştirme ve özzerleştirme, Türkiye’de savunma sanayi, borsa, bankacılık ve sigortacılık sistemleri, kayıt dışı ekonomik faaliyetler, Türkiye’nin ekonomik gücünün değerlendirilmesi gibi ekonomik konular; milli güvenlik kavramı, Türkiye ve bazı ülkelerin milli güvenlik sistemleri ve kuruluşları, milli güvenlik siyasetinin oluşumu ve vasıtaları, milli güvenlik kavramı kapsamında iç ve uluslar arası hukuk kuralları, dış politikanın genel esasları ve vasıtaları, uluslar arası kuruluşlar ve Türkiye’ye etkileri, küreselleşme çerçevesinde dünya politik durumunun değerlendirilmesi ve Türkiye ile komşu ve diğer bazı ülkelerle Türkiye ilişkilerinin değerlendirildiği politik dış ilişkiler konuları; Atatürkçü düşünce sistemi, kamuoyu oluşturma ve Türkiye’nin yurt dışında tanıtımı, Türkiye’nin kamu yönetimi ve yönetimde kalite, Türkiye’de yerel yönetimler ve gelişimi, çalışma hayatı ve sosyal güvenlik sistemi, nüfus hareketleri, sağlık, eğitim ve turizmin milli güce etkisi, İnsan hakları gibi sosyo-kültürel konular ve son olarak Türkiye’nin jeopolitiğinin değerlendirilmesi, stratejik istihbarat, Türk Silahlı Kuvvetlerinin (TSK) tanıtılması, silahsızlanma, silahların kontrolü, güven ve güvenlik artırıcı önlemler, nükleer, biyolojik ve kimyasal silahlar (NBC) kapsamında Türkiye geneli ve TSK’da yapılan çalışmalar, İç tehdit değerlendirmesi, Türkiye’nin sınır antlaşmaları ve sınır sorunları, kriz yönetimi ve kriz yönetimi uygulaması gibi askeri politik konular her dönemde ele alınan konulardır. Milli Güvenlik Akademisindeki müfredatta yer alan konuların bir



kısmı sözleşmeli olan üç profesör tarafından verilmekte ancak, ağırlıklı kısmı üniversitelerden, bakanlıklardan, askeri kuruluşlardan, özel sektör ve Sivil Toplum Örgütleri ile medyadan davet edilen kariyer sahibi ve uzman kişilerce verilmektedir. Eğitim yöntemi olarak; konferans, seminer, sempozyum, uygulama ve geziler gibi yöntemler kullanılmaktadır (Günay, 2004: 168-169).

Kurulduğu 1952 yılından itibaren yapılan 55 dönem eğitim programı ile 540'ı asker, 1429'u sivil olmak üzere 1969 müdavime eğitim verilmiştir. (2003-2004 dönemi dahil) İncelenen bütün dönemlerde eğitime katılan müdavimlerin sayısı ve unvanlarına göre dağılımı incelendiğinde; askeri personelden Albayların çok büyük bir sayıda (402) yer aldığı, onları Tuğgenerallerin izlediği (102) sivil personelden ise Daire Başkanlarının (201) Genel Müdür Yardımcılarının (187), Kaymakam adaylarının (119) Müdürlerin (113) ve Müşavirlerin (103) yer aldığı görülmektedir. Kuruluşundan bu yana Milli Güvenlik Akademisinde eğitim-öğretime katılan müdavimlerden 3 Genelkurmay Başkanı, 1 Bakan, 4 Kuvvet Komutanı, 13 Orgeneral/Oramiral, 2 Müsteşar, 6 Büyükelçi, 18 Vali, 12 Korg/Kora., 154 Tümg./Tüma./Tuğg./Tuğa. Ve 31 Genel Müdür ve eşidi üst düzey sivil bürokrat olarak atanmıştır (MGA verileri)

#### **2.2.2.5.6. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)**

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), 1965 yılında kurulan bir araştırma ve eğitim kurumudur. Merkez, kamu kurumu niteliğinde tüzel kişiliğe sahiptir ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olup kamu ve özel kesime hizmet götürmektedir (Kalkandelen 1985: 110).

580 Sayılı Kuruluş Kanununun ikinci maddesinde belirtildiği üzere (Merkezin kuruluş amacı, ülke ekonomisinde verimliliği artırıcı önlemleri araştırmak, bu konudaki çalışmaları desteklemektir. Ayrıca ülkenin gelişmesine yardımcı olacak tedbirlerin kamu ve özel sektörde uygulanmaya konulmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmaktır – (MPM, kanunu: 2) MPM'nin kuruluş amacı; yurt ekonomisinin verimlilik esaslarına uygun olarak gelişmesine yarayacak önlemleri araştırmakta, bu tedbirlerin kamu ve özel sektörlerde uygulanmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmaktır. MPM; üst ve orta düzey yöneticiler için eğitim programları düzenlemektedir. Bu programda, yönetim bilimi, üretim planlama, performans geliştirme, insan ilişkileri, ölçme ve değerlendirme, sevk ve idare konuları ele alınmaktadır (Yamaç, 2004: 98).

MPM, ülke ekonomisinin verimliliği artırarak geliştirilmesine yardımcı olurken, yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine öncelik vererek hizmetin etkinliğini arttırmaya çalışmaktadır (Kalkandelen 1985: 111).

Milli Prodüktivite Merkezi'ne kamusal ve özel kesim kuruluş ve iş yerlerinde verimi artıracak yöntemleri tespit etmek ve bunların uygulanabilme imkanlarını incelemek, uygulamayı izleyerek gerekli eğitim ve danışma çalışmalarında bulunmak gibi görevleri yanında, daha birçok görevler verilmiştir. Merkez bünyesinde oluşturulan Eğitim ve Yayın Şubesi Müdürlüğü'nce Hizmet içi eğitim çalışmaları ile dışa yönelik eğitim çalışmaları düzenlemektedir. Ayrıca, araştırma ve çalışmalar için gerekli yayın tarama ve dokümantasyon temini, gerekli görülen yabancı eserlerin dilimize çevrilmesini sağlamaktadır. Milli Prodüktivite Merkezi üst, orta ve ilk düzey yöneticileri için eğitsel programlar düzenlemektedir. Bu programlarda, Yönetim Bilimi, Beşeri ilişkiler, Üretim Planlaması, Performans Geliştirme, Ölçme ve Değerlendirme, Sevk ve idare konuları işlenerek yönetici adaylarının yetiştirilmesine çalışılmaktadır (Öztürk, 1994: 137-138).

#### **2.2.2.5.7. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)**

Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), TÜBİTAK Kuruluş Yasası (278) ile 2287 ve 1739 sayılı Eğitim Yasaları çerçevesinde 1983 tarihinde kurulmuş olup; TÜSSİDE' nin amaçları Yönetmelikte şu şekilde belirtilmektedir (Yamaç, 2004: 98):

—Kamu ve özel kesimde üst ve orta kademe yöneticilerine hizmete ilişkin eğitim vermek,

—Kamu ve özel kesimde yönetimi geliştirmek, yönetimle ilgili karşılaşılan sorunları çözümlmek, bilimsel ve teknik gelişmelerin tanıtımı için bilimsel toplantılar düzenlemektir.

#### **2.2.2.5.8. Yasal Düzenlemeler ve Raporlar**

##### **2.2.2.5.8.1. Devlet Memurları Kanunu**

Türkiye'de kurumlar arası bir yönetici sınıfını kurulmamasının bir sonucu olarak, doğrudan bu sınıf için aday seçimi yapılmamaktadır. 1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda (DMK) yüksek yöneticilerle ilgili köklü değişiklikler içeren hükümler yer almaktaydı. Bu Kanunun 36'ncı maddesi, bir yönetici sınıf kurulmasını ve bu sınıf

mensuplarının çeşitli Bakanlıklar ve Kurumlar arasında yer değiştirmesini öngörmekteydi. Bu Kanuna göre yönetici sınıf tüm üniversite ve yüksekokul mezunlarına açık ve bu sınıf içindeki derece yükselmesinde yeterlik ilkesi esas olacaktır. Ancak, siyasal iktidarlar yüksek yöneticilik mevkilerini diledikleri gibi tasarruf etmek istediklerinden yasada öngörülen yöneticilik sınıfı kurulması hükmü, 31.07.1970 tarih ve 1327 sayılı Kanunla kaldırılmış, bugün bile kurulamamıştır (Canman 1978: 8).

1982 yılına gelinceye kadar üst düzey yöneticilerin eğitimi ile ilgili yasal bir zorunluluk bulunmamaktaydı. 1982 Anayasası'nın 128'inci maddesi gereği çıkarılan "Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun", üst düzey yöneticilerin yetiştirilmelerine ilişkin esasların düzenlenmesi konusunu Yönetmelikle düzenleme yapılmasına bıraktığından Anayasa Mahkemesince iptal edilmiştir. Bugüne kadar da bu konuda bir yasa çıkarılmamıştır. Bu durumda, devletin memuru olan üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili temel yasa, DMK olmuştur. DMK da hizmet içi eğitime özel bir önem vermiştir. DMK'nun 214'üncü maddesine göre hizmet içi eğitimin amacı, "Devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliği arttırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamaktır. Bu amaç için düzenlenecek hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı ve ilgili kurumlar tarafından birlikte hazırlanacak yönetmelikler çerçevesinde yürütülür. Aynı Kanunun 215'inci maddesine göre, "Her kurumda yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi" bulunması ve kurumlar arası birden çok eğitim birimi kurulduğunda bunlardan birinin "Merkez Eğitim Birimi" adını alması vurgulanmaktadır. 217'inci maddede Devlet Memurları Eğitim Genel Planının hazırlanması öngörülmüştür. Buna göre Eğitim Genel Planı, Devlet Personel Başkanlığı tarafından, kanunda belirtilen kurumların görüşleri alındıktan sonra hazırlanarak Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulur. Eğitim Genel Planı, Devlet Memurları Kanunundan ancak 18 yıl sonra 25.07.1983 tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe girmiştir (Yamaç, 2004: 80).

Plana göre hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı ile ilgili kurumun birlikte hazırlayacakları yönetmeliklere göre yürütülecektir. Yönetmelikler, Planda belirtilen ilke ve esaslara uygun olarak hazırlanacaktır. Plan, yasanın öngördüğü biçimde eğitim ilkelerini, bu ilkeler doğrultusunda hizmet içi eğitim programları düzenlenirken örgütsel birimlerin sorumluluklarını, hizmet içi eğitim için gerekli personelin yetiştirilmesi, örgütler arası ilişkilerde yetki ve sorumluluk dağılımını somutlaştırıcı kurallar içermektedir. Plan'a niçin ihtiyaç duyulduğu Plan'ın giriş bölümünde şu şekilde ifade edilmektedir (Aksoy 1984: 57):

Plan'da hizmet içi eğitim, "Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak" olarak tanımlanırken, asli memurlar statüsünde bulunan personel için, "Bilgi Tazeleme Eğitimi" ve "Yeniden Eğitim" olmak üzere iki tür eğitim programı öngörülmektedir. Bilgi tazeleme eğitiminin amacı, personelin mesleki bilgilerinin genel olarak hatırlatılması yoluyla mesleki bilgilerden geniş ölçüde yararlanmasını sağlamaktır. Yeniden eğitimin amacı ise, personelin mevzuat, teknoloji ve kullanılan araçlardaki değişiklikleri, yeni yol ve yöntemleri öğrenmelerini sağlamaktır. Diğer yandan Plan, üst düzey görev kadrolarına hazırlamaya yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi ve üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin esasları da içermektedir. Üst düzey görevlere hazırlama eğitiminde terfi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışın memura kazandırılması öngörülmektedir. Üst düzey yöneticilerin eğitiminin mevzuat hükümlerine göre yapılacağını belirten Plan, üst düzey yöneticileri dışındaki yöneticilerin yetiştirilmesinden kurumların sorumlu olduğunu belirtmektedir (Yamaç, 200: 81).

Plan'da, kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitime katılacak personelin, eğitimde kazandıkları niteliklere uygun bir görevde çalıştırılmaları vurgulanmaktadır. Çünkü eğitimin yararlı olabilmesi için, eğitim yoluyla kazanılmış bilgi, beceri ve davranışlar ile kazanılan bu niteliklerin uygulanmasına olanak sağlayacak görevler arasında ilişki kurulması gerekmektedir (Aksoy 1984: 58).

218'inci maddede Devlet memurlarının, yabancı ülkelerin hizmetle ilgili veya yetiştirme-eğitim merkezlerinde de yetiştirilebileceği, 219'uncu maddede Kurumların yaptıkları eğitim çalışmalarının sonuçlarını altı ayda bir Devlet Personel Başkanlığına bildirmeleri zorunluluğu, 220'nci maddede Kurumların yurtiçi ve yurt dışı eğitim faaliyetlerinde koordinasyon ve denetleme yetkisinin Devlet Personel Başkanlığında olduğu yer almaktadır (Yamaç, 2004: 82).

#### **2.2.2.5.8.2. 3077 ve 3149 Sayılı Kanun**

3077 ve 3149 Sayılı Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkındaki Kanun; Anayasanın 128. maddesinin bir gereği olarak düzenlenen ve amacı üst kademe yöneticilerinin yurt içinde ve dışında yetiştirilme usul ve esaslarını düzenlemek (md.1). olarak belirlenen bu yasa kapsam maddesinde üst düzey yöneticilerini; müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür, başkan, kurul başkanı, genel müdür yardımcısı, daire başkanı, büyükelçi, vali, kaymakam ve bölge müdürü olarak saymıştır. Ayrıca, Devlet

Personel Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararı ile diğer bazı görevlerin de üst düzey yöneticilik olarak belirlenebileceğine olanak sağlamıştır (md.2). Yine bu madde de, Adalet Bakanlığı ve Silahlı Kuvvetler personelinin bu kanun kapsamına alınarak eğitilmeleri, Adalet Bakanı veya Genel Kurmay Başkanının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararı ile mümkün kılınmaktadır. Yasa, tasarı olarak görüşülmekte iken verilen bir önerge ile 2. maddeye, Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği ile T.B.M.M. Başkanlığı idari teşkilatı üst kademe yöneticilerinin, yurt içinde ve dışında yetiştirilme usul ve esaslarının Cumhurbaşkanlığı ve TBMM Başkanlık Divanı tarafından düzenleneceği ibaresi eklenmesi önerilmiş ve kabul edilmiştir (TBMM Tutanakları, 1984: 272)

Yasada eğitimin yapılacağı yerler, eğitime katılacakların tespiti, eğitimin süresi, eğitimde uygulanacak programlar ile eğitimle ilgili diğer usul ve esasların, Devlet Personel Dairesi ile TODAİE'nin görüşleri alınarak Başbakanlıkça çıkarılacak bir yönetmelikle düzenleneceği ifade edilmektedir.(md.3).

Üst kademe yöneticilik eğitim programına;

—kamu kurum ve kuruluşlarında askerlik süresi dahil, yüksek öğrenimden sonra en az 4 yıl fiilen çalışmış olmak,

—Müracaat tarihinde 40 yaşını geçmemiş bulunmak,

—Üst kademe yöneticisi olabileceğine dair olumlu sicil almış olmak,

Şartlarını taşıyan yöneticilerden, çıkarılacak yönetmelik doğrultusunda tespit edilecekler katılabileceklerdir (Günay, 2004: 201).

3077 sayılı yasa olarak çıkarılan ancak Cumhurbaşkanının vetosu nedeniyle, yeniden T.B.M.M. de görüşülerek 3149 sayılı yasa olarak onaylanan Üst Kademe Yöneticilerin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun metin olarak aşağıdaki şekildedir:

#### Amaç

Madde 1 - Bu Kanunun amacı, üst kademe yöneticilerinin yurt içinde ve yurt dışında yetiştirilme usul ve esaslarını düzenlemektir”.

#### Kapsam

Madde 2 - Bu Kanun, kamu kurum ve kuruluşlarında Müsteşar, Müsteşar Yardımcısı, Genel Müdür, Başkan, Kurul Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Büyükelçi, Vali, Kaymakam, Bölge Müdürü olarak atanabilecek kamu görevlileriyle Devlet Personel

Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararıyla tespit edilecek diğer üst kademe yöneticilerini kapsar.

Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği ile Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı üst kademe yöneticilerinin yurt içinde ve yurt dışında yetiştirilme usul ve esasları, Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği ile Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlık Divanı tarafından düzenlenir.

#### Eğitim

Madde 3 - Eğitimin yapılacağı yerler, eğitime katılacakların tespiti, eğitimin süresi, eğitimde uygulanacak programlar ile eğitimle ilgili diğer usul ve esaslar Devlet Personel Başkanlığı ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün görüşü alınarak Başbakanlıkça çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir.

#### Eğitime katılma şartları

Madde 4 - Üst kademe yöneticilik eğitim programına katılacaklarda aranacak şartlar aşağıda belirtilmiştir.

- a) Kamu kurum ve kuruluşlarında askerlik süresi dahil, yükseköğrenimden sonra en az 4 yıl fiilen çalışmış olmak,
- b) Müracaat tarihinde 40 yaşını geçmemiş bulunmak,
- c) Üst kademe yöneticisi olabileceğine dair olumlu sicil almış olmak ve üçüncü maddede belirtilen yönetmelikteki diğer şartları taşımak.”

Adalet Bakanlığı personelinin bu kanun kapsamına alınması Adalet Bakanlığının teklifi üzerine, Silahlı Kuvvetler personelinin bu kanun kapsamına alınması ise Genelkurmay Başkanlığının teklifi üzerine, Bakanlar Kurulu kararı ile olur.

1982 Anayasası'nın 128'inci maddesinin 3'üncü fıkrasında "Üst kademe yöneticilerin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir" hükmü yer almaktadır. Bu hükümle, üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda bir düzenleme yapılması ilk kez zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluk gereğince hazırlanan "Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun Tasarısı" 31.10.1984 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisine sevk edilmiştir. Bu Kanun tasarısının gerekçesi şu şekilde ifade edilmektedir: Ülkemizde ekonomik, toplumsal ve kültürel kalkınmanın gerektirdiği biçimde üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi önemlidir. Çünkü Planlı dönemde kalkınmanın etkili bir aracı olan kamu yönetimi etkili ve verimli bir düzeye ulaşamamıştır. Planlarda öngörülen

hedeflerin gerçekleşebilmesi kamu yönetimi sisteminin etkili ve verimli çalışmasına bağlıdır. Etkili ve verimli kamu yönetiminin gerçekleşmesinde en önemli rol, üst düzey yöneticilere düşmektedir. Üst düzey yöneticilerin bu çok önemli görevleri yerine getirebilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri, deneyim, tutum ve davranışları kazanabilmeleri, ancak eğitim görmeleriyle mümkündür (Yamaç, 2004: 82).

Türkiye Büyük Millet Meclisinin bazı değişikliklerle kabul ettiği bu Kanunun getirdiği başlıca hükümler şunlardır:

—Bu Kanun üst kademe yöneticileri olarak; Müsteşar Yardımcısı, Genel Müdür, Başkan, Kurul Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Büyükelçi, Vali ve Kaymakamları kapsamaktadır. Üst kademe yöneticiliklerine Devlet Personel Başkanlığının önerisi ve Bakanlar Kurulu Kararıyla ilaveler yapılabilir (md. 2).

3194 sayılı Üst Kademe Yöneticilerin Yetiştirilmesi Hakkındaki Kanun'un iptalinden sonra bazı kanun tasarıları hazırlanmışsa da üst düzey yöneticilerin eğitimi ile ilgili özel bir kanun çıkarılamamıştır. Bugün bile üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili kanun tasarısı hazırlanması çalışmaları yürütülmektedir. Adı geçen Kanun iptal edilse bile bu Kanun, üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesine Anayasal düzeyde önem verildiğini, üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi de dahil olmak üzere kamu yönetiminde iyileştirme ihtiyacı duyulduğunun açık göstergesidir. Görüldüğü gibi, 1982 Anayasasının 128'inci maddesi gereğince, üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili olarak çıkarılan Kanun, çıkarıldıktan dokuz ay sonra Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir. Bugün bile Anayasa'nın emrine rağmen bu konuda bir kanun çıkarılamamıştır. Bugün böyle bir boşluk bulunmamakla birlikte bazı kurum ve kuruluşlar üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi görevlerini yerine getirmektedirler. (Yamaç, 2004: 85).

#### **2.2.2.5.8.3. Barker Kurulu Yazanağı (Raporu)**

1950'li yıllara doğru bir takım yabancı uzmanlar getirilerek Türk kamu yönetimi sisteminin geliştirilmesi üzerine çeşitli araştırmalar yaptırılmıştır. Bu araştırmaların ilk olanı 1949 yılında Dünya Bankası tarafından görevlendirilen başkanlığını Amerikalı Mr. James M. Barker'in yaptığı kuruldur. Barker Kurulu Raporu'nda, kamu görevlilerinin görev sırasında yetiştirilmesi konusuna yer verilmekte, Türk üniversitelerinde yabancı uzmanların görüşleri de alınarak hem kendi öğrencilerine , hem de bu alandaki üst düzey uzmanlara eğitim

sağlamak üzere Kamu Yönetimi ve İşletmecilik kürsülerinin kurulması önerilmektedir. Ayrıca, Kamu yönetimi alt düzeyleriyle orta düzeyleri, için görev içi eğitim çalışmalarının yapılması gerekli görülmektedir. Daha sonra hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Raporu'nda ise, üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi hakkında, yönetici adaylarının önce dairelerinde kısa süreli ve staj mahiyetinde bir eğitime tabi tutulmaları, daha sonra adayların, daireleriyle bağlantıları devam etmek şartıyla işin mahiyetine göre tespit edilecek bir sürede Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nde idarecilik eğitimi görmelerinin sağlanmasına yer verilmiştir (Öztürk, 1994: 112).

Türkiye'de 2. Dünya Savaşı'ndan sonra geleneksel kamu yönetimi öğretiminden çağdaş anlamda kamu yönetiminin niteliğini yükseltmek üzere yöneticilik öğretimi ile eğitimi yapılmasına ilişkin belki de ilk önerilerin yer aldığı belge Barker Kurulunun sunduğu yazanaktır. Türk Hükümeti 1949 yılı başlarında kısaca Dünya Bankası olarak adlandırılan Uluslar arası İmar ve Kalkınma bankasıyla ilişki kurarak ekonomik bir inceleme yapmak üzere Türkiye'ye bir kurul gönderilmesini isteminde bulunmuş, bu istek onaylanarak kurulun başkanlığı görevi Amerikalı James M. Barker'e verilmiştir. 1950 yılında Türkiye'ye gelip araştırmalarda bulunan bu kurul yıl içinde raporunu devletin ileri gelenlerine sunulmuştur. Barker Kurulu raporunun önerileri arasında kamu görevlilerinin görev sırasında yetiştirilmesi, Türk üniversitelerinde yabancı uzmanların görüşleri alınarak üniversite öğrencilerinin yanı sıra uygulamacıların da gereksinmelerini karşılamak üzere kamu yönetimi ile işletmecilik kürsü ya da bölümlerinin kurulması önerilmekteydi. Söz konusu raporda şu ifadeler yer almaktadır: "Kamusal olsun özel olsun, çalışmaları düzenleyip yönetme yeteneği, genellikle deneyimlerle kazanılır. Bununla birlikte, son yıllarda başka Ülkelerde üniversiteler işletme yönetimi alanında olduğu gibi kamu yönetimi alanında da uzmanlar yetiştirmek amacı güden yöntemler geliştirdiler. Bu eğitim yöntemleri genellikle iki türdür. Birincisi, örgütlendirme, yönetim konularına ağırlık veren olağan üniversite öğrenimidir. İkinci eğitim türü, doğrudan doğruya bu çalışmaları yapmakta olan kişilerin deneyimleri üzerinde kurulmak amacıyla geliştirilmiş, gerek kamu kuruluşları gerek özel ortaklıklarda görev yapanların bu alanlardaki en yeni teknikleri inceledikleri, temelde yetişkin eğitimi niteliği taşıyan yöntemdir (Mihçioğlu, 1988, :1-2).

#### **2.2.2.6. Kaymakam yetiştirme sistemi**

Ülkemizde mülki idare sisteminde yer alan ilçe birimlerinde, genel yönetimin ilçe birimlerinin eşgüdümünden sorumlu, yetki genişliği ilkesi doğrultusunda merkez tarafından



atanan ve ilçede hükümeti temsil eden üst düzey kamu yöneticileri olarak kaymakamlar, yönetici yetiştirme sisteminden geçen belki de tek sivil kamu yöneticisi grubunu oluşturmaktadır. Kuruluşunun ilk yıllarında Mülkiye Mektebinde eğitilen ve yetiştirilerek görevlendirilen kaymakamlar, daha sonra Cumhuriyet döneminde 09.06.1930 tarihinde çıkarılan 1700 sayılı Dahiliye Memurları Kanunu ile Siyasal Bilgiler ve Hukuk Fakülteleri mezunları arasından alınmış, önceleri geleneksel yöntemlerle işbaşına getirilen kaymakam adaylarının bu kanunda 1941 yılında yapılan bir değişiklikle, staj programları ve kaymakamlık kursundan oluşan bir program doğrultusunda yetiştirilmelerine başlanmış, süreç bu kanunda yapılan düzenlemeler ve çıkarılan yönetmeliklerle düzenlenmiştir (Emre, 2002: 93). 1700 Sayılı Kanunun 2. maddesinde 1991 yılında yapılan değişiklikle<sup>12</sup> kaymakam adaylığı sınavına girebileceklerin mezun olması gereken okulların kapsamı genişletilerek, Siyasal Bilgiler, hukuk, iktisat, işletme, iktisadi ve idari bilimler fakülteleri ile buna denk fakültelerden mezun olanlara mesleğe giriş olanağı tanınmıştır.

Kanun ve yönetmelik, yönetim anlayışındaki değişiklikler ve adayların gereksinim duyduğu yeni eğitim programlarının eklenmesi amacıyla pek çok kez değiştirilmekle birlikte başladığından günümüze kadar kaymakam yetiştirme sistemi şu temel ilkeler doğrultusunda işlemiştir: (Günel, 2004:116-118)

—Hizmet öncesi eğitimini tamamlayıp, giriş sınavını da kazanan adayların ağırlıklı olarak uygulamalı bir eğitim şekli olan stajlarını yaptırmak,

—yöneticiler yanında yönetime doğrudan katılarak deneyim kazanmalarını sağlamak

—ve sonuçta düzenlenen kaymakamlık kursu ile bilgilerini tamamlamak,

toplam süresi 1,5 ile 3 yıl arasında değişmiş olan bu aşamalara kısaca bakılacak olursa:

—**İl Stajı:** Kaymakam adaylarının bir ilde valinin sorumluluğu altında ilde görev yapan genel ve yerel yönetim birimlerini tanımak, onların işlerini dayandırdıkları mevzuatı inceleyerek öğrenmek, işleyişlerini ve vatandaşla ilişkilerini izlemek ve sonuçta her birimdeki çalışmalarının sonucunu valiye bir rapor olarak bildirmek şeklinde tamamladıkları stajdır. Ayrıca her daire müdürü ya da birim başkanı tarafından da aday hakkında bir rapor verilmektedir. Burada ilk olarak adayların ilde valinin ve il yönetim birimlerinin çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmaları amaçlanmaktadır.

---

<sup>12</sup> 3778, 12.07.1991 gün ve 435 Sayılı K.H.K.yı değiştirerek kabul eden 26.02.1992 gün ve 3778 sayılı Yasanın 1. maddesi.

—**Kaymakam Refikliği Stajı:** Bu aşamada adaylar, bu kez deneyimli bir kaymakamın refakatine görevlendirilerek, ilçe yönetimini izlemekte, kaymakamın başkanlık ettiği kurul ve komisyon çalışmalarına katılmakta, kaymakamın diğer ilçe yönetim birimleri, köy muhtarları ve vatandaşlarla ilişkilerini gözlemlemektedirler.

—**Teftiş Stajı:** Daha önce kaymakamlık yapmış kişiler arasından atanan Mülkiye Müfettişleri yanında görevlendirilerek, adayların bir yandan mevzuata ilişkin bilgilerinin artırılması, bir yandan da il ve ilçelerde denetlemelerde dikkat edilmesi gereken hususlar konusunda bilgi sahibi olmaları amaçlanmaktadır. Bu stajları tamamlayan adaylar hakkında vali, kaymakam ve mülkiye müfettişlerini verecekleri raporlar değerlendirilmekte ve başarılı bulunanların, kaymakamı bulunmayan ilçelerde görevlendirilmesi ile staj devam etmektedir.

—**Kaymakam Vekilliği Stajı:** Adayların, vekaleten atandıkları ilçeleri ve o ana kadar edindikleri bilgi ve deneyimleri ile yöneterek, sorunlarla ve vatandaşlarla doğrudan sorumlu olarak karşılaştıkları kaymakam yetiştirme sisteminin en önemli aşamalarından biridir. İlçeyi bir asil kaymakam gibi yönetmek ve sorunları çözmeye çalışmak durumunda kalan adaylar, birden çok ilçede yaptıkları bu stajlarla ilgili olarak ilgili il valileri tarafından da ayrıca bir raporla değerlendirirler. Başladığı tarihten günümüze kadar değişerek gelen kaymakam adayları yetiştirme yönetmeliği çerçevesinde, yurt dışında yabancı dil öğrenme olanağı veren yurt dışı stajı, adayların Milli Güvenlik konularında bilgilendirilmesi için Milli Güvenlik Akademisi stajı, yönetim bilimi alanında kuramsal bilgilerini artırmak amacıyla yüksek lisans stajı eklenmiş ve bir süre sonra bu stajlar süre ya da içerik bakımından değişikliklere uğramıştır.

Tüm kaymakam adaylarından ayrıca belirlenecek bir konuda kaymakamlık tezi hazırlanmaları istenmekte, hazırlanan bu tezler, oluşturulan kurulca değerlendirilerek, adayın dosyasına bir rapor olarak eklenmektedir. Bütün bu aşamaları başarı ile tamamlayarak yeterli raporları alan adaylar kaymakamlık kursuna çağrılmaktadır.

—**Kaymakamlık Kursu:** Adayların bu aşamaya kadar edindikleri deneyim ve bilgilerine kaymakamlık kursunda, bilim adamları ve devletin üst düzey görevlerini yürüten yöneticileri tarafından yönetimi ilgilendiren hemen her konuda konferans yöntemi ile yeni bilgiler eklenmektedir. Yaklaşık altı ay süren, çeşitli inceleme ve öğrenme amaçlı gezileri de içeren bu kurs sonucunda tüm adayların, kursta ve adaylık sürecinde edindikleri

bilgilerden yararlanarak geçmeleri gereken bir yeterlik sınavı bulunmaktadır. İçişleri Bakanlığının 1700 sayılı Yasada belirlenen üst düzey yöneticilerinden oluşan “Müdürler Encümeni” tarafından yapılan sözlü yeterlik sınavını başarı ile geçebilen adaylar, nihayet kaymakam olarak atanabilmektedirler. Fransız yönetici yetiştirme sistemine benzeyen ama daha uzun süren bir yönetici yetiştirme süreci olan kaymakam yetiştirme sistemi, ülkemizde uygulanan ve oldukça başarılı sonuçlar elde edilen bir sistemdir. Ancak, yapılan bazı hizmet içi eğitim çalışmalarından başka zaman içinde kaymakamları daha üst görevlere hazırlayan bir yönetici yetiştirme programı ve kurumu bulunmamaktadır.

Kaymakamları da kapsayan İçişleri Bakanlığı yöneticilerinin nasıl temin edileceğini belirleyen 1700 sayılı Dahiliye Memurları Kanununun değiştirilmesi sonucu SBF mezunlarının bu yönetim görevine getirilme oranını doğrudan etkilenmiştir. Kanunun kaymakam olabilmek için Siyasal Bilgiler Fakültesi veya Hukuk fakültelerinden mezun olmayı şart koşan 2. Maddesi (B) bendi, 1991 yılında 435 sayılı KHK ve sonra da 1992 yılında 3778 sayılı yasa ile değiştirilerek “Bu Kanunun 1 inci maddesinde yazılı 4 üncü ve daha yukarı sınıflardaki memurluklara geçebilmek ve tayin olunmak için, Üniversitelerin Siyasal Bilgiler, Hukuk, İktisat, İşletme, İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ile bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulu tarafından kabul edilen yurtdışındaki en az dört yıl süreli fakültelerden mezun olmak şarttır.” haline getirilmiştir (Günay, 2004: 155).

2003 yılında alınan 56 adaydan, 16 sı SBF, 17 si Hukuk Fak., 23 ü İktisat, İşletme ve İİBF, mezunlarından alınmıştır (İBPGM). Yasa değişikliği alınan kaymakam adayları arasında SBF mezunlarının oranını büyük ölçüde azaltmıştır. Oran olarak düşüşü diğer yüksek okulların sayısının artışı karşısında doğal kabul etmek gerekir (Mıhçıoğlu, Emre, 1990: 103). Başarıda okulun etkisi olduğu kadar öğrencilerin nitelikleri de etkili olmaktadır.

#### **2.2.2.7. Askeri yönetici yetiştirme sistemi**

Eski Türk Devletlerinde ve son olarak Osmanlı Devletinde de uygulanan, çeşitli yöntemlerle çocukların toplanarak eğitildiği ve verilen eğitim doğrultusunda yetiştirilen bu kişilerin gerek askeri gerekse sivil yönetimde görevlendirildiği sistemlerin de bir ölçüde etkisiyle kurulan yetiştirme düzeni, ülkemizde asker yöneticileri yetiştirmek amacıyla uzun yıllardır kullanılmaktadır. İlköğretimini tamamlamış öğrenciler arasında yapılan yarışma sınavı sonunda bilgi ve fiziki açıdan yetenekli olarak tespit edilenler, askeri liselere alınarak önce burada alınması gereken her türlü bilgiyi diğer lise öğrencileri gibi almakta

yanı sıra da askerlikte gerekli disiplin ahlakı ve anlayışına sahip kılınılmaktadırlar. Bu okullar da, tarihte yer alan örnekleri gibi yatılı okullar olup öğrenciler, “belirlenen istemleri gerçekleştirecek bir anlayış ve yaşam biçimine yönelecek şekilde” eğitilmektedir. Gulam ve Enderun Sisteminden farklı olarak bu öğrencilerin aileleriyle ilişkisi kesilmemekte devam etmektedir.

Asker olmanın gereklerini, yaşam biçimini, disiplinini daha gençliğe adım atarken özümseyebilen bu öğrenciler başarılı olmaları halinde Harp Okulları denilen ve üniversite seviyesinde eğitim veren okullara geçebilmektedirler. Burada da geleceğin askeri yöneticilerinde bulunması gereken tüm bilgiler verilmekte ve askeri yöneticilik yetenekleri kazandırılmaya çalışılmakta, yanı sıra spor ve sanat alanlarında da adayların çalışması sağlanmaktadır. Böylece, yaklaşık 8 yıl süren bir yetiştirme sürecini başarı ile tamamlayan askerler, oluşturulan hiyerarşik piramidin en alt noktasından göreve başlatılarak, askeri birlikleri yönetmeye başlamaktadırlar. Ülkemizde askeri alanda kurulu atama ve yükselme düzeni de, gerek içinde bulunan askerler, gerekse dışarıdaki siviller açısından düzenli ve yeterli bulunmakta olup, siyasal iktidarların yanı sıra etkilerinden uzak bir şekilde, kuralları doğrultusunda işlemektedir. Bu doğrultuda en alt kademedeki görevine başlayan asker yönetici belirli süreler sonucunda başarılı olmak kaydı ile üst rütbe ve görevlere geleceğini bilmekte ve ona göre kendi çalışma düzenini belirlemektedir. Askeri yönetim sistemimiz buna ek olarak üst düzey askeri yöneticilik görevline getirilebilmek için bir yetiştirme kurumu daha oluşturmuştur. Harp Akademileri adı verilen bu kuruluşlara, Harp Okullarından sonra Türk Silahlı Kuvvetlerinde çeşitli görevlerde belirli süreler çalışıp, belirli rütbelere gelenler arasından, girilerek kazanılması gereken yeterlik sınavlarından başarı ile çıkanlar alınmaktadır. Harp Akademilerinde asker yöneticilere, geleceğin üst düzey askeri yöneticilerinde bulunması gerekli nitelikler kazandırılmaya çalışılmakta, daha büyük askeri birliklerin yönetimi, ülkenin stratejik durumu ve hedefleri konularında eğitim yaptırılmaktadır. Harp Akademisi eğitimi başarıyla tamamlayan her subay mezuniyette aldığı derecelere göre sıralanmakta ve “kurmay subay” olmaya hak kazanmaktadır. Kurmay Subay, üst düzey askeri yöneticilik görevlerine gelebilecek asker yöneticiyi tanımlamaktadır. Ülkemizde üst düzey askeri yöneticilik görevini, “general”lik olarak kabul etmek gerekir. İşte bu görevlere çok küçük bir istisna hariç olmak üzere atamalar, tamamıyla kurmay subaylar arasından yapılmaktadır. Ancak her kurmay subayın, general olması söz konusu olmamakta, gerek duyulan kadro sayısında atamalar, kurmay subaylar yani üst düzey askeri yönetici adayı olarak yetiştirilenler arasından yapılmaktadır. Kurulan ölçme, değerlendirme ve yükselme sistemi, nesnel bir şekilde işleyen, sürekli daha iyiye

doğru geliştirilen ve en önemlisi kurumun içinde yer alan personel tarafından doğruluğuna inanılan ve bu güven doğrultusunda uygulanan bir sistemdir. Harp Okulundan mezun olduğu tarih ve başarı düzeyi esas alınarak her dönem için yapılan sıralama, her yeni yılsonunda gerçekleşen başarı ve başarısızlıklar dikkate alınarak yenilenmekte ve yayınlanmaktadır. Böylece her asker yönetici kendi dönemindeki meslektaşları arasında kendi konumunu görmekte ve çalışmalarını ona göre belirlemektedir. Öte yandan yapılan her ilave çalışma (yabancı dil, yüksek lisans gibi) başarılı olmak kaydı ile değerlendirilmekte, sürekli başarıyla geçirilen dönemler ödüllendirilmekte ve subayların belirli ölçülerde erken kıdem kazanmaları ve üst rütbelere daha erken yükselmeleri sağlanmaktadır. Bu doğrultuda kazanılan haklar ve nedenleri de her yıl yapılan değerlendirmeye yansıtılmakta ve aynı seviyede bulunan tüm subaylar tarafından bilinmektedir. İlginç ve oldukça yararlı olduğunu düşündüğümüz bir yöntem de aynı dönem içinde yer alan subaylardan, kendilerine göre dönemleri içinde yer alan meslektaşlarını kendileri hariç sıralamalarını isteyen sistemdir. Yapılan değerlendirmelerde, subayların her yıl başarıları sonucunda elde ettikleri ödüller, siciller, diplomalar ile çeşitli nedenlerle aldıkları disiplin cezaları ve yukarıda belirtilen anket sonuçları birlikte göz önünde bulundurulmakta ve sonuçta ortaya çıkan sıralama esas alınarak yükselinecek kadrolara atamalar yapılmaktadır. Sistem, dışarıdan herhangi bir etkiye izin vermeyecek şekilde yeterlik ilkesi esas alınarak kurulmuş ve işlemekte olduğundan kurum içinden ve dışından hiçbir olumsuz tepkiyle karşılaşılmasızın işlemeye devam etmektedir. Bugün ülkemizin en güvenilir kurumlarından biri olan Türk Silahlı Kuvvetlerinin bu güvenilirliğinin en başta gelen nedeni, atamalarında işleyen yeterliğe dayanan bu sistemin kurumsallaşmış olmasıdır. Sonuç olarak hep daha iyilerin daha üst makamlara yükselmesine olanak sağlanarak bir yandan askeri yönetim iyi ellere teslim edilmekte bir yandan da asker yöneticilerin daha iyi olmaya çalışmaları özendirilmektedir. Burada, Milli Güvenlik Akademisinden de söz etmek gerekmektedir. Bir yükselme şartı olmamakla birlikte ilave bilgi ve bakış açılarının kazandırılması için asker yöneticilerin, general ya da aşağı seviyelerde bu akademide eğitim almaları da söz konusu olmaktadır. Görüldüğü gibi ülkemiz asker yönetici yetiştirme sistemi iki önemli temel ilke üzerine oturtulmuştur. Bunlardan birincisi başarılı öğrencilerin seçilerek yatılı askeri okullarda istenilen doğrultuda yetiştirilmesi, ikincisi de yeterlik ve yarışma esas alınarak kurulmuş bulunan yükselme ve atama sistemidir. Bu sistemler ile asker yöneticiler yetiştirilmekte, uygulamada görev almaları sağlanmakta, çalışmaları ile yeterli bulunanlar, yapılan sınavla üst düzey asker yönetici olabilecek şekilde bir kere daha yetiştirilmekte yine uygulama ve çalışmaları sonucu değerlendirilerek generallik

kadrolarına atanabilmektedirler. Ülkemizde kurulu bulunan asker yönetici yetiştirme sisteminin sivil yönetimde de kurulamamasının temel nedeni, kayırmacı atamaları yapamayacağı düşüncesinde olan siyasal iktidar sahipleri olmuştur (Günay, 2004: 118-121)

#### **2.2.2.8. Polis yönetici yetiştirme sistemi**

Ülkemizde polis yöneticilerin yetiştirilme süreci, ilköğretimini tamamlayan öğrencilerden yapılan yarışma sınavları sonucunda başarılı olanların alındığı Polis Kolejinde yatılı olarak yaptırılan eğitim ile başlamaktadır. Lise seviyesinde bir eğitim kurumu olan Polis Kolejinde öğrenciler, diğer okullardaki yaşlılarının aldıkları bilgilere ilave olarak, mesleki ve spor alanlarında da eğitilmektedir. Koleji başarı ile tamamlayabilen öğrenciler, bilimsel özerkliğe sahip, Polis Akademisi bünyesinde yer alan Güvenlik Fakültesinde eğitime başlatılmaktadır.

Polis Akademisi, kuruluş amacı emniyet teşkilatının memur, amir ve yönetici gereksinimini karşılamak üzere, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim ve öğretim yapan bir kuruluş olarak polis yönetici yetiştirme sisteminin temelini oluşturmaktadır. Burada öğrencilere, Anayasamızda yer alan, demokratik, laik ve sosyal hukuk devleti ilkelerine bağlı hizmet bilinci ve mesleki değerlerin kazandırılmasına çalışılmaktadır. Polis Akademisi Güvenlik Fakültelerinde de öğrenciler, yatılı olarak eğitim almaktadır. Dikkat edilirse, polis yönetici yetiştirme sistemimiz de tıpkı askerler için olduğu gibi çocukluk çağından çıkar çıkmaz yetenekli öğrencilerin seçilerek alındığı ve yatılı olarak yaklaşık 8 yıl süren bir eğitimle istenilen yönde yetiştirildiği bir sistem olarak yönetim tarihimizde yer alan Gulam Sistemi, Enderun Sistemi gibi yönetici yetiştirme yöntemleri ile benzeşmektedir. Bu sistemlerin yüz yıllardır uygulanması ve başarılı sonuçlar alınması, günümüzde de bazı farklılıklar olmakla birlikte benzeri yetiştirme sistemlerinin polis ve asker yöneticileri yetiştirmek üzere kurulması sonucunu doğurmuştur. Gerçekten de bir takım temel fikirlerin, değer yargılarının insanlara edindirilmesi için en uygun yaş dönemi, çocukluktan çıkılarak erginliğe doğru adım atılan dönem olmakta, bu dönemde edinilen inançlar, fikirler ve değer yargıları yaşam boyunca kalıcı ya da diğer fikirler arasında etken konumda olmaktadır. Yüzyıllar önce farkına varılan bu husus dikkate alınarak kurulan asker ve yönetici yetiştirme sistemleri aynı gerekçelerle günümüzde de benzeri biçimde asker ve polis yönetici yetiştirme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Ayrıca çocuk yaştan itibaren seçilen öğrencilerin ailelerinden ayrılarak sağlanan yatılı ortamlarda barındırılarak, her türlü gereksinimlerinin karşılanması ve istenilen doğrultuda okullara yönlendirilmeleri,

istenilen inanç, değer yargıları ve davranış biçimleri edinmeleri ve sonunda istenilen tipte yetiştirilen insanlar olarak hedeflenen amacı gerçekleştirmek üzere yönlendirilmeleri uygulaması, doğru ve başarılı bir yöntem olarak ülkemizde bazı dini gruplar tarafından da sistematik olarak kullanılmaktadır. Güvenlik Fakültesini başarı ile bitiren öğrenciler polis yöneticileri olarak en alt basamaktan görevlerine başlamakta, başarılı oldukları ve kurallara uygun çalıştıkları sürece belirli dönemler sonunda yükselerek üst rütbelere gelebilmektedir. Polis yöneticiler de askerlerde olduğu gibi, çalışılan süre ile orantılı olarak kıdem ve rütbe almaktadırlar. Polis üst düzey yöneticilerini yetiştirmek üzere yürütülen özel bir program bulunmamakta, sadece 2000 yılında yapılan yasal değişiklikten<sup>13</sup> sonra bir üst rütbeye yükselmek için 3. Sınıf Emniyet Müdürlerine kısa bir süre için (2-3 hafta), Polis Akademisi bünyesinde yer alan Güvenlik Bilimleri Enstitüsü tarafından verilen yüksek kademe yöneticilik eğitimi yer almaktadır. Bu kursta 3. Sınıf Emniyet Müdürlerine, kriz yönetimi mevzuatı ve uygulanması, küreselleşme ve Türkiye'ye etkileri, toplantı ve zaman yönetimi, insan hakları ile ilgili uluslar arası sözleşmeler ve denetim mekanizmaları, yönetimde insan ilişkileri, yönetimin geliştirilmesi ve liderlik konularında bilgiler verilmektedir. Polis yöneticilerin 2. Sınıf Emniyet Müdürlüğü rütbesine ulaşabilmeleri diğer koşulların yanında, verilen bu eğitimi de başarı ile tamamlamalarına bağlı bulunmaktadır. Yapılan değişikliklerle bir düzene konulmuş bulunan polis yöneticilerinin yükselme sistemi, belirli ölçülerde siyasal iktidarın etkisi altında bulunmaktadır. Üst düzey görevlere atamada ve yükselmede kurulan sistem içinde bakanın önemli ölçüde etkisi olabilmektedir. Görüldüğü gibi asker ve polis gibi iç ve dış güvenliğin sağlanması ile görevli personelin yöneticilerinin yetiştirilmesi için, ülkemize ve ulusumuza uygun, akılcı sistemler kurulmuş ve işletilmektedir. Tarihimizde yer alan kurulup yıkılan devletlere baktığımızda, asker ve yönetici yetiştirmek üzere kurulan benzeri sistemlerin düzenli çalıştırılmaları ile devletin güçlü bir şekilde varlığını sürdürmesinin doğru orantılı olduğu görülmektedir. Bu gerçekten yola çıkarak halen kurulu asker ve polis yönetici yetiştirme düzeni, giderek daha iyiye doğru geliştirilmektedir (Günay, 2004: 121-123).

### **2.3. YÖNETİM, YÖNETİCİ ANLAYIŞI VE EĞİTİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Arapça bir kelime olan tarih, sözcük itibarıyla, "bir nesnenin zamanını belirlemek" demektir. Batı dillerinde ise bu kelime, "history" ve "historia" gibi kullanışlarla "hatırlanmaya değer olayların hikâyesi" anlamına gelmektedir. Bilimsel anlamda tarih, bir

<sup>13</sup> 3201 sayılı Emniyet Teşkilat Yasasının 55. maddesini değiştiren 12/7/2000 gün ve 611 sayılı KHK, 1 md.; Kabul:6/4/2001-4638 sayılı yasa, 1 md

toplumun, bir grubun ya da bir milletin, zaman içinde yaşadığı realiteler; bunlar üzerinde yapılan araştırmalar ve elde edilen bilgiler bütünüdür. Bir toplum ya da milletin geçmişte ürettiği bilgiler, düşünceler, estetik değerler ve beceriler; oluşturduğu sosyal ve idari yapılar; uyguladığı hukuki, ahlaki, dini, iktisadi ve teknolojik sistemler, o toplum için önemli malzeme veya birikimlerdir. Tarih, bu yönüyle bir toplumun bütün kültür ve medeniyet unsurlarını muhafaza eden bir depo, bir hazine durumundadır. Toplumun geleceğe yönelik belleğidir. İnsanlar, düşünce itibarıyla hep geçmişi hatırlayarak ve geleceğe bel bağlayarak yaşarlar. Bir toplumun geçmişte gösterdiği üstün performans gelecek için bir güvencedir. Bugünü yaşarken ve geleceği düşünürken hep geçmişin etkisi altında kalırız. Bu bakımdan, iktisat, sosyoloji, siyaset ve yönetim gibi bilimlerin laboratuvarı ve temeli tarihtir (Eryılmaz, 2004, :46).

Avcılık ve toplayıcılıkla yaşamını sürdüren ilkel toplumsal yapı, dayanıklı madenlerin çeşitli araçlarda kullanılmaya başlaması, toprağın sürülmesi ve üretimin artması ile savaşta kılıcın kullanılması sonucunda değişmeye başlamış; anaerkil yapı yerini ataerkil yönetime bırakmış, ortak mülkiyetten özel mülkiyete doğru bir evrim başlamıştır. Ortaya çıkan yeni yönetim yapısında, çeşitli yönetim görevlerine aile üyeleri getirilmekle birlikte otorite, aile reisinde bulunmakta, üretim küçük aile işletmeciliği anlayışı ile gerçekleşmektedir. Çalışan ve üreten insanlar, toprak ve diğer araçların da sahibi olan, kural koyucu, koruyucu ve mutlak egemen olan aile reisine aittir, ona tam bağlılık şarttır, dolayısıyla çeşitli görevlere getirilenlerin bu anlayışta olması zorunlu olmaktadır. Ataerkil yönetim yapısı; tıpkı üretim biçimlerindeki değişikliğin anaerkilliği dönüştürdüğü gibi buhar gücünün üretimde kullanılmaya başlaması ile tam bir patlamaya dönüşen üretim artışı ile gerçekleşen sanayi devrimi sonucu yerini yeni yönetim yapısına bırakmıştır. Artık üretim, aile işletmeciliği şeklinde değil, fabrikalarda buhar gücü kullanılarak çalıştırılan makineler aracılığıyla daha hızlı ve daha fazla gerçekleştirilmektedir. Üretim bandında yapılacak işin parçalara ayrılarak en kısa zamanda ve ayrı ayrı kişilerce yapılması olarak özetlenebilecek, işin parçalara ayrılması ve yapılma sürelerinin belirlenmesi işlemlerinin bilimsel olarak gerçekleştirilmesi nedeniyle kuruculuğunu Frederick W. Taylor'un yaptığı bilimsel yönetim anlayışında, işin planlanması yöneticiler, görülmesi de işçiler tarafından yerine getirilmektedir (Fişek, 1975: 39). Taylor'un getirdiği kavramlar, bütün bir fabrika örgütünden basit bürolara kadar, zaman ve hareket incelemelerine yol açmış, devlet harcamaları nedeniyle kaynak gereksinimi olan devletleri, bilimsel yönetimin parçalara ayırarak hızlı üretim modelinden yararlanmak zorunda bırakmıştır (Abadan, 1959, :147'den aktaran: Günay, 2004, :8). Üretim biçimindeki bu köklü değişiklik yönetim



yapısını da değiştirmiş, reisin tek ve mutlak otoritesi diğer yöneticilerle paylaşılmak zorunda kalınmıştır. Ortaya çıkan farklı alanlarda uzman yönetici gereksinimi, yönetim yetkilerinin paylaşılması sonucunu doğurmuştur.

Toplumların bugünkü devlet, siyaset ve yönetim anlayışlarının, geçmişin mirasından etkilenmediğini söylemek mümkün değildir. Milletler, önceki nesillerden miras olarak aldıkları davranışların, değerlerin ve kurumların yükünü taşırlar. Her sosyal bilim gibi kamu yönetiminin de bir ayağı tarihtir. Bir toplumdaki yönetim kurumlarının nasıl doğduğu, geliştiği, yenilendiği ya da niçin çöktüğü konusundaki sebep-sonuç ilişkilerini değerlendirmek, şüphesiz gelecekteki gelişmeleri yönlendirmede önemli yararlar sağlayacaktır. Tarihi yöntemi kullanarak, bir toplumun geçmişteki yönetime ilişkin değerleri ve kurumlarını, kendi içinde, daha sonra çağdaşları ve günümüzdekilerle karşılaştırmak suretiyle yönetim düşüncesinin gelişmesine katkı sağlamak amacıyla "Yönetim Tarihi" adında bir bilim dalı ortaya çıkmıştır (Eryılmaz, 2004, :47)

İnsanlar, tarihin ilk dönemlerinden beri, modern devletin özelliklerini taşımamakla beraber, çeşitli idari sistemler ve örgütler kurmuşlar ve bunları yönetmişlerdir. Toplumun en küçük birimi olan aile, yönetim bilgi ve tecrübelerin kazanıldığı kurumların başında gelir. Yönetimle ilgili bilgi ve tecrübeler ilkin ailede elde edilir ve sonra sosyalleşme süreci içinde okul, işyeri, dernek, vakıf ve siyasi parti gibi toplumun çeşitli kurumlarında geliştirilir. Aileden başlayarak, aşiret, kabile, boy, site, krallık, imparatorluk ve ulus-devlet gibi biçimlerde ortaya çıkan sosyal ve siyasi kurumlar, insanların yönetim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak oluşturdukları belli başlı yapılardır. Bu bakımdan yönetim, insanlık tarihi ile birlikte ortaya çıkmış bir beşeri ilişkiler olayıdır ve sosyal bir ihtiyaçtır (Eryılmaz, 2004: 1)

### **2.3.1. Batı, İslam Ve Türk Tarihinde Yönetim, Yönetici ve Eğitimi**

#### **2.3.1.1. Batı Dünyasında**

Ortaçağ Avrupa'sında yönetim kral ve soylular etrafında şekillenmişti. Şövalyelerde " zorunlu erdemleri şunlar teşkil ediyordu: Dindarlık, silah kullanma becerisi ve kibarlık. Bilginler formasyonundaki yedi serbest sanata karşılık, şövalyelerin yedi sanatı yer alıyordu: Ata binme, yüzme, ok atma, kılıç kuşanma, satranç oynama ve şiir yazma (şarkı söyleme ve şiir okuma). Genç şövalyeleri için eğitim kurumlarını evler teşkil ediyordu. Ve

fakat bu evler çoğunlukla kendi evleri değildi. 7–14 yaşları arasındaki bir şövalye adayı bir şövalye emrinde beden hizmetlerini, asilzade kadının yanında saray ahlakını, disiplinini ve bazı özel becerileri öğrenirdi. 14–21 yaşlarında ise şövalyelerin kılıç ve kalkanlarını taşır, onlara gezintilerinde eşlik ederdi (Aytaç, 1971: 67-68).”

Sanayi devrimi sonucunda oluşmaya başlayan burjuvazi ve onun sınıfsal çıkarları sonucu ulus devletlerin oluşmaya başlaması yönetimde farklı yapılanmaları getirmiştir. Kapitalizm, sermayenin yeniden üretim ve birikimi, tek tek her firma için uzun erimli kârın en fazlaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu hedef, ekonomik yaşamın özel sektöründe görev alanların en üstün tuttıkları amaçları, neredeyse biricik ilgilidir. Devleti yönetenler ise kaynak sağlamak için vergi toplayarak ve yanlış harcayarak zaman zaman sermaye sahibi kesim aleyhine iş yapabilmektedir. Kapitalizmin çelişkileri ve kusurları ile bunun ürettiği sınıf baskıları ve toplumsal gerginlikler, devletin toplumsal düzenin savunulmasında her zamankinden daha belirgin bir rol üstlenmesini gerektirmektedir (Miliband , 1989, :94-95’den aktaran: Günay, 2004, :32-33). Devlet bu rolleri yerine getirecek yöneticilere gereksinim duymaktadır.

İnsanın, fabrikada üretim bandının başında sürekli ve düzenli işleyecek bir robot gibi değerlendirilemeyeceği, toplumsal ve ruhsal açıdan etkilere açık olduğu gerçeğinden yola çıkarak Hawthorne Deneylerini gerçekleştiren Elton Mayo, çalışanların moral ve verimlilikleri arasında ilişki olduğunu ortaya koyan insan ilişkileri yaklaşımını geliştirmiştir. Gözetici, otoriter, denetleyici yöneticilik yerine, çalışanların moralini dikkate alan, esnek, destekleyicisi, bilgili ve anlayışlı yöneticiliğin tercih edilmesi gerektiği, üretimin ancak bu şekilde verimli ve sürekli bir şekilde gerçekleştirileceği ileri sürülmüştür (Günay, 2004, :33).

İnsanın bilim tarafından eşya gibi yönetilmesi (bilimsel yönetim) ve insanın bilgili, anlayışlı bir yönetici tarafından insan olarak yönetilmesi (insan ilişkileri) ilkelerine dayandıkları söylenebilen bu iki akım, zamanla, araçlarıyla amaçlarını uzlaştırmak ve örgütsel amaçları toplumsal gerçeklere dönüştürmekte yetersiz kalmışlardır (Fişek, 1975: 52’den aktaran: Günay, 2004, :33). Bu nedenle ortaya çıkan boşluk, yeni bir yönetim anlayışı olan katılımlı yönetim tarafından doldurulmuştur. Çalışanların kurdukları örgütleri aracılığıyla yönetime katılmalarına olanak vererek, bilimsel yönetimin otorite ve verimlilik boyutları ile insan ilişkileri akımının insancıl ve demokratik görüntüsünü bir araya getirilen katılımlı yönetim anlayışı ile, otoriteyle demokrasi, sosyal adaletle verimlilik artışı, yönetilenlerin haklarıyla

yönetenlerin yetkileri ve eşyanın yönetimiyle insanın yönetimi arasında uyum sağlanması amaçlanmıştır (Fişek , 1975, :56'den aktaran: Günay, 2004, :33).

18. yüzyılın sonuna kadarki dönemde memurların ise alınması Kralın emriyle veya Kralın bakanlarının emriyle mümkün olmaktaydı. Memurların ve diğer kamu personelinin atanması Kralın bir hediyesi olarak görülmekteydi. Atamalar, tamamen şahsi ilişkiler veya arkadaşlıklara dayanmaktaydı. Bazı makamlara yapılan tayinler, siyasal hizmetler için bir ödül olarak görülüyordu. Yağma sisteminin geçerli olduğu bu dönemde, memuriyetlerin ücretleri çok yüksek, yapılan isin mahiyeti ise çok küçüktü (Gödekmerdan, 1991, s. 237'den aktaran: Başar, 2007:73).

Aslında yönetim kavramı 18. yüzyılın ortalarına kadar bilinmiyordu. Bu kavram Sanayi Devrimi'nden sonra değişen sosyo-ekonomik yapıya bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Sanayileşmenin ilk zamanlarında tamamen rutin fabrika üretiminin esas olması, zamana karşı üretimin artırılma ve çalışanların da bu yönde eğitilmesi çabasını doğurmuş, bu çaba da, o dönemde Klasik Yönetim olarak isimlendirilen yönetim tarzının gelişmesine yol açmıştır. Bu anlayış, otorite, sıkı bir disiplin ve insan tabiatı ile ilgili belirli düşünceler üzerine kurulmuştur. Bu düşüncelerden bazıları, vasat bir insanın tembel olduğu ve elinden geldiğince işten kaçtığı, işini sevmediği, kurallar içinde hareket etmekten hoşlanmadığı ve yönetilmeyi tercih ederek sorumluluktan kaçındığı şeklindedir. Dolayısı ile bu düşüncelere göre hareket eden yönetici de, işyerinde sıkı bir disiplin uygulaması içine girer. Örgütünü amaçlarına ulaştırabilmek için personelini yeterli çabayı göstermeye zorlar, denetler ve ceza ile korkutur. Yöneticiliğin Allah vergisi olduğuna inanır. Suiistimallere ve zaaflara karşı yöneticilerin manevi kişilik özelliklerine sahip olması gerektiğini vurgular. İşbölümünden yanadır. Bütün örgüt, bir otorite merkezi tarafından denetlenir. Ancak Klasik yönetim anlayışının katılığı sonucu zamanla çalışanlarda verimsizlik, yönetime ve yöneticiye karşı güvensizlik ve klikleşmeler, iş kazaları vb. şeklinde fiziksel, tatminsizlik, stres vb. şeklinde ruhsal sorunlara yol açmıştır. Bu da uzun vadede, yönetimin başa çıkamayacağı ve iş yerinde üretim ve düzen yerine üretimsizlik ve düzensizliğe sebep olarak yöneticiyi yeni yönetim teknikleri aramaya yöneltmiştir. Böylelikle Neoklasik Yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Neoklasik anlayış Klasik anlayışın temelleri üzerine kurulmuş, ancak bir şeyler katarak onu değiştirmiş ve genişletmiştir. Bu anlayıştaki temel varsayım, gerek birey gerekse iş grubu olarak işgörenlerin psikolojik ve sosyal yönlerinin önemle dikkate alınmasının gerekliliğidir. Dolayısı ile bu anlayışta otoriteyi kullanan kişi, insanlara yönelik olarak daha olumlu görüşlere sahiptir. Örneğin,

kesin ve sert cezai yaptırımlar insanları örgüt amaçlarına yöneltmede yetersizdir. Klasik teoride denetim ve itaat etme hakkı nezaretçide iken burada, işgören bireyin vicdanındadır. Bu yöntemde yönetici, iş gördürmek için ceza yerine özendirme araçlarını kullanır. Ayrıca klasik teoride merkezde toplanan yetki, neoklasik teoride organizasyon içinde yaygınlaştırılmıştır. Neoklasik teoride, yönetimde odak noktası olmaya başlayan duygulara ve insana yönelik gelişmelerin artarak devam etmesi Modern Yönetim'i gündeme getirmiştir. Modern yönetim anlayışında, otoritenin kullanılış biçimine ilişkin görüşler daha önce ortaya atılan klasik ve neoklasik yönetim kuramlarının sentezini yapmaktadır. Bu anlayışta, otorite kabul edilmekle birlikte, otoritenin varlığı için amirin kendisini astlara benimsetmesinin de şart olduğu öne sürülmüştür. Otorite, ona muhatap olanlar tarafından kabul edildiği takdirde mevcuttur. Maddi ihtiyaçlar yanında sosyal ve psikolojik ihtiyaçların da büyük bir önemi olduğuna inanmak gerekir. Dolayısı ile modern yönetimde kişilerarası ilişkiler önem kazanmıştır. Bu nedenle, işin gerektirdiği özelliklere vakıf olması yanında, zamana, yere ve kişilere göre davranışlarını ayarlayabilen yöneticilere ihtiyaç doğmuştur. Bu ihtiyaç, yönetim ve yönetici kavramlarının teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutta incelenmesine yol açmıştır; teknik boyut yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Yani her yönetici muhasebe, mühendislik, pazarlama, finans, araştırma-geliştirme gibi belirli bir dalda uzmanlık bilgisine sahiptir. Bu tür bir uzmanlığın özellikle organizasyonun alt yönetim kademelerinde önemi büyüktür. Beşeri boyut, insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici özellikle yönetim kademeleri yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine ve kontrol ederek çözmeye çalışır. Yani başkaları ile çözüme ulaşmaya gayret eder, bu noktada beşeri unsur önem kazanmaktadır. Kavramsal boyut ise, yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir. Bu husus özellikle yönetimin üst kademelerindeki yöneticiler açısından daha büyük bir önem taşır (Mescon ve diğ., 1985; Yukl, 1989; Schermerhorn, 1996; Erdoğan, 1997; Koçel, 2003'den aktaran: Harcar, 2005:42-43).

18. yüzyıla gelinceye kadar, devletin işleyişini yorumlayanlar ve yöneticilere danışmanlık yapanlar, kendi gözlemlerini, zaman zaman kaydetmiş ve bunları kitap haline dönüştürmüşlerdir. Aristo'nun "Politika"sı, İbn-i Haldun'un "Mukaddime"si, Machiavelli'nin "Hükümdar"ı ve Nizamül Mülk'ün "Siyasetname"si hep bu nitelikte eserlerdir. Bu gelenek 18. yüzyıldan sonra değişmeye başladı. Devletin, yönetime ilişkin faaliyetlerinin sistematik bir şekilde incelenmesiyle ilgilenen "Kameralizm", 18. yüzyılda Almanya'da ortaya çıktı (Eryılmaz, 2004, :2)

“Kameral Bilimler” kürsüleri, kamu yönetimini özel bir konu olarak ele alan öncü girişimlerin başında gelmektedir. Yönetime, iyi yetişmiş insan gücü kazandırmak amacını taşıyan bu kürsülerde, ekonomi, maliye, muhasebe, yönetim sanatı, örgüt ve personel sorunları ve yöneticilerin seçimi ve eğitimi gibi konular ele alınmıştır (Eryılmaz, 2004, :11)

Almancada “Kameralien” kelimesi “yönetim bilimi” anlamına gelmektedir. “Camera” kelimesi de “oda” anlamında mali kuruluş demektir. (Burada Enderun Mektebinin 7 oda’dan meydana geldiğini hatırlatmakta yarar var). Gerçekten başlangıçta Kameral Bilimler, Kamu Maliyesi yönetimi anlamında kullanılmakta iken yavaş yavaş uygulanan hukuk kurallarından bağımsız olarak bütün kamu idareleri yönetimi ile ilgilenmeye başlamıştır (Tortop, 1975, :18)

Avrupa’da 19. yy dan itibaren yönetim bilimi araştırmaları hız kazanmıştır. Fakat yönetimin hukuk açısından incelenmesi ön plana geçmiştir. Böylece idare hukuku, yönetim biliminin gelişmesini gölgelemiştir. Yöneticilerin hakları ve başvurularına ait incelemeler yapılmış, buna karşılık yönetim biliminin konusu olan yönetimin yapısal yönden incelenmesi ve yönetim ortamının incelenmesi üzerinde durulmamıştır (Tortop, 1975, :20)

Amerika Birleşik Devletleri’nde, 19.yüzyıl sonuna kadar kamu yönetimin bilimsel bir şekilde incelenmesi henüz başlamamıştı. Amerikalı Woodrow Wilson’un “Yönetim İncelenmesi” isimli makalesinin 1887’de yayınlanması bu alanda başlangıç noktası meydana getirdi. (Eryılmaz, 2004, :2)

Yönetim anlayışının gelişmesinde, belirli zaman kesitlerinden değil , başlıca üç aşamadan oluşan zaman aşamalarından söz edilebilir: Birinci aşama, 1800’lü yılların son çeyreğinde başlayan "Bilimsel Yönetim " aşamasıdır. İkinci aşama, 1940’lı yıllarda başlayan "İnsan İlişkileri" aşamasıdır. Üçüncü aşama, 1970’li yıllarda başlayan "Yönetim Bilimi" aşamasıdır. "Bilimsel yönetim" aşaması önceleri, üretimde artışı sağlamak amacıyla, "uygulamacılar " tarafından başlatılmış, daha sonra, buna "araştırmacılar" da katılmıştır. "Daha çok üretim" için, " daha iyi yönetimi " in gerektiği inancıyla , "yönetim ilkeleri" ve "yönetim kuralları" belirlemek amaçlanmıştır. Bilimsel yönetim anlayışı, başlangıç zamanlarında, "verimlilik aracı", "maliyet sistemi" , "ücret sistemi", "zaman etüdü" olarak nitelendirilmiş; ilerleyen zaman içinde, hem "yöneticiler" hem de "yönetilenler" için, bir tür "zihinsel devrim" biçiminde değerlendirilmiştir. 1940’lı yıllara gelindiğinde, örgütteki " işler" araştırmalarına örgütteki "ilişkiler " araştırmaları eklenmeye başlamıştır. Bu aşamaya ,

"insan ilişkileri" aşaması adı verilmiştir. (Dalton; Farland, 1970, 61-68'den aktaran Alkuş, 2000:23).

"İnsan İlişkileri" aşamasında, Bilimsel Yönetim'in "zihinsel devrim"i, kendisine ortak aramıştır. Bu amaçla toplum bilimi, ruh bilimi ve insan bilimi gibi "insan bilimleri" ile matematik, istatistik ve yöneylem gibi "doğa bilimleri" ve ilgili disiplinleri araştırma alanına alarak , bu bilim ve disiplinlerle birlikte , çalışmalar yapmıştır (Tümer, 1975,12-13).

1800'lü yıllarda "Bilimsel Yönetim" aşamasıyla, köklenen, 1940 'lı yıllarda " İnsan İlişkileri " aşamasıyla gövdelenen ve 1970'li yıllarda "Yönetim Bilimi " aşamasıyla dallanmaya başlayan "yönetim" anlayışı, ilerleyen zaman içinde, bilim dünyasında "yönetim bilimi" adıyla yaşama arayışına girmiştir (Alkuş, 2000:24).

Kuramsal anlamda yönetim, Taylor, Gilbertli, Gantt, Emerson, Barth ve Cooke'un araştırmaları ve çalışmalarıyla başlar. Yönetim etkinliklerinin incelenmesi, üretim etkinliklerinin incelenmesiyle ortaya çıkan sonuçlara dayanmıştır. Üretimin bilimsel köklerinin oluşturulması, yönetimin de bilimsel köklerinin ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur. Klasik yönetim düşüncesini oluşturan bilgi birikiminin önemli bir bölümünü, Henri Fayol'un geliştirdiği "yönetim kuramı " sağlamıştır. Fayol, yönetimin planlama, örgütleme, yürütme , eşgüdüm , denetim işlevlerinden oluşan bir süreç olduğunu ortaya çıkarmış ve yönetici eğitiminin önemini vurgulayarak, "yönetimin bilimsel gelişimi" ne katkı yapmıştır. Max Weber'in geliştirdiği "bürokrasi modeli" klasik örgüt ve yönetim kuramının ikinci kaynağıdır . Weber, modelinde uzmanlaşma, işbölümü, hiyerarşi, makam ve yetki konularını açıklayarak, gerçekçi bir "bilimsel model geliştirme" yi amaçlamıştır . 1924-1932 yılları arasında yapılan "Hawthorne" araştırmaları ve 1929 yılındaki dünya iktisadi bunalımı, "bilimsel yönetim" düşüncesini etkilemiştir (Alkuş, 2000:12).

"Aslında yönetim kavramının bilimle birlikte anılmaya başlaması, çeşitli bilimsel dergilerde yayınlanan makalelerle 1950'lerde ilk kez ABD'de gerçekleşmiştir. 1950'lerin ABD'sindeki bilim-yönetim birlikteliği, yöneticilerle ilgili iki önemli anlayışın daha temellerini sağlamlaştırarak yönetimciliğe katkıda bulunmuştur. Bu anlayışlardan birincisi, yönetme işini bir "meslek", yöneticiyi de bir "profesyonel" olarak görme şeklinde tanımlanabilir (Üsdiken, 2002:133).

Kamu Yönetimi, akademik bir konu olarak 1920'lere gelindiğinde önemli bir gelişme gösterdi. Leonard D. White siyasetin, yönetim konusuna girmemesi gerektiğini belirtmiş, yönetimin temel misyonunun tasarruf ve verimlilik olduğunu vurgulamıştır. 20. yüzyılın başından 1927'ye kadar, kamu yönetimi konusundaki çalışmalar "yönetim" ile "siyaset"i birbirinden ayırmaya yönelik olmuştur. Bu dönemde kamu yönetimi bilimcilerinin ilgilendiği konuların başında, örgüt teorisi, bütçeleme teknikleri ve personel yönetimi gelmiştir. 1927 ve 1937 yıllarında A.B.D.'de yapılan araştırmalarda kamu yönetiminin planlama, örgütlenme, personel alma, yönetme, eş güdümlenme, rapor verme ve bütçeleme gibi bazı ilkeleri bulunduğunu ortaya konulmuştur. Yönetimin örgütsel yönüne fazla önem verilerek çalışanların psikolojik ihtiyaç ve eğilimlerinin ihmal edilişi, A.B.D.'nde Beşeri İlişkiler Hareketinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. 2.Dünya Savaşı'nın hemen akabinde önceki dönemin düşünce ve eğilimlerine bir tepki olarak Herbert A. Simon, siyasetle yönetimin kesin olarak birbirinden ayrılamayacağını ve önceki dönemde yönetim ilkeleri olarak belirlenen prensiplerin birbirleriyle çelişme halinde olduğunu ve bunların yönetim faaliyetlerinde ciddi ilkeler taşımadıklarını ifade etmiştir. Simon, her bir yönetim ilkesinin karşı ilkesinin bulunduğunu; böylece her ilkenin tartışılabilirliğini ve bundan dolayı da universal yönetim ilkelerinden söz etmenin mümkün olamayacağını savunmaktadır. Simon'un belirtmek istediği ana fikir, bir yönetsel kuruluşun işleyişinin gerçek yönünün, o kuruluşta çalışan kişi ve grupların davranışlarının incelenmesiyle ortaya konulabileceğidir. Kamu yönetimi konusunda Simon ve arkadaşlarının düşünceleri, birçok siyaset bilimci ve kamu yöneticisi tarafından kabul edilmiştir. Bugün Kamu Yönetimi, Avrupa ve A.B.D.'deki üniversitelerde, ya müstakil bölüm ya da önemli bir akademik çalışma alanı olarak incelenmekte, araştırılmakta, öğretilmekte ve bu konuda özel ve kamu kurumlarına eğitim programları hazırlanmaktadır. Artık kamu yönetimi, siyaset, hukuk ve felsefeden ayrılmıştır. Kamu yönetiminin ayrı bir disiplin olarak incelenmesi gereği, bütün ülkelerde genel bir kabul görmüştür (Eryılmaz, 2004, :13-15)

1940–1950 yılları arasında, İkinci Dünya Savaşı süresince, askerlerde moral, önderlik, güdüleme ve grup dinamiği araştırmaları yapılmıştır. Maslow "insan ihtiyaçları hiyerarşisi modeli"ni geliştirerek, güdüleme konusuna katkıda bulunmuştur (Alkuş, 2000:12). İnsan ilişkileri yaklaşımının katkılarıyla, 1945-1955 yılları arasında "neo-klasik yönetim düşüncesi" doğmuştur. "Neo-klasik yönetim düşüncesi". "klasik yönetim düşüncesi"nin eksikliklerini tamamlayan bir düşünce sistemidir. Neo-klasik yönetim düşüncesiyle örgütteki insan unsurunun, örgütün yapı ve işleyişini etkileyen bir etken olarak göz önüne alınmaya ve doğal örgütün varlığı benimsenmeye başlanmıştır. Ancak, neo-klasik yönetim

düşüncesi , insan ilişkileriyle aynı anlamalı değildir, klasik yönetim düşüncesinin, insan ilişkileri yaklaşımıyla karışımıdır (Baransel , 1979: 1415).

1950–1960 yılları arasında, yönetim düşüncesinde, davranışsal yaklaşıma koşut biçimde istatistik, matematik ve mühendislik disiplinlerinin katkılarıyla, "yönetime sayısal yaklaşım" ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, bilimsel yönetimin ve sanayi mühendisliğinin "yönetim düşüncesi" içinde gelişmiş bir şeklidir. İkinci Dünya Savaşı sırasında, askeri amaçlarla geliştirilen "yöneylem araştırmaları" üretim, yönetim ve pazarlama alanlarındaki karmaşık sorunların çözülmesinde uygulanmıştır. Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler, yöneylem araştırmalarını kolaylaştırmış ve yaygınlaştırmıştır. Hem yöneylem araştırma modelleri hem de bilgi işlem teknolojisi, sorunların belirlenmesi, yorumlanması ve çözülmesinde; "kesinliği", " hızı " ve " etkililiği " artırmıştır. Yöneylem araştırmaları, modern yönetim düşüncesine, modern yönetim düşüncesi de yöneticilere. önemli katkılar sağlamıştır. 1950'li yıllar "neo-klasik yönetim düşüncesi" nden "modern yönetim düşüncesin" ne geçiş dönemidir. Bu dönemde, "insan ilişkileri yaklaşımı", "toplumsal ve teknik sistemler" . "biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt", "personel ve örgüt etkileşimleri", kuşbakışı görünümüleriyle incelenmiştir. Toplumbilimciler, örgütü toplumsal bir sistem olarak incelemeye bu dönemde başlamışlardır (Alkuş, 2000:13-14).

1960–1970 yılları arasında, Argyris, Mc Gregor, Likert'in öncülüğünde "örgütsel hümanizm" ya da "endüstriyel hümanizm" akımı, "modern yönetim düşüncesi"ni olgunlaştırmaya çalışmıştır. "Örgütsel hümanizm akımı " , örgütlerin tepeden inme yapılarını değiştirmeye; örgüt içi katılımı köklendirmeye: birey ve örgüt bütünleşmesini sağlamaya; örgüt yapılarını "koşullara uyum sağlayabilir" duruma getirmeye yönelmiştir. Bu dönemde güdüleme kuramları ile önderlik kuramlarında gelişmeler görülmüş, örgütsel geliştirme yöntemlerine önem verilmiştir. 1960'lı yılların ortalarında uygulanmaya başlayan "sistem yaklaşımı" yaygınlaşarak, 1970'li yıllarda yönetim çözümlemeleri ile örgüt çözümlemelerinde vazgeçilmez bir yaklaşım olmuştur. Böylece, hem yönetim hem de örgüt, "kapalı sistem" olarak değil, etkileyen ve etkilenen "açık sistem" olarak algılanmaya başlamıştır (Alkuş, 2000: 14).

1970–1980 yılları arasında "neo-modern yönetim düşüncesi" nden söz edilmiştir. Yönetimsel kararlarda "sayısal yöntemler" in yönlendiriciliğinden "sistem analizleri" ne geçiş olmuş ve yönetim çözümlemeleri "durumsal yaklaşım" ya da "koşulsal yaklaşım" durumuna dönüşmüştür. 1980'li yıllarla birlikte, "yönetim düşüncesi"nde kitle iletişim araçları



aracılığıyla, bilgi alışverişi olduğu görülmektedir. Yeni yönetim düşüncesi, örgütlerin yapıları ve yönetim uygulamalarına göre, "deneyimlerin yönlendiriciliği "nde "özündeki özelliklere özgü " bir "kimlik arayışı " ndadır (Baransel , 1988, 14-17).

1980'li yılların başından itibaren yönetim paradigmasında önemli değişiklikler yaşandı. Geleneksel kamu yönetimi, teorik ve pratik yönleri itibariyle itibardan düştü ve onun yerini yeni bir kamu yönetimi anlayışı almaya başladı. Bu değişiklik, basit bir reform ya da ihmal edilebilir bir dönüşüm değildi. Yeni yönetim paradigması, devletin toplumdaki rolünü; hükümet, bürokrasi ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri yeniden tanımlamaya ve biçimlendirmeye yönelikti. Amaç, devleti küçültmek ya da büyütmek değil, onu asli klasik fonksiyonlarına çekerek daha etkin hale getirmek, vatandaşların devlet ve kamu yönetimi karşısındaki konumunu ve yönetime katılma olanaklarını geliştirmektir. Başta yerel yönetimler olmak üzere, tüm kamu kurumları bu sancılı değişim sürecinden etkilendiler (Eryılmaz, 2004, :22).

Yönetimle devlet kavramı iç içedir. Devlet düzenindeki değişimler büyük ölçüde yönetim anlayışlarını da değiştirmiştir.

Günümüzde devletlerin yürüttüğü hizmetler sayı bakımından artmış ve nitelik yönünden de gelişmiştir. Buna bağlı olarak devletlerin örgütsel yapıları büyümüş ve işleyişleri daha karmaşık hale gelmiştir. Büyük ölçekli kamu örgütleri, bütün toplumlarda halkın günlük ihtiyaçlarının bütününü şu ya da bu şekilde etkilemektedir. Bu örgütlerde çalışanların sayısı artmış ve kamu bütçeleri büyümüştür. Devletlerin, toplum üzerindeki rolünde büyük bir artış olmuştur (Eryılmaz, 2004, :2)

İkinci Dünya Savaşından sonra, kamu kesiminde, teknik ve toplumsal içerikli yeni görevler ortaya çıkmıştır ve bu gelişme kamu yönetiminin etkili ve rasyonel işlemesini gerektirmiştir. Bu nedenle, kamu hizmetleri için nitelikli eleman yetiştirmek sorunu önem kazanmıştır. Toplumsal değişme ve endüstrileşme sürecinde, kamu kurum ve kuruluşlarını ve kamu hizmeti görevlilerini etkili hizmet görececek duruma getirmek, kamu yönetiminin temel işlevlerinden biri olmuştur. Böylece, hizmet içi eğitim, hem kamu görevlilerini, kuruluşların amaçlarının desteklenmesinde daha etkili duruma getirmekte, hem de kuruluşların değişen koşullara uyumunu, yani örgütsel etkililiği sağlamakta başvurulan etkinliklerden biri olmaktadır (Canman 1995: 85).

Kamu örgütlerinin daha etkili ve verimli duruma getirilmesi çabaları, kamu yöneticilerinin yöneticilik alanında hizmet öncesi eğitimlerinin bir gereksinme olduğunu ortaya çıkardı ve yöneticiliğin meslekleşmesine yol açtı. Özellikle, 1950'lerde Birleşmiş Milletler'in de katkısıyla çeşitli ülkelerde kamu yönetimi okulları ve enstitüleri açılmaya başladı. Bu kuruluşlar aracılığıyla, yöneticilik bilgisinden yoksun olan bir tarım mühendisinin Tarım Bakanlığı'nda, bir öğretmenin bir eğitim kurumunda yönetim görevlerine getirilmeden önce yönetim alanında eğitilmeleri amacı güdüüyordu. Başka bir ifadeyle, çeşitli mesleklere sahip yönetici adaylarına hizmet öncesi yöneticilik formasyonu kazandıracak hizmet öncesi yöneticilik eğitimi kurumları oluşturulmuştur (Kaya 1999: 257).

### **2.3.1.2. İslam Dünyasında**

İslam medeniyetinin yönetim şekillenmesi Hz. Peygamber'e dayanır. Hz. Peygamber hem din temsilcisi, iyi bir komutan hem de iyi bir yöneticiydi. Özellikle Medine'ye hicretle başlayan bu yönetimi "Medine Sözleşmesi" ile daha net görmekteyiz. Medine sözleşmesinde farklı ırktan, dinden insanları bir çatı altında birleştirmesini bilmiştir. Enderun Mektebi de "Medine Sözleşmesi" gibi farklı millet ve dinden insanları tek çatı altında toplayabilmiştir.

Hız. Peygamber, devlet idaresinde istihdam edeceği kişilerde becerikliliğe ve liyakatli olmaya o kadar önem vermiştir ki, ilk Müslümanlar arasında ilk Müslümanlar arasında olmakla bilhassa takva konusunda mümtaz bir sahabe sayılan Hz.Ebu Zerr-i Gıfari'nin valilik isteğini geri çevirmiştir. Çünkü hadisteki ifadeye göre o, hizmet yerinde otoriteyi sağlamak konusunda zayıf kalacak ve başarısız olacağı için hizmetler aksayacak, neticede hem dünyevi ziyan, hem de uhrevi hüsrana doğacaktır (Algöl, 1994 , C.2 :159). Bu durum Kur'an-ı Kerim'de yer alan "emanetlerin ehline verilmesi (Nisa, 4158)" prensibiyle yakinen ilgilidir. Nitekim Resul-i Ekrem de çeşitli idari kademe ve hizmetleri emanete benzetmiş ve "... iş ehil olmayana verildi mi, kıyameti bekle!" demiştir (Algöl, 1994 , C.2 :159).

Keza Hz. Peygamber, devlet memurlarının yüksek sorumluluk duygusuna sahip bulunmalarını ve adaletten ayrılmamalarını tembih ediyor ve şöyle diyordu: "İnsanlar üzerinde yönetici olan kişi, bir güdücüdür ve güttüğünden sorumludur..." Ayrıca, "Kendi ahalisi ve idarelerinde bulunanlarla ilgili hükümlerde her zaman adalet edenlerin Allah katındaki kıymetlerinin büyük olacağını" müjdeliyordu. "Zulmeden yöneticilerin ise cennete

giremeyecekleri”ni belirtiyordu (Algöl, 1994 , C.2 :159). Hz. Peygamber’in devlet adamı ve memur istihdam siyasetini şöyle özetlenebilir:

- Hz. Peygamber, yöneticilerinde kuvvetli iman, takva ve salih amel arıyordu. Buna göre onun memurları, Allah’ın emir ve yasaklarına titizlikle uyacaklardı; özü sözü bir, davranışı düşüncesini doğrular bir şahsiyet sahibi olacaklardı.
- Hz. Peygamber, yöneticilerinde ilmi dirayet arıyordu. Özellikle İslam Hukuku (Fıkıh) alanında ihtisas sahibi olmalarına dikkat ediyordu. O memurlar arasında cahil kimselere tesadüf edilmezdi. En azından İslam’ın bütünü hakkında öz ve doğru bilgiye sahip bulunuyordu.
- Hz. Peygamber, yöneticilerinde İslam düşüncesine samimiyetle bağlılık vardı. Gittikleri yerlerde hizmet vermekte oldukları kişilere, her yönüyle örnek olmakta idiler. Nasıl ki, Hz. Muhammed (s.a.v) ümmetin bütünü için örnekse, memurları da bulundukları beldenin ahalisi için örnek olmalıydılar. Hiç kimse, memurun şahsında İslam’a ve Hz. Peygamber’e laf getirmemeliydi. Peygamber adına yanlış uygulama yapmamalıydı, Peygamberin verdiği yetkiyi kötüye kullanmamalıydı.
- Hz. Peygamber, yöneticilerinde bürokratik engeller yoktur. Hz. Peygamber, milletin işini zorlaştıran, işleri kasıtlı olarak yavaşlatan, işi yürütmekle beraber halka karşı sert davranan, hatır-gönül inciten devlet memurlarına asla müsamaha etmezdi.
- Hz. Peygamber’e göre halk hizmetlerinin yürütülmesi bir çeşit sosyal cihattı. Memurlar da bunu yürüten inançlı, dirayetli-bilgili-becerikli, iyi davranış sahibi, iyi niyetli ve güler yüzlü kişilerdi. Hizmetini bu duygu ve düşüncelerle yerine getiren bir yönetici aynı zamanda ibadet sevabına erişiyordu. Çünkü Cenab-ı Hak, kullarının işlerini görüveren ve kolaylaştıran yetkililere, öteki dünyada kat kat mükâfat vaat ediyordu.
- Hz. Peygamber emirliğin (yöneticiliği) “emanet” olduğunu belirtmiş, emaneti yerine getirmeyenlerin, kıyamet gününde küçük düşeceklerini ve pişman olacaklarını ifade buyurmuştur.

- Hz. Peygamber, yöneticilerinin maslahata göre gereken tedbirleri alabilecek ve içtimai disiplini ayakta tutabilecek ruh yapısına sahip olmalarını arzu eder, zayıf olanları tayin etmezdi.
- Hz. Peygamber, yöneticilerinin yüksek seviyede sorumluluk duygusuna sahip olmalarını ve adaletten ayrılmamalarını tembih ederdi.
- Hz. Peygamber, yöneticilerinin yüksek muhakeme gücüne, olayları iyi değerlendirme kabiliyetine, mesai arkadaşları ile iyi geçinme mevzularına dikkat ederdi.
- Bir göreve ısrarla gelmek isteyen bundan engelleniyordu. Çünkü ihtiras, kişinin görevini kötüye kullanmasını, rüşveti ve iltiması doğurabilirdi (Algül, 1986 ,C.2 :137-142)

Hz. Peygamber'in yönetici istihdam ederken gösterdiği bu özellikler ileride işleyeceğimiz Enderun Mektebine öğrenci seçiminde dikkat edilen hususlardır.

Hz. Peygamber istihdam ettiği bir devlet memurunun ihtiyaçlarını hazineden karşılıyor ve yetecek kadar da maaş veriyordu. Memura, aile fertleriyle rahatça kalabileceği bir mesken sağlıyor, yani konut problemini hallediyor, ev işlerinde yardımcı olacak bir hizmetçi için tahsisat ayırıyor, işyerine gidip gelebilmesi için bir binit sağlıyordu, yani binit problemini hallediyordu. Bunlar temin edildikten sonra, alınacak her kuruşun bir kusur, haddi aşmak ve hırsızlık sayılacağını söylüyordu (Algül, 1994, C.2 :159)

### **Suffa Mektebi**

İslam Tarihinde planlı-programlı, eğitim-öğretim faaliyetleri içerisinde "Suffa" dan bahsetmekte konumuz açısından önemli yayarlar var. Çünkü Hz. Peygamber zamanında İslam'ın her türlü ihtiyacı için (kadı, kura, irşat, emir vb) kurulan bu kurum konumuz olan Enderun Mektebi ile büyük paralellik göstermektedir.

Kelime olarak "sed, seki" gibi yüksekçe bölümlere verilen ad olan Suffa, Hz. Peygamberin mescidine bitişik olarak yapılan, üstü örtülü, etrafı açık bir gölgelik bir yer olarak yapılan yere denmiştir. Suffa'da yatıp kalkan Müslümanlara da "Suffa Ehli" denmiştir. Bu zatlar, dünya meşgalelerinden tamimiyle uzaklaşmış değillerse de, zamanlarının çoğunu, Kur'an

ve inceliklerini öğrenip anlamaya ve Hz. Peygamberin sözlerini ezberlemeye ayırıyorlardı. Sayılarının zaman zaman 400'e ulaştığı bilinmektedir (Algül, 1986 ,C.2 :190)

Suffa, yatakhane, istirahat ve ders çalışma yeri olarak kullanılıyordu. Peygamber mescidi ise sınıf (dershane) durumundaydı. Öğretmenleri de Hz. Peygamber idi. Ancak peygamberin görevlendirdiği diğer bazı öğretmenlerde vardı. Bunlar Kur'an'ın inceliklerini iyi bilen ve dini hükümlerin içyüzüne vakıf olan kişilerdi. Başta Kur'an olmak üzere diğer ilim dallarının tedrisine imkan vermesi yönüyle "Darü'l İlim" denilebilir. İslam Tarihinin sistemli ilk eğitim-öğretim yuvası sayılan bu müessesedeki öğretimin yürütülüşü dikkate alındığında, "Leyli-Meccani (Yatılı-Ücretsiz)" bir statüye sahip olduğu söylenebilir (Algül, 1986 ,C.2 :190 )

Suffa öğrencileri, kendilerini ilme adanmış kimselerdi. İslam'ı iyi anlayıp tebliğe-irşada hazırlanan bu kimselerin Hz. Peygamberin hususi iltifatına mazhar oldukları bir gerçektir. Hz. Peygamber, bunların işleriyle bizzat ilgileniyordu. Kendisine gelen hediyelerin çoğunu onlara gönderiyor, sahabenin davetlerine onları da yanına alıp götürüyor, kendi evine gelen yemeklerin çoğunu da onlara aktarıyordu (Algül, 1986 ,C.2 :191 )

Suffa Okulu öğrencilerine en başta öğretilen ve ezberletilen, Kur'an-ı Kerim idi; ayrıca Fıkıh, Tefsir, Hadis dallarında kendilerine Hz. Peygamber tarafından ders verildiği bilinmektedir. Özetle Suffa Okulu öğrencileri, İslam'ın hayata getirdiği değerleri ve esasları incelikleriyle Hz. Peygamber ve onun görevlendirdiği öğretmenlerden öğrenen ve bizzat öğrendiklerini şahıslarında yaşayan kişilerdi. Hz Peygamber, Suffa Okulu öğrencilerine spor olarak ata binme, yüzme ve nişan talimini; aritmetik, miras taksimi için feraiz ve ayrıca beden sağlığı, astronomi, ilm-i neseb (Arap tarihi) öğrenmelerini de tavsiye ederdi (Algül, 1986 ,C.2 :192 )

Suffa Okulu öğrencilerinin, İslami bilgileri yeterli seviyeye geldikten sonra Hz. Peygamber tarafından kendilerine yazılı olmamakla beraber örfi, şifahi seviyeyi gösteren bir icazet, bir diploma verildiği sanılmaktadır. Bu seviye Peygamberimizce tespit olunuyordu. Bu kesindir. Çünkü Peygamberimiz, genel olarak memurlarında, yönelecek alanın işlerini rahatlıkla yürütebilecek nitelikleri arıyordu. Suffa Okulu öğrencilerinde bu nitelikleri aramamış olması düşünülemez. Ayrıca her öğretimin sonunda bir ölçme ve değerlendirme yapılması akla bir husustur. Nitekim zaman zaman Peygamberimizin öğrencilerinin bilgisini ölçmek için onlara sorular sorup cevaplar aldığı bilinmektedir. Bu da sonunda

genel olarak seviye belirleme imtihanına benzer bir ölçmenin mevcut olduğunu düşündürmektedir (Algül, 1986 ,C.2 :193 )

Suffa Okulu öğrencilerinin mezuniyetten sonra ise şu hizmet alanlarında vazife yaptıkları görülmektedir:

- Taşra kabilelerinden Müslüman olanlar Kur'an ve Din Dersi Öğretmeni istedikçe Hz. Peygamber, Suffa Okulu mezunlarını gruplar halinde gönderiyordu. Böylece taşraya gönderilen vali, kadı, komutan, imam, müftü, fakih ve din dersi öğretmenleri genellikle bu okulun mezunları arasından seçilmektedir.
- Taşra'dan Medine'ye gelen bazı topluluklara, merkezde hızla kendilerini yetiştirmeleri için programlanan kurslarda da genellikle Suffa Okulu mezunları, öğretmen olarak vazifelendiriliyorlardı.
- Hiç kuşkusuz meşguliyetleri sebebiyle Hz. Peygamberi daha sık göremeyen Müslümanlar, çeşitli bilgileri bu okulun mezunlarından öğrenmekte idiler. Bu anlamda belirli bir programa bağlı kalmaksızın şartlara göre her an sürdürdükleri bir öğretmenlik vazifesi de ortaya çıkmış olmaktadır (Algül, 1986 ,C.2 :193 )
- Hz. Peygamber, Suffa mezunlarını Müslümanlarla kabileler arasında elçi olarak görevlendiriyordu (Köten, 1994, :407)
- Hz. Peygamber, gaza, sefer... ve benzeri işler için Medine'den ayrılınca, mutaka yerine bir vekil bırakırdı. Bunlardan bir kısmı Ashab-ı Suffa'dandı (Köten, 1994, :408).

Suffa Okulunun yukarıda sıralanan özelliklerine baktığımız da konumuz olan Enderun Mektebi ile büyük benzerlikler göstermektedir. Eğitiminin ücretsiz ve yatılı olması, Eğitimin hem teorik hem de pratik yapılması, verilen derslerde Kur'an, Hadis gibi derslerin yanında diğer derslerinde bulunması, mezunlarının önemli görevlere gelmesi gibi konular bu okulu Enderun Mektebi ile benzer kılmaktadır.

Aynen Hz. Peygamber evinin avlusunda şekillenen Suffa Okulu gibi Enderun Mektebi de Padişah evinin avlusunda şekillenmiştir. Enderun mektebindeki öğrenciler nasıl Padişahın özel hizmetlerine bakarak uygulamalı yetiştirilorsa, Suffa Mektebinin öğrencilerdi de Hz. Peygamberin hizmetin de bulunarak uygulamalı olarak yetiştiriliyordu.

Suffa'da yatıp kalkan, diğerk bir ifadeyle, 24 saat Rasûlullah'ın evinin ve mescidinin yanında bulunan bu sahabelerin bir kısmı O'na hizmet etme bahtıyarlığına kavuşmuştur. Gerekli zamanlarda Hz. Peygamber'i uykudan kaldırır, yıkanırken perdeler, yola çıkarken bineğini hazırlar, yolda bineğini çeker, abdest suyunu hazırlardı. Bilal-i Habeşî Peygamberini gölgeler, kapısında nöbet tutar, orada yatar ve O'na hizmet ederdi (Köten, 1994, :406)

### **2.3.1.3. Türk tarihinde Yönetim**

Dönemin tüm tarım toplumlarında olduğu gibi, Türk Devletlerinde de, egemenliğin kaynağı tanrısalıdır. Türk Kağanına tanrı adına idare etme güç ve yetkisi onun tarafından verilmekte Kağan da kendini olağanüstü güçlere sahip saymakta ve bu anlayış yönetilen halkça da benimsenmektedir.

Türk Kağanının, tanrıdan başka sorumlu olduğu bir yer daha bulunmaktadır: Yazılı olmayan kanun durumundaki "Türk Töresi" (Koca, 2002: 828). Kutadgu Bilig de, hakimiyetin "Törü"den (kanun ve nizam) ayrılmayacağı, hatta hakimiyetin sadece törü ve kut'tan ibaret olduğu ifade edilmektedir (İnalçık, 2000: 20-21). Türk devlet geleneğinde kanun, kural koymak olarak tanımlanabilecek "Törü", "kut" dan (tanrıdan gelen egemenlik gücü) ayrılamaz. Bir yandan ilahi güçleri olduğuna inanılan kağan, bir yandan da bazı yönetim ve yaşayış kurallarına sıkıca bağlı kalmalıdır. Aksi halde veren tanrı, "kut"unu geri almakta ve kağanlık sona ermektedir. İktidar, kan bağı yoluyla el değiştirmekle birlikte, taht için daima bir mücadele olmakta, hanedan içinden kazanan başa gelmektedir.

Türk hükümdarları toprağı, korunması gereken en önemli varlık ve devletin temeli sayan bir anlayış içinde olmuşlardır (Koca, 2002: 827). Devlet kurucusunun tanrıdan kaynaklanan bir egemenlik gücüne sahip olması, kanun ve nizam oluşturarak düzenlemeler yapması ve kendisine bağlı olarak yaşayan toplulukların doyurulması, barındırılması ve zenginleştirilmesi sorumlulukları Türklerde devlet geleneğinin esaslarını oluşturmaktadır. Bu ana ilkelerin kurulan pek çok Türk devletinde var olduğuna, hükümdarların kanunlar yaparak işe başladıklarına ve tebaalarının doyurulması için çalıştıklarına tanık olunmaktadır. Türk Devletlerinde hükümdarların görevi Orhun Kitabelerinde ifadesini bulan "halkı (Kara Budunu) doyurmak, giydirmek, müreffeh kılmak, dirlik ve düzen içinde yaşatmak" olarak ifade edilmektedir (Genç, 2002: 233) Osmanlı Devleti şeriatı esas alan bir yönetim anlayışına sahip olmakla birlikte (İslam da içtihat

kapılarının kapandığı dolayısıyla kanun yada diğer düzenlemelerin nasıl yapılabildiği hususu) şeriatı aşan bir hukuk düzeni geliştirilerek, “örf” yani, “hükümdarın sırf kendi iradesine dayanarak, Şeriatın Şümülüne girmeyen alanlarda Devletin Kanun koyma yetkisi” (İnalçık, 2000: 27). var kabul edilmiş, böylece “törü” geleneği Osmanlı Devleti döneminde de sürdürülmüştür.

Eski Türk Devletlerinde Yönetim, ataerkil yönetim yapısı özellikleri taşımaktadır. Bunun bir sonucu olarak; karar verici ve egemen olan tek adam yönetimi ve bu yönetimin gerektirdiği, mutlak itaat ve sadakat koşullarında çalışan yöneticiler bulunmaktadır. Yönetim görevlerini üstlenen bu yöneticilerden üst düzey konumunda olanlar, yurdun gelenekler doğrultusunda paylaşılmış önemli bölgelerini yöneten aile üyeleri içinden seçilmektedir. Yöneticinin, gücünün kaynağını tanrıdan almakla birlikte, yönetilenlerin gereksinimlerini karşılamak, töreye uymak, başarılı ve etkili olmak koşuluyla tartışılmayan bir otorite olduğu, tek ve güçlü yönetici olan bu otoriteye hiyerarşik bir yapı içinde kesin bağlılığın var olduğu anlaşılmaktadır. Aksi halde bu işlevleri yerine getirecek nitelikte başka bir yöneticiye gücün tanrı tarafından geçirileceği kabul görmektedir (Günay, 2004, :41)

Her biri ataerkil tarım toplumu niteliğinde devletler olan eski Türk Devletlerinde yöneticiler; yönetim sisteminin bir gereği olarak, soy ilişkisi ile iktidar olan egemen yöneticiye tam bağlılık ve sadakat anlayışı ile çalışacak nitelikte olanlar arasından seçilmişlerdir. Batılı çağdaşlarından farklı olarak, toprak sahipliğinin paylaşılmaması nedeniyle, toprağa bağlı olarak yaşayanları da sahiplenilen, güç ve yetki sahibi feodal beyliklerin oluşması söz konusu olmamıştır. Toprak tek yöneticinin egemenliğindeki Hakana ait olup, yönetim gelenekleri ve onun arzusu doğrultusunda aile içinden yada savaşlarda yararlık göstermiş çeşitli kişilere, yönetilmek üzere geçici olarak teslim edilmektedir. Bu yöneticiler ailenin en yakın bireyleri dahi olsalar, hakana tam bir sadakat içinde çalışan, kurallara uygun olarak sorumlu oldukları alanda halkın gereksinimlerini karşılayan, gerektiğinde askerleri ile birlikte baş yönetici olan Hakanın emrinde savaşa giden yöneticilerdir. Farklı olarak, bu devletlerde Hakanın Törede belirtilen görevlerini yerine getirememesi halinde, aile üyeleri arasında baş yönetici olma mücadelesini verebilecekleri bir düzen olmasıdır. Aile üyelerinin birer Hakan adayı olarak ülkenin çeşitli parçalarını yönettiği ve yapılan başa geçme mücadeleleri dolayısıyla Türk Devletlerinin yıkılmasında önemli etken olan yönetim yapısı ve anlayışı Osmanlı Devletinde II. Mehmet döneminde sona erdirilmiş, aile içinden



yönetime aday olabileceklerin yok edilmesi kanun haline getirilmiştir (Günay, 2004: 123-124)

Türklerin tarihte büyük devletler kurdukları ve başarılı bir yönetim geleneğine sahip oldukları bilinmektedir. Türklerin devlet kurma yönetme konusundaki başarılarında, yalnızca “sultan”ların ve “bey” lerin değil aynı zamanda düşünürlerin ve bilim adamlarının da katkısı büyük olmuştur. Düşünürler, bilim adamları ve yöneticilerin danışmanları, zamanın hükümdarlarına yazdıkları “risale” ve “name”lerle devlet yönetiminde onlara yol göstermişler ve öğütler vermişlerdir. Böylece yönetim konusu, yöneticilere sunulan kitapçıklar ile din ve ahlakla ilgili eserlerde yer almış ve incelenmiştir. Bu eserlerde yönetim konusu kurumsal ve örgütsel öğeleri içerse de daha çok, toplum düzeni, güvenliği ve adaleti sağlamakla yükümlü olan yöneticilerin halka karşı görevlerini ve davranışlarını belirten ya da hatırlatan birer ahlaki öğüt ve ilkeler biçiminde ele alınmıştır. Şüphesiz yönetim konusuna bu şekilde yaklaşım, siyaset ve yönetimin, geniş anlamdaki ahlakın ayrılmaz bir parçası ya da uzantısı olarak görülmesinden kaynaklanmıştır. Müslüman düşünürler, yöneticilerin kamusal görevlerini, onların özel ahlak ve inançlarından ayrı düşünmemişlerdir. Bu nedenle kamu yönetimine ilişkin konular, ahlak ve din kitaplarının önemli bir bölümünü meydana getirmiştir (Eryılmaz, 2004, :16)

Eski Türklerde hükümdarların, hem devlet teşkilatının başı hem de toplumun lideri durumunda bir yönetici olmaları nedeniyle, cesur ve kahraman olmak, bilge olmak, erdemli olmak gibi nitelikleri taşımaları beklenmektedir (Koca, 2002: 829,830). “Bey, akıllı ve bilgili olmalı, temiz ve dürüst olmalı, bey sülalesinden gelmeli, bey olmanın niteliklerine doğuştan sahip olmalı, adil olmalı, doğru sözlü ve güvenilir olmalı, halkın zengin olmasını sağlamalı, halkla arasında mesafe olmalı, içkiden uzak durmalı, güzel görünmeli, dış görünüşü iyi olmalıdır” (Önler, 2002: 183) Bu nitelikler sadece hükümdarlarda değil aynı zamanda yönetimde görev alan diğer yöneticilerde de bulunmalıdır. Üst düzey yöneticilerde bulunması gereken bu niteliklerin bazılarının günümüzde de aranan nitelikler olduğu anlaşılmaktadır.

Toplumsal yapısı; Sultan ve Melikler, Emirler, tüccarlar ve iğdişler ve zanaatkârlar şeklinde (Akdağ, 1999: 15) olan Büyük Selçuklularda yöneticilere bakılacak olursa; hükümdardan sonra devletin en yüksek yöneticisinin vezir olduğu görülmektedir. Selçuklu sultanları kendi kapıkulları arasından yetişip büyük mevkilere çıkan kölelerini azad ederek, bunlardan güvendiklerini ya valiliklere göndermiş ya da şehzadelerin devlet işlerinde

yetiştirilmelerini memur etmişler ve bunlara şehzadenin mürebbisi olduklarından dolayı “Atabey” unvanını vermişlerdir. Eyalet yöneticiliklerine atanan bu kişilere, orasının “hasılatı öşüriye ve resmiyesi” dirlik olarak verilmiştir (Uzunçarşılı, 1984: 46-49).

Anadolu Selçuklularında ise hemen hemen aynı yapı bulunmakta olup vezirin kalem sahibi olması veya münşilikten (divan katibi) yetişmesi gerekmekte ayrıca, vezirlerin erbab-ı seyf (askerler) ve umera arasından da atanmaları söz konusu olmaktadır (Uzunçarşılı, 1984: 91).

Türk tarihinde, yönetimle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili kitaplar arasında Yusuf Has Hacib’in “Kutadgu Bilig”i, Nizam’ül Mülk’ün “Siyasetname”si, Defterdar Sarı Mehmet Paşa’nın “Devlet Adamlarına Öğütler”i, Vezir Lütfi Paşa’nın “Asafname”si, Katip Çelebi’nin “Düsturü’l amel li-ıslahî’l – halel = Bozuklukların düzeltilmesinde tutulacak yollar”, Koçi Bey’in “Risalesi” isimli eserleri belirtilebilir.

Yusuf Has Hacib’in Karahanlı Hükümdarına sunduğu “Kutadgu Bilig” adlı eserinde Hakan’a “adalet”, “devlet”, “akıl” ve “kanaat” olarak dört temel kavram üzerinde nasihatte bulunur. Hacib, yönetimin esasını bilgiye dayandırmaktadır. O, insanoğlunun değerinin bilgi akıldan geldiğini söyler. Hacib’e göre insanların aslı birdir. Onları ayıran yalnız bilgi dereceleridir. Memleket kılıç ile tutulur, fakat kalem ile hükmedilir... Her türlü iyilik akıldan gelir. Gece gibi karanlık olan insanı, akıl meşale gibi aydınlatır... Devlet hastalanınca ilacı akıl ve bilgidir. Yusuf Has Hacib, devleti zaafa uğratan iki sebep üzerinde durur: Biri vazifeyi ihmal, diğeri insanlara zulüm dür. Hacib, toplumun hakkını, sultanın hakkından önde tutar. Önemli olan, sultanın zenginliği değil halkın tok olmasıdır. Ona göre, toplumun sultan üzerinde üç temel hakkı vardır: bunlardan birincisi, para birimi olan gümüşün ayarının korunması; ikincisi, halkın adil kanunlarla yönetilmesi ve üçüncüsü, bütün yolların güvenli bir şekilde işler halde tutulmasıdır. Yusuf Has Hacib, “memleket tutmak için çok asker ve ordu lazımdır; asker beslemek için çok mal ve servete ihtiyaç vardır; bu malı elde etmek için halkın zengin olması gerekir; halkın zengin olması içinde doğru kanunlar konulmalıdır.” Asker(ordu), hazine, halk ve adalet dördlüsü bir bütündür; birinin ihmali devletin çözülmesine sebep olur. Bu anlayış, Osmanlı Devleti’nde hükümdarlara rapor sunan Katip Çelebi, Koçi Bey gibi düşünürler tarafından da paylaşılarak tekrarlanacaktır (Eryılmaz, 2004, :17).

Eski Türk Devletlerinden Karahanlı Devleti yönetici ve şairlerinden Yusuf Has Hacib tarafından yazılmış bulunan Kutadgu Bilig adlı eserde, devlet adamlarının özellik ve görevleri ifade edilirken, “Beyler hizmetkarlarına dikkat ve hizmete girecekleri de esaslı bir şekilde tecrübe etmelidir”, “Ey bey, işi;işin ehline, işe yarayana, hareketi doğru ve dürüst olana ver” ve “Eğer bir bey işi ehliyetli bir kimseye verirse, ehliyetliliği başkası değil, kendisi göstermiş olur” denmekte, yeterlik ve deneyimin önemi vurgulanmakta, bu ilkelerin uygulanmasından en üst yöneticiyi sorumlu tutmakta olduğu görülmektedir. Yeterlik önemsenmekte ve yönetim felsefesini belirleyen eserlerde yer almaktadır. Aynı şekilde daha sonra kurulan Türk Devletlerinde de yeterlik esas alınmaya çalışılmıştır.

“Selçuklularda Beylik ve beylik gibi yüksek mevkilerin Enderun gibi bir mektepten, yani Selçuki saray ve divanına ait muhtelif hizmetlerden yükselerek kendini gösterenlere verilmekte” (Akdağ, 1999: 213) olduğu ifade edilmiştir. Ünlü Selçuklu Baş veziri Nizamülmülk, Siyasetnamesinde, “Şüphesiz Allah padişaha liyakati ve imanının sağlamlığı ölçüsünde devlet ve millet verir” (Bayburtlugil, 1987: 30) diyerek en üst yöneticiye ilahi olarak verilen yönetme hakkında dahi liyakatin bir ölçü olarak var olduğunu vurgulamakta, “Her devir ve zamanda Tanrının bir lütfu olarak dünya işlerinden ve kullarının huzurundan sorumlu kılınan kişi olarak sultan yada padişah, akıl ve bilgi ile eli altındaki fertlerden her birine kendi ölçüsünde bir iş ve yer verir. İçlerinden hizmetkârları ve liyakatlıları seçer, rütbe ve makam vererek mühim din ve dünya işlerinde onlara itimat eder” (Bayburtlugil, 1987: 29) demektedir. Nizamülmülk’ün baş yönetici olmanın ilahi dayanakları olduğunu iddia edişini, dönemi göz önüne alınarak değerlendirmek, asıl olarak atamalarda yeterliğe vurgu yapıyor olmasına dikkat etmek gerekmektedir.

### **Gulam Sistemi**

Yönetim tarihimiz incelendiğinde; devleti yönetme gücüne sahip olanların istemleri doğrultusunda yöneticileri yetiştirme yöntem ve kurumlarının yüzyıllardır var olduğu görülmektedir. Göçebe bir hayat süren, askerlik ve savaşın bir hayat biçimi olduğu eski Türklerde, kölelerden oluşan profesyonel bir ordu yoktur, herkes savaşçıdır. Türklerin Gulam Sistemini kullanmaları XI. Yüzyılın başlarındadır. Gulam Sisteminde, yetiştirilmek üzere saraya alınan ve belli bir eğitimden geçtikten sonra, saray yada eyalet teşkilatında çeşitli makamlara getirilen gulamlar, devletin ve sultanın dayandığı başlıca kuvvetlerdir. Bunların aldıkları sorumluluklar dolayısıyla etkileri de büyük olmaktadır. Bu sistem Büyük Selçuklularda, Anadolu Selçuklularında ve Osmanlı Devletinde de uygulanmış,

(Kızıltoprak, 2002: 323) devletin gereksindiği asker yöneticiler ile sarayda yapılacak işleri yürütecek görevliler büyük ölçüde bu şekilde yetiştirilmiştir. Büyük Selçuklu Devletinde bürokrasinin yetiştirilmesi için eğitim kurumları oluşturulmuştur, Nizamülmülk'ün kurduğu Bağdat'taki Nizamiye Medresesi bunlardan birisidir (Ortaylı, 1996: 147). Kimi zaman savaş esirlerini kimi zaman da devşirme denilen yöntemle gayri Müslim çocukları toplayarak gerek askeri gerekse yönetsel görevlere hazırlama, yönetim geleneğimizin oluşmasında etkili olan Osmanlı ve öncesi pek çok Türk Devletlerinde de olagelmıştır (Günay, 2004: 108-109).

Küçük yaşta erkek çocukların toplanarak, yönetenlerin hizmetlerinde kullanılmak üzere yetiştirilmesine Karahanlılar döneminden itibaren başlanmış, önce belirli saray hizmetlerini yerine getirmek üzere yetiştirilen kölelerin, itaat ve sadakat konusunda tartışmasız güvenilirlikleri ve yöneticilerin düşüncelerini yakından biliyor olmaları dolayısıyla askeri ve sivil çeşitli görevlere getirilmelerini sağlamıştır. Bu yöntemle yetiştirilen her türlü görevlilerden egemen gücün tam arzuladığı gibi yararlanması sonucu bu düzen bir yönetici yetiştirme sistemi olarak yerleşmiş ve kurulan tüm Türk Devletlerinde kullanılmıştır. Savaş esirlerinden, kölelerden veya devşirme yoluyla Hristiyan çocukları arasından toplanarak aileleri, memleketleri ile her türlü toplumsal, ekonomik ve kültürel ilişkileri kesilen çocukların, yöneticinin temel istekleri doğrultusunda sadece ona bağlı ve itaat edecek şekilde yetiştirilmeleri sağlanmıştır.

Gulam, fizik yapısı düzgün erkek çocuklara verilen bir isimdir. Bu niteliklere sahip olan çocukların; köleler ve savaş esirleri arasından veya diğer yöntemlerle seçilerek saray hizmetlerinde kullanılmak üzere yetiştirilmesi de Gulam Sistemi olarak adlandırılmaktadır. Önce saray hizmetleri için yetiştirilen gulamlar daha sonra, askeri ve diğer alanlarda da yetiştirilerek, yönetenlere tam bağlılık içinde ve onların istek ve yapılarını tam anlamıyla tanıyan ve bu doğrultuda çalışabilecek elemanlar olarak çeşitli yönetim görevlerine atanmışlardır. Devletin çeşitli görevlerine, yetişkin insanlar yerine, çocukluktan alınarak istenilen şekilde yetiştirilenlerin getirilmesi, bağlılık ve sadakat açısından daha iyi kabul edilerek tercih edilmiştir. Bu sistem ilk olarak Karahanlılar tarafından uygulanmıştır (Günay, 2004: 41)

Bu sistem, Karahanlılar ve sonrasında kurulan tüm Türk Devletlerince kullanılmıştır. Kaynakları ve yetiştirilme yöntemleri değiştirilerek Osmanlıda uygulanan Devşirme Sistemi de, bunun bir devamıdır. Sistem bir yandan eğitmeyi, bir yandan da yükselmede yeterlik

esaslarını içermektedir. Başarıyla uygulandığı sürece Türk Devletleri ayakta kalmış, uygulama bozulunca da daha iyi uygulayan ve genellikle Türk olan diğer devletlerce yıkılmışlardır. Bu sistemi uygulayanlardan, Samanilerin askerleri arasında yer alan Alp Tekin satın alınmış bir Türk kölesi olarak, “kabiliyet ve meziyetleri sayesinde” yükselerek hassa kumandanı olmuş ve daha sonra devletin idaresine hakim duruma gelmiş, soyundan gelen Mahmut tarafından da, Gazneliler Devleti kurulmuştur (Gürün, 1981: 288,289). Gaznelilerde bütün saray hizmetleri, kumandanlık ve valilik gibi önemli görevler, gulamlardan, özellikle Türk Gulamlardan yetişmiş ve haciblik (kapıcı, mabeynci) rütbesini kazanmış kişilere ait olmuş, haciblik rütbesine ulaşan gulamlar gerek saraydaki önemli görevlere, gerek kumandanlık ve valilik gibi yüksek makamlara tayin edilmiş ve hacib unvanını kullanmaya devam etmişlerdir (Nuhoğlu, 1972: 290)

Selçuklular zamanında sultan başta olmak üzere bütün devlet ricalinin sarayları seçme “gulam-köle”lerle dolu idi ve bunlar dini ve milli terbiyenin çemberinden geçtikten sonra devlet hizmetine yarar hale getirilmekteydi (Akdağ, 1999: 334). Selçuklular döneminde yönetici kadrolara yetiştirilenler daha çok doğulular (İran ve Horasanlılar) iken 15. Yüzyılın son yarısı içinde Osmanlıların bütün yöneticileri batılı Hristiyan devşirmelerinden yetişenler arasından atanmışlardır (Akdağ, 1999: 25).

Erkek çocukların toplanarak saraylarda yetenekleri ve nitelikleri esas alınarak yetiştirildikleri, aralarındaki yarışma sonucu en başarılılarının seçilerek yükseltildiği ve önemli çeşitli görevlere getirildikleri bu yetiştirme sistemi, çocukların seçildikleri kaynaklar farklı olabilmekle birlikte Karahanlı Devletinden sonra kurulan hemen tüm Türk Devletlerinde benimsenen ve uygulanan bir sistem olmuştur. Atamaların nitelikli kişiler arasında en iyilerin seçilerek yapılması, seçilecekleri oluşturan insan kaynağının sadakat ve bağlılık konusunda hiçbir kuşku taşıması, sistemin tercih edilmesini sağlayan önemli etkenlerdir. Devlet, yönetene tam bağlılık koşullarında yönetilmekte, öte yandan yönetim görevine yetenekleriyle hak ettiğini kanıtlayan elemanların getirilmesi, bir yandan görevliler arasında liyakatin uygulanmamasından doğacak bir huzursuzluğu engellemekte, bir yandan da en başarılı kişilerin elinde ülkenin iyi yönetilmesi sağlanmaktadır. Sistem iyi yönetime sağladığı bu katkılar nedeniyle benimsenmeye ve uygulanmaya devam edilmiş, ülkelerin büyümesine ve güçlenmesine destek olmuş, ancak kural dışı uygulamaların gerçekleştirilmesi söz konusu olup, başarı ölçütü dikkate alınmadan atamaların yapılması söz konusu olduğunda da devletlerin yıkılması sonucu ile karşılaşmıştır. Yönetici

yetiştirme ve atamalarda yeterliğin gözetilmesi, ülkelerin ömürlerini belirleyici bir etken olmaktadır (Günay, 2004: 44)

Türk tarihinin devamı olan Osmanlı Devleti ile Türkiye Cumhuriyetinde yönetimin gelişimi diğer bölümlerde işlenmiştir.

### **2.3.2. OSMANLI DEVLETİN'DE YÖNETİM, YÖNETİCİ VE EĞİTİMİ**

Osmanlı Devleti'ne yönetim anlayışı diğer alanlarda olduğu gibi öncesindeki Büyük Selçuklu, Gazneli gibi Türk-İslam devletleriyle benzerlik gösterir. Türk-İslam devletlerindeki yönetim anlayışı Hz. Peygamber zamanındaki uygulamalara dayanır. İslam anlayışında “İşi ehline vermek” ve “Emanetin korunması” prensiplerini esas alınmıştır.

#### **2.3.2.1. OSMANLI'DA YÖNETİM VE BÜROKRASI**

Osmanlı'da yönetim ve bürokrasi geleneği önceki Selçuklu ve diğer Türk devletlerinin devamı niteliğindedir. Osmanlı'da yönetici sınıf hükümdar ve çevresinde şekillenmiştir. Devlet eski Türk geleneğine uyum olarak hanedanın malıdır. Kut anlayışı çerçevesinde seçilmiş kişi olan hükümdar, ailesinden, komutanlarından, boy beylerinden seçim yaparak kendisine bağlı bir yönetim oluşturmuştur ve bu anlayış veraset yoluyla nesilden nesile aktarılmaktadır.

Osmanlı Devleti, personel yönetiminde geniş ölçüde Selçuklulardan esinlenerek birçok sistem, ilke ve kuralları almıştır. Bununla beraber Osmanlıların, sorunların çözümünde daima objektif olmayı, bilimsel verilerden yararlanmayı ve hiçbir ayrıcalık göstermeksizin kişilere kabiliyet bilgi ve tecrübelerine göre değer ve iş vermeyi ilke olarak benimseyip uyguladıkları bir gerçektir (Kalkandelen, 1972: 42).

“Bursa'nın fethi esnasında Orhan Bey tarafından fetihde büyük gayret gösteren İranlı Molla Sinan'a tımar olarak verimli toprakların Baha edilmemesiyle ilk kez ortaya çıkmış, zamanla bu verimli topraklarda zenginleşen Molla Sinan'a yine Orhan Bey tarafından Paşa unvanının verilmesiyle Osmanlıda yöneticilik kavramı şekillenmeye başlamıştır. Bu soyluluk geleneği daha sonra I. Murat devrinde Mihaloğlu(Kösemihal) ve Samsa Çavuş aileleri Miri Ahur ya da Mirahur (İmrahor) ve Çavuşbaşılık unvanlarıyla veraset yoluyla bu aile efradına geçmesi suretiyle tekelleşmeye başlamıştır.” (Oğuz, 2008: 3).

Osmanlı hükümdarlarının devletin merkez ya da taşra örgütünde beliren güç yoğunlaşması karşısında almış oldukları tedbir “Devşirme Usulü” olmuştur. Böylece yönetimdeki Türk asıllı yöneticiler karşısında devşirmeler çoğu kez denge unsuru konumunda bulunmuşlardır. Fakat devşirmelerin sakıncalı olabilecek ölçüde güç kazandığı dönemlerde de Türk asıllı olanlar bir denge unsuru olmuşlardır. Osmanlı bürokrasisinde kimi olumsuz sonuçları yanında hatırı sayılır olumlu sonuçlar doğurduğu kanısı ortak yargı olarak gözler önüne serilmektedir. (Uyaroğlu, 1989: 6-7).

Osmanlı Devleti Rumeli tarafında genişlemeye başlayınca daimi bir orduya ve daha fazla asker gerekmiş, bu ihtiyaç da savaşta esir alınan askeri şartlara uygun Hristiyan çocuklarının kısa bir müddet Türk terbiyesi ile yetiştirilerek yeni bir askeri sınıf meydana getirilmesiyle karşılanmıştır.”Padişahlar; takriben on beşinci asır ortalarından itibaren on sekizinci asır başlarına kadar şahıslarına mahsus merkez ordusuyla devlet idaresi için zadegan yetiştirmekten ziyade Müslüman ve Türk terbiye ve kültürüyle yoğrulmuş kendilerine sadık bir bende sınıfı yetiştirerek, bunların bir kısmını kendi sarayında ve bir kısmını ordusunda terbiye ettirdikten sonra Osmanlı devletinin idare ve inzibatını bunların ellerine vermişlerdir.” (Halaçoğlu, 1998: 44)

Görüldüğü üzere ilk başta askeri amaçlarla başlanılan pençik ve devşirme sistemi, daha sonraları devletin yönetim mekanizması içerisinde en önemli konuma gelmiştir. Osmanlı’da önemli bir yere sahip olan medreseler yönetim, adliye ve ilim alanlarında devletin personel ihtiyacını karşılayan en önemli kurumlardan biridir. Osmanlının kuruluş dönemlerinde birçok üst düzey yönetici bu kurumlardan yetişmiştir.

Devlet hizmetlerinde görevlendirileceklerin yapacakları işlerin gereklerine göre yetiştirilmeleri sayıları her gün artan müesseslerce sağlanırken, görevlilerin hizmet içinde eğitiminin de bir ihtiyaç olduğu görüşü ilk kez II. Murat zamanında belirmiştir (Kalkandelen, 1972: 43). Bu ihtiyaç üzerine Edirne’de Enderun kurulmuştur (Öztürk, 1994: 96).

Görüldüğü üzere Osmanlı Devleti kurulundan itibaren yönetici eğitime önem vermiş, bunun için medreseler açmıştır. Başarı, liyakat ve yeteneğe dayalı olan bu eğitim kurumlarının yanında 2. Murat zamanında artan yönetici ihtiyacını karşılamak, yönetim alanında ihtisaslaşmayı sağlamak için Enderun Mektebi açılmıştır.

Başlangıçta Osmanlı bürokrasisi çok sade bir nitelik taşımaktaydı. Çoğu kamu hizmeti devlet adamlarının konutlarında görülmekteydi. Bab (kapı) kelimesi (Bab-ı âli, Bab-ı

Hümayûn gibi), "devlet dairesi" anlamına geliyordu. Örneğin Bab-ı âli (başbakanlık), sadrazamın hem hususi bir konağı, hem de hükümet işlerinin yürütüldüğü bir devlet dairesi idi. Fatih Sultan Mehmet ile birlikte Osmanlı bürokrasisinin merkez örgütü, yapı ve fonksiyon olarak güçlendirildi. Memurların yoğun olarak çalıştığı kurumların başında Saray, Bab-ı âli ve defterdarlık gelmekteydi. Bunlar aynı zamanda devlet yönetiminin temel birimleriydi (Eryılmaz, 2004, :225).

Osmanlı Devleti'nde memurluk, görerek ve yaparak öğrenilen bir meslekti. Bu nedenle memur olmak isteyenler, bir *devlet* dairesinde Önce "şakird" ya da "çırak" olarak göreve başlardı. Şakird, kıdemli memur olan "kalfa"nın nezaretinde, gerekli tecrübe, bilgi ve uzmanlık elde etmek için belirli süre çalışmak zorundaydı. Şakirtler, Lonca Sistemi'nde olduğu gibi, bir sınavdan sonra asli memurluğa geçmeye hak kazanırlardı. Devlet dairelerinde "şakird", "kalfa", ve "hacegan" şeklinde rütbe sistemi bulunmaktaydı. Kalemiye mensupları, Paşa rütbesine kadar yükselebilirlerdi. Arşivlerimizdeki milyonlarca tarihi doküman, Osmanlı İmparatorluğu'nun, düzenli bir kayıt sistemine sahip olması anlamında, "bürokratik devlet" niteliğini yansıtmaktadır. Osmanlı bürokratları, edebiyat, dil, yazı çeşitleri, hukuk, tarih, coğrafya, matematik ve tarım konularında genel bilgiye sahip "ansiklopedist" kişilerdi. Büyük ansiklopedist bilginlerden olan Katip Çelebi (1608-1657), Divan-ı Hümayun kaleminde sekreter olarak görev yapmıştı (Eryılmaz, 2004, :226).

Osmanlı, hâkimiyeti altındaki başka millet ve toplulukların insan hak ve hürriyetlerini göz önünde bulundurduğu mükemmel sistemiyle, günümüz devletlerine de örnek teşkil etmiştir. Kuruluşundan itibaren tebaası arasında başka millet ve dinlerden topluluklar da bulunan Osmanlıda Müslüman nüfus ile Müslüman olmayan unsurlar, iç içe ve belli bir düzen içerisinde yaşamışlardır. Osmanlı devletince uygulanmış olan, kaynağını İslam hukukundan alan ve farklı dinlerden insanların asırlarca bir arada yaşamalarını sağlayan bu idari düzenin adı: "Osmanlı Millet Sistemi"dir. Millet sistemi; bir bölgenin İslam ülkesine katılmasından sonra, buradaki kitap ehlinin bir ahitname ile İslam devletinin idaresi altına girmesinden doğan bir teşkilat veya hukuki bir varlıktır (Akçe, 2006: 55-56).

#### **2.3.2.1.1. Kul Sistemi**

Osmanlı Yönetimi tarafından ilke olarak, medreselerde Müslüman ailelerin çocukları eğitilip dini bürokraside görevlendirilirken, asker ve sivil bürokratların Müslüman kökenli olmamasına, din, aile, meslek gibi bağlarla toplumsal bir ilişki taşınamamasına özen



gösteren, sadece padişaha bağlı olmasını sağlayan bir sistem benimsenmiş ve uygulanmıştır. Merkezdeki askeri ve sivil bürokratik örgüte bu nedenle kapıkulları denmiştir (Heper, 1977: 35-36).

Osmanlı devletinde kamu personel yönetimi, tımar ve kul gibi kurumlara dayanıyordu. Tımar sistemi, Osmanlı devletinin güçlü ve büyük bir ordu, kuvvetli bir merkezi otorite kurmasını sağladı. Osmanlılarda kul sistemi, savaş tutsakları ve para ile satın alınan köylüler ve devşirme yöntemi ile Rumeli'nin köy ve kasabalarından alınarak eğitilen Hristiyan erkek çocuklardan oluşuyordu. Devşirme yöntemi ile alınan çocuklardan yetenekli olanlar, Enderun olarak anılan saray okullarına giderlerdi. Sıkı bir eğitim ve birçok sınavdan geçen kullardan en yetenekli olanlar, sadık ve güvenilir görülenler devlet görevlerine atanmaktaydı. Askeri veya devletin başka bir görevinde bulunan kulun en büyük özelliği padişaha olan mutlak sadakatiydi (Ergun ve Polat 1978: 67-68; Akgüneri 1992: 3).

Osmanlı'da herkes padişahın kullarıdır. Kul, köle anlamında olmayıp, padişahın ülkesinde, onun emirleri altında yaşama manasında kullanılmıştır. İlk zamanlar devşirme kökenli olanlar için kullanılan bu tabir, daha sonra tüm Osmanlı tebası için kullanılmıştır.

Osmanlıda, hükümet, eyaletler idaresi ve ordu, doğrudan doğruya padişahın şahsına bağlı bir bütün halinde teşkilatlandırılmış ve bu mekanizmada siyasi otoriteyi temsil edenler doğrudan padişaha bağlı kullar arasından seçilmiştir. Bu kullar sarayda Enderun Mektebinde yetiştirilmişlerdir. Saray mektebine alınanlara, istek ve yetenekleri doğrultusunda askerlikten, din, edebiyattan matematik ve sanatsal derslerden spora pek çok konuda eğitim verilmiştir. Yetiştirilerek üst derece yönetim makamlarına da ulaşılar yöneticiler, hükümetin padişahın kapısında olduğu ve kendilerinin de onun sadık birer kulu olduklarını asla unutmayacak inanca sahiptirler. Kul Sistemi, “köleleri hususi bir terbiyeye tabi tutarak idare ve orduda sadık ve kifayetli unsurlar olarak yetiştirme ve kullanma usulüdür. Padişah, otoritesini yalnız kendisine mutlak sadık kişilere tevdi eder.” (İnalcık, 1965) Kul sisteminin, yeni fethedilen yerlerde yaşayan insanların İslamlaştırılması ve asimilasyonu için kullanılan bir sistem olduğunu ileri süren bilim adamları olduğu gibi (Akkutay, 1999: 190) bu teze katılmayanlar da bulunmaktadır (Ercan, 2001:171), (İnalcık, 1965).

Görüldüğü üzere kul sistemi Osmanlı Yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Çünkü, her şey bu kul sistemi üzerine bina edilmiştir. Bu kul'lara, padişahın kapısı manasına "kapıkulu" da denmiştir.

Osmanlı Padişahları kuruluş dönemi hariç kendi yakınlarındaki üst düzey yöneticileri, devletin daha uzun ömürlü olması için Türk kökenli olmamasına dikkat etmişlerdir. Yeri geldiği zamanda Türk kökenli yöneticileri kullanılması, diğerlerine karşı denge unsuru oluşturulması da ihmal etmemişlerdir.

#### **2.3.2.1.2 Osmanlı Yönetiminde Sınıflandırma**

Osmanlı'da yönetici sınıf padişahın yaşadığı sarayda ve ilk zamanlar medreselerde şekillenmiştir. Bürokrasi ve yönetici sınıf sarayda odalar şeklinde usta-çırak ilişkisine göre şekillenmişti.

Osmanlı Devleti'nde Tımar, Kul Sistemi gibi kurumlar yanında Ulema gibi sınıflara dayanan bir kamu personel yönetimi bulunmakta idi (Öztürk, 1994: 96).

Orhan Bey zamanında devlet hizmetlerinde ilk defa sınıflandırma, hizmete alma ve hizmet içinde yetiştirme esasları kabul edilerek, İznik'in alınışından sonra ilk büyük medrese 1331 yılında burada kurulmuştur. Orhan Bey Dönemi'nde, büyük kardeşi Alaaddin Paşanın ve büyük oğlu Süleyman Paşa'nın idari ve askeri işlerle meşgul olması, daha sonra devlet işlerinin "Vezir" denilen hükümdarın vekili veya hükümetin reisi sayılan kişiye aktarılması ile Osmanlılarda ilk defa üst düzey yönetim ve yöneticilik kavramlarının oluşmaya başladığını söyleyebiliriz (Öztürk, 1994: 94-95).

Osmanlı Devleti'nin sınırları genişledikçe ve etkinlikleri arttıkça, teknik bilgi ve uzmanlaşma ihtiyacı, bir iş bölümü yapılmasını gerektirmiştir. Özellikle Orhan Gazi ve 1.Murat dönemlerinde bu teşkilatlanmanın temeli atılmıştır. Osmanlı Devletinde toplum, yönetenler (askeri: seyfiye, ilmiye, kalemiye) ve yönetilenler (reaya, halk) olmak üzere ikiye ayrılıyordu. Bunlar arasında o sırada Avrupa ve diğer yerlerde olduğu gibi ayrıcalıklı bir ayırım söz konusu değildir. Yeri geldiğinde koca Bizans'ı devirip, yeni bir çağ açan Fatih, bir şikâyet mevzusunda, bir Hristiyan tebası ile aynı sandalyede yargılanabilmekte, hatta cezaya müstahak bir sonuçta alınabilmekteydi. Halktan herhangi biri itirazını ve şikâyetini Divan-ı Hümayun huzurunda rahatlıkla padişaha açabiliyordu. Devletin zirve

noktasını tutan Kanuni, bi camii inşaatında işçilerle birlikte çalışabilmektedir. Yönetenler (Askeri) sınıfı, meslek olarak devlet hizmetinde bulunanları kastetmektedir. Bizim konumuz ise yönetenler sınıfına girdiği için bu sınıflar üzerinde biraz duralım.

#### **2.3.2.1.2.1 Tanzimat Öncesi Klasik Bürokratlar**

Osmanlıların benimsediği temel ilke, kişilere hiçbir ayrıcalık göstermeksizin kabiliyet, bilgi ve tecrübelerine göre değer ve iş vermektir. Bu ilke Orhangazi zamanında da önem kazanmış ve 1. Murat, Yıldırım Bayezid, Çelebi Mehmet ve 2. Murat tarafından yaptırılan bilimsel ve toplumsal nitelikteki müesseseler, nitelikli yöneticilerin ön plana geçmesini sağlamış, daha üst düzey görevlere gelecek kişilerde liyakatli olma ön şart olarak gösterilmiştir. Osmanlı devletinin kuruluşundan itibaren birçok memuriyetler oluşturulmuş ve bunların görev alanları, görev tanımları, görevler arası ilişkiler, görevler için tespit olunan ücretler ve bu görevlere atanacaklarda aranacak nitelikler tespit edilmiş, sınıflandırma ve liyakat sistemleri Kanuni Sultan Süleyman zamanında en üst düzeye ulaşmıştır (Kalkandelen 1972: 42-43).

Kuruluştan itibaren halkını emanet gören hükümdarlar, halkının yönetimini de dikkat etmişlerdir. Orhan Bey zamanında başlayan teşkilatlanma, Fatih zamanında yerleşik bir kuruma dönüşmüştür. Kanuni zamanında da her alanda olduğu gibi zirve noktasına ulaşmıştır.

Orhan Gazi döneminde rikabdarlık, cündilik, kemankeslik, silahtarlık, çuhadarlık, çasnigirlik, kapıağalığı, babüssaade ağalığı, hazine dar basılık, kilerci basılık gibi çeşitli görevler ihdas edilmiştir. Fatih Sultan Mehmet zamanında bu görev yerlerinin yeni bastan bir sınıflamaya tabi tutulduğu görülmektedir. Fatih Kanunnameleri'nde sadrazamdan itibaren bütün görevlerin unvanları belirtilmekte, her görev içindeki ödevler ile bu ödevlerle ilgili yetkiler ve sorumluluklar, atama biçimleri, bu mevkie gelebilmek için terfi yönleri belirtilmekte ve merasim veya toplantılardaki protokol sıra ve yerleri ile ücretler gösterilmektedir. Yapılan düzenleme de ayrıca sorumluluk kademeleri arasındaki yükselişlerde birden bire birkaç üst derece sorumluluk taşıyan görevlere atama önlenmiştir (Kalkandelen, 1972, s. 89).

Osmanlı sınıflandırma sisteminin Fatih'ten sonra da gelişme gösterdiği ve Kanuni zamanında "Bilimsel ve Teknik Sınıflandırma" niteliği ile en olgun seviyesine ulaştığı

görülmektedir. Bilimsel nitelikten amaç, kamu görevleri ile görevlileri arasındaki ilişkinin çift yönlü bir değerlendirmeye konu yapılması ve personele ilişkin nitelik ve özelliklerin, kişilerin sahip oldukları asalet gibi unsurlara değil, ancak görevlerin gereklerine göre belirlenmesi yönteminin kullanılmış olmasıdır. Teknik nitelikten kasıt ise, böylesine yapılmış bir sınıflandırmanın devletin devlet olmaktan doğan görevlerinin ve yine halktan seçilenlerin en iyileri tarafından ve halkın ihtiyaçlarına en uygun koşullarda ve vasıfta yerine getirilmesinin ikinci bir amaç yöntemi olarak kabul edilmesidir (Kalkandelen, 1972, s. 90).

Osmanlının kurulduğu dönemde yönetim alanında, çağdaşı olduğu devletlere baktığımız zaman ise pekde iç açıcı bir durum ile karşılamayız.

Osmanlı sınıflandırma sistemi mükemmel bir şekilde uygulandığı tarihte İngiltere ve Fransa'da böyle bir ihtiyaç duyulmamış; ABD'de ise bir devlet kimliği oluşmamıştır. Osmanlı sınıflandırmasındaki ihtiyaçların ortaya çıkardığı görevler ve bu görevleri yapacak olan kimselerde aranacak nitelikleri önceden belirleyen ve ona uyan bir uygulama zorunluluğunu beraberinde getiren ilke ve yöntemler, diğer ülkelerde ayrı ayrı değerlendirme ve benimseme konusu olmuştur (Kalkandelen, 1972, s. 91).

#### **2.2.2.1.2.1.1 Seyfiye (Mülkiye) Sınıfı**

Seyfiye, Osmanlı toplumunda, yönetim görevi de bulunan askeri sınıfı ifade etmektedir. Seyfiye kelimesi Arapça olup, kılıç anlamına gelmektedir. Buna göre, seyfiye, kılıçlı, askerlikle ilgili anlamına gelmektedir. Padişahın örfünün uygulayıcısı olan bu sınıfın iki temel görevi vardır. Bunlar, yönetim ve askerlik görevleridir. Seyfiye, halkın refah içinde ve güvenli bir şekilde yaşaması için oluşturulan önemli bir sınıftır. Bu sınıfın yetiştirilmesinde medreselerle birlikte Enderun Mektebi de önemli bir yer tutmaktadır.

Osmanlı Devlet Yönetiminde en önemli sınıf olan Seyfiye, Ehl-i Örf, Ümera da denilen bu sınıfa mensup sadrazam, vezirler, yeniçeri ağası, kaptan paşa, beylerbeyleri, sancak beyleri gibi yöneticiler bulunmaktadır. Sosyal grup olarak seyfiyenin tabanını, tımarlı sipahiler ve kapıkulu askerleri (yeniçeriler) oluşturmaktaydı. Devlet Yönetiminde en önemli organ olan Divan-ı Hümayun'un çoğunluğunu bu sınıf teşkil etmektedir. Bunlar padişahın yürütme gücünü kullanırlardı. Devletin zirve noktasında bulunan bu kişiler devletin yükselmesinde ve zayıflamasında önemli bir yere sahiptir.

Seyfiye sınıfı gördüğü hizmet karşılığı olarak, devletten ulüfe ya da dirlik alırlardı. Kapıkulu askerleri, kale muhafızları, subaşılar ve aseslerin maaşları (ulüfe) hazineden nakit ödenirdi. Tımarlı sipahiler, sancakbeyleri, beylerbeyleri ve vezirler ise hizmet karşılığı olarak dirlik (tımar) alırlardı. Seyfiye sınıfı mali yönden diğer sınıflara göre durumu en iyi olandı.

Konumuz olan Enderun Mektebi, seyfiye sınıfının yetişmesinde en önemli kurumdur. Daha çok üst düzeyde yönetici konumunda olan seyfiye mensuplarının eğitimi ve yetişmesinden diğer başlıklarımızda bahsedilmiştir.

#### **2.2.2.1.2.1.2 İlmiye Sınıfı**

Osmanlı devlet yönetiminde en önemli ikinci unsur, ilmiye sınıfıdır. Din, adalet, Eğitim ve Öğretim işleriyle uğraşanlar ve bilginler bu sınıf oluşturlardı. Anadolu ve Rumeli Kazaskeri, şeyhülislam, kadılar, müftüler, müderrisler ve naipeler bulunmaktadır. İlmiye sınıfı mensupları; yargı (kaza), öğretim (tedris), fetva verme görevlerini yerine getirilirdi. İlmiye, ilimle meşgul olanlar topluluğu demektir. İlmiye mensupları medreselerde yetişiyordu. Buralarda eğitim ücretsizdi. Ayrıca medrese öğrencilerine harçlık da verilirdi. Medresede eğitimini tamamlayıp icazet alanlar, müderrislik ve kadılık için başvurabilirdi.

Osmanlılarda en önemli eğitim kurumlarından biri medreselerdir. Bu medreseler; bürokrat, asker, doktor ve yargıç gibi her türlü eğitilmiş eleman yetiştiriyordu. Eğitim programları; dini bilgilere ek olarak dilbilgisi, mantık, metafizik, geometri, aritmetik, astronomi gibi çeşitli bilim dallarını kapsıyordu. Medreseye kabul edilmek ve bir sınıftan diğerine geçmek tamamen yeteneğe dayanıyor, mezuniyetten sonra görevlere atanırken başarı ve yetenek dikkate alınmıyordu (Kaya 1974: 62).

14. yüzyılın sonunda, Çelebi Mehmet tarafından Bursa'da Sultaniye Medresesi, 15. yüzyıl ortalarında ise II. Murat tarafından Edirne'de yeni bir medrese ve muallim hane açılarak devletin ileri gelenlerinin bu medrese ve muallim hane de eğitilmeleri sağlanmıştır. Daha sonra Fatih Sultan Mehmet İstanbul'u alarak, burada ilim müesseseleri oluşturmaya başlamıştır. Bu müesseselerin başında Sahn-ı Seman Medreseleri gelmektedir. Bu medreseler yüksel tahsil, yani fakülte kısmı hariç olarak, Telvih, Mifta ve Hasiye-i Tecrid Medreseleri olarak üç kısma ayrılmıştır (Uzunçarşılı, 1988: 52). Bu medreselerde, önemli

rolleri olan Asker, Doktor, Yargıç Öğretmen, Astronomist, Ulema ve Maternatikçi, gibi Osmanlı toplumuna aydın kişiler yetiştiriliyordu (Kaya, 1984: 68).

Bu medreselerde, Gramer, Mantık, Feraiz, Kelam, Aritmetik, Metafizik Belagat, Usfıl-ı Fıkıh, fıkıh, Usfıl-i Hadis ve Hadis ile Tesfir'den oluşan dersler okutulmaktaydı. Bu Medreselere kabul edilmek ve bir sınıftan diğerine geçmek tamamen yeteneğe dayanıyor ve mezuniyetten sonra görevlere atanırken de başarı ve yetenekler dikkate alınıyordu (Kaya, 1984: 68).

İlmiye sınıfı, devlet yönetiminde önemli bir yere sahipti. Divan-ı Hümayun üyelerinden olan kazaskerler, adalet işlerinden sorumluydular. Kadılar, kentlerin en üst düzey sivil yöneticileriydi. Bulundukları yerlerde belediye başkanı gibi çalışanlar; hükümetin emirlerinin yerine getirilmesi, ticari ve ekonomik etkinliklerin denetlenmesi görevlerini yaparlardı. Osmanlı Devleti'nde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin de yerine getirilmesi ilmiye sınıfının göreviydi. Medreselerde ders verme görevi müderrislere aitti.

İlmiye sınıfı mensuplarının Osmanlı bürokratik yapısının diğer kurumları olan Kalemîye ve Seyfiye sınıfına geçebilmesi buna karşılık bu kurumlardan ilmiyeye geçişlerin olmaması, bürokratlar içinde ilmiyenin üstünlüğünün diğer yanıdır. Kapalı bir kadro olan bu sınıfın kendi içinde "ilmiye sınıfından olmak bilinci" oluşmuştur. Osmanlı devletinin ilk kurumsallaşma döneminde, ilmiye sınıfının siyasal iktidara açık etkisi olması dolayısıyla bu sınıftan diğer iki sınıfa geçiş yok iken, devletin değişen siyasal yapısı ve ideolojisi ile orantılı bir şekilde, siyasal iktidar üzerinde etkinliği artan bu sınıflara geçişler olmuştur (Reyhan, 1999, s. 77).

Osmanlı Devleti'nin kuruluş döneminde siyasal iktidar üzerinde ilmiye sınıfının bürokrasi içindeki diğer sınıflardan daha etkili olduğu söylenebilmektedir. İlmiye sınıfı etkisini, değişen yapısı ve ideolojisine paralel olarak yükseliş döneminde Seyfiye sınıfına bırakmıştır (Reyhan, 1999, s. 83).

#### **2.2.2.1.2.1.3. Kalemîye Sınıfı**

Divan-ı Hümayun'da ve vilayetlerde devletin her türlü yazışmalarını yerine getiren memurlar, kalemîye sınıfını oluşturlardı. Kalemîye sınıfı Osmanlı Devleti'nin bürokrasisini oluştururdu. Kalemîye sınıfının, devletin mali ve mülki işlerinin yerine

getirilmesi gibi önemli görevleri vardı. Divanîhümayun üyelerinden deterdarlar, nişancı ve 17.yy sonuna kadar nişancının yardımcısı durumunda olan reisül-küttap kalemiye sınıfına mensuptu. Defterdar mali alanda; nişancı idari alanda bürokrasinin en üst yetkilileriydi.

Bürolarda her çeşit isleri kapsayan bu sınıf, ilkokul seviyesindeki bir öğrenime sahip olanlar arasından seçilmekte ve uzun bir staj ve deneme süresi geçirdikten sonra asıl olarak çeşitli kadro hizmetlerine atanmışlardır (Kalkandelen, 1972, s. 92).

Osmanlı Bürokrasisinin kapalı bir grup oluşturmadığı, toplumun bütün kesimlerinden bu gruba girmek olanağı bulunduğunu (Bozkurt, 1980: 37)da ifade etmek gereklidir. 1453'ten sonra merkezi hükümetin işleyiş tarzı öncesine göre farklılaşmış o zamana kadar yöneticilerin daha çok medreseli ve ilmiye sınıfından gelen “şer-i idari” yapıları olmalarına karşın, 1453'ten sonra “örfilik ve askerilik” esas karakter haline gelmiş; yöneticiler kölelik-gulâmlıktan yetişen, Enderun terbiyesini (eğitimi)almış kişiler arasından belirlenmiştir (Akdağ, 1999: 55)

Osmanlı İmparatorluğunun reform dönemi (1789-1922) boyunca yönetici sınıfın tarihsel olarak kalemiye diye tanınan dalı, 1830'lardan sonra mülkiye diye bilinen yeni oluşuma dönüşmüştür (Findley, 1996: 4). 19. Yüzyıldan itibaren, sivil bürokrasi diğer bürokrat kanatları içinde sivrilmiş, dış ilişkiler ve mali güçlüklerle çare bulma çabalarıyla öne çıkan mali ve diplomat bürokratlar bu konuda etken olmuş ve Osmanlı Türk Devletinde bürokratik idare geleneği yerleşmeye başlamıştır. Bu gelenek, bürokrasinin siyasal kararların yalnızca uygulayıcısı olması biçiminde gelişmemiş (Heper, 1974: 4). olup, Osmanlı Devletinin birliği ve varlığını nasıl sürdürebileceği konusunda fikir geliştirmeye, karar alıcıları da yönlendirmeye çalışması şeklinde gelişmiştir. Bürokratik yönetim geleneği sonunda bürokrasinin öncülüğünde yeni bir yönetim düzeni kurulmasına kadar etkileyici olmuştur (Günay, 2004: 46).

#### **2.3.2.1.2.2 Tanzimat Sonrası Yeni Bürokratlar**

Osmanlı Devleti, 17. yüzyılın başlarında klasik devlet yönetiminde birtakım değişiklikler yaşamaya başladı. 1. Ahmet padişah olduktan sonra Fatih Sultan Mehmet döneminde getirilen kardeş katli geleneğine son vererek, padişahlığın Osmanlı soyundan büyük ve akıllı başında olanına (ekber ve erşed) usulünü getirdi. Bundan sonra şehzadeler, sancaklara gönderilmeyip sarayda kafes hayatı yaşadılar. Bu durum, şehzadelerin devlet

yönetimde bilgi ve deneyim kazanmalarını engelledi. Sarayda öldürölme kaygısı içinde yaşadıklarından, birçoğunun ruh sağlığı bozuldu Dönemin sorunlarını ve çözümlerini ele alan layiha yazarları, bu değişimle ilgili raporlar hazırladılar. Koçi Bey ve Lütfi Paşanın layihalarında (raporlarında) üzerinde durdukları ortak konular şunlardı: Padişahların otoritesi zayıflamıştır. Birtakım yöneticiler ve halk kanunlara uymamaktadır. Ordu, toprak ve maliye teşkilatları bozulmuştur.

17.yy da kapıkulu ve tımar sistemindeki bozulmalar, devletin diğer kurumlarını da olumsuz yönde etkiledi. Bilim kurumlarında bozulmalar başladı. İlimiye sınıfı eski önemini kaybetti. İlmî makamlar rüşvet karşılığında ehliyetsiz kişilerin eline geçti. Medrese mezunlarının sayısı arttı. iş bulamayan medrese mezunları, devlete karşı çıkarılan ayaklanmalara katıldılar. Devlet otoritesinin zayıflaması, halkın devlete olan güvenini azalttı. Bütün bu gelişmeler Osmanlı Devleti'nin, 18. yüzyılda bir değişim sürecine girmesine neden oldu.

Osmanlı yönetiminde yönetim alanındaki değişiklikler özellikle 18.yy da Lale devri ile başlar. Bu dönemden itibaren devlet adamları, gerilemenin kendileri dışından kaynaklandığını anlamış ve buna çare arayışlarına girişmişlerdir. Bu dönemden itibaren Avrupa'ya elçiler gönderilerek gelişmeler yakından izlenmeye başlamıştır.

III. Selim, Medrese ve Enderun-u Hümayun dışında, bir takım üst düzey yöneticiliğe aday kişilerin yabancı dillerini ve mesleki bilgilerini artırmaları için Londra, Paris, Viyana ve Berlin'e gönderilerek elçiliklerin yanında yetiştirilmelerini sağlamıştır. Burada III. Selim, bu uygulamalar ile yeni bir sivil seçkinler grubu oluşturmak istemiştir (Heper, ? : 260).

Osmanlı Devleti'nin Avrupa ülkelerinde sürekli elçiliklerin kurulmasından sonra Avrupa ile olan ilişkileri artmış, eski nesilden daha farklı bir anlayışa sahip, reformcu, yeni bir nesil ortaya çıkmıştı. Bunlar bir yandan Avrupa'nın önemli merkezlerin de görev yaparken diğer yandan Avrupalıların toplum yapısını ve uluslar arası ilişkileri tanımaya başlayan değerli diplomatlardı. Klasik Osmanlı yöneticilerinden ayrı bir sınıf oluşturuyorlardı. Bunlar klasik Osmanlı düşüncesinden uzak kul sisteminin dışında, medrese eğitimi yerine çağdaş bilimlerle eğitilmiş kimselerdi. Tercüme odası veya dış ülkelerdeki elçiliklerde görev almış, uluslar arası ilişkileri, yönetim, maliye ve siyaset konularını iyi bilen kişilerdi. Devlet bürolarında çalışarak pratik deneyime sahip olmuşlardı. Tanzimat'tan sonraki dönemlerde yönetimdeki etkinlikleri hızla artan bu bürokratlar, artık çözülmeye başlamış gelenekçi anlayışı benimsemeyen, yönetimde köklü reformlar yapma düşüncesine sahip kişilerdi.



Bunların gerçekleşmesi için de batı tarzında eğitim veren okulları bitiren ve yabancı dil bilenler, önemli görevlere getirilmeye başlandı. Böylece yeni bir yönetici sınıf ortaya çıktı. Bu yeni yöneticiler, memur adı verilen bürokratlardı.

Batı ile kurulan ilk temaslar sırasında Osmanlı diplomatlarına azınlık (ve genellikle Rum) sekreter ve tercümanlar refakat etmiş ve dil bilgileri dolayısıyla daha çok onlar bu temaslardan faydalanmışlardır. Diplomatlar ise genellikle eski kuşak saray diplomatları olup dil bilmeyen kimselerdi. 2. Mahmut, 1820'lerin sonuna doğru Yunan isyanının patlak vermesiyle birlikte, Babıâli'deki azınlık sekreter ve tercümanların işine son vermişti. Bu olayın ardından 1821 'de Tercüme Odası kurulmuş, bu odada Müslüman memurların görev almaları, yabancı dilleri ve özellikle de Fransızca'yı öğrenmeleri amaçlanmıştır (Heper 1974: 62).

O dönemde Fransızca, bir katibi tercüman, bir tercümanı diplomat, bir diplomatı da devlet adamı yapan bir tılsım idi. Saldırgan ve yayılan Avrupa'nın hakim olduğu bir dünyada kara mevkileri, kaçınılmaz olarak Avrupa'yı, (Batı) dilini ve işlerini iyi bilen kimselere geçti. Yeni iktidar eliti, ordudan ve ulemadan değil, Tercüme Odasından ve elçilik kâtipliğinden gelenlerden oluşuyordu (Lewis 2000: 118).

Batı karşısında uğranılan askeri yenilgilerin devam etmesi üzerine, 18. yüzyılın sonunda 3. Selim ile 19. yüzyılda 2. Mahmut ile devam eden reform hareketlerine girilmiştir. Bu reform hareketlerinin başlangıçtaki hedefi, Osmanlı'nın askeri gücünü pekiştirmektir. Ancak oluşan çeşitli dinamikler sonucu Tanzimat döneminde reform hareketlerinin öncülüğünü sivil bürokrasi ele geçirmiştir. 1839'dan 1876'ya kadar uzanan dönemde, sivil bürokrasi giderek bağımsız bir siyasal tutum geliştirmiştir. Bunun nedeni, birtakım faktörlere bağlanabilir. Öncelikle, dönemin üst düzey devlet adamları "uygun" bir eğitime sahiptiler. Bu devlet adamlarının çoğu Tercüme Odası ve/veya dışarıdaki Osmanlı diplomatik misyonlarında idari ve siyasi eğitim görmüşlerdi. Buralarda seküler ve uygulamaya dönük bir eğitimden geçmişlerdi. Birinci derecede diploması, ikinci derecede de devlet maliyesi konularında uzman olmuşlardı (Heper 1974 (I.cilt): 249).

18. yy da Divan toplantıları önemini kaybetmeye başladı. Daha önceleri her gün toplanan divan, bu dönemden sonra hafta da bire kadar inmiştir. Devlet işleri, Sadrazam divanında görüşülmeye başlandı. Bu dönemde Divan'ın etkin kollarından olan kalemiyenin bu dönemde önem kazanması ve yürütme gücünü ele almaya başlamasıdır. 18. yüzyılda

Avrupa devletleriyle olan ilişkilerin gelişmesi, devletlerarası diplomatik ilişkilerin önem kazanmasıyla kalemiye güçlenmeye başlamış, nişancıya bağlı olarak çalışan reisülküttabın, devletin dış ilişkilerini yürüten kişi olarak ön plana çıkmasına neden oldu. Bunun sonucu olarak reisülküttap, dış işleri bakanlığı görevini yerine getirmeye başladı. Reisülküttap kalemelerinden amedi kalemi, teşrifat kalemi ve tercüme odalarının önemi arttı.

19.yy Osmanlı'nın dağılma döneminde yönetim alanında önemli değişikliklere gidilmiştir. Divan-ı Hümayun'un, sadrazam başkanlığında Babıâli'de toplanmaya başladı. Babıâli, 1826'dan sonra, sadrazamın özel ikametgâhı olmaktan da çıktı. Burası, devlet işlerinin görüşüldüğü merkez yönetim binası durumuna geldi. Bu tarihten sonra, Osmanlı Hükümeti ile eş anlamda kullanıldı.

Devlet, Batı'dan, önce askeri eğitim, teknik ve üniforma; daha sonra bir takım kurumlar ve yasalar almaya başladı. Geleneksel Osmanlı kamu bürokrasisi Tanzimat'la beraber köklü değişikliklere uğradı ve yeni bir yapılanmaya gitti. II. Mahmut'un son dönemlerinde kurulmaya başlanan bakanlıklara, Tanzimat döneminde yenileri eklendi. Kısa zamanda modern bir hükümet mekanizması için gerekli örgütlenmeler yapıldı. Bakanlıkların yanında, bunlara yardımcı olacak danışma meclisleri kuruldu. Tanzimat'ın yönetici kadrosu, devletin kurtuluşunu güçlü ve merkeziyetçi bir yönetimde görmekteydi. Taşradaki yöneticilerin yetkileri kısıldı. Yönetimin yeniden yapılanmasında idari ve mali merkeziyetçilik esas alındı. Yetkilerin taşradan merkeze aktarılmasında valilere güvensizlikle, eşrafın ve ayanların değişimi engelleyebilecekleri endişesi vardı. Memurlara sabit maaş bağlandı. Artık memurların maaşı yaptıkları işlerinden etkilenmiyordu. "Sallabaşı al maaşı", "Allahtan sağlık devletten aylık" gibi özdeyişler, yönetim kültürümüze bu dönemde girdi (Eryılmaz, 2004, :227).

2.Mahmut, Divan-ı Hümayun'u kaldırarak; Padişah, sadrazam ve şeyhülislamda toplanan yetkileri, nazırlıklar arasında paylaştırdı. Memur yetiştirmek için okullar açıldı. Bu okulların açılması ile birlikte eğitim, Osmanlı-Türk bürokrasisinin seçkin grubunu diğer toplumsal gruplardan ayıran en önemli kriter olmaya başlamıştır (Heper, 1974: 64).

Devlet yönetiminde, dışişlerinde yetişen ve yabancı dil bilen memurlar ön plana çıktı. Tanzimat'ın önde gelen yöneticileri, "kalemiye sınıfı"na mensuptu; kısacası bürokrasinin içinden yetişen kişilerden oluşmaktaydı. Tanzimat Fermanı'yla getirilen mal ve can

emniyeti, esas itibariyle bürokratlara siyasi otorite karşısında endişesiz yaşam ve hizmet olanağı sağlamaya yönelikti. Bu dönemde padişahın otoritesi ve karar alma yetkisi fiilen bürokrasiye geçti. Dolayısıyla bürokratların ülke yönetimindeki güçleri arttı. Zaman zaman bürokrasi ile padişah arasında otoritenin paylaşımı konusunda tartışmalar da ortaya çıktı. Tanzimat döneminde bürokrasinin temel amacı, topluma hâkim olmaktır. Merkezi yönetim gücünü ülkenin her yöresinde etkili hale getirmek için çalıştı. Bir taraftan dış baskılar, diğer yandan içerde Müslüman olmayan toplulukların talepleri, Batı kaynaklı yönetim kurumlarının benimsenmesi sonucunu doğurdu. Osmanlı Devleti, 1860'lı yıllarda ülke yönetimini Fransız yönetim sistemine göre yeniden biçimlendirmeye çalıştı. 1864 yılında "eyalet" sisteminden bugün uygulanmakta olan "vilayet" (il) modeline geçildi. Taşra yönetiminde vilayetin alt kademeleri olan "sancak", "kaza" ve "köy" yönetimleri yeniden düzenlendi. Bugünkü yerel yönetim birimlerimiz içinde yer alan "il özel idaresi" ve "belediye"lerin kurulması bu döneme rastlar. "Danıştay" ve "Sayıştay" gibi temel kurumlar da Tanzimat döneminin ürünüdür. Tanzimat'la getirilen yönetimde merkeziyetçilik, taşradaki kamu hizmetlerinin aksamasına neden oldu. Tanzimat Dönemi'nin yönetici ve uygulamalar, kamu hizmetlerinin ve personelinin sınıflandırılması, kamu görevlilerinin hizmete alınması, atanması, ücretlerinin tespit edilmesi, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, hak, ödev ve sorumluluklarının belirlenmesi gibi çeşitli konuları kapsar.

Tanzimat dönemindeki yenilik hareketlerinin öncülüğünü yapan asker-sivil aydın kesim merkezi otoriteye karşı güvence sağlamaya çalışırken batılılaşmayı çıkar yol saymıştır. Devletin ekonomik açıdan yarı sömürgeleşmesi buna uygun zemini de yaratmıştır. Sömürgeci Avrupa'nın bir anlamda devlet katındaki temsilciliğini de yerine getiren bürokrasi Tanzimat Fermanı'yla söz konusu güvenceleri sağlamayı başarmıştır (Örne, 1988: 62). Tanzimat'ı izleyen yıllarda Padişah karşısında güvenceye kavuşan bürokrasi Padişah'ın yetkilerini kendi eline aktarmaya çaba göstermiştir. Merkezi Yönetim Kuruluşları, Fransa ve Prusya Örneklerine göre geliştirilmeye çalışılmıştır. Bakanlıkların sayısı artırıldığı gibi Danıştay (Sura-i Devlet 1868) ve Sayıştay (Divan-ı Muhasebat 1869) gibi kuruluşlar da kurulmuştur (Öztürk, 1994: 103-104).

Tanzimat'ı izleyen yıllarda padişah karşısında güvenceye kavuşan bürokrasi padişahın yetkilerini kendi ellerine almaya çaba göstermiştir. Bu dönemde ayan ve ulema, bürokrasinin daima rakibi olmuştur. Mustafa Reşit Paşa, bürokratları ulemanın etkisinden kurtarmak için Batı modeline göre kurulan okullarda genç bürokrasiyi yetiştirmiş; ayanın

olumsuz etkisini önlemek için de taşra yönetiminin merkeziyetçi niteliği daha da kuvvetlendirilmiştir (Ergun ve Polat 1978: 72).

Yeni nesil bürokratlar, ekonomik düzeyi yüksek, köklü ailelerden gelmekteydiler. Ancak bu ayrıcalıklı durumlarını kendi çıkarları uğruna kullanmayıp ülkenin durumunun sosyo-ekonomik açıdan düzelmesini amaçlıyorlardı. Devleti yönetme konusunda kendilerini yetenekli bulan yeni bürokratlar, batıdan alınacak kanunlarla devleti güçlendirmek ve padişahın yetkilerini kısmak düşüncesindeydiler. Bunlar, devletin dini kurallarla yönetilemeyeceğini, halkın bütününe refahını amaçlayan bir yönetim kurulmasını, bunun da ancak akıl yoluyla yapılabileceğini düşünüyorlardı. Onlara göre bu düşüncüyü gerçekleştirmenin yolu, otoriter bir devlet kurmak ve batılı devletlerden alınacak akılcı düşünceleri, kanun yaparak kurumlaştırmaktır. 1839'da ilan edilen Tanzimat Fermanı ya da Gülhane Hattı Hümayunu bu düşüncenin bir sonucudur.

Tanzimat Fermanı, devlet ile toplum ilişkilerine yeni düzenlemeler getiriyordu. Bu ferman ile, padişahın ve hükümetin keyfi uygulamalarına son veriliyor; halkın doğal hakları ve devlete karşı görevleri belirleniyor; halkın hak ve görevler yönünden eşit olduğu kabul ediliyordu. Fermanın ilan edildiği gün, padişah ve devlet yöneticileri, halkın huzurunda kanunlara uyacaklarına yemin etmişlerdi. 1839 Tanzimat Fermanı'nın ve 1856'da ilan edilen Islahat Fermanı'nın amacı, bütün yurttaşları, din ve ırk farkı gözetilmeksizin kaynaştırmak ve bir Osmanlı toplumu yaratmaktır. Bu düzenlemelerden sonra, bu anlayışlar doğrultusunda yeni okullar açıldı ve çağdaş eğitimle aydın insanlar yetişti. Diğer yandan eski Osmanlı geleneği ve kurumları da devam ediyordu. Tüm bu çabalara karşın Osmanlı toplumu çeşitli nedenler yüzünden istenilen aşamaya gelememi.

1856 yılında çıkarılan Islahat Fermanı ile, hangi cemaatten olursa olsun her yurttaşın Devlet hizmet ve memurluklarına, sivil ve askeri Devlet okullarına girmeleri sağlanarak, personel seçimindeki kısıntılar ortadan kaldırılmış ve gayri Müslimlerin Devlet hizmetlerine eşit şartlarda girmeleri kabul olunmuştur. Gayrimüslim tebaaya tanınan bu haklar sonucunda bu kesim, geniş sayıda devlet hizmetine girmiş ve içlerinden üst makamlara yükselenler olmuştur. Bunlardan Devlet görevlerine alınanlar genellikle Devlete sadakatle hizmet etmişlerdir (Balta, 1966: 55).

Sınıflandırma, devletin çöküş döneminde bile önem verilen ve değer taşıyan bir araç olmuş, ortaya çıkan yeni durum ve ihtiyaçlar karşısında sık sık gözden geçirilerek

gerektiğinde yeni sınıflar kurulmuş, eskilerinde değişiklikler yapılmış veya sınıflar kaldırılmıştır. Sınıfların içinde, görevlerin güçlük ve sorumlulukları ile önemlerinin artışlarına göre düzenlenmiş derecelendirme ve her derecenin ödevleri, yetki ve sorumluluklarına göre ücretlerinin saptanması sınıflandırma sisteminin çöküş devirlerinde bile ihmal edilmemiştir (Kalkandelen, 1972, s. 92, 93).

1876'da ilan edilen Kanunuesasî ile Osmanlı Devleti, meşruti yönetime geçmiş oldu. Kanunuesasî, Prusya ve Belçika anayasaları örnek alınarak yapılmıştı. Kanunuesasî'nin en büyük özelliği, Osmanlı devlet yönetimine parlamento kavramını getirmiş olmasıdır.

1876 Anayasasında yöneticilerle ilgili özel bir hüküm bulunmamakla birlikte tüm memurların atanma ve çalışma yöntemlerinin belirlendiği üç maddelik "Memurin" başlıklı bir bölüm bulunmaktadır. Bu bölümde yer alan 39. madde de "Bilcümle memurin nizamen tayin olunacak şerait üzere ehil ve müstahak oldukları memuriyetlere intihab olunacaktır ve bu veçhile intihab olunan memurlar kanunen mucibi azil hareketi tahakkuk etmedikçe veya kendisi istifa eylemedikçe veyahut Devletçe bir sebep-i zaruri görülmedikçe azil ve tebdil olunamaz..." (Gözübüyük, 2002: 18) denilerek Devlet memuru olarak çalıştırılacaklara bir takım temel hakların sağlandığı da ortaya konulmaktadır. Bu madde ile öncelikle, memurların, kanunen belirlenen şartları taşımak kaydı ile yeterli oldukları veya hak ettikleri görevlere atanabilecekleri belirlenmektedir. Maddeden yeterlik (liyakat) ilkesinin atamalarda esas alınacağı anlaşılmaktadır.

Osmanlı, devletin bünyesinde yer alan, farklı etnik ve dini özelliklere sahip kişilere memur olmak için, Osmanlının tebaası olmak ile yeterli ve yetenekli olmak dışında bir şart koşmamış, bu koşulları taşıyanların devlet memuru olabileceğini çıkardığı ilk anayasada açıkça ifade etmiştir. Kanun-i Esasinin 19. maddesinde "Devlet memuriyetinde umum tebaa ehliyet ve kabiliyetlerine göre münasip olan memuriyetlere kabul olunurlar" (Gözübüyük, 2002: 15) denmektedir. İlk anayasamız olan bu anayasada, temel olarak herkesin nitelikleri ve yetenekleri doğrultusunda kamu görevlisi olabileceği ifade edilmektedir. Devlet memuru olmanın "umum tebaa"ya açık olduğu, dolayısıyla kişiler arasında ayırım yapılmayacağı da (ki buna dini ayrımı da dahil etmek gerekir) özellikle vurgulanmıştır.

### **2.3.2.1.3. Osmanlı'da, Yöneticinin Nitelikleri ve Seçimi**

Bu bölümde Osmanlı'da Askeri (Yönetici) sınıfın belirlenmesinde, kul'larda bulunması gereken özellikler işlenecektir.

#### **2.3.2.1.3.1. Kuruluş ve Yükseliş Sürecinde Kamu Personel Rejimi**

Osmanlı toplumunda insana değer verilir, yaratıkların en şerefli olarak görülürdü. Toplumda iş bölümüne ve herkesin kendi yetenekleri doğrultusunda görevler üstlenmesine önem verilirdi. Herkesin görevini yerine getirmesi şarttı.

Bilgi, yetenek ve kişiliğin temel sayıldığı bir eğitim sisteminin yürürlükte olduğu Yükselme Dönemi'nde, Devlet hızla büyümüş, toplumsal ve siyasal kurumlar yeni kurallarla ve dayanışmalarla kuvvetlenmiştir. Personel yetiştirme sisteminin üstün nitelikleri toplumun her kesimini etkilemiş, Türkler arasında başarılı hizmetlerin ödülleri olmuştur. Yeterlik, eşitlik, hak ve adalet ilkelerine bağlılık, farklı inançlara karşı hoşgörü yine bu dönemde kamu yönetimi ile özdeşleşmiştir (Kaya, 1991: 164).

Osmanlı Devleti'nin Kuruluş ve Yükselme Dönemi'nde yönetici adaylarının tespitinde aranan Liyakat ve Yeterlik ilkelerini kısa zamanda büyümesinde ve uzun süre varlığını devam ettirmesinde etkili olmuştur.

Osmanlı Devletinde ferdin toplum içindeki yeri soy asaletine dayanmamakta, dolayısıyla kan bağına bağlı olarak süregelen bir seçkinler sınıfının varlığına da rastlanılmamaktadır. Devlet, eski Türk aşiret aristokrasisini ve feodal yapıları tamamen bertaraf etmiş, siyasi iktidarı etkileyebilecek toprak asilleri ve büyük sermaye sahipleri gibi iktisadi güçlerin olmasını engellemiştir. Avusturya Prusya elçisi Buspccq Osmanlıda terfi sisteminin yetenek ve liyakat esasına göre olduğunu bunda devletin gücünün önemli bir sebebi olduğunu hatıralarında ifade etmiştir (Akgündüz, Öztürk: 1999: 346-347).

İstanbul'un fethi ile Osmanlı artık mütevazı bir beylik olmaktan çıkmış, padişahlar, imparator unvanını taşımaya başlamış, Türk soylular devşirmelikten yetişen yöneticilere karşı statü kaybına uğramışlardır. Osmanlıda millilik yerine kozmopolit bir tutum gelişmeye başlamış, sonucunda da daha çok Türklerin oluşturduğu Türk askerleri, Türk soyu dışından gelen ve Enderun'da eğitilenler tarafından yönetilmişlerdir. Türkler Enderun'dan

da uzak tutulmuşlar, üst yönetim kadrolarına da gelememişlerdir (Akdağ, 1999: 110-112). Türklerde fazlaca görülen adam kayırma özelliğinin devletin yönetimi etkilememesi için böyle bir anlayış benimsenmiş, böylece Padişaha tam sadakat ve diğer bazı güç odaklarının oluşmaması böylece sağlanmıştır.

#### **2.3.2.1.3.2. Yıkılış Sürecinde Kamu Personel Rejimi**

Bilgi, yetenek ve kişilik esaslı bir eğitim sisteminin yürürlükte olduğu 1453-1566 döneminde Osmanlı devleti hızla büyümüş, toplumsal ve siyasal kurumlar yeni kurallarla kuvvetlenmiştir. Bu dönemde yeterlilik, eşitlik ve adalet ilkelerine bağlılık kamu yönetimiyle özdeşleşmiştir, Fakat Kanuni'nin 1566'da ölümünden sonra geleneksel eğitim kurumları olan medrese ve Enderun okulları yeni gelişmelere ayak uydurmakta başarısız oldular. Bu başarısızlık, kamu yönetimini ve orduyu da olumsuz yönde etkilemiştir. 18. yüzyılda Osmanlı devleti bütün kurumlarında eşitlik, dürüstlük, yetenek ve adalet ilkelerine dayanan gücünü kaybedip Avrupa'nın hasta adamı durumuna gelmiştir (Kaya 1999: 164). Saray gözdelerinin, liyakatlerine bakılmaksızın keyfi biçimde en yüksek kademelere getirilmeleri sonucunda, yönetim sistemi daha 16. yüzyılda zayıflamaya başlamış, rüşvet idari sisteme iyice sızmış, kamu görevleri parayla alınır satılır hale gelmişti (Davison (1.cilt) 1997: 27).

İnsan problemlerin baş faktörüdür. Osmanlı Devleti de dış etkenlerin de etkisiyle yöneticiden (insan) kaynaklanan nedenlerle yıkılış sürecine girmiştir. Yöneticilerinin önceki dönemlere göre yeteneksiz ve liyakatsiz olması bunda etkili olan baş faktördür. Bunun yanı sıra saray, ulema ve askeri rütbelilerin kendi çıkarları için yaptıkları çalışmalar, sistemin bozulmasında etkili olmuştur.

Kuruluş ve Yükseliş döneminde oldukça başarılı işleyen bürokrasi, Osmanlı Devleti'nin duraklama ve gerileme döneminde giderek bozulmuş ve etkinliğini kaybetmiştir. Bunun nedeni olarak; Osmanlı Devleti'nin, Avrupa'daki gelişmeleri yakından izleyememesi sonucu, güçlenen Avrupa orduları karşısında aldığı yenilgiler nedeniyle, dış kaynakları toplayamaz hale gelmesi dolayısıyla, hazinenin yükünü, iç kaynaklardan karşılamak zorunda kalması. Savaşlardaki yenilgiler, toprak sisteminin bozulmasına ve devlet arazisinin özel kişilere ve mülkiyete devredilmesi sonucunda, toprak rejimine dayalı kamu personeli değişerek yeteneksiz ve bilgisiz idareciler ortaya çıkmıştır.

Ayrıca Yükselme Dönemi'nde, hiç idari işlere karıştırılmayan saray ekranı Duraklama Dönemi'nde nüfuzlarını kullanmaya başlamışlar ve devlet idaresine yetersiz kişileri getirmişlerdir. Rüşvet, iltimas ve pozisyonların parayla satılması, bir zamanlar disiplin dürüstlük ve işleyişle Avrupa'da ün yapmış olan Türk kamu yönetiminin yaygın bir niteliği haline gelmiştir. Eğitim kurumlarına kabul edilmede, sınıflarda ilerlemede ve işe alınmada liyakate daha az önem verilmeye başlanmış , askerler ve ulema gittikçe yeniliklerden uzaklaşarak tutucu hale gelmişlerdir. Sorumluluk taşıyan üst düzey mevkilere atanan bu kişiler yüzünden üst düzey yönetici yetiştiren kurumlar da bozulmaya yüz tutmuştur (Öztürk, 1994: 100).

Osmanlı İmparatorluğunda ehliyet ve liyakat ilkelerinden uzaklaşma ve siyasal ve toplumsal kayırcılık yanında, rüşvet ve yolsuzluklarla ortaya çıkan siyasal ve yönetsel yozlaşma ve bozulmalar önce toprak rejimini çökertmiş, tımar ve zeametler hak sahiplerine değil, kayırlan ve gözetilen kimselere verilmiştir. Bu kişiler, kaynaklarıyla orduya asker yetiştirmek yerine bireysel çıkarlarını geliştirmişler, dolayısıyla toprak rejimine dayalı olan askeri sistem gerilemiştir. Devletin fetih ekonomisine dayanan yapısını ayakta tutmak ve yaşanan duraklama döneminden sonra aslında ülkenin topraklarını elde tutabilmek için artık düzenli olarak işlemeyen tımarlı sipahilerin yerine merkezi bir ordu kurulması gereği ortaya çıkmış, “yerinden yönetim ilkesine dayalı ordunun yerine merkezi ordunun kurulması gerekmiştir.” (Yaşamış, 2001: 27) Merkezi askeri güç bir yandan devlet giderlerini arttırmış, öte yandan yönetimde yozlaşma, yeni teknikleri ülkeye ve orduya aktaramama, toprak kayıpları, devlet gelirlerinde önemli azalmaları doğurmuştur. Akçenin değeri sürekli düşürülmüş, halkın ve askerin satın alma gücü düşmüştür. (Yaşamış, 2001: 28) Devlet hizmetine giriş ve terfi konularında eşitliğin mükemmel biçimde uygulanamaması, personel sisteminin her zaman tarafsız bir şekilde işlemediğine işaret etmektedir. (Findley 1996: 303) Yapılan reformlar kısmen eski nüfuz ve himaye adetlerini geriletseler de eski zihniyetin yerini tamamen alamamışlardır. Reformlar (Tanzimat, Islahat) sonuçta “Avrupalı olduğu kadar Osmanlı” da olmuş, her iki yönetim kültüründen de etkilenmiştir. (Findley 1996: 314)

17.yy dan itibaren devletin gerilemesini görerek hükümdarı uyarma cesaretini gösterip raporlar yazanlardan biri olan Koçi Bey, 4. Murat’a sunduğu risalesinde; “Vezir-i azamlık bir ulu makamdır. Yerinin adamı olduktan sonra sebepsiz azl olunmayıp, nice yıllar Sadrazamlık makamında kalması ve işlerinde müstakil olması gerekir” (Danışman, 1985: 34) diyerek devlet yönetiminde keyfi görevden almayı ve görevlendirmeyi eleştirmiştir.



Yine başka bir yerde Koçi Bey; “Evvelce beylik ve beylerbeylik ve diğer padişahlık memurlukları, memleket idaresinde iş görmüş, emektar, doğru ve dindar kimselere verilip, karşılığında bir akça ve bir habbe rüşvet ve bahşiş alınmazdı. Suçu ve günahı meydana çıkmayınca hiç kimse azlolunmazdı....zeamet ve tımar adı ile kimseye arpalık verilmezdi....Tımar erbabından yararlılığı görülmeyenin ve seferi hümayunda baş ve dil getirmeyenin maaşı arttırılmazdı...Devlet büyüklerinde ve askerde gümüş at takımı ve süs yoktu...Giderek her işe hatır karışmakla ve her işe göz yummakla hak sahibi olmayanlara hadden fazla mevkiler verilip, eski kanun bozuldu... köyler ve tarlalar, kılıç ehlinin elinde olup, yabancı ve kötü asıllı kişiler girmemiş idi. Büyüklerin ve ayanın sepetine girmemişti. İlk defa bozulması şu yüzden olmuştur ki...Osman Paşa (devlet olanaklarını) iyilerine vermişti. Fakat ondan sonra gelenler, kâr budur diye iyi kötü alay işe yaramaz soysuzlara başlama emirlerini verip, zeamet ve tımar isteyenler bir günde yüz bin akçe tımara hak sahibi oldular...bu bozukluklar devletin en şecaatli, güçlü, şan ve şevkete sahip olan askerinin harap olmasına sebep oldu...” demektedir. Buradan hak etmediği yada ehil olmadığı halde bazı kişilere önemli görevler veya dirlikler verilerek kayırmacılık yapıldığı ve bu durumun adalet anlayışını zedeleyerek yönetimde bozulmalara yol açtığı sonucu çıkarılmaktadır. Koçi Bey yukarıdaki şekilde sorunları ifade ettikten sonra, çözüm olarak da aşağıdaki önerileri sıralamıştır:

“Enderun ve Birun halkından saltanat işine kimse karışmamalıdır. Vezir-i Azamların hizmetlerinde olan eyalet ve sancakları, yolları ve erleri ile gelmiş, yarar ve namılı tedbirli ve vakar sahibi olan beylerbeyine ve sancak beylerine ölünceye kadar ihsan oluna...suç ve günahları tahakkuk etmeyince azil olmaya...zeamet ve tımarı daima beylerbeyi verip, İstanbul’dan hiçbir şekilde karışmayalar.” (Danışman, 1985: 57,58) Atamaların “ehil” olan kişilerden yapılması ve bunların keyfi nedenlerle görevden alınmaması kısacası liyakat sistemi önerilmektedir.

Yine Defterdar Sarı Mehmet Paşa’nın 1714 tarihinde “Devlet adamlarına öğütler” adlı eserinde: “Serhad ağalıkları, dizdarlıkları ve alay beylikleri hak edenlere verilmeli, ölümü veya azli gerektiren bir durum olmadıkça bu kimseler vazifeden uzaklaştırılmamalıdır...makamları belli mevki sahibi kimselere vereler...Şeriatden ve dünyada olup bitenlerden haberdar olmayıp başaramayacak olanlara vermeyeler...Kayırma, rica veyahut rüşvet ile vermeyeler...” (Yaşamış, 2001: 6) diyerek liyakat, kayırma, rüşvet ve keyfi olarak göreve son verilmemesinden bahsetmektedir. Yine aynı eserde, “Rütbe verilen kimseler Osmanlı Devletine Yararlı hizmetleri geçmiş ve

memur olduğu işlerde tam bir gayret içinde olacağı bütün halk tarafından bilinen, tecrübeli kişiler olmalıdır. Rüşvetle ehliyetsize devlet hizmeti verilmesi büyük hatadır.” (Uğural, 1987: 58) diyerek de, yeterli olmayanlara görev verilmemesini öğütlemiştir.

Yine bu tür raporlardan birinde; “Devlete asker ve yönetici olmanın geleneksel kural ve yöntemlerine aykırı olarak türlü naz ve nimetlerle büyümüş olan vezir ve soylu kişi çocukları, şehirden ayrılmamış kimselerden bir yolunu bulanlar Saray-ı Hümayun’ca alınmaya başlanmıştır. Bunlar arasında...padişah iltifatına nail olanlar birden bire vezirliklere atanmaya başladılar” (Nuri Paşa, 1987: 292) denerek haksız atamalara vurgu yapılmaktadır.

“Osmanlıda Kalemiye Sınıfına atamalarda kişisel ilişkiler esas alınmaktaydı. Sınava dayalı titiz bir göreve alma sistemine dayandığı kabul edilen dini kurumlar bile kayırmacılık ve akrabaları tutma konusunda ünlüydü” “Bazı memurlar, ilk atandıkları kaza kaymakamlığının ardından Bursa, İzmir gibi yerlerin valililiğine ya da nazırlığa kadar yükselirken bazılarının kaza düzeyindeki makamlara takılıp kalması ve yükselememesini açıklamak güçtür” (Findley 1996: 51) ifadeleri de Osmanlı Devletinde kayırmacılığın açıkça uygulandığını ortaya koyan ifadelerdir.

2. Mahmut zamanında başlayan modern Osmanlı bürokrasisinin kuruluş hazırlıkları, Tanzimat hareketiyle tamamlanma yoluna girmiştir. Bunun şartlarını hazırlayanlar da batı kültürüyle yetişmiş bir grup devlet adamıdır. Bu devlet adamları, ülkenin içinde bulunduğu sorunların geniş ölçüde Batı kurumlarının Osmanlı düzenine ithaliyle sağlanacağını düşünüyorlardı. Bunu yapacak olan da sivil-asker kamu görevlileridir. Ancak, bu kamu görevlilerinin merkezi otorite karşısında hiçbir güvenceleri yoktu. İşte Tanzimat Fermanı, getirdiği ilkelerle, kamu görevlilerinin can ve mal güvenliği, bürokrasiye yeterli kadro sağlamak için uygun bir ücret rejimi ve eğitim düzeni kurma gibi önemli bazı imkanları da sunmuştur (Yalçındağ 1970: 48).

Buhar gücünün yarattığı ivme ile başlayan hızlı sanayileşme de artık o güne kadar arzu edilen yönetici tipi yerine, farklı alanların uzmanlaşmış elemanlarına gerek duymakta ve bu tip yöneticilerin yetiştirilmesini gerekli kılmaktadır. “Osmanlıda, yönetsel reformlar ilerledikçe önemli mevkileri dolduracak kişiler için katiplerin geleneksel yazıcılık becerileri ve bu becerilerin getirdiği entelektüel ufuklar artık yeterli olmaktan çıkmış, Mülkiye memurları içindeki kültürel değişim ya da yeni bir profesyonellik anlayışı önem kazanmaya

başlamıştır.” (Findley, 1996: 7) Tanzimat Döneminin etkileri doğrultusunda Osmanlıda, her alanda büyük kalkınma hareketlerine girişilmesi, çağın ilkelerine uygun yöneticiler yetiştirilmesi en başta ele alınması gereken sorunlardan biri olmuştur. “Yeni nizamın idaresi batı kültüründen yoksun idarecilere bırakılmazdı” (Çankaya, 1969: 31) düşüncesinin de etkisiyle, bilgili ve çağın gidişine uygun Genel İdare Elemanı yetiştirecek bir okula gereksinim ortaya çıkmıştır.

Tanzimat Fermanı, hukukta, yargıda, idare ve maliyede bir takım yeniliklerin başlangıcı olmuş personel sisteminde de bir takım değişikliklerin yapılmasını sağlamıştır. Ferman'a göre, devlet memurlarının aylıkları yeterli bir düzeye çıkarılacak ve böylece yönetimi yozlaştıran rüşvet uygulaması engellenmiş olacaktır. Bu hükümlerle, Padişah karşısında bir güvence sistemiyle donatılan memurlar, göreve uygun bir eğitim ve maaş sistemine kavuşmuşlardır. Bu gelişmeler, Kapıkulu Sistemi'nin sona ermesi ve II. Mahmut Dönemi'nde temelleri atılan yeni bir Osmanlı Bürokrasisinin kurulması ile sonuçlanmıştır (Öztürk, 1994: 102).

Tanzimat Dönemi süresince üst düzey yöneticileri daha verimli kılma ve genel olarak modernleştirme çabalarının fazla başarılı olduğu söylenemez. Yapılan düzenlemelerin temel nedeni, ekonomik verimlilik ve halka daha hızlı hizmet sunmaktan çok, yöneticilerin diğer çalışanlara karşı gücünü korumak ve üzerinde fazla durup, düşünmeksizin Batı'yı taklit hevesinden doğmuştur (Heper, ? : 258).

Tanzimat döneminde yeni okulların açılmasıyla birlikte devlet memuriyetlerine girecekler için genel ve mesleki bilgi şartı statülere geçirilmiştir. Böylece Liyakat Sistemi'nin bilgi ve meslek yönünden nitelik unsuru kısmen işlemeye başlamış oldu (Sencer, 1984: 67).

Tanzimat boyunca, yetenekli kişilerin sivil bürokraside yer alması için çaba gösterilmiştir. Yönetim okullarına giriş kolaylaştırılmış, yöneticilerin maaşları artırılmıştır. Daha liyakatli memurlardan oluşan bir bürokrasi yaratma çabaları 2.Abdülhamit döneminde de devam etmiştir. 1883'te çıkarılan bir kanun ile, memuriyete girmek isteyen adaylarda aranacak nitelikler konusunda kesin ölçütler konulmuş ve işe almanın sınavla yapılacağı ilkesi kabul edilmiştir (Heper 1974 (I.cilt): 258).

Böyle bir bürokratik yönetim geleneğinin içinde yer alan yeni bürokratlar için "temel reformları" etkin bir şekilde gerçekleştirmek, teknik anlamda hükümet işlerini verimli bir

şekilde yürütmekten daha önemli olmuştur. Öncelikli sorun, yeni kurumların verimli çalışmalarını sağlamaktan çok, bu kurumların geleceklerini güvence altına almak, batılılaşma sürecini yaşatmaktır (Heper 1974: 65).

Memurluğun meslek durumuna getirilmesi, güvenliğin sağlanması, şartların iyileştirilmesi, özlük haklarının geliştirilmesi ve kalıcı bir personel rejiminin kurulması yolunda sınırlı da olsa bazı çalışmalar olmuştur. 1878'de mülki ve adli memurların sicil işleri düzenlenmiş, 1880'de ise kimi görevlilerin işe alınmaları yada atanmaları nesnel yöntemlere dayandırılırken, 1883'de yürürlüğe giren bir kararnameyle de memurluğa giriş , disiplin ve emeklilik işleri bir düzene bağlanmıştır. Tanzimat boyunca, yetenekli kişilerin üst düzey görevlerde yer alması için çaba gösterilmiştir. İdare okullarına giriş kolaylaştırılmış, idarecilerin maaşları artırılmış, hatta kalem efendilerine, bazı konularda kendi kendilerine karar alabilmeleri için de kurallarda belli ölçüde değişikliğe gidilmiştir (Öztürk, 1994: 107).

Tüm sorunların yeniden düzenleme yapılarak çözümlenmesi gerektiği anlayışının egemen olduğu Tanzimat döneminde, bu konuda da bazı anlayış değişiklikleri gerçekleşmeye başlamıştır. Tanzimat boyunca yönetimde kişiselliğin ve dini etkilerin alt düzeye inmiş, yönetimin hukukiliğinin artmış olduğu görülmektedir. Bu çerçevede ilk olarak; 1876 Anayasasının 19 ve 39. maddeleri ile memurların, kanunen belirlenen şartları taşımak kaydı ile yeterli oldukları veya hak ettikleri görevlere atanabilecekleri belirlenmiştir. Maddeden yeterlik (liyakat) ilkesinin atamalarda esas alınacağı anlaşılmaktadır. Daha sonra, 1877'de personel sicillerinin (Sicil-i Ahval) tutulması sistemi, 1879'da memur adaylarının seçimi atanması ve terfi ile ilgili "Memurin-i Mülkiye Terakki ve Tekaüd Kararnamesi" çıkarılmış, memur atamalarının tek kişinin değerlendirmesinden alınarak bir komisyon aracılığıyla yapılmasını sağlamak amacıyla 1885'te Dışişleri Bakanlığında Encümen-i Hariciye, 1888'de İçişleri Bakanlığında İntihabı Memurin Komisyonu kurulmuş, 1912 tarihli bir irade ile de memurların siyasal parti ve derneklere üye olması yasaklanmıştır (Heper, 1977: 88) Bütün bunlar, yeterlik sisteminin tümüyle bu dönemde kabul edilerek uygulanmaya başlandığını değil, bir tek yöneticinin istediği gibi ve ehil olma gerekliliğini de hiçe sayarak atama yapabildiği anlayıştan, bu yetkileri sınırlayan bir anlayışa doğru bir takım düzenlemelerin yapılmaya başlandığını göstermektedir.

19. yüzyıl boyunca eğitim, belli bir uzmanlık derecesinde memur yetiştirmeye yönelik değildir. Büyük ölçüde biçimseldir ve okuma-yazmadan öteye çok bir şey sağlamamaktadır. Üst düzey yöneticilerin esas yetişmesi usta-çırak ilişkileri içinde ve iş

başındadır. Bu yüzyılın sonlarına doğru üst düzey yöneticiler kitabı bilgiler edinmişlerdir (Öztürk, 1994: 106).

1. Dünya Savaşı'ndan sonra Mülkiye Mektebi'nin kapatılması ile yönetici ihtiyacı kendini gösterince, 1918 yılında çıkarılan bir kanun ile uzman idare amiri yetiştirmek üzere Dahiliye Nezareti'ne bağlı olarak, üç yıllık öğrenim süreli, yatılı ve ücretli, her yıl seçme sınavı ile 30 parasız öğrencinin alınacağı , parasız öğrencilerin mezun olduktan sonra 10 yıl zorunlu hizmet görecekları Mekteb-i Mülkiye yeniden kuruldu. Daha sonra, 1920 yılında bu okul Dahiliye Nazırlığı'ndan alınarak Maarif Nazırlığı'na bağlanmıştır (Ergun, 1988: 125).

### **2.3.3. OSMANLI'DA EĞİTİM VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ**

Osmanlı öncesi Türk devletleri, önceki bölümlerde kısaca belirttiğimiz gibi, temeli aynı olan asker ve yönetici yetiştirme yöntemlerini kullanmışlardır. Karahanlılar tarafından uygulanan Gulam Sistemi, Selçuklular ve Memlûklular tarafından kullanılan satın alınan kölelerin eğitilerek becerileri ile kendini kanıtlayanların en üst görevlere kadar yükseltilebildikleri sistem, Enderun ile aynı esaslara dayanan bir yönetici ve asker yetiştirme sistemleri olarak Osmanlı Yönetici yetiştirme sistemini etkilemiş, ona temel teşkil etmiş olarak kabul edilebilir. Osmanlı'da Yönetici eğitimini daha yakından tanıyabilmek için öncelikli olarak Osmanlı Eğitiminin hedeflediği insan tipini, Eğitim anlayışını ve içeriğini bilmemiz gerekmektedir.

Osmanlı eğitiminin amacı; itaatkâr, iyi ahlak sahibi, hoşgörölü, başkalarının haklarına saygı gösteren, çevresine yararlı ve saygılı, görev ve sorumluluklarını bilen kişiler yetiştirmektir. Toplumun Müslüman olmayan kesimi de devlete karşı itaatkâr olmak zorundaydı. Çünkü Osmanlı toplumu tek bir siyasî otoritenin şemsiyesi altında geniş bir coğrafya üzerinde yaşıyordu. Osmanlılarda da eğitimin iki boyutu vardı. Bunlardan ilki toplumun bireylerine geçerli, değerli bilgileri aktarma fonksiyon, diğer boyutu ise eğitim ve öğretim yaptırmaktır. İtaatkarlık en önemli özellikti. Çünkü devlet İslam devletiydi ve şariat bunu emrediyordu. Müslüman olmayanlar da bunu kabul ediyor, canlarını, mallarını devletin güvencesi altında huzurla koruyorlardı. Bireyin mesleğini icra ederken hem iyi insan olması hem de yüzyıllar boyu devam ede gelen geleneklerine bağlılığıyla mesleğinin de en iyisini yapmasını söylerdi. Bu durumda Osmanlı toplumunun, eğiterek kazandırdığı

değerlerle yaşatmak istediği insan tipi; itaatkâr, dindar, sevecen, vefalı bir tipti. İnsanlar bu tipin hangi özelliğini iyi taşıyabiliyorlarsa o kadar eğitim almış sayılırlardı (Kara, 2006:340).

Bu durum herhalde büyük ölçüde İslam inancı ile ilgilidir. Çünkü İslam inancına göre Müslüman güven insanıdır.

Osmanlı eğitim anlayışı, ideal insan tipini yaratmayı amaçladığı için, gerek düzenli eğitim kurumlarında, gerekse sosyal kurumlarda, ahlaki değerleri ön planda tutardı. Kazanılan ahlaki değerlerin nesilden nesile aktarılması esastı. Bu konuda en önemli görevi, köy ve esnaf örgütleri olan loncalar yerine getiriyordu. Başta köylüler olmak üzere yerleşim yerlerini dolaşan dervişler ve halk şairleri, kervanlarıyla, ticaret mallarıyla birlikte haber taşıyan tüccarlar eğitimin bir parçasını oluşturuyorlardı (Kara, 2006:341).

Osmanlı Devleti'nde eğitim ve öğretim kurumlarının temelini medreseler oluştururdu. Medreselerin dışında, cami, saray okulları ve konaklarda da eğitim yapılırdı.

### **2.3.3.1 Osmanlı'da Eğitim Kurumlarına Genel Bir Bakış**

#### **2.3.3.1.1 Klasik Dönem Osmanlı Eğitim Ve Öğretim Kurumları**

Bu bölümde Osmanlının kuruluş ve yükseliş dönemlerinde oluşan klasik dönem eğitim kurumlarına yer verilecektir. Bu eğitim ve öğretim kurumları devlet eliyle değil vakıflar yoluyla yapılmaktaydı.

Saray dışındaki eğitim öğretim kurumları vakıf sistemi çerçevesinde ölümden sonra hayatın varlığına inanan insanlar tarafından hayır kurumları ortaya koymak suretiyle şekillenmiştir. Toplum hayatı içersinde önemli bir yeri olan sıbyan mektepleri bu mektebin etrafında ikamet eden insanlarca vakıf sistemi anlayışı etrafında yüz yıllarca ayakta durmuştur. Bu mekteplerde eğitim öğretim faaliyetini icra eden hocalar bu mekteplerin etrafında ikamet eden insanların doğumlarından ölümlerine kadar her zaman yanlarında olmuşlar, halk da temel dini bilgileri veren bu mektebin hocalarına karşı son derece saygı duyarak bu mektepleri adam olmanın ilk basamağı olarak görmüşlerdir (Oğuz, 2008: 2-3).

### 2.3.3.1.1.1 İlköğretim - Sıbyan Mektebi, Camiler

Sıbyan mektepleri genel itibarla 5–13 yaş arasındaki Müslüman kız ve erkek çocukların öğrenim gördükleri ilkokul seviyesindeki okullardır. Kız ve erkek çocukların birlikte devam ettiği sıbyan mektepleri olduğu gibi sadece kız çocuklara mahsus olanları da vardı.

Öğretim katı yıllık sisteme göre değil “başarı seviyesine göre yapıldı. Eğitimde disiplin temel bir ilkeyi temsil ederdi. Bu okullarda ders veren hocalar genellikle medreselerde yetişirlerdi. Köylerde ve şehirlerde daha çok mahalle aralarında cami ve mescitlerin yanına inşa edilmiş olan sıbyan mekteplerinde öncelikle Kur’an olmak üzere, okuma yazma, ilk dini bilgiler verilmekte, ilmiyal ve hesap bilgileri öğretilmekteydi. Bu okullarda devlet adamları, ya da varlıklı kişiler vakıf yoluyla kurarlar ve giderleri vakıf gelirleriyle karşılanırdı. Köylerde, mahallelerde halk elbirliği ile de mektep yapar, o zaman öğretmen ücretini veliler öderdi.

Sıbyan mektebi hocaları içine bulundukları sosyo kültürel ortamla çok iyi kaynaşmış toplumun bir parçası olmuşlardı. Bu nedenle büyük saygınlığa sahip, danışılan rehber kişilerdi. Onların sosyo kültürel ortamla kaynaşmalarının ve danışman durumunda bulunmalarının bazı nedenleri vardı. Her şeyden önce eğitim dini içerikliydi. Öğretmen bir din adamıydı. Bu özelliği ile toplumun her günkü yaşantısının önemli safhaları olan ibadet, doğum, ölüm evlenme, boşanma gibi olaylarda görevliyidiler. Bundan ötürü hoca, geleneksel ve dindar Osmanlı toplumunda toplumsal ve dinsel görevleri olan verdiği çok çeşitli hizmetlerden dolayı hakkı ödenemez, anadan babadan önce adeta kutsal bir kişi görünümündeydi. Halk da hocaları ve mektepleri “Adam olmanın aracı” olarak görüyor, onlara büyük saygı duyuyordu. Fakat bazen yalnızca okumak yükselmek mevki sahibi olmak, adam olmak için yetmiyordu. Bu kavram ahlaki olgunluğu da içine almaktaydı (Akyüz, 1982: 62).

Okulların belli bir yönetmeliği, devletçe her hangi bir makamca belirlenmiş programı yoktu. Öğretmenler az çok medrese eğitimi görmüş kimselerdi ve çok defa okulun çevresinde bulunduğu cami ve ya mescidin de imam veya müezzinliği vazifesini görüyorlar camiye veya mekteple bitişik ya da buralara çok yakın bir evde oturuyorlardı (Unat, 1964: 7).

Osmanlı devletinde dini düşünce yapısının ön planda olması ve sıbyan mekteplerinin eğitim öğretimin ilk basamağını teşkil etmesi bu kurumlarda görev yapan kimselerin halk

arasındaki itibarını artırmıştır. Osmanlı devletinin gerileme ve çöküş dönemi süreçlerinde de bu okullar niteliklerini kaybetmeye başlamışlardır. Sıbyan mekteplerinin tam olarak bir düzen altına alınması 1869 Maarif-i Umumiye Nizamnamesi'nin kabul edilip uygulanmaya başlanması ile gerçekleşmiştir. Nizamname; genel öğretimin ilk basamağı olan bu okulların mahalle ve köyde en az bir tane olmak üzere açılmasını ön görüyor; bunları kız ve erkek, gayri Müslim ve Müslimler için ayrı ayrı olmak üzere dört yıllık okullar haline getiriyor ve bunlara uygulanacak müfredat programını ortaya koyuyordu. Aynı zamanda kızlar için 6–10 erkekler için 7–11 yaşları arasında okula devam mecburiyeti kılıyordu. 1876 tarihli Kanun-ı Esasi ile de tüm Osmanlı yurttaşları için eğitimin birinci kademesinde bu mecburiyet anayasal bir boyut kazanmıştır. 1891- 1892'de iptidai mekteplerinin ilk kapsamlı müfredat programı yapılmıştır.

Sıbyan okulları, çocuklara Kur'an okutmak, namaz ayetlerini ve namaz kılmasını öğretmek, biraz da yazı yazdırmak gibi üç amaçla kurulan okullardır. 1846'da basılan bir yönetmeliğe göre sıbyan okulunda okutulan dersler şunlardır: Elifba, Kuran-ı Kerim, İlmühal, Tecvid, Harekeli Türkçe, Muhtasar Ahlak-ı Memduha, Hat.

Sıbyan okullarında, çocuklar parasız okudukları gibi aynı zamanda bedava yer ve içerler; üstelik de hem gündelik, hem de elbise alırlardı. Talebeler ilkbaharda geziye götürülürdü. Okul binaları, devletin halktan aldığı vergilerle yaptırılmaz, bunları başta hükümdar olmak üzere, devlet adamlarından halk tabakasına kadar bütün hayır ve ilim severleri vakfiyeler kurarak yaptırırlardı. Sıbyan okulları, çoğu zaman, cami dibinde ve ya yakınında inşa edilmiş olurdu. Bunlar, genel olarak kubbeli geniş büyücek bir odadan ibaretti. Bu odanın yanı başında öğretmen ile kalfanın da bir odası bulunurdu. Okul dışında mümkün olduğu kadar geniş bir avlu vardı.

Osmanlı kaynaklarında adından sıbyan mektebi olarak bahsedilen ancak bizim anaokulu diyebileceğimiz eğitim müesseseleri çok yaygın hale getirilmişti. Öyle ki 16. yüzyılda memleketimizi dolaşmış bulunan bir Fransız seyyah her köyde bir ilkokula rastlamış olduğundan bahsetmektedir. Okumayı teşvik etmek için umumi olarak çocuklar dört-beş yaşlarında iken hususi bir törenle okula başlatılıyorlardı. "Çocuklar, çağın en mükemmel eğitim ve öğretim sistemleri ile yetiştiriliyorlar, bir taraftan alfabeyi öğrenirken, bir taraftan da toplumun içinde yaşamanın gerekleri olan fedakârlık, birbirinin hakkına riayet, din ve devlet için ölümün şeref olduğunu dört-beş yaşlarından itibaren öğrenmeye başlıyorlardı. Evliya Çelebi'ye göre İstanbul'da 1935 sıbyan mektebi vardı. Yine bazı kayıtlara göre o



dönemde Amasya'da 200, Erzurum'da 110 sıbyan mektebi bulunduğu bildirilmektedir. Çocukların eğitime çok büyük önem veren Fatih Sultan Mehmed, sıbyan mekteplerinde öğretmenlik yapacak olanlara bazı dersleri okumalarını mecburi tutmuştu. Medresede, edebiyat, mantık, geometri, astronomi ve kalam okumayanların sıbyan mekteplerinde ders vermeleri yasaklanmıştı (Akçe, 2006: 22).

#### **2.3.3.1.1.2 Orta Ve Yüksek Öğretim- Medreseler**

Osmanlı eğitim sisteminin temel kuruluşu olan medrese, ders okunan yer anlamına gelmektedir. Türk tarihinde ilk medrese Karahanlılar zamanında açılmıştır. Büyük Selçuklular döneminde Nizamiye Medresesi öğretim yapmaktaydı.

Osmanlı Devleti, kuruluş döneminden başlayarak eğitim ve öğretime büyük önem vermiştir, Medreseler, sıbyan mektebinin (mahalle mektebi) üzerinde eğitim ve öğretim yapılan orta ve yüksek öğrenim kurumu idi. Bunlar, günümüzdeki ilköğretim okullarının 6, 7, 8. sınıfları ile benzerlik göstermekteydi. Çoğunlukla camilerin yanında kurulan ve varlıklarını vakıf olarak sürdüren medreselerin yanında imaret, kütüphane, hamam gibi sosyal ve kültürel yapılar yer alırdı. Bu yapılar topluluğuna külliye adı verilirdi.

Osmanlı maarifi içinde teşkilatlı, yüksek seviyede eğitim ve öğretimi gerçekleştiren müesseseler, şüphesiz medreselerdi. Sıbyan mektepleri veya o seviyede hususi öğretim görmüş talebeler, buralara girerek muayyen hocalardan, belirli dersleri, belli zamanlarda okurlar ve daha üst derecelere ulaşarak, en yüksek seviyedeki medreselerden mezun olurlardı. Osmanlılarda ilmiye sınıfı buradan yetişir, kadılık, müftülük, müderrislik, cami hizmetleri, katiplik v.s, gibi diğer bazı sahalarda istihdam edilirdi.

İlk Osmanlı medresesi, Orhan Bey tarafından, 1331 yılında İznik'te yaptırılmıştır. Daha sonra, Orhan Bey, Bursa'yı aldıktan sonra, burada, Manastır Medresesi olarak tanınan medreseyi yaptırmıştır. Daha sonra I. Murat, Yıldırım Bayezit, Çelebi Mehmet ve 2. Murat, padişahlıkları döneminde çeşitli yerlerde medreseler yaptırmışlardır. Medreselerin sayıları arttıkça, bunların dereceleri ve sınıflarının belirlenmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır. Medreselerde ilk düzenleme çalışmaları Fatih zamanında yapılmıştır.

Fatih dönemi medreselerinin program ve eğitim bakımından dört aşamalı olduğu görülmektedir. Bunlar; Hariç medrese, Dahil medrese, Tetimme medreseleri(Musıla-ı

Sahn) ve Sahn- Seman medreseleridir. Sah-ı Seman medreselerinde riyazî ilimler olarak Hendese(Geometri), Hesap(Aritmetik) Hey'et(Kozmografi ve Astronomi) dersleri okutulmaktaydı.

Fatih Sultan Mehmet'in Sahn-ı Seman medreseleri Tefsir, Usul- Fıkıh, Kelam ve Arap lisaniyatı üzerine tedrisat yapan İlahiyat, İslam hukuku ve Arap edebiyatı fakülteleri konumundadır. Bu dönemde henüz müspet ilimlere mahsus olan Tıp, Riyazat (matematik) fakülteleri yoktur. Bu ihtiyaç göz önüne alınarak mevcuda ilaveten Tıp, Riyaziye fakülteleri bir de Darü'l Hadis isimli medreseler yapıldığı görülmektedir (Uzunçarşılı, 1965: 33).

Medreselerde sınıf taksimatı okunan derslere göre yapılmıştır (Ergin, 1939: 85). Medrese teşkilatının Fatih'ten sonra önemli bir safhası da Kanuni Sultan Süleyman tarafından yapılan Süleymaniye medreselerinin kurulmasıdır. Bu dönemde medrese gerek örgütsel açıdan ve gerekse teamül açısından zirveye ulaşmıştır. Bundan sonra Osmanlı Devleti klasik medrese sistemini muhafaza etmeye çalıştığı görülmektedir (Unan, 1999: 99-100).

Kanuni döneminde, İstanbul'da Süleymaniye Medreseleri kuruldu. Bu dönemde medreseler, uzmanlık alanlarına göre şöyle düzenlendi: Darültıp (tıp), Darülhendese (matematik), Darülhadis (hadis), Darülkurra (Kur'an okuma). 16. yüzyılda devletin ekonomik yönden güçlenmesi ve öğrenim görmek isteyenlerin artması sonucu; Sivas, Konya, Erzurum ve Edirne'de yeni öğretim kurumları açılmıştır. Medrese mezunları; kadılık, müderrislik, müftülük, Nişancılık, defterdarlık, tabiplik gibi alanlarda görev yaparlardı.

Medreseler kendi içlerinde ilk, orta ve yüksek kademelere ayrılmıştır. Yüksek kademelerinde belirli bilim dallarına göre ihtisaslaşmışlardır (Akkutay, 1984: 17). Medreseler zihniyet olarak dini nitelik taşıyan, yapı bakımından vakıf sisteminin içinde yer alan, mali yönden ise özerk bir kuruluş özelliğine sahip ve hizmetini devletin denetiminde yüzyıllar boyu sürdüren eğitim kurumlarıdır. İlk Osmanlı medreselerinde geleneğe dayalı olarak vakıfların(vakıf sahiplerinin) koymuş olduğu şartlar çerçevesinde tayin olunan müderrislerin inisiyatifine bırakılmıştır (İnalcık, 2003: 346).

Medreselerin öğrenim süreleri kesinlik olarak belirlenmemekle birlikte hoca ve medresenin vaziyetine göre değişiklik arz etmektedir. Aynı şekilde medreselerde okutulan dersler ve takip edilen kitaplarda da bir sınırlama yoktur. Medreselerden mezuniyet derslerini

bitirdikleri talebeye verilen" İcazet-name"(Şahsa özel ders okutma izni veren bir çeşit yetki belgesi, diploma/Sertifika) verilmektedir (Alemdar, 1996: 41).

Talebeyi okutanlara Müderris muavinlerine; bugünkü tabirle doçentlerine Muit denilmekte ve tetimmelerdeki dersleri muitler okutmaktadır (Ergin, 1939: 84). Müderrislere günlük maaş yanında daha bir takım yan ödenekler verilmektedir. Bunlar senelik ya da mevsimlik hesabıyla olur, lahmiye, bahariye, yaylakiye, taamiye isimlerini almaktadır (Bilge, 1984: 28).

Zamanla medrese kurma bir gelenek halini alarak bir veya birden fazla cami yaptıran her sultan caminin hemen yanı başına medreseler yapılması talimatını vermektedirler. II. Selim (1566–1603) III. Murad (1575–1595) ve III. Mehmet (1595–1603) bu geleneği sürdürerek ülkenin çeşitli yerlerine medreseler kurmuşlardır (Ay, 2002: 10)

Eğitimin tamamen parasız olduğu, ayrıca öğrencinin yiyecek ve giyecek gereksiniminin karşılandığı Osmanlı medreseleri, 17. yüzyıldan itibaren bozulmaya başlamış, müderrislikler ve kadılıklar layık olmayan kimselere rüşvet ve hatırla verilmiştir. Bu da eğitim düzeyinin düşmesine ve Osmanlı Devleti'nin Avrupa karşısında geri kalmasına yol açmıştır Bunun yanında medreselerin bozulması, bazı şeyhülislamın telkinleri ile matematik, kelam ve felsefe gibi akıl bilimlerin terk edilmesi ve yerine, zaten var olan dini bilimlerin konması sonucu hızlanmıştır.

XVII. yüz yıldan itibaren devletin zayıflamaya, sosyal ve ekonomik düzenin bozulmaya başlamasıyla evvela vakıf müessesesi sonra da ona bağlı eğitim öğretim müessesesi çökmeye yüz tutmuştur. Medreseler ilim yuvası olmaktan çıkarak birer menfaat yuvasına dönüşmüşlerdir.

Böyle olunca vakfın kurucusu tarafından kabiliyete ve bilgiye bakılmaksızın aileden hısımlar ve akrabadan olan kimseler medreselere müderris olarak tayin edilmeye başlamış, medreseler fasit bir dairenin içine çekilerek kendilerini yemeye başlamışlardır. Bu hadiselerin sonucunda medreseler ilim yapılan yer olmaktan çıkarak, ilim tarihi okutulan eskinin tekrar edildiği yer haline gelmeye başlamıştır. Bu hadiseler karşısında çöküşe geçen medrese, kendisiyle birlikte devleti ve toplumu da çöküşe sürüklemeye başlamıştır. Medreseler bu durumu fark edemediği gibi, fark edenlere de fırsat vermeyerek ne kendini

yenilemeye teşebbüs etmiş ne de kendi dışında bir yeniliğe, değişikliğe fırsat tanımıştır (Kodaman, 1988: 10).

Tanzimat'ın ilanı ile başlayan toplumsal değişim, geleneksel eğitim kurumları olan medreselerin önemini kaybetmesine neden olarak yeni öğretim kurumlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Yıldız, 2002: 33).

1914'de İstanbul medreseleri Dar-ül Hilafet-i Aliyye adı altında yeniden düzenlenmişse de kendilerini yenilemekte geç kalan bu kurumlar 1924'te kaldırılmıştır (Akyüz, 1982: 57).

XVI. asır alimleri, medreselerin bozukluğunu; ilme rağbetin azalmasına, mevali zadelerin zuhuru ve kısa zamanda derece kat etmeleri, büyüklere intisap eden bazı kimselerin tedrisle alakalanmadan iltimasla ilmiye yoluna girmeleri, liyakate bakılmaksızın müderrislik ve kadılıkların rüşvetle verilmesi, alimle cahilin tefrik edilmeyip telif eserlerin ortadan eksilmesine bağlar. Medreselerin ilmi bakımdan gerilemesi hususunda düşüncelerini ifade eden Katip Çelebi ise, gerilemeyi, medrese tedrisatından akli ve müspet ilimlerin kaldırılmasına bağlar.

#### **2.3.3.1.1.3. Mesleki Eğitim - Ahi Birlikleri ve Loncalar**

Esnaf teşkilatı olan loncalar, hem bir ticaret örgütü hem de eğitim kurumlarıydı. Loncalar; usta, kalfa ve çırak ilişkileri içinde, eğitimi düzenleyici rol oynardı. Herhangi bir iş yerine giren, işe çırak olarak başlar, daha sonra kalfa ve usta olurdu. Çıraklıktan kalfalığa, kalfalıktan ustalığa geçiş sınavla olurdu. Çıraklar, ustaları tarafından hem ahlaki yönden yetiştirilir hem de onlara mesleğin en ince ayrıntıları öğretilirdi. Loncalarda güçlü bir dayanışma vardı. Her loncanın, üyelerinden aldığı aidatlarla topladığı avarız sandığı bulunurdu. Esnaftan biri zarara uğradığı zaman, bu sandıktan kendisine yardım edilirdi. Lonca üyeleri aldıkları eğitimin bir sonucu olarak sağlam mallar üretmeye önem verirdi.

17. yüzyıl sonlarında Avrupa'daki ekonomik gelişmeler, lonca teşkilatı üzerinde olumsuz etkiler yapmıştır. El emeğine dayalı üretim yapan Türk esnafının, sanayileşme sürecine geçememesi nedeniyle Avrupa mallarıyla rekabet edemeyip mallarına alıcı bulamaması, lonca teşkilatının gücünü yitirmesine yol açmıştır.

Ahilik kaynağını İslam tasavvufundan almıştır. Kelime olarak kardeşlik mertlik anlamlarını karşılamaktadır. Ahi birlikleri on üçüncü yüzyıldan itibaren çeşitli mesleklere bağlı olarak ortaya çıkan dini, iktisadi teşkilatlardır. Bu birlikler bir yandan belirli zanaat dallarında çırakların yetiştirilmesini sağlamış, diğer yandan da üretimin standart ölçülere uygun olarak yapılmasını denetlemişlerdir. Bu birliklere girenler “Ahi” denilen bir şeyhin etrafında bir tekkede toplanıp, bağlı oldukları zanaat ve ticaret işlerinde çalışmaktadırlar (Oğuz, 2008: 16).

Ahi birliklerine yeni girenler hem “Ahi müridi” hem de belirli meslek dalına “ çırak” olurlar. Bu çıraklar eğitimden geçerek “kalfa” ve sonunda “usta” olurlar. Ancak usta olduktan sonra müstakil bir işyeri açabilmektedirler. Ahi birlikleri 1924’te ortadan kaldırılmış ve kurumsallaşan bu yapı kapatılmıştır (Akkutay, 1984: 19).

#### **2.3.3.1.1.4. Yaygın Ve Mesleki Eğitim-Cami, Tekke, Zaviye ve Dergâhlar, Kütüphaneler**

Diğer eğitim kurumları gibi yaygın eğitim kurumları da vakıflar yoluyla kurulup yürütülmüştür.

Yapı olarak dini mimarı grubunun başında gelen cami; özellikle Osmanlılarda mahallenin idare merkeziydi. Kendisine verilen Arapça isimden de anlaşılacağı gibi cami, halkı toplayan veya halkın toplantı yeri manalarına gelmektedir. Bu yüzden içtimai müesseselerimizin başında gelen camiler hem ibadet yeri, hem de cemaatin toplu bulunması sebebiyle memleket, muhit ve mahalleye ait işlerin görüşülüp karara bağlandığı yerd. (Oğuz, 2008: 18-19).

Dini kurumların başında gelen camiler, ibadethane olmalarının yanında, aynı zamanda önemli bir eğitim yeri durumundaydı. Müslümanlar, çeşitli işlerini görüşme ve karar almak için buralarda toplanırdı. Camilerde çeşitli dini bilgiler verilirdi. Camilerin önemli işlevlerinden biri de günlük yaşamla ilgili olarak halkı bilgilendirmek ve yönlendirmektir. Camiler aynı zamanda yaygın eğitim kurumu durumundaydılar Buralarda dini konular yoğun olarak öğretilmekle birlikte: dans, müzik, beden ve ah, lak konuları üzerinde de durulurdu. Ancak Osmanlıların son zamanlarında camiler genellikle sadece ibadet yeri, diğer dinsel kurumlar ise vergi ve askerlikten kaçır kişilerin sığındıkları yerler haline dönüşmüştür (Kara, 2006: 345).

Bundan başka özellikle büyük camilerin yanına sebil, imaret, darü's şifa gibi sivil ve sosyal vazifelerin görüldüğü binalar yapıldı. Bu haliyle bunlar bir külliye meydana getiriler yeni bir mahallenin kurulmasına yardım ederdi (Kazıcı, 1985: 105).

Camiler siyasi konularında konuşulduğu, cemaate açıklandığı yerlerdi de. Halkı milli bir mesele karşısında bilinçlendirmek, onun moralini yükseltmek için camilerden yararlanılmıştır (Akyüz, 1982: 91-92).

### **Tekkeler ve zaviyeler**

İslam kültür tarihinde önemli bir yeri bulunan tekkeler, tasavvuf düşüncesinin anlayış ve terbiyesinin işlendiği, derinleştirildiği ve halka takdim edildiği yerlerdir. Osmanlılar tekke düşüncesini sistemleştirmek, müesseseleştirmek ve bu düşüncüyü çeşitli yol ve teşkilatlarla cemiyete aktarmak hususunda önemli görevler ifa etmişlerdir. Bu anlayıştan hareketledir ki daha önceki Müslüman devletlerin tekke ve zaviye şeyhlerini korumaları an'a nesi Osmanlılarda da aynen devam etmiştir. Çeşitli yönleriyle insanlığa hizmette bulunan tekkeler tamamıyla vakıflara bağlıydılar (Kazıcı, 1985: 111-114).

Osmanlı hükümdarları, dini bir sıfatı olan şeyh, fakih, derviş denen kimselere zaviye kurmaları için bir yeri vakıf ya da mülk olarak bağışlar, onlara bir belge verirlerdi. Vakfedilen yerler genellikle halkı dağılmış boş alanlar ve dağ başlarında sahipsiz topraklardı. Köyünden ayrılmış "garip"ler buralara yerleşmek için gönderilir, zaviyelerde bu gaza ve yerleşme faaliyetine katkıda bulunurlardı (Akyüz, 1982: 92).

Osmanlı topraklarının her tarafına yayılmış olan hankah, tekke ve zaviyelerin eğitim öğretim faaliyetlerinde bulundukları söylenebilir. Buralarda tarikat adap ve erkânının yanında hadiselerle ibretli bir nazarla bakmak Kur'an ve Hadisi deruni bir anlayışla okumak telkin edilirdi. İslam maarif tarihinde bu anlayışla tekke ve zaviyelerde hadis okutulduğu hatta tefsirlerin yazıldığı bilinmektedir. Tekke ve zaviyeler 1925'te çıkan bir kanunla kapatıldılar (Baltacı, 1976: 18).

### **Kütüphaneler**

Daha önce kurulan birçok İslam ülkelerinde olduğu gibi, Osmanlı Devleti'nde de başta sultan ve sadrazamlar olmak üzere hayırsever kimseler tarafından cami, medrese etrafına

veya özel suretle yaptırılan binalarda pek çok kütüphane kurulmuş ve bunların bakım ve yönetimi için vakıflar tesis edilmiştir. Birer kültür müessesesi olan kütüphaneler yüz yıllarca kurucuların vakfiyelerinde koydukları şartlar doğrultusunda mütevelliler tarafından yönetilmişlerdir (Öztürk, 1995: 391).

#### **2.3.3.1.2 Askeri (Yönetici) Eğitim Kurumları**

##### **2.3.3.1.2.1 Askeri Ocaklar-Acemi Oğlanlar, Yeniçeri Ocağı**

Osmanlı Devleti'nin askeri gücünü, ilk zamanlar atlı boy birlikleri oluşturuyordu Ancak, bu kuvvetlerin kale kuşatmalarında başarılı olamayışları ve devletin sınırların genişlemesi sonucu, daimi askeri birlikler kurulması zorunluluğu ortaya çıktı. İlk olarak Orhan Bey zamanında, yaya ve müselleme birlikleri kuruldu. Türk gençlerinden oluşan bu ordunun atsız askerine yaya ve atlı askerine müselleme adı verildi. Ancak, Rumeli'de fetih hareketleri hızla ilerleyince bu kuvvetler de yetersiz kaldı. Bunun üzerine 1.Murat zamanında, Kapıkulu Ordusu denilen, daimi bir ordu kuruldu. Bu ordu, yayalar ve atlılar olmak üzere iki bölümden oluşuyordu.

Kapıkulu ordusuna alınacak olanlar, önce Acemi Ocağı'na alınmakta ve burada eğitilmekteydi. Önceleri, savaşlarda ele geçirilen tutsaklardan genç ve askerliğe elverişli olanlar Acemi Ocağı'na alınıyordu. Ocağa alınmadan önce, bu tutsaklara Türk-İslam eğitimi veriliyordu. Burada askeri eğitimlerini tamamlayanlar, diğer asker ocaklarına gönderiliyordu. Ankara Savaşı'ndan sonra, Osmanlı topraklarında yaşayan Hristiyanların çocukları, Devşirme Kanunu'na uygun olarak toplanmaya başlandı. Bu çocuklar, önce Türk ailelerin yanında eğitiliyor, daha sonra Acemi Ocağına alınıyorlardı. Burada eğitimlerini tamamlayanlar, durumlarına göre, Enderun'a ya da Kapıkulu ocaklarına gönderilirdi. Kapıkulu Ocağı, merkez askeri teşkilatı içinde yer almakta olup altı kısımdan oluşuyordu.

Bunlardan ilki, Acemi Ocağıydı. Yeniçeri Ocağı'na asker yetiştirmek için kurulmuş bulunan Acemi Ocağı, ilk olarak Gelibolu'da oluşturulmuştu. Acemi oğlan i biri savaşta elde edilen erkek esirlerin beşte birinden, diğeri ise Osmanlı tebaası olan Hristiyan çocuklarından olmak üzere iki şekilde alınırdı. Bunlardan savaşlarda elde edilen esirlerin asker olarak alınmasıyla ilgili Pençik Kanunu hazırlanmıştı. Bu nedenle alınan esir oğlanlara Pençik oğlanı adı verilmiştir. Pençik oğlanları Anadolu'ya gönderilerek az bir bedel karşılığında

Türk çiftçilerini hizmetine verildi Böylece Türk-İslam terbiyesi alıp Türkçeyi öğrenmeleri sağlanmış oldu ve daha güvenli şekilde hizmet edecekleri düşünüldü. Türk çiftçileri yanında yetiştirilen pençik oğlanları, daha sonra Yeniçeri Ocağı'na kaydedilirlerdi. Kapıkulu ocaklarının en önemlisi, Yeniçeri Ocağı idi. 1. Murat döneminde 1363 yılında kurulan bu ocağa alınan askerlere, pratik askeri eğitim veriliyordu.

Yeniçeri Ocağı'nın kaynağını "Devşirme" sistemi ile toplanan Acemi Oğlanları Ocağında yetiştirilen gençlerin teşkil ettiği malumdur. 8–20 yaşları arasında bulunan devşirmeler, gruplar halinde İstanbul'a getirilip Yeniçeri Ağası tarafından teftiş edilerek uygun görülünce özel bir deftere kaydolunduktan sonra sünnet ettirilip, ağanın padişaha arzı üzerine yüzce güzel olanlar saray için ayrılarak yetiştirilmek üzere Edirne, Yeni ve Eski Saraylarla, Galata, At Meydanı (İbrahim Paşa) ve İskender Paşa Saraylarına; gülbüz ve iri yarı olanları da yine sarayın dış hizmetleri için Bostancı Ocağına verilmektedir. Geri kalanları da 16.yüzyıl sonlarına kadar kısım kısım Anadolu ve Rumeli'deki Türk ailelerin nezdinde, yine devletin sorumlu adamlarının nezaretinde dağıtılmaktadır. Devşirmelerin Türkleştirilip İslamlaştırılması maksadıyla yapılan ve yaşlarıyla durumlarına göre 3–8 yıl kadar süren bu devreye "Türk'e Vermek" denilmektedir. Zamanla Türkçe öğrenen, memleket ve hayat şartlarına alışan, Türk aile terbiyesi alan bu gençlerin ileride katılacakları ordu saflarının hayat ve disiplinine alışmaları için toplu bir askeri eğitim almak üzere toplandıkları yerleri de Gelibolu ve İstanbul'da kurulmuş olan acemi ocağı kışlalarıdır. (Oğuz, 2008: 15).

Bu kışlalarda idareci ve yetiştirici elemanların nezareti altında bölüklere ayrılarak kısmen eğitim gören devşirmeler kısmen de ordunun yardımcı hizmetlerinde çalıştırılmakta belirli bir zaman sürecinin tamamlanmasından sonra Yeniçeri Ocağına naklolmaktadırlar (Unat, 1964: 12-13).

Yeniçeri Ocakları ilk defa on dördüncü yüz yılda kurulmuştur. Yeniçeriler "Bektaşî Tarikatı"na bağlıdırlar bu sebeple onlara "Taife-i Bektaşîyan" ya da "Zümre i Bektaşîyan" adları da verilmektedir. Yeniçeri Ocakları 1826 da kapatılmıştır (Akkutay, 1984: 18).

Acemi oğlanlar mektepleri esasta askeri ve bedeni birer eğitim ocağı olmakla beraber, ismen, Enderun Mektebi'nin alt odalarındaki gibi kurumsal birer öğretim de yapmaktadırlar. Bu öğretim kurumları:



Mehterhane: Askeri mızıka mektebidir.

Cambazhane: Saray cambaz ve hokkabazlarını yetiştiren mekteptir.

Tophane: Top döküm ve yapımı ile ilgili askeri sanat mektebidir.

Humbarahane: Havan topu denen topların dökümü ve yapımı ile ilgili askeri sanat mektebidir.

Tüfekhane: Tüfek yapımı ile ilgili askeri sanat mektebidir.

Kılıçhane: Kılıç ve kesici silahların yapıldığı askeri mektebidir (Akyüz, 1982: 86).

Bu Ocak, ileriki bölümlerde bahsedileceği üzerine bozulmuş ve 2. Mahmut döneminde, 1826 “Vakay-i Hayriye” olayı ile kaldırılmıştır.

### **2.3.3.1.2.2 Saray Mektepleri**

Bu mektepler, saraydaki çocukları okutmak, hünkâr ve devlet hizmetinde bulunacak memur ve diğer görevlileri yetiştirmek üzere Topkapı Sarayı içinde ve dışında açılmış olan mekteplerdir.

#### **2.3.3.1.2.2.1 Şehzadegan Mektebi**

Osmanlı şehzadelerinin okudukları mektep için kullanılan bir tabirdir. Bu mektep, Topkapı Sarayı'nın Harem dairesinde Darussaade Ağası'nın bulunduğu binanın üst katında idi. Mektebin amiri, adı geçen ağa idi.

Osmanlı hükümdarlarının yetişme biçimi devletin zaman zaman güçlü veya zayıf olması ile yakından ilgilidir. Hükümdarın oğlu şehzade doğunca bakımıyla uğraşan genç kızlar, çocuk sütten kesilince de Hasoda da ağalar görevlendirilirdi. Baş mürebbi sayılan en yaşlı ağaya baş lala derlerdi. Şehzade beş altı yaşında Şeyhülislam tarafından törenle derse başlatılır ve muallim sultani denen hocasına teslim edilirdi. Onunla Kur'an okumayı öğrenir Şehzadegan mektebine giderdi (Akyüz, 1994: 82-83). Bundan sonra şehzadeler ehliyetli mürebbilerin gözetiminde taşrada bir sancağa gönderilir, bu arada lalaların gözetiminde devlet işlerini teorik ve pratik esaslarıyla öğrenirlerdi (Uyaroğlu, 1989: 62). Onlar bulundukları sancakların bağımsız yöneticileri durumundaydılar (Taneri, 1978: 101). Şehzadegan mektebi Topkapı Sarayı'nın Harem dairesinde Darüssaade Ağası'nın bulunduğu binanın üst katındadır.

Tahsil derecesi halk tabakasına ait sıbyan mektepleri ile aynıdır. Hanedana mensup kızların ve erkeklerin bir arada okudukları şüphesizdir. Çünkü buraya devam edenler yalnız padişahın çocukları; yani birbirinin kardeşi olduğu için aralarında-o zamana göre bile- kaşgöz olmazdı (Ergin, 1939: 2).

#### **2.3.3.1.2.2.2. Hazırlık Sarayları**

İstanbul'un fethinden sonra büyüyen Osmanlı Devletinde, dil, din, anane bakımından farklı ülkeleri devletin mutlak otoritesi altında tutmak amacıyla bilgili ve yetenekli yöneticilere ve saray hizmetlerini yürütecek güvenilir elemanlara duyulan ihtiyaç, Edirne'de kurulmuş bulunan gibi eğitim saraylarının kurulmasını gerektirmiştir. Bu mekteplerin kuruluşundaki asıl amaç padişahların özel hizmetlerini yapacak kimselerin eğitim ve öğretimidir. Bu mekteplerde yetişenler bir yandan öğrenim ve sanat faaliyetleri görürken bir yandan da (staj gibi) işlerin yürütülmesine katılmışlardır. Bu saraylardan Edirne Sarayı, 1365 te 1. Murat döneminde, Galata Sarayı, 1481 de II. Beyazıt tarafından kurulmuştur. Bir yandan padişahların yaşamlarının sürdüğü bu saraylarda bir yandan da eğitim yaptırılmıştır. İbrahim Paşa Sarayı, Kanuni'nin veziri ve damadı olan İbrahim Paşaya ait olup, onun ölümünden sonra 1536 dan itibaren acemi oğlan yetiştirme kurumu haline gelmiştir. İskender Çelebi Sarayı ise, Kanuni döneminde Defterdar İskender Çelebiye ait olup, ölümünden sonra mektep haline getirilmiş bir saraydır.(Sokullu Mehmet Paşa, bu sarayda yetişmiştir) (Akkutay, 1984: 70–86). Bu saraylarda yetişen öğrenciler arasında yetenek ve becerileri ile sıvırlanlar üst görevlere hazırlanmak üzere Enderun mektebine alınmışlardır.

I.Murad ilk Edirne Sarayı'nda müteaddit daire ve koğuşlar yaptırarak askeri teşkilatı arasından gönüllü ve Hristiyan çocuklarından yedi yaşından aşağı olmamak üzere ve devşirme kanunu gereğince icat olunan efradın okuyup yazmağa elverişli ve fiziki görünümü güzel olanlarından daire-i hümayuna aldirarak okuyup yatırmak ve savaşa alıştırmak suretiyle terbiyelerine dikkat ettirmiştir (Baykal, 1953: 11).

Devşirilen talebeler devletin merkezine getirilip sultanın huzuruna çıkarıldıktan sonra kapı ağası her grubun içerisinde münasip olanları seçerek sultanın onayı doğrultusunda Edirne, Galata Sarayı, At Meydanı yani İbrahim Paşa sarayına gönderilmek üzere ayırırdı. Seçilemeyen oğlanları ise Yeniçeri Ocağı'na gönderirdi (Uzunçarşılı, 1984b: 301) Literatürde bu kurumlar hazırlık sarayları adı altında da geçmektedir (İsfendiyaroğlu, 1952, C.1: 88).

Hazırlık sarayında öğrenciler “bedeni ve ruhi kabiliyetlerini geliştirecek dersler ve talimler görmektedir. Bunlara acemi oğlanları denilirdi. Acemi oğlanları buradaki belirli talim ve terbiyeden sonra “çıkma” adıyla ayrılarak çeşitli askeri birlikler içine dağıtılır, üstün yetenekli olanlar ise daha yüksek seviye bir eğitime tabi tutulmak için Enderun’a alınır (İA, C. 11, 186). Hazırlık genel olarak baktığımızda şunları gözlemliyoruz (Oğuz, 2008: 41).

—Saray mekteplerindeki sınıflara o zamanlar dersane yerine.(hane) veya (oda) deniliyordu. Bu mekteplerde sınıf geçme süresi belirgin değildi. Tahsil müddeti üç yıl görürse de tahsil yapan talebelerin altı, sekiz, on ve hatta 12–14 yıl eğitim gördüğü tespit edilmiştir.

—Bütün saray mekteplerinde bilgi, iş ve memuriyet stajı hep bir arada yürütülüyordu.

—Bütün saray mekteplerinde Türkçe ile din derslerinin öğretilmesine çok fazla ehemmiyet veriliyordu.

—Saray mekteplerinin daha kuruluşlarında çizilmiş ehemmiyetle üzerinde durulmuş bir maarif siyaseti vardı. Bütün öğretim ve eğitim işlerine şamil olan bu maarif politikası devşirme veya esir suretiyle toplanan Hristiyan çocuklarını tamamıyla Türkleştirmek ve Müslüman etmek gayesini güdüyordu (İsfendiyoğlu, 1952, C.1: 90-91).

Eğitim seviyesi açısından bakıldığında bütün saray mekteplerinin tesis ve maksatları bir olduğu gibi programları eğitim ve öğretim usulleri, disiplin tarzları, idare kadroları da birbirlerine eşti. Bunlardan yalnız Enderun Mektebi’nin üst dereceli odalarında tahsil seviyesi ötekilerinden yüksekti. Edirne Sarayı’nda Eğitim idadi seviyedeydi (İsfendiyoğlu, 1952, C.1: 89).

Galatasaray Mektebinin tarihini ayrıntılı olarak ele alan birçok İngilizce eserde Enderun Mektebi’nin dışında bütün saray mekteplerinin idadi mahiyette bir kolej olduğu ifade edilmektedir. Fakat hazırlık mektepleri içerisinde bir yere noktaya sahip olduğu muhakkaktır (İsfendiyoğlu, 1952, C.1: 100).

Bu sarayın birinci sınıfında olan (küçük oda) talebeler iki üç sene çeşitli dersler ve sanatlar öğrendikten sonra ve ancak bilgilerini, iktidar ve ehliyetlerini ispat ederlerse ikinci sınıf olan orta odaya geçebiliyordu. Orada da yine iki üç yıl okuyup daha üstün bilgiler

kazandıktan sonra üçüncü sınıfın derslerini anlayacak bir kapasitede olduklarını ispatlayınca son oda olan büyük odaya terfi ediyorlardı. Bu sınıf geçme sistemi diğer tüm saray mekteplerinde de tatbik olunuyordu (İsfendiyyaroğlu, 1952, C.1: 90). Bu mektepte okutulan dersler: Arapça, Farsça, kıraat, musiki, fıkıh, mantık, tasavvuf, riyaziyattır. Uygulamalı olarak da silah kullanmak, ok atmak, ciritbazlık gibi savaşa yarayacak fenleri de öğrenirlerdi (Oğuz, 2008: 43).

Günlük çalışma programları da tıpkı Enderun'da olduğu gibidir. Ezan-ı Şerif'i okunmasından sonra tüm talebeler odalar halinde mescide gider, namazlarını kılar ve tekrar düzenli bir biçimde geri dönerlerdi. İkinci namazından kalkınca doğru akşam yemeğine gidilir; yemekten sonra da diğer yemek ve namazlardan sonra olduğu gibi talebe teker teker bazen de bir sıra dizilip lala önlerinde durumlarını incelenir ve lalabaşını sağlayarak(oturunuz) demek istediğini anlatır.( Bu hareket bir nevi kontroldü)...Lalalar bu talebelere saray adab-ı muaşeret kurallarını, ilim ve marifeti bir baba şefkatiyle öğretirler ve bunun için en küçük teferruatı bile gözden kaçırmazlardı. Saray ağası tarafından izin verildiği hallerde cirit, tomak, bunun yanında cirit ve ciritbazlığa meleke kazandırmak için, çöp ve top oyunları oynanırdı. Oyun oynamak istemeyenler, izinlerini saray içinde kullanarak izinlerini değerlendirirlerdi. Bu talebeler arasında Galatasaray'da yetişip zamanla hocalığa yükselen ve II. Mahmud'a Besmele dedirten şahsiyetler (Feyzullah bin Ali Efendi) de vardır (Baykal, 1953: 106-107), (Akkutay, 1984: 76).

At Meydanı ve Galatasaray acemi oğlanlar ocağı talebeleri gerektiğinde birinden diğerine nakil olabiliyorlardı. Mesela H. 875'de At Meydanı Sarayı'nın mutfağının tamir edilmesi üzerine buradaki talebeler Galatasaray'a nakil olmuşlardır (Gökbilgin, 1977: 147).

Galata Sarayı Kanuni Sultan Süleyman zamanında çok iyi talebeler yetiştirmiş, mükemmel bir ilim yuvası haline gelmiştir. Galata Sarayı diğer saraylara nazaran daha itibarlı bir konumdadır. Bu sebeple buradaki oğlanların önemli bir kısmı Yeni Saray'daki boşlukları doldurmak için sarayda en aşağı derecede olan Büyük ve küçük odalara alınırdı. Ender olarak da görülse bile kaftanlı odaları denilen seferli, kiler, hazine ve hasoda'ya alınırdı (Oğuz, 2008: 44).

Özellikle Kanuni Sultan Süleyman Galata Sarayı Mektebi müdürlerine, öğretmenlerine, idarecilerine ait atama ve tayinleri belirli bir usule bağlamış, ders müfredatıyla alakalı çalışmalarda bulunmuş talebelerin Enderun'a alınmalarından tutunuz da sipahi ocaklarına

geçişini bile düzenlemiştir. Bununla da kalmayarak mektepteki talebe sayısını artırmamıştır (Akkutay, 1984: 82), (Seydibey: 31), (İsfendiyaroğlu, 1952, C.1: 99).

Son yüzyıllarda günden güne sitayişi artan bu saray bilhassa Sultan Mahmut zamanında tüm nazarları üzerine toplar. Memleketin kibarları çocuklarını çocuklarının daha istikrarlı bir çalışma ortamı içersinde olmalarını istemelerinden dolayı hükümdara yalvarıp çocuklarını bu eğitim kurumuna almak isterler. Galata Sarayı'nda yetişen öğrencilerin yeni saraya alınma şansı daha yüksekti (Baykal, 1953: 109), (Akkutay, 1984: 75). Bu mekteb 1254 (1839) da Bahriye ve Tıbbiye mühendishane mekteplerine talebe yetiştirecek bir müessese olmuş ve 1284(1868) yılında (Galatasaray Sultanisi) adı ile bugünkü lise haline gelmiştir (Baykal, 1953: 113–114).

Saray mektepleri hakkında malumat veren çeşitli yabancı yazarların eserlerinde saray mekteplerinin eşi ve benzerinin kesinlikle Avrupa da bulunmasının mümkün olmadığından bahsedilirken konu Galatasaray Mektebi'ne gelince Saray Mektebi tarihe karışırken bu mektep sonuna kadar ayakta kalmıştır denilmektedir (İsfendiyaroğlu, 1952, C.1: 99).

#### **2.3.3.1.2.2.3 Enderun Mektebi**

Enderun Mektebi, Topkapı Sarayı içinde bulunan çok önemli bir eğitim kurumu olup orduda ve sarayda görev alacak çeşitli elemanları yetiştirmektedir. Mektebe alınacaklar, Edirne Sarayı, İbrahim Paşa Sarayı ve Galata Sarayı gibi hazırlık saraylarında yetişen devşirme ve acemi oğlanlar arasından özenle seçilmişlerdir.

Devlete bürokrat ve teknokrat yetiştirmek amacıyla kurulan Enderun, ilk olarak Edirne Sarayı'nda açılmıştı. Tarihi 2. Murat dönemine dayanan Enderun okulunun kuruluşu, Fatih Sultan Mehmet döneminde tam anlamıyla tamamlanmıştır. Enderun, İstanbul'un fethinden sonra Topkapı Sarayı'nda faaliyetine devam etti. Enderun'a, başlangıçta, Hristiyan halktan toplanan çocuklar alınırdı. Devşirme sistemiyle toplanan bu çocuklar, Enderun'da iyi bir eğitim görerek güvenilir ve nitelikli devlet adamı olarak yetiştirilirdi. Devşirme sisteminde çocuklar, Devşirme Kanunu'na göre toplanırdı. Toplanan bu çocuklar; Türkçeyi, Türk gelenek ve göreneklerini, İslam dinini öğrenmeleri amacıyla Türk ailelerin yanına verilirdi. Türk ailelerin yanında belli bir süre kalan çocuklar, daha sonra Acemi Ocağı'na gönderilirdi. Acemi Ocağı'ndaki askeri eğitim sonunda başarılı olanlar ve sultanın gözüne girenler, yapılan seçme sonucu Enderun'a alınırdı. Daha sonraları

Enderun'a, Müslüman çocukları da alınmaya başlandı. Enderun'da eğitim yedi oda içinde verilirdi. Bu odalarda eğitim süresi, bir ile iki yıl arasındaydı. Enderun'daki bu odalar; Büyük Oda, Küçük Oda, Doğancılar Odası, Seferli Odası, Kiler Odası, Hazine Odası ve Has Oda idi. Enderun'a girecek olanlar Edirne Sarayı, Galata Sarayı ve İbrahim Paşa Sarayı'nda eğitimlerini tamamlarlardı.

Enderun öğrencileri, zamanlarının çoğunu din öğrenimi, hat sanatı ve silah kullanımı ile uğraşarak değerlendirirdi. Ayrıca kendilerine devlet idaresi ile ilgili bilgiler verilirdi. Hepsinin, Arapça, Farsça ve Türkçeyi okuyup yazmaları, Kur'an-ı Kerim okumaları ve çeşitli İslami bilimleri öğrenmeleri gerekirdi. Enderun'daki eğitimlerini tamamlayanlar, önce saray hizmetinde çalışırlardı. Daha sonra kapıkulu süvari bölüklerine dağıtılırlardı ve buna da çıkma denirdi. Çıkmaların atamaları genel olarak sekiz yılda bir ya da yeni bir padişahın tahta geçmesi dolayısıyla yapılırdı ve bunlar beylerbeyi sancak beyi gibi görevlilerle taşraya çıkarlardı.

Osmanlı Devleti'ne çok sayıda sadrazam, vezir, komutan, şair, ressam, müzisyen yetiştiren Enderun, 1833 yılında yapılan düzenlemeyle 20. yüzyılın başlarına kadar devam etti. 1909 yılında da kapatıldı. Bu okulla ilgili daha ayrıntılı bilgi, ilgili bölümde daha ayrıntılı olarak verilmiştir.

#### **2.3.3.1.2.2.4 Bab-ı Ali Mektebi**

Enderun-u Hümayun dışında yönetici yetiştiren okullardan biri de "Bab-ı Ali Mektebi"dir. Bu okul kamu yönetimine personel yetiştirmektedir. Bu okula Mülazım ya da Şakird adı altında ücretsiz olarak alınan gençler kalemlerin başında bulunanlar tarafından kamu hizmetlerinin her dalında yıllarca yetiştirilerek, olgunluk çağına ulaştıklarında aylık bağlanarak, kalemlerden birine memur olarak atanırlar ve başarı derecelerine göre üst yönetim mevkilerine yükselebilirlerdi (Ergun, 1988: 123).

#### **2.3.3.1.2.2.5. Meşkhane**

Meşk ve hane kelimelerinden meydana gelen "Meşkhane", musiki öğretilen yerler hakkında kullanılan bir tabirdir. Meşk, öğrenilmek istenilen şey için hocanın yazdığı veya verdiği örnek anlamına gelir. Hane de ev, mekan ve yer manasına geldiğine göre meşkhane dersane demek olur Bununla beraber ıstılah olarak meşkhane, musikinin

öğretildiği yerler için alem olmuştur. Osmanlı Türkleri, güzel sanatların diğer bütün alanlarında olduğu gibi, musiki alanına da el atmış ve ona büyük bir ehemmiyet vermişlerdi. Osmanlı Devleti'nin yükselmesine paralel olarak pek çok musiki aletinin bu dönemde icat edildiği bilinmektedir. Yine bu dönemde, kıymetli bir musiki de meydana getirilmişti. Bilindiği gibi musiki, refah, servet ve medeniyetle birlikte yürüyen bir sanat dalı olduğuna göre Osmanlılarda da aynı şekilde kendisini kabul ettirmişti. Sultan III. Selim gibi büyük bir musiki üstadı yetiştiren sarayda da meşkhane vardı. Burada saray mensuplarına musiki öğretilirdi. Tarihlerdeki bilgiler, musiki'nin Yıldırım Bayezid döneminde saraya girdiğine işaret etmektedir. Kaynaklar, II. Murad'dan itibaren konu ile ilgili eserlerin Osmanlı sultanlarına sunulduğunu kaydederler. Bir çeşit akademi diyebileceğimiz saray mektepleri devletin her kademesine insan yetiştirdiği gibi musikiye de hizmet vermiştir. Enderun Mektebi'ne alınan içoğlanlarından musikiye karşı yeteneği olanlar "Meşkhane"ye gönderilirdi (Kazıcı, 2004: 159-160).

#### **2.3.3.1.3. Yeni Açılan Okullar**

Tanzimat Dönemi ile birlikte, batı ile ilişkiler arttı; yönetim ve eğitim alanında, teknolojiye gelişmeler oldu. Bu gelişmeler, yaşanan dönemin insan tipine de yeni özellikler kazandırdı. Bu dönemin insanı, birey olarak toplum ve devlet yaşamında kendi sorumluluğunu taşımaya başladı. Yine bu dönemde verilen eğitimle devletin ve toplumun gereksinim duyduğu kalifiye elemanlar yetiştirilmesi amaçlandı. Bu dönemde açılan batı tarzındaki sivil ve askeri okulları bitirenler, ülke sorunlarıyla ilgilenmeye ve bunlara çözüm yolları aramaya başladılar.

##### **2.3.3.1.3.1. Askeri Okullar**

Eğitim ve öğretim kurumlarının geliştirilmesinde ilk ele alınan, askeri kurumlar oldu. Bunun nedeni, savaş alanlarındaki başarısızlıkların, ordunun ıslahını zorunlu hale getirmesiydi. Bu amaçla, ilk olarak 1. Mahmut zamanında, Üsküdar'da Hendesehane adıyla askeri mühendis okulu açıldı (1734). Ancak, yeniçerilerin karşı çıkması nedeniyle okul bir süre sonra kapandı. 1. Abdülhamit döneminde, 1723'te donanmaya, çağdaş bilgilere sahip deniz kuvvetleri için subay yetiştirmek amacıyla İstanbul'da Mühendishane-i Bahri-j Hümayun (Deniz Harp Okulu) açıldı. Bu okulu açma düşüncesi Cezayirli Gazi Hasan Paşadan çıkmış ve okulun öğretim kadrosu, Fransız teknisyenlerden oluşturulmuştu. 1773 yılında, deniz subayı ve mühendisleri yetiştirmek için Kasımpaşa'da açılan Deniz Mühendishanesi,

ileride açılacak okullara örnek oluşturacak ilk modern eğitim-öğretim kurumudur. Okulun programı, ilk ve ortaokul programları düzeyindeydi.

1734'te topçu subayı yetiştirmek için Üsküdar'da Humbarahane ve Hendeshane adıyla bir okul açılmış, ancak yeniçerilerin ayaklanma ihtimali düşünülerek 1740'da kapatılmıştır. 1769 yılında Sadrazam Halil Hamit Paşanın çabaları ve Baron dö Tot'un yardımıyla açılan okul, 3. Selim dönemine kadar eğitim öğretimini sürdürmüştür. Bunun yanında 1795'te Mühendishane-i Berr-i Hümayun (Kara Mühendishanesi) okulları açılmıştır. Bu okulların eğitim faaliyetlerinde de Fransızlar ve İsveçlilerden oluşan yabancı uzmanlardan yararlanılmıştır. Mühendishanede fizik, matematik ve topçuluk ile ilgili kitaplardan oluşan bir kütüphane meydana getirilmiştir.

2.Mahmut zamanında, Yeniçeri Ocağı kaldırıldı ve yerine Asakir-i Mansure-i Muhammediye adında yeni bir ordu kuruldu (1826). Ordunun eğitimi için, Prusya'dan subaylar getirildi.1831 'de ünlü besteci Giuseppe Donizetti Viyana'dan getirtildi ve Sultan Abdülmecit tarafından kendisine paşalık unvanı verildi. Donizetti, Türk askeri müziğini Avrupa tarzına uyarlamak yoluyla ilk bandoyu kurdu ve bunu bir saray orkestrasına dönüştürdü. 1834'te Mızıka-i Hümayun Okulu açılarak batı müziğinin öğrenimi kurumlaşmıştı. 1835'te Mektebi-i Harbiye (Harp Okulu) açıldı (Kara, 2006: 355)

Tanzimat Döneminde, 1849'da Erkan-ı Harbiye (Harp Akademisi) ve 1870'te Bahriye Mektebi ile Askeri idadiler (askeri liseler) yeniden düzenlendi ve Prusya ve Fransa'dan öğretmenler getirildi. Ayrıca sınıf geçme sistemi ve programlarının yeniden düzenlenmesi yanında askeri eğitim geniş bir hiyerarşiye bağlandı, yani İdadi-Harbiye ve Erkan-ı Harb Mektebi düzeni kuruldu. İleride bu hiyerarşinin en alt basamağı olarak rüştiyeler de açıldı. 19. yüzyıl sonunda, yabancı diller, matematik, coğrafya gibi konularda askeri mektepler en seçkin eğitimi veriyordu. Özellikle 1849'da Macar ve Polonyalı subayların imparatorluğa ilticasıyla, ordunun eğitimi için yeni kadrolar da kazanılmış oldu. Harp okuluna yabancı öğretmenler getirildiği gibi, Avrupa'ya öğrenci de gönderiliyordu.

Buna rağmen Harp Okulu, Osmanlı eğitim kurumlarına göre daha modern bir kurum olmasına rağmen, kuruluşunda batılı tarzda bir okul sistemine sahip değildi. 1845 yılında alınan bir kararla Harp Okulu'na öğrenci yetiştirme amacıyla askeri liseler açıldı. Harbiye'de öğrenim süresi dört yıldır.



### 2.3.3.1.3.2. Sivil Okullar

Eğitim ve öğretim alanında sivil kurumlarla ilgili ilk gelişme, 2.Mahmut zamanında başladı. Bu dönemde ilköğretim zorunlu hale getirildi. Devlet memuru yetiştirmek için Mekteb-i Ulum-u Edebiye ve Mektebi Maarif-i Adliye okulları açıldı (1838). İlkokullardan daha ileri düzeyde eğitim yapan ve öğrencileri yeni açılan yüksekokullara ve kamu hizmetlerine hazırlamak için kurulan Rüştîyeler gibi okullarla kamu personelinin yetiştirilmesin e çalışılmıştır. Bunlar Tanzimat Dönemi eğitim sisteminin temelini oluşturmaktaydı. Osmancılık ideolojisi gereği, Hristiyan çocukları da bu okullara alınmaktaydı.

Bu okullardan Mekteb-i Maarifi Adliyye'de, Gramer ve Yazı Bilgisi okutuluyordu, bu bilgileri olmayanlar memuriyete alınmıyorlardı. İşte Kalemîye Sınıfı'na ilk memur yetiştiren bu okul, Tanzimat öncesi dönemde tipik bir hizmet öncesi eğitim müessesesidir (Adal,1968: 279). Bu okul, askeri okullar gibi yatılı ve yatisız öğrenci alıyordu. Bakım ve giyimden başka öğrencilere harçlıklarda veriliyordu. Bu okulun önemi 1846'da, Rüştîye Mektepleri ıslah edildikten sonra azalmış ve 1862' de Mahrec-i Eklam açılırca, memur okutmak ve yetiştirmek görevini bu okula devredilmiştir. Bu dönemde ayrı c a. yükseköğretime de önem verilerek Askeri alanda Harbiye kurulmuş ve bunu Tıbbiye'nin kurulması takip etmiştir. Bu okulların yanında Kadı ve Naib yetiştirmek amacıyla Mekteb-i Kuzat yada Mekteb-i Nüvvap adlarıyla anı l an Medreset-ül Kuzat, okulu kurulmuştur (Ergun, 1988: 124). Ayrıca LI Mahmut tarafından, öğretmen ve memur yetiştirmek amacıyla Enderun-u Hümayun ve diğer okulların ağalarından 150 kişilik bir kabile Avrupa'nın çeşitli devletlerine gönderilmiştir (Uzunçarşılı, 1988: C.4,162).

Abdülmecit döneminde, eğitim ve öğretim işlerini düzenlemek için Maarif-i Muvakkat Meclisi kuruldu (1845). Ayrıca, ilk ve orta öğretimin sorunlarıyla ilgilenmek üzere Mekatibi Umumiye Nezareti oluşturuldu (1857). 1848'de Dar-ül Muallimin (Erkek Öğretmen Okulu), 1858'de ilk kız rüştiyesi (Kız Ortaokulu), 1859'da günümüzdeki Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin temelini oluşturan Mekteb-i Mülkiye açıldı. Dil ve tarih alanlarında çalışma yapmak ve ders kitaplarını yazmak üzere Encümen-i Daniş (ilimler Akademisi) (1851) ve 1866'da Maarif-i Umumiye Nezareti kuruldu.

1860'larda Ali ve Fuat paşalar yönetime tamamen egemen olduklarında, Fransız Eğitim Bakanı John Victor Dewey, Osmanlıları eğitim alanındaki yeni gelişmeler konusunda bilgilendirmek için İstanbul'a geldi. Onun, farklı program uygulayan Ortaokulları bir çatı

altına toplamak, laik bir üniversite, yeni mesleki teknik okullar ve bir kamu kitaplığı düzeni kurulması konusundaki raporu, Abdülaziz döneminde, 1869'da Saffet Paşa başkanlığında hazırlanan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi'nin temelini oluşturdu. Bununla otuz yıldır eğitim alanında yapılanlar bir sisteme bağlandığı gibi yüzyılın sonuna kadar uygulanacak olan planlar da hazırlandı. Yeni yasaya göre öğretim kademeleri şu şekilde düzenlendi: Sıbyan (hazırlık), rüştiye (ilkokul), İdadi (ortaokul), sultani (lise), darülfünun (üniversite). Bu dönemde Galatasaray Sultanisi (1868), Darülfünun-u Osmani (1870), Dar-ül Muallimat (Kız Öğretmen Okulu) açıldı (1870). Galatasaray Sultanisi'nin yönetimi Fransız müdüre verilmişti; yardımcısı da Türk'tü. Fransız liselerindeki yönetim biçimi ve öğretim yöntemleri aynı şekilde uygulanıyordu. Ancak ilköğretim bilgileri yeterli olmayanlar için üç yıllık bir hazırlık dönemi vardı. Fransız liselerinde okutulan derslerin yanında Türkçe, Osmanlı Tarihi, hukuk, ekonomi ve politika dersleri veriliyordu. Yine bu dönemde, 1873'te, yetim Müslüman çocukların eğitimi için Darüşşafaka ve 1874'te, Müze-i Hümayun adı ile arkeolog ve müze uzmanı okulu açıldı. Devlet dairelerine yabancı dil bilen elemanlar yetiştirmek amacıyla Mekteb-i Mülkiye bünyesinde, 10 Kasım 1863'te İstanbul'da bir Lisan Mektebi açıldı.

2. Abdülhamit döneminde, her derecedeki okulların, ülke düzeyine dengeli biçimde dağıtılmasına önem verildi, Maarif Nezareti'nin teşkilatı genişletildi. Maarif müdürlükleri ve müfettişlikler kuruldu. Darülfünun geliştirildi. Ticaret Nezareti'ne bağlı olarak, 1883'de Müze müdürü Osman Hamdi Beyin çabalarıyla Sanayi-i Nefise Mektebi (Güzel Sanatlar Okulu) açıldı. Bu okulda resim, heykel ve yapı sanatı eğitimi verilmekteydi (Kara, 2006: 356-357).

#### **2.3.3.1.3.3 Meslek Okulları**

Osmanlı Devleti'nde, özellikle kentlerde bulunan çeşitli meslek gruplarının, gerek duydukları elemanlar, Ahilik adı verilen esnaf örgütü içerisinde usta-çırak geleneği ile yetiştirilmekteydi. Bu sistem Tanzimat Dönemine değin sürdü. Tanzimat Dönemi ile mesleki eğitim ve öğretim kurumlarının açılması ve geliştirilmesi çalışmaları başladı. Genelde bir tarım ülkesi olan Osmanlı Devleti'nde, ilk uygulamalı tarım okulu, 1847'de açılan Ameli Ziraat Mektebi oldu. Ancak bu okul bir süre sonra kapandı. 1892'de Halkalı Ziraat Mektebi, 1896'ta Harbiye Mektebindeki veteriner sınıflarının öğrenim süresi, üç yıldan beş yıla çıkarıldı. Böylece 13 Ocak 1871' de Veteriner Okulu ve Orman Mektebi, 1874 yılında maden mühendisi yetiştirmek için Maadin Mektebi açıldı. Daha sonra

Bursa'da Koza Okulu açıldı. 1874 yılında maden mühendisi yetiştirmek için açılan Maadin Mektebinin yanında, 1875 yılında Hendese i Mülkiye Mektebi adıyla ilk sivil mühendis okulu açıldı. Ancak beklentilere yanıt vermeyen bu okul, 1883 yılında Askeri Topçu Okulu çatısı altına alındı. İktisadi ve Ticari İlimler Akademisinin temelini oluşturan ilk Ticaret Mektebi, 1884 yılında Hamidiye Ticaret Mektebi adıyla açılarak alanında büyük bir boşluğu doldurdu.

Tanzimat Döneminde, telgraf önemli bir haberleşme aracı durumuna gelmişti. Bu konuda eleman yetiştirmek amacıyla Fünun-u Telgrafiye Mektebi (Telgrafçılık Okulu) (1861) açıldı. Mithat Paşa, Tuna valiliği sırasında Niş ve Ruşçuk'ta kimsesiz çocuklara terzilik, ayakkabıcılık, demircilik, matbaacılık vb. meslek dallarını öğretmek için İslahhaneler açtı. Bu düzlemde, 1868'de, İstanbul'da ilk Sanayi Mektebi açılmış ve bu okul bugünkü endüstri meslek liselerinin temelini oluşturmuştur. Yine Abdülaziz döneminde Eczacı Mektebi ve Kaptan ve Çarkçı Mektebi açılmıştır.

2. Abdülhamit döneminde, hakim yetiştirmek için Mekteb-i Hukuk-ı Şahane açıldı (1878). Bayındırlık işlerinde çalışacak eleman yetiştirmek amacıyla, Mülkiye Mühendis Mektebi kuruldu (1883) (Kara, 2006: 357–358).

#### **2.3.3.1.3.4 Azınlık ve Yabancı Okulları**

Osmanlı eğitim sisteminin en önemli eksikliği, ülkede eğitim birliğinin olmayışydı. Eğitim birliğinin sağlanamayışındaki engellerden biri de ülkedeki azınlık okullarının ve yabancı okulların varlığıydı. Azınlık okulları, gayrimüslimlere ait eğitim kurumlarıydı. Kiliseler ve havralar, doğrudan ya da bağlı kuruluşları aracılığıyla bu okulları açıyor ve yönetiyorlardı. Devletin, bu okullar üzerinde herhangi bir denetimi yoktu. Fatih Sultan Mehmet, İstanbul'un alınışından sonra Rum azınlığa pek çok olanak sağlayan ayrıcalıklar vermişti. Buna göre Fener Patrikhanesinin denetiminde, kilise ve okul gibi Rum kurumları serbestçe çalışabileceklerdi. Bu hoşgörüyü dayanarak Rumlar, okullarında dil, din ve kültürlerini öğreterek varlıklarını korudular.

Osmanlı Devleti'nde yaşayan azınlıkların dışında, yabancı devletler de okullar açmıştır. Yabancı devletlerin Osmanlı sınırları içerisinde okul açmaları, Kanuni Sultan Süleyman'ın Fransa'ya verdiği siyasal ve kültürel ayrıcalıklar ile başlar. Yabancı devletler, ilk olarak dinsel nitelikli okullar açtılar. Bu devletlerden Fransa, İtalya ve Avusturya Katolik topluluğu;

Amerika ve İngiltere ise Protestan topluluğu korumalarına alarak çalıştılar. Osmanlı Devleti'nde yabancı okullar zincirinin ilk halkasını, 1583 yılında İstanbul'da açtıkları Saint Benoît Fransız Okulu ile Fransızlar oluşturdular. Bu okul, din eğitimi veren büyük çaplı kilise okullarının yanında, bugünkü anlamda çağdaş eğitim veren ilk yabancı okul oldu.

18. yüzyıla değin azınlık ve yabancı okullar, dinsel eğitim veren okullar olarak varlıklarını sürdürdüler. 1856 Islahat Fermanı'yla, azınlıklara okul açma ve kendi dillerinde eğitim yapma olanağı sağlanmıştı. Bu okulların öğretim biçimi ve öğretmenlerin seçimi, hükümetin kurduğu Maarif Meclisinin denetiminde olacaktı. Ancak Osmanlı Devleti, kısa sürede azınlık ve yabancı okulları üzerindeki denetimini yitirdi. Azınlık ve yabancı okullarına öğretmen yetiştiren bir öğretim kurumu da mevcut değildi. 1879'dan sonra, devlet tarafından açılan öğretmen okullarına, gayrimüslim öğrenciler de alınmaya başlandı. Amaç, azınlık okullarına da öğretmen yetiştirmektir. Ancak, azınlıklar bu okullara rağbet etmediler. Çünkü ekonomik yönden çok iyi durumda olan azınlıklar, çocuklarını Avrupa'da en iyi okullarda okutuyorlardı.

Osmanlı Devleti sınırları içinde yaşayan Bulgar, Rum, Ermeni ve Museviler, ülkenin çeşitli yerlerinde kendi okullarını açmışlardı. Bu ulusların amaçları, açtıkları okullar aracılığıyla kendi dil, din ve kültürlerini yaymak, bu yolla Osmanlı Devleti üzerindeki siyasal etkinliklerini artırmaktı. Bu okulların giderleri, ilgili azınlığın bağışlarıyla karşılanıyordu.

19. yüzyılda, kapitülasyonlardan yararlanarak İngiltere, Fransa, Almanya, Avusturya, İtalya, ABD ve Rusya, tarafından Osmanlı Devleti'nde birçok azınlık ve yabancı okulların açtılar.

Azınlık ve yabancı okulları, Modern eğitim anlayışını ve araçlarını Osmanlı Devleti'ne getirmeleri, dünyadaki gelişmeleri ve yenilikleri izlemeleri yönünden ülkedeki genel eğitime yararlı olmuşlardır. Basit ve temel bilgilerin verildiği bu okullar, ilk yıllarında cemaat okulu özelliğini aşamadılar. Ancak daha sonra başta Amerika, İngiltere ve Fransa'dan ekonomik ve siyasal destek alarak gelişmeye başladılar. Batılı devletler, Osmanlı toprakları üzerinde yerleşerek söz sahibi olmak için bu okulları bir araç durumuna getirdiler. Öreğin; İngiltere'nin açmış olduğu okulların çoğunluğunun, zengin petrol yataklarının ulunduğu güneydoğu bölgesinde olması dikkat çekicidir. Amerikalılar ve Fransızlarda okullarını çoğunlukla Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde açmıştır. Genellikle devletin denetiminden uzak kalan bu okullar, verdikleri eğitim yoluyla Osmanlı yönetimi altında

yaşayan toplulukların ulusal duygularını kıskırttılar; devletten ayrılma siyasetini körükleyici, bölücü ve yıkıcı eğitim vererek devletin dağılmasında da nemli bir rol üstlendiler (Kara, 2006: 359–360).

#### **2.3.3.1.3.5. Darülfünun**

Osmanlı Devleti'nde, Tanzimat'tan önceki dönemde tıbbiyeleri saymazsak, bugünkü anlamda üniversite eğitimi veren bir kurum yoktu. Yüksek öğretim medresede yapılıyordu. İlk olarak 1845 yılında, medrese dışında bir yüksek öğretim kurumunun açılması gündeme geldi Geçici Maarif Meclisi, 1846 yılında İstanbul'da yüksek okul düzeyinde olan Darülfünunun kurulmasına karar verdi. Açılacak bu öğrenim kurumunda, Müslüman ve gayrimüslim çocuklar bir arada öğrenim görecektleri. Bu okulda modern bir üniversite öğrenimi yapılması amaçlanmıştı. Darülfün-u Osmani, öğrenci yetiştirmek amacıyla Darüлмаarif açılmıştı. Ayrıca, Çemberlitaş'ta Darülfünun binasının yapılmasına başlanmıştı. Verilen dersler fizik, kimya, tabii bilimler ve coğrafya konuları üzerineydi. Fakat bir süre sonra bu derslere devam edenlerin sayısı çok azaldı.

Darülfünun-u Osmanî'nin kurulması, 1869'da yayınlanan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ile kararlaştırıldı. Verilen dersler fizik, kimya, tabii bilimler ve coğrafya konuları üzerindeydi ve dersler öğretim üyeleri tarafından veriliyordu. Ancak 1870'te açılan Darülfünun-u Osmanî'nin, ömrü uzun olmadı. Tabii ilimlerde yapılan deneyler ve hocaların bazı yorumları, onların dinsizlikle suçlanmalarına neden oldu. Medreselilerin de etkisiyle Darülfünun kapatıldı (1871). Daha sonra Darülfünun-u Osmani zaman zaman açıldıysa da hiç bir zaman bir üniversite olamadı. 1900'de 2. Abdülhamit tarafından Mekteb-i Mülkiye binasında Darülfünun-ı Şahane adıyla yeniden açılan Darülfünun: İlahiyat, Matematik, Tabii Bilimler ve Edebiyat fakültelerinden Oluşuyordu. Daha sonra Hukuk ve Tıp okulları da ek fakülteler olarak, Darülfünun bünyesinde toplandı. 1912'de kimya, jeoloji, doğu dilleri ve coğrafya enstitüleri kuruldu. Dersleri, Avrupa'da eğitim görmüş olan kişiler veriyordu. Birinci Dünya Savaşı'nın başlarında Almanya'dan davet edilen 20 profesör ile öğretim kadrosu güçlendirildi.

Darülfünun'a girmek isteyen öğrencilerde, en az 18 yaşında, idadi mezunu ve herhangi bir suçtan ceza almamış olmak koşulları aranılıyordu. Her fakülteye, yılda 24 ile 30 öğrenci alınıyordu. Fazla müracaat olursa sınav yapılıyordu. Darülfünun, 1933'te kapatıldı. Yerine,

günümüzdeki İstanbul Üniversitesi açıldı. Darülfünun, hiçbir zaman çağdaş anlamda bir üniversitenin gereklerini yerine getiremedi (Kara, 2006: 360-361).

#### **2.3.3.1.3.6. Yönetici Okulları**

Osmanlının Batı ile olan siyasal ve kültürel ilişkilerinin artması ile 18. yüzyılın sonlarına doğru batının üstünlüğünü hissetmesi, batıyı ve teknolojik gelişmelerini tanımaya, öğrenmeye ve almaya sevk etmiş, batı modern bilimleri askeri ve sivil bazı gereksinmelerini karşılama açısından önemli görülmüştür (İhsanoğlu, 1992: 386). Bu çerçevede asker ve sivil bürokratları yetiştirmek üzere Osmanlının son döneminde kurulan eğitim kurumları, islami normlara dayanan kurumların yerine değil yanına kurulmuş, laik bir ders programı takip edilmiştir. Padişahın ilk gereksinim duyduğu nitelikli elemanlardan olan, tercümanların yetiştirilmesi amacıyla öncelikle mütercim yetiştirecek kurumlar olmak üzere okullar açılmaya başlanmıştır. Açılan bu yeni okulların amacı dinsel olmayan ölçütlerle karar verebilecek bürokrat yetiştirmektir (Günay, 2004: 145).

1833'te kurulan Tercüme Odasını, II. Mahmut ve seleflerinin "aydın devlet adamı" yetiştirmek için açtıkları okullar takip etti. Bu okullar arasında, Mekteb-i Maarif-i Adliye, Valide Mektebi veya Darül Maarif, Mekteb-i Eklam (Mahrec-i Eklam) ve Paristeki Mekteb-i Osmani sayılabilir. Sivil bürokratların eğitimi bakımından Mekteb-i Sultani (Galatasaray Lisesi) ile "bürokrat okulu" olan Mekteb-i Mülkiye (Siyasal Bilgiler Fakültesi) en önemli okullardı (Heper 1974: 63).

Bürokrat yetiştirmek için açılan bu yeni okulların amacı, rasyonel kriterlerle karar verecek bürokrat yetiştirmektir. Tanınmış ailelere mensup olmak, resmi bir görev elde etmek için yeterli olmamaya başlamıştır. Bu yönde yaşanan değişim yavaş olmuştur. Eğitim, Osmanlı-Türk bürokrasisinin seçkin grubunu diğer toplumsal gruplardan ayıran en önemli kriter olmaya başlamıştır. Reformcu bürokratların bürokrasiye alınmalarında sadece eğitilmiş olmaları etkili olmuştur (Heper 1974: 63-64).

19. yüzyıl boyunca eğitim, belli bir uzmanlık derecesinde memur yetiştirmeye yönelik değildir; okuma-yazmadan öte bir şey sağlamamıştır. Özellikle Tanzimat döneminde bürokratlar, esas olarak usta-çırak ilişkisi içinde ve işbaşında yetişmişlerdir. Bu, özellikle Tanzimat döneminde böyledir. 19. yüzyılın sonlarında ise bürokratlar "kitabî" bilgiler

edinmişlerdir. Bu da onları, toplumsal gerçeklerden uzaklaştırmıştır (Heper 1974 (I.cilt): 256).

#### **2.3.3.1.3.6.1 Tercüme Odası (Okulu)**

II. Mahmut Dönemi'ne gelindiğinde reform hareketleri süratli bir yapıya kavuşturulmuştur. II. Mahmut tarafından aydın devlet adamı yetiştirmek için birçok okullar açılmıştır. Bu dönemde ilk gelişme Tercüme Odası'nın kurulmasıdır. Tercüme Odası kısa zamanda batılılaşmış yöneticilerin ve aydınların bir eğitim merkezi haline gelmiştir. Bu odanın kurulmasıyla tutucu ve dil bilmeyen eski kuşak saray bürokratlarının geliştirilmesine çalışılmıştır (Heper, 1974: 62).

Var olan tercümanların yetersizlikleri, Osmanlı Devletini Rum tercümanlardan yararlanmak zorunda bırakmış, onların, diplomatik toplantıları kendi veya karşı tarafın lehine kullanmaları sonucu II. Mahmut döneminde önce 1833'de tercüme odası kurulmuştur

Tercüme Odası, 19. yüzyıldaki sayılı Osmanlı memurlarının bir bölümünün yetiştiği okul halini aldı. Hariciye veya başka bölümlerde önemli görevlere gelmiş genç Osmanlı bürokratları buradan çıktı ve buradan çıkanlardan bir kısmı sadrazam (bugünkü anlamda Başbakan) oldu, bir kısmı 1859'da kurulan Mekteb-i Mülkiye'de ders veren ilk hocalar arasında yer aldı (Davison (L.cilt) 1997: 40). Tercüme Odasından yetişenler arasında, felsefe ile ilgili olarak Türkçeye çevrilen ilk tercümenin yazarı olan Münif Paşa, Reşit Paşa'nın ardından gelen devlet adamları, Moliere'nin oyunlarını Türkçeye tercüme eden ve Tanzimat dönemi devlet adamı olan Ahmet Vefik Paşa, Namık Kemal, Şinasi, Nuri Bey, Mehmet Bey ve Reşat Bey gibi ünlü Yeni Osmanlılar sayılabilir (Mardin 1998: 235).

#### **2.3.3.1.3.6.2 Mülkiye Mektebi**

Batılılaşma ve Islahat hareketleriyle birlikte, bu yeni anlayışa uygun yöneticiler yetiştirmek amacıyla 1839'dan sonra çeşitli eğitim kurumları açılmaya başlandı. Bunlardan en önemlisi "Mülkiye Mektebi"dir. Mülkiye Mektebi, Tanzimat'ın ortaya çıkardığı yeni kurumları yönetecek ve reformları yürütecek kadroları yetiştirmek için 1859 yılında İstanbul'da açıldı.

Bu mektep, daha sonra Siyasal Bilgiler Fakültesi adını alarak Cumhuriyet döneminin yönetici kadrosunu hazırladı. Adı değiştirilmesine rağmen “mülkiye” ve “mülkiyeli” gibi kavramlar, o dönemden itibaren, diğer kurum ve mesleklerden farklı bir statüyü ve itibarı simgeleyen siyasi kültür terimleri olarak kullanıldı. Siyasal ve siyasallının bu itibarı, devletin gücü, yüceltilmesi ve toplum üzerindeki rolü ile ilgiliydi. Siyasalın, valilik, kaymakamlık ve diğer mülki görevlere yönetici yetiştirmedeki imtiyazı ya da tekeli yakın zamanlara kadar yasal olarak devam etti. 1991 yılında kabul edilen bir kanun hükmünde kararname ile bu imtiyaza yasal bakımdan son verildi (Eryılmaz, 2004, :21). Tanzimat döneminde personel eğitimi ve personel sistemi konularında köklü değişikliklerin yapılmasına gayret sarf edilmiş ancak istenilene ulaşılamamıştır. Personel eğitimi konusunda, bu dönemde yeni okullar açılmaya başlanmıştır. Bu okulların amacı bilgili bürokrat yetiştirmektir.

Tanzimatçıların kurmak istedikleri yeni idare sisteminin çarklarını döndürecek "Münevver-Memur" tipi buralardan mezun olacaktı. İşte bu amaca yönelik olarak devlet memuru yetiştirilmek üzere 1859 yılında açılan Mekteb-i Mülkiye (Bugünkü Siyasal Bilgiler Fakültesi) en önemlilerindedir. Mekteb-i Mülkiye'ye önce kalemlerde çalışan memurlarla medrese öğrencilerinden 25 ile 30 yaş arasında olanlardan 100 kadarı alınmıştır. Öğrenim süresi iki yıl olarak kabul edilerek, birinci sınıflar için Türkçe, Tarih, Coğrafya, İstatistik, Ticaret Kanunları. Senet ve Defter Tutma Usulleri dersleri, ikinci sınıflar içinse Devletler Hukuku, Osmanlı Devleti Muhadeleri, İdare Usulleri, Ceza Usulü ve Usulü Muhakemat ve Ekonomi Politik gibi dersler konulmuştur. Bu okulun açılması ile Nahiye Müdürlüğü ve Kaymakamların Mülkiye Mekteb-i mezunlarından tayin edilmesi kararlaştırılmıştır (Öztürk, 1994: 103-104).

Tanzimat ve Islahat çalışmaları doğrultusunda batılı anlayışta yönetici yetiştirme gereği asker ve sivil yöneticileri bu anlayışla yetiştirecek okulların kurulması sonucunu doğurmuş, bu okullarda laik eğitim anlayışı içinde, Osmanlı yönetim felsefesinden farklı düşünen asker ve sivil yöneticiler yetiştirmeye başlamıştır. Tanzimat reformları, ortaya iyi eğitilmiş bir bürokrasi kadrosunun çıkmasına olanak sağlamış, Mülkiye Mektebinden mezun olan sivil yöneticiler ile Harbiye Mektebinden çıkan subaylar bu sayede yetişmiştir (Günay, 2004: 146).

Osmanlı Devleti çeşitli nedenlerle gerilemeye başlayınca devletin yönetimini elinde bulunduran ve bu çöküşü durdurmak isteyen aydın ve yurtsever yöneticiler, kurtuluş çaresi



olarak sistemi iyi işletecek elemanları yetiştirecek bir okul kurulması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. “İşte Mülkiye Mektebi bu düşünce ile kurulan bir kültür kurumudur.” (Çankaya, 1969: 25)

1839 yılında ilan edilen Tanzimat Fermanı ile; hukuka bağlı bir devlet oluşturmak, çağdaş uygarlığa yönelebilecek bir sistem kurabilmek ve bu sistemi yürütecek ve yönetecek insanları yetiştirmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda; 1858 de kurulmuş bulunan Dâhiliye Nezareti kapsamında görev yapacak olan vali, mutasarrıf, kaymakam ve müdürlerin, getirilen yeni düzenin yönetimini sürdürecektir nitelikte yetiştirilmeleri gereği tespit edilerek, öncelikle kaymakam ve kaza müdürlüğü görevlerinde çalışacak memurların yetiştirilmesi amacıyla bir Mekteb-i Mülkiyenin kurulması çalışmaları başlatılmıştır (Yavuziğit, 1999: 12).

1859'da devlet memurlarının eğitim merkezi olarak kurulan Mülkiye Mektebi, 1877'de özellikle üst sınıfların ders programı modern konuları kapsamak üzere yeniden düzenlendi. Türkiye'de yüksek öğretimin yeni modern merkezleri arasında tamamen sivil ilk kurum olan bu okul, Abdülhamit rejiminin son yıllarında bile önemli bir entelektüel merkez ve yeni fikirlerin tartışıldığı yer olarak kaldı. Mülkiye Mektebi'nin hocaları arasında, Genç Türklerin liderlerinden olan Murat Bey, Recaizade Mahmut Ekrem, tarihçi Abdurrahman Şeref gibi isimler vardı. Bunların hepsi "çapı yüksek ve nüfuzları derin kişilerdi" (Lewis 2000: 179).

Sultan Abdülaziz'in son yıllarında Mülkiye'nin ıslahı ve yüksek öğretim kurumu biçimine getirilmesi konusunda büyük çabalar gösterilmiş ise de, okulun yönetim ve öğretim sisteminde geniş ölçüde değişiklik yapıp yüksek öğretim kurumu durumuna getirilmesi II Abdülhamit tarafından gerçekleştirilmiş, Mülkiye Mektebi aracılığıyla yeni tip memur yetiştirme çabaları bu dönemde başlamıştır (Findley, 1996: 168). II. Abdulhamid'in başa geçmesinden sonra, 18 Muharrem 1294'te (1877) Sadrazam Mithat Paşa'ya tebliğ edilen irade ile “memleketin işlerinin durumu, idare amirliğine ehil kimseler yetiştirilmesini zaruri kıldığından, milli eğitim işleri düzenine girinceye kadar Mekteb-i Sultani'nin (Galatasaray Lisesi) üstünde ve yeni açılacak yüksek okullara bir başlangıç olmak üzere, eski Mülkiye Mektebi daha geniş imkânlarla kavuşturulup yüksek öğretim yapan bir okul haline getirilecektir” talimatı verilmiştir (Çankaya, 1969: 106). Bu emir doğrultusunda yüksek okul haline getirilen okuldaki hazırlanan yeni tüzüğün 11. Maddesine göre mezunlar, kaza kaymakamlıklarına, Merkezi hükümet ve vilayetlerde şube müdürlüklerine, Şuray-ı

Devlet'te ve sefaretlerde görevlendirileceklerdir (Çankaya, 1969: 114). Böylece okuldan içişleri dışındaki alanlara da yönetici yetiştirilmeye başlanmıştır.

İlk kurulduğunda iki senelik bir ortaöğretim kurumu niteliğinde olan Mülkiye, 1877'de geliştirilmiş, üç sınıfı idadi, iki sınıfı yüksek olmak üzere bir yüksek okul haline getirilmiştir (SBF, 1968: 9) Mülkiye bu dönemde ilk mezunlarını 1879'da vermiştir. Kuruluşundan itibaren memleket ihtiyacına geniş ölçüde cevap veren idarecileri yetiştiren Mülkiye Mektebinin, öğrenci sayısının artırılması, yeni dersler ilavesi, öğrenim süresinin uzatılması için çalışmalar, olmuş, Mülkiye, 3 Recep 1284 tarihli padişah iradesi ile, 1284–1285 (1869) ders yılına üç, 1285–1286 (1870) ders yılına dört yıllık eğitim süreli olarak girmiştir (Çankaya, 1969: 98). 1895 yılında İdadî (lise) bölümü Mülkiyeden ayrılmıştır.

1879'a kadar ki 162 mezunun tümü Müslüman'dır ve bunların yaklaşık %15'i etnik açıdan Türk değildir ve çoğunlukla Arnavut kökenlidir (Findley, 1996: 121) Enderun Sisteminde uygulanan gayrimüslimlerin askeri ve sivil yöneticiler olarak alınıp yetiştirilmesi uygulamasından farklı olarak, bu mektebe alınanların tamamı, şart olmamakla birlikte, Müslüman'dır ve ülkede toplumsal ve ekonomik ilişkisi bulunan kişilerdir.

Mekteb-i Mülkiye-i Şahane'de okunan dersler; "ilm-i kelam, tefsir ve hadis, ilm-i fıkıh, mecelle, ilm-i ahlâk, kitabet-i resmiye (resmi yazışma) ilm-i hukuk, hukuk-u ticaret, hukuk-u düvel (devletler hukuku) Usulü Muhakematı Hukukiye (HUMK), Usulü Muhakematı Cezaiye (CMUK), arazi kanunu, kanunu askeriye ve nizamât-ı zabtiye, coğrafyayı sınai ve ticari, istatistik, Lisan-ı Arapça, Rumca, Fransızca, Ermenice, Bulgarca" (Güran, 1997: 95) olarak belirtilmektedir.

1877 yılında önemli bir reorganizasyondan geçen Mülkiye Mekteb-i Yükseköğrenim yapan bir okul olarak Mekteb-i Mülkiye-i Şahane adını almıştır. Bu okulun açılmasıyla Mekteb-i Aklam'a gerek duyulmayarak kapatılmıştır. Mekteb-i Mülkiye-i Şahane ilk mezunlarını 1879 yılında vermiştir. Daha sonra 1895 yılında Mülkiye'nin İdadî (Lise) bölümü Mülkiye'den ayrılmış ve 1895-96 ders yılın da yüksek bölüm üç yıla çıkarılmıştır (Öztürk, 1994: 104).

Açılışından itibaren desteklenen, özgür bir ortamda pozitif ilim anlayışı içinde idareciler yetiştirmeye çalışan okul, öğrencilerin yeni fikir ve davranışlarından dolayı önceleri desteklenmesine rağmen, farklı düşünceleri kabullenmeyen II. Abdulhamid'in tepkisini

çekmeye başlamış, Bab-ı Ali ve Maarif Nezaretine verilen emir ile Mülkiyenin, “Devlete ve Saltanata bağlı kimseler yetiştirmeyi sağlayacak” şekilde düzenlenmesi istenmiştir (Çankaya, 1969: 218). Bu doğrultuda 1891’de hazırlanan yeni tüzükte, okul müdür ve öğretim üyelerinin, “iyi ahlaklı ve otoriteye sadakatle bağlı olması,” bunların derslerde öğrencilere daima, padişaha sadakatle hizmet etmek gerektiği konularında telkinlerde bulunmaları ve özellikle dini dersleri çok etraflıca öğretmeleri, ders konuları dışında günlük olaylardan ve politikadan kesinlikle bahsetmemeleri emredilmiş, bu şartlara uymayanların okulla ilişkisinin derhal kesileceği belirtilmiştir (Çankaya, 1969: 250). Bu doğrultuda, eğitimde dinselikleşme başlamış, özellikle devlete eleman yetiştiren okulların ve Mülkiyenin ders programlarına din ve ahlâk dersleri eklenmiştir. “İdeolojik amacı, İslâm-Türk Sentezi oluşturmaktır. II. Meşrutiyetle Türk-İslâm Sentezine dönüşen ideoloji, Cumhuriyetle birlikte Türk Ulusçuluğu olarak değişecektir” (Alkan, 2000: 8). Amaç, iktidarı tehlikeye düşürecek düşüncelerin ortaya çıkmasını engellemektir. Ancak umulan gerçekleşmemiş, Mülkiyeden yetişen devlet adamları çeşitli mevkilerde aldıkları görevler, verdikleri hizmetler ile yeni devletin kurulmasında da önemli roller oynamışlardır. Mülkiye, baskı rejimine rağmen, yeni fikirlerin yeşerdiği bir kurum olarak canlılığını korumuştur. Öğrencilerin değişik sosyoekonomik kökenlerine rağmen hepsinin sonunda sivil bürokrasiye katılması, kendilerine sürekli bürokratik bir kariyer felsefesi aşılması özellikleri arasındadır (Günay, 2004: 149).

1913’te Mekteb-i Mülkiye, Paris Siyasal Bilgiler Okulundan esinlenerek yeniden örgütlenmiş, öğrenim süresi dört yıla çıkarılmış, uzmanlaşmayı sağlamak üzere ilk iki seneden sonraki 3 ve 4. sınıflar idari, mali ve siyasi şubelere ayrılmış böylece siyasi, idari ve mali şubeler açılmıştır (SBF, 1968: 10). Birkaç seneyi ortak şekilde okuyup genel hukuk, ekonomi, yönetim ve siyaset bilgilerini aldıktan sonra uzmanlık kazandırılmak üzere farklı bölümlere devam etme yöntemi 1980 li yılların başına kadar süren bir yöntem olarak uygulanmıştır.

### **2.3.3.1.3.6.3 Mektebi Sultani (Galatasaray Lisesi)**

Tanzimat Dönemi’nde Mekteb-i Mülkiye-i Şahane yanında Osmanlı Devleti’nin genişleyen kamu yönetimi için üst düzey memur yetiştirmek amacıyla birçok okul daha açılmıştır. Bu okullardan bir tanesi de Galatasaray Lisesi’dir. Bu lise, orta öğretim düzeyinde, bir yabancı dilde modern eğitim veren ilk İslam kurumudur (Kaya, 1984: 78). Fransız yönetiminin benimsediği eğitim şekli ile bu lise mezunları Osmanlı-Türk Devlet

hayatında ve siyasal hayatta önemli rol oynamışlardır (Heper, 1974: 63). Geleneksel bir toplumdaki gelen öğrenciler üzerinde bu okulların etkisi önemli olmuştur. Üst düzey yöneticiler için açılan bu okulun amacı, dinsel olmayan kriterlerle karar verebilecek yönetici yetiştirmektir. Bu okullar zamanla yönetici sınıfların oğullarını eğitmek için gözde yerler haline gelmişlerdir. Böylece, ileride babalarının yerini almak üzere yetişen egemen sınıfların çocuklarının eğitilmesi sağlanmıştır (Kaya, 1984: 82). Sivil bürokrat yetiştiren bir okul olan Mekteb-i Sultani, bugünkü adıyla Galatasaray Lisesi, ortaöğretim seviyesinde ve bir yabancı dilde (Fransızca) modern eğitim veren ilk İslam kurumudur (Kaya 1974: 73).

Bu okulun Fransa açısından önemi, dersleri Fransızca verilen, direktörü ve öğretim üyelerinin çoğu Fransız olan ve Müslüman, Rum, Ermeni, Musevi öğrencileri Fransız dili ve kültürü içinde birbirine yakınlaştıracak, Osmanlılaştıracak bir çevre olmasında idi. Bu okulun, Tanzimat devlet adamları açısından önemi, Avrupa uygarlığını tanıtma, aynı dinlere mensup olan "millet"ler arasında "Fransa uydusu bir Osmanlılık birliğini" besleme amacına yarayacak bir müessese olmasıydı. Öğretim dilinin Fransızca olmasına yönelik belli bir memnuniyetsizlik olmasına karşın Galatasaray, hızla gelişen bir okul oldu. Birkaç yıl içinde hukuk, ekonomi ve mühendislik bölümlerinin katılmasıyla adeta bir üniversite haline geldi. "Hukuk" ilk kez, 1874'te, Galatasaray okulunda okutuldu (Berkes 1978: 238–240).

Galatasaray Okulu, devlet tarafından kurulmuştu. Başlangıcında bir Fransız-Türk teşebbüsü olan Galatasaray Okulu, II. Abdülhamit devrinde daha Türkleşmiş bir nitelik aldı. Latince, ders programından çıkarıldı, Türk öğrencilerin oranı yükseltildi ve okul, egemen sınıfların-asker ve memur aileleri- çocukları için gittikçe gözde hale gelen bir eğitim yeri oldu. Öğretmenleri arasında Türk bilim ve edebiyat önderlerinin bazıları bulunuyordu. Öğrencileri de, yerlerini almak için hazırlandıkları yönetici elit'in çocuklarıydı (Lewis 2000: 180-181).

Modern Türkiye'nin oluşumunda Galatasaray Lisesi'nin etkisi çok büyüktür. Batılı yönetim cihazını yürütecek, yetenekli ve Batılı eğitim görmüş yönetici, diplomat ve diğerlerine ihtiyaç arttıkça, Galatasaray mezunları Osmanlı devletinin ve ondan sonra kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nin siyaset ve yönetiminde hakim bir rol oynamıştır. "Galatasaray Sultanisinin oyun meydanları yoktu; fakat modern Türkiye'nin zaferlerinin birçoğu onun sınıflarında kazanıldı" (Lewis 2000: 122).

#### **2.3.3.1.3.6.4 Mektebi Aklam**

Mülkiye'nin açılışından dört yıl sonra 1863 yılında orta dereceli bir sekreter okulu niteliğini taşıyan Mahrec-i Eklam kurulmuştur. İlk açılışında kurs niteliğinde olan bu okul üç yıl süreli bir okula dönüştürülerek adı Mektebi Aklam olarak değiştirilmiştir. Bu okul 1878 yılına kadar açık kalmıştır. Bu okuldan ilk defa 27 öğrenci mezun olmuş ve sınavları yapıldıktan sonra istedikleri dairelere memur olarak tayin olmuşlardır. Bu okul, üç sınıf üzerinden öğrenim yapan, programlarına göre orta derecede bir memur mektebidir (Adal 1968: 237-238).

#### **2.3.3.1.3.6.5 Hukuk Mektebi ve Diğer Okullar**

Bu dönemde açılan diğer okullar 1855 yılında Fransa'ya gönderilecek öğrencilerin dil bilgilerini geliştirebilmeleri için açılan Paris'teki Mekteb-i Osman-ı, Telgraf hizmetlerinde çalışanların eğitilmesi için açılan Mekteb-i Fünunu Maliye yanında Hukuk Mektebi, Hamidiye Ticaret Mektebi, Turuku Maabir adıyla Mülkiye Mühendis Mektebi, Mülki Baytar Mektebi ve Sanayii Nefise Mektebi gibi okullar açılmıştır. Bu okullarda yetişenlerin çoğu devlette memur olarak çalıştırılmışlardır. 1846 yılında Osmanlı Devleti'nde ilk defa bir Darülfünun kurulması düşüncesi ortaya atılmış, ancak 1863 yılında açılabilmiştir. Darülfünun'un ilk hedefinin devlet hizmetini daha iyi yürütecek memur yetiştirmek olduğu Maarif Meclisi Mazbatasında belirtilmiştir. Ancak Darülfünun aleyhine yapılan muhalefet sonucunda bir yıl sonra kapatılmıştır. 1900 yılında Darülfünun yeniden açılmıştır (Öztürk, 1994: 105).

#### **2.4. ENDERUN MEKTEBİ**

Enderun, başlı başına bir müessesedir. Devşirme sistemiyle toplanan gayrimüslim çocukların sarayda eğitildikleri ve kabiliyetlerine göre yükselme imkanlarının bulunduğu bir yerdir. Genelde bu gençler devşirme sınıflarının en güçlü, en zeki ve en yetenekli olanların buraya ayrılırlar (Ortaylı, 2008: 100).

Vatan şairi Namık Kemal bu mektepler hakkında şu ifadelerde bulunuyor: "Acaba şu cihanı istifadede (Âsâr-ı beşeriyyeden olmak şartıyla) Saray-ı Hümayunu Osmanî kadar levazım yetiştirmiş ve hususiyle terbiyesi o derece imtidat etmiş bir talimhane irfan görülmüş müdür? Dünyada hangi darülfünunu hikmet vardır ki ahçılarından Köprülü gibi bir

müceddit, baltacılarından Prut muzafferiyeti harikuladesinin sahibi gibi bir Serasker meydana getirilmiş olsun.” Burada Namık Kemal’in saray ahçısı olarak gösterdiği Köprülü Mehmet Paşa hakikatte enderunun (kiler odası)olan sınıfından yetişmiştir (İsfendiyaroğlu, 1952, C.1: 93).”

Yabancı yazarlar eserlerinde saray mekteplerinden büyük bir övgü ile bahsederler ve bu mekteplerin gerçekten son derece mükemmel ve içinde bulunduğu zamana göre incelendiğinde oldukça orijinal mektepler olduğunu ifade eder (İsfendiyaroğlu, 1952, C.1: 97).

Bu bölümde Enderun Mektebinin eğitim ve öğretim gördüğü Topkapı Sarayı Teşkilatı, Enderun Mektebinin tarihi süreç içerisinde gelişimi ile Osmanlı Devlet yönetimindeki yeri, Enderun Mektebine öğrenci seçme yöntemi olan devşirme sistemi, Enderun Mektebindeki eğitim ve öğretim esasları, Enderun Mektebindeki eğitimin amaçları ve şekli işlenecektir.

#### **2.4.1. Topkapı Saray Teşkilatına Genel Bakış**

Osmanlı Devleti’nde ilk saray, 1326 yılında Bursa alındığında yaptırıldı. Saray, padişahların özel hayatlarını geçirdikleri ve devleti yönettikleri yerd. Edirne fethedildikten sonra başkent buraya taşınmış ve yeni bir saray inşa edilmişti. İstanbul'un alınmasından sonra Fatih Sultan Mehmet tarafından yaptırılan Topkapı Sarayı, 19. yüzyıl ortalarına kadar padişahların oturduğu yer oldu. 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra ise padişahlar, Dolmabahçe ve Yıldız Sarayı'nda oturdular.

Osmanlı devletinin kuruluşundan sonra saray teşkilatı da diğer müesseseler gibi gelişme gösterdi. Bursa ve Edirne saraylarından sonra, İstanbul ‘un fethi üzerine bugünkü İstanbul üniversitesi merkez binasının bulunduğu yerde, Fatih Sultan Mehmet tarafından Saray-Atik denilen eski saray kuruldu. Daha sonra da Fatih tarafından Saray-ı Cedîd adı verilen Topkapı Sarayı yaptırıldı.

“Saray ve hükümet birbirini tamamlayan bir bütün teşkil etmekte, Padişahın sarayı içinde Enderun’daki hizmetlerle, kapısındaki hükümet hizmetleri aynı mahiyette telakki olunmakta ve hükümet makamlarına saray hizmetlerinde bulunan kimseler getirilmektedir.” (İnalcık, 1993: 329) Yönetici eğitimine verilen önemin bir göstergesi olarak Osmanlı, kendi soyundan gelen ve geleceğin padişahlarının eğitimi de önemsemiştir.

Şehzadelere, sütten kesildikleri andan itibaren tayin edilen özel eğiticiler (lala) tarafından, 5-6 yaşından itibaren eğitim verilmeye başlanmış, at binmek ve silah kullanmak öğretilmiştir. “Yetişen şehzadeler ehliyetli mürebbilerin gözetiminde taşrada bir sancağa gönderilmiş ve orada bu Lala’ların gözetiminde, devlet işlerini teorik ve pratik esaslarıyla öğrenmişlerdir” (Akkutay, 1999: 18)

Padişahın oturduğu yer ve devlet yönetiminin merkezi olan sarayda, divan toplantıları, padişahların tahta çıkış töreni (cülüs), yabancı elçilerin kabulü ve bayramlaşma törenleri yapılırdı. Bu törenlerin yapıldığı saraylardan Topkapı Sarayı, Birun ve Enderun olarak iki bölümden meydana geliyordu.

#### **2.4.1.1. Birun**

Sarayın giriş kapısı (Bab-ı Hümayun) ile orta kapısı arasındaki yere Birün denirdi. Etrafı odalarla çevrili avlu olan Birün'da saray görevlileri otururdu. Burada, Birün erkanı denilen görevlilerin daireleri bulunurdu. Bunlardan bazıları Yeniçeriler, Altı Bölük Halkı, Topçular, Cebeciler, Mehterler, Mütferrikalar'dır. Birün'da bunların dışındaki görevliler de şunlardı: Padişahın özel doktorları olan hekimbaşı ve cerrahbaşı, ziyafet işlerine bakan çaşnigirler, haberleşme ve el görevlerini yerine getiren çavuşlar ve kapıcılar, savaşlarda ve merasimlerde padişahın iki yanında yer alan rikabdarlar, saraydaki atların bakımını yapan seyisler, avlanmak için gerekli şeyleri hazırlayan çakırcılar, bunların dışında kürkçüler, okçular, terziler ve bostancılar vardı (Kara, 2006: 197-199).

Bunlar enderun ağaları gibi sıkı bir disipline tabi olmadıkları gibi sarayda yatıp kalkmaya mecbur da değillerdi. Arzu edenler sakal da salıverirlerdi. Birun teşkilatına ait tayinler sade-ı azam tarafından yapılırdı (Uzunçarşılı, 1984b: 358).

#### **2.4.1.2 Enderun**

Enderun, padişahın özel yaşamını geçirdiği yerd. Babüssaade (Akağalar Kapısı) adı verilen kapı ile Birün'dan ayrılırdı. Padişahın hizmetine bakan görevlilerin odaları ve harem dairesi, Enderun'da yer almaktaydı.

Harem, Hükümdarın özel hayatının geçtiği mekândır. Kendisi ve ailesi burada yaşar. Valide sultan, Haseki sultan, veliaht ve şehzadeler yani hükümdarın annesi, karıları,

kızları oğulları ve kardeşleri buradadır. Hükümdarın ailesinin tüm kadınları burada değildir. Osmanlı sultanları başlangıçta komşu devlet hükümdarlarının kızlarıyla evleniyordu. XVI. yüzyılda artık cariyeleri nikâhları altına almaya başladılar. Bundan sonra da haremın önemi daha da artmış olmalıdır (Ortaylı, 1979: 140-141).

Topkapı Sarayının Enderun kısmında hizmet edenlere Enderun Halkı denmiş, Enderun hizmetlileri devşirmeler arasından, hazırlık saraylarında yetişen iç oğlanlardan seçilmişlerdir. Devşirmelerden yetişerek Enderun Mektebine girebilenlere, bulundukları koğuşun kıdemlilerinden biri Lala olarak görevlendirilmiş ve onların sorumlulukları altında, din dersi, Arapça ve Farsça okutulmuş, silahşorluk ve binicilik öğretilmiş, mutlak itaat, alçak gönüllü davranış ve istenilen doğrultuda terbiyeli olmak öğretilmiştir (Akkutay, 1984: 64-65)

Topkapı Sarayı'nın Enderun kısmında hizmet edenlere Enderun halkı denilirdi. Enderun sarayın üçüncü kapısı olan Babüssa'ade de başlar. Bu kapıdan sonra birçok kasırlar, enderunluların oturmalarına mahsus daireler, kütüphaneler, camiler, talimhane ve meşkhane denilen mektepler vardı. Divan-ı Hümayun müzakereleri, elçi kabulleri, bayramlaşmalar, kapıkulu askerlerine maaş dağıtımı hep buradan olurdu (Uyaroğlu, 1989: 42).

Enderunda vazife alanların hepsi kapı ağasının emrinde idiler. Kapı ağası; yani Babüssa'ade ağasının mahiyetinde dört içağası vardı. Kapı ağasının mahiyetinde bulunan ak ağalar her gece yatsı namazından sonra, koğuşlarda yabancı kimse kalıp kalmadığını araştırırlar arada bir(Hu!) diye bağırırlardı. Orta kapı her gece yatsı namazından sonra kapanır sabah ezanına kadar açılmazdı.

Enderun, devlet yönetiminde ve eğitim sisteminde önemli bir yere sahipti. 15. yüzyıl ortalarından 18. yüzyıl başlarına kadar burada, ordu ve devlet yönetimi için kişiler yetiştirmekten çok, Müslüman-Türk terbiye ve kültürüyle eğitilmiş, devlete sadık bir sınıf yetişmiştir. Bu sınıfı oluşturanların bir bölümü sarayda, bir bölümü ise orduda terbiye edildikten sonra, Osmanlı Devleti'nin yönetimi ve korunması bunların ellerine verilmiştir. Sözü edilen yüzyıllarda ulema sınıfı, divan ve maliye görevlilerinin bir bölümü, kalemiye sınıfının az bir kısmı hariç üst düzey devlet görevlileri ile kapıkulu ocaklarının dörtte üçü bu zümreden yetişmiştir. Enderun halkını, devşirme çocuklar ve savaşlarda tutsak alınıp yetiştirilen gençler oluşturuyordu. Devşirme Kanunu'na göre toplanan çocuklar önce



Edirne Sarayı, İbrahim Paşa Sarayı ve Galata Sarayı'nda eğitim görürler, daha sonra bunlar arasından seçilenler, sıraları gelince derece ve yeteneklerine göre saray dışındaki değişik devlet hizmetlerine atanırlardı. Bundan dolayı Osmanlı sarayı, aynı zamanda eğitim ve öğretim ile devlet işlerini yönetecek olanları yetiştiren bir kurum demektir. Enderun'a gelenler ilk önce iç oğlan olarak alınırdı. Enderun, bu eğitim işini, her birine oda denilen, ayrı bölümleriyle yerine getirirdi. Burada her bir koğuşun ve sınıfın elemanlarının kaydının tutulduğu defterler bulunur, koğuşlara alınan kişilerin saray terbiyesi ile yetiştirmeleri için her koğuşta lala denilen mürebbiyeler yer alırdı. Çok sıkı bir gözetime alınan gençlerin küçük bir hataları bile hoş karşılanmazdı. Çünkü burası, saray okulu niteliğindedir. Din adamı yetiştirilmeyen Enderun'da, ileride yönetim kadrolarında görev alacak kişilerin padişaha bağlı ve kaliteli biçimde yetiştirilmesi amaçlanırdı (Kara, 2006: 199–200).

Enderun, Osmanlı Tarihinin içyüzdür denilebilir. Esasen bu kelime "iç" manasına gelir ve Osmanlı saray teşkilâtına âlem olarak kullanılır. Padişahlar içli ve dışlı bir esas gözeterek devlet idaresine memur olanları, orduyu "birun" yani "dış" saymışlar ve kendi adamlarını kölelerden uşaklardan, halayıklardan mürekkep olan sadık hizmetçilerini "enderun-iç" adı ile ifade etmişlerdir. Bu suretle Osmanlı tarihinde iç ve dış diye iki âlem tekevvün etmiştir. Enderun, memleketi idare eden hakiki kuvveti kucağında tutan bir kale idi (Uyaroğlu, 1989: 95).

Yukarıda ifade edilenlere bakarak Enderun hem Topkapı Sarayı içerisinde padişah ve ailesi ile özel hizmetlerine bakan görevlilerin yaşadığı yer manasında kullanılırken, diğer manada Sarayın Enderun kısmı içerisinde üst düzey yönetici yetiştiren bir mektep olarak isimlendirilmiştir. Enderun Mektebi ile ilgili detaylı bilgiyi ilerideki bölümlerde ifade edilecektir.

#### **2.4.2. Enderun mektebinin tarihi gelişimi ve Osmanlı Yönetimindeki yeri**

Türk Devletlerinde uygulanan Gulam Sisteminin bir benzeri olarak Osmanlıda kurulan saraya eleman yetiştirme merkezi, Enderun Mektebidir.

Osmanlı devletinin dört yüz çadırılık bir aşiretten dünyaya yön veren bir imparatorluk haline nasıl geldiğini incelemeye çalıştığımızda bunun temelinde Fatih Sultan Mehmet tarafından sistemleştirilen Enderun Saray Mektebi'nin varlığını gözlemliyoruz. Zira bu okul Osmanlı

tarihinde yönetici yetiştirmek maksadıyla kurulmuş olan bir okuldur. Okulun kuruluş mantığı içerisinde en iyi ve en bilgili asker, devlet kademesinde yönetici konumda olacak olan en iyi insanı yetiştirmek amaçlanmıştır. İşte bu amaçla kurulan okulun devlet içerisinde ne kadar büyük bir fonksiyon arz ettiği en çok da Osmanlı devletinin yükselme döneminde gözlenmektedir. Enderun klasik medrese anlayışının çok çok üzerinde bilim sanat ve edebiyatın talebelere en iyi şekilde öğretildiği bir bilim merkezidir de (Oğuz, 2008: 27).

Enderun mektebi kuruluna kadar, bu tarzda eğitim veren bir kuruluş yoktu. Selçuklularda ve Avrupa'da hanedan mensuplarının özel itinaya dayalı öğrenim gördükleri mevcut ise de Enderun Mektebi'nin eğitim sistemi bunlardan tamamen farklıydı (Akkutay, 1984: 25).

#### **2.4.2.1 Enderun Mektebinin Tarihi Gelişimi**

##### **2.4.2.1.1 Kuruluşu ve Gelişmesi**

Devlete bürokrat ve teknokrat yetiştirmek amacıyla kurulan Enderun, ilk olarak Edirne Sarayı'nda açılmıştı. Tarihi 2. Murat dönemine dayanan Enderun okulunun kuruluşu, Fatih Sultan Mehmet döneminde tam anlamıyla tamamlanmıştır. Enderun, İstanbul'un fethinden sonra Topkapı Sarayı'nda faaliyetine devam etti. Enderun'a, başlangıçta, Hristiyan halktan toplanan çocuklar alınırdı. Devşirme sistemiyle toplanan bu çocuklar, Enderun'da iyi bir eğitim görerek güvenilir ve nitelikli devlet adamı olarak yetiştirilirdi. Devşirme sisteminde çocuklar, Devşirme Kanunu'na göre toplanırdı. Toplanan bu çocuklar; Türkçeyi, Türk gelenek ve göreneklerini, İslam dinini öğrenmeleri amacıyla Türk ailelerin yanına verilirdi. Türk ailelerin yanında belli bir süre kalan çocuklar, daha sonra Acemi Ocağı'na gönderilirdi. Acemi Ocağındaki askeri eğitim sonunda başarılı olanlar ve sultanın gözüne girenler, yapılar seçme sonucu Enderun'a alınırdı. Daha sonraları Enderun'a, Müslüman çocukları da alınmaya başlandı. Enderun'da eğitim yedi oda içinde verilirdi. Bu odalarda eğitim süresi, bir ile iki yıl arasındaydı. Enderun'daki bu odalar; Büyük Oda, Küçük Oda, Doğancılar Odası, Seferli Odası, Kiler Odası, Hazine Odası ve Has Oda'dır. Enderun a girecek olanlar Edirne Sarayı, Galata Sarayı ve İbrahim Paşa Sarayı'nda eğitimlerini tamamlarlardı.

Enderun öğrencileri, zamanlarının çoğunu din öğrenimi, hat sanatı ve silah kullanımı ile uğraşarak değerlendirirdi. Ayrıca kendilerine devlet idaresi ile ilgili bilgiler verilirdi.

Hepsinin, Arapça, Farsça ve Türkçeyi okuyup yazmaları, Kur'an-ı Kerim okumaları ve çeşitli İslami bilimleri öğrenmeleri gerekirdi. Enderun'daki eğitimlerini tamamlayanlar, önce saray hizmetinde çalışırlardı. Daha sonra kapıkulu süvari bölüklerine dağıtılırlardı ve buna da çıkma denirdi. Çıkmaların atamaları genel olarak sekiz yılda bir ya da yeni bir padişahın tahta geçmesi dolayısıyla yapılırdı ve bunlar beylerbeyi sancak beyi gibi görevlilerle taşraya çıkarlardı.

Enderun Mektebinin kuruluşu hakkında çeşitli görüşler bulunmaktadır. Ali Seydi Bey'e göre: Bir saray mektebi kurulma fikri ilk olarak Hüdavendigâr Gazi zamanında ortaya çıkar. Padişah Edirne'de yaptırdığı sarayda hizmet edenlere eğitim ve öğretim vermek maksadıyla birer hazine ve kiler koğuşları yaptırmıştır (Seydibey, 129).

Enderun Mektebi'nin kuruluşu Muallim Cevdet Yazmalarında şu ifadeye rastlanılmaktadır: "Devlet-i Aliyye-i Osmaniye'nin ibtida-i teşekkülünde Mâbeyn-i Humâyûnun tanzimine dahi bed olunub Cennet Mekan Gazi Sultan Murad Han-ı Sani Hazretleri zamanında, orta sarayında Daire-i Hümayûnun tanzimi sırasında, Harem-i humayun istihdam olunduğu gibi hizmeti şâhâneleri için dahi mahâlik-i menkûle zadegân evladından bazıları celb ve terbiye olunarak Enderun-i Humayunun esas vaz'olunmuş ve onlardan bir çoğu sunûfu ilmiye ve kalemiye ve mülkiyede kesb-i meleke ve iktidar ile vuzera ve sūdûr ve beylerbeyi yani vülattan olmuşlardır." Kuruluşundan itibaren, devletin saray dahil çeşitli yönetim kadrolarında çalışacak, yetenek ve bilgileri geliştirilmiş insan yetiştirmeyi hedefleyen Enderun Mektebi Fatih Sultan Mehmet zamanında, yalnız devşirme mektebi olmak hüviyetinden çıkarılarak, devletin korunması için gerekli mülki ve idari kadronun eğitimine yönelmiş, mektebe meşhur ilim adamları getirilerek bir çok ilim ve fennin öğretilmesi sağlanmıştır (Akkutay, 1984: 26-27).

Enderun Mektebi devletin kudretini korumaya kabiliyetli kapıkulu sınıfını yetiştirmek için kurulmuştu. Bu kuruluş odalar halinde ve çeşitli kademelerde eğitim öğretim faaliyeti yürütüyordu. Talebeleri acemi oğlanlar arasından seçilen bu mektep Osmanlı eğitim sisteminin elit kadro eğitimi bölümünü meydana getiriyordu. Enderun Mektebi'nin kurulduğu güne kadar ona benzer başka bir kuruluş yoktu.

Enderun hem öğretim ve hem de hizmet içi eğitim veren bir kuruluş tarafından sağlanmıştır. Tarihte bu nitelikteki ilk kuruluş Enderun'dur. Enderun hem yönetici hem de çeşitli sanat dalları için üst seviyede eleman yetiştiren ve bunları hizmet içinde eğiten,

öğretim kuruluşları ile idare arasındaki boşluğa cevap veren bir kuruluştur (Kalkandelen, 1972, s. 92).

Devşirme yoluyla toplanarak, Türk aileler yanına verilen oğlanlar dini ve ahlaki terbiyeyi alıp, dil öğrendikten sonra birer mektep niteliğinde, hepsinin de amacı, Enderun Mektebine nitelikli öğrenci yetiştirmek olan hazırlık saraylarına alınmakta ve eğitilmektedirler. Devşirilerek hazırlık saraylarına alınan bu çocuklar ilgi ve yeteneklerine göre, askerlik, edebiyat, sanat gibi alanlarda yetiştirme olanağı bulmuşlar, daha ileri düzeyde eğitim göremeyecekleri anlaşılanlar, yeniçeri ocağına veya ordunun çeşitli hizmetlerine aktarılmışlar veya sarayın ihtiyacını karşılayan atölyelerde çalıştırılmışlardır (Akkutay, 1984: 136)

Enderun, dinsel medrese türü okullardan uzaklaşmış bir bilim yeri olup, okulun amacı savaşı- devlet adamı nitelikleri olan, dine bağlı kişiler yetiştirmektir. Okulu bitirenler iyi konuşan, dürüst ve çelebi kimseler olarak devlet yönetimi sistemi içine girmişlerdir. “Enderun denilebilir ki, bugün Türkiye’de Harp Okulu, Üniversitelerin kamu yönetimi bölümleri, hukuk fakülteleri, güzel sanatlar okulları, konservatuar, veteriner ve edebiyat fakültelerinin işlevlerini içeren ve bunların ilk kaynağı olan bir öğretim kurumu idi.” (Ergün, 1988: 122-123) Enderun yetiştirme sistemi, günümüz uygulaması ile hizmet öncesi, staj ve hizmet içi eğitimlerin birlikte yürütüldüğü bir yetiştirme sistemi olarak işlemektedir.

Fatih Sultan Mehmet Han Enderunlulardan görmüş olduğu bağlılıktan daha fazla faydalanmak istiyordu. İşte bu sebeple hem Osmanlının büyümesini hem de devlete faydalı insanları yetiştirmek maksadıyla geniş bir eğitim teşkilatı oluşturmak istemiştir (Baykal, 1953: 29-30).

Fatih Sultan Mehmet Han Edirne Sarayı’nda uygulanan tahsil, terbiye ve teşkilatı temel olarak -uygulanan yöntemler aynen tatbik edilmek üzere- Topkapı Sarayı yapılırken daireler yaptırmış burada okuyanlara gözcülük ve gelişmelerini temin etmek için hazine ve bilgili kişilerden bir Encümend-i Daniş (İlim Adamları Kurulu) kurulmasını sağlamıştır. Okuyucuların hevesini artırmak için de kapısına (Darül-İlm)levhasını astırmıştır. İkinci Sultan Beyazıt bu mektepten çıkanlara müezzinbaşılık, berberbaşılık, tüfenkçibaşılık, lalabaşılık ve özengi ağalığı gibi memuriyetler vermiş ve öğretmenlerin sayısını, kitapların miktarını artırmıştır (Seydibey, 130).

#### 2.4.2.1.2. Önemi Kaybetmesi

Enderun Osmanlı'ya kul yetiştirmek maksadıyla kurulmuş olan bir kurumdur. Kapı kulu dendiği zaman aklımıza gelen ilk unsur sadakattir. Özellikle fetih politikasının yoğunlaştığı bölgelerden devşirilen talebelerde liyakat hep ön planda olmuştur. Değişen dünya düzeni, içersinde sosyal ve siyasal hadiseler de bir manada seyirci kalan Osmanlı Devletinde sosyal devlet anlayışı zamanla özelliğini kaybetmeye başlayınca Enderun'da ve devşirme sisteminde büyük aksaklıklar kendini göstermiştir. Sultan Abdülmecid (1839–1861) Dolmabahçe Sarayı'nı yaptıınca oraya taşınmıştır. Bundan sonraki dönem Enderun Mektebi'nin zayıflamaya başladığı dönem olmuş ve. Enderun gereken nitelikte insan yetiştiremez duruma düşmüştür. Bu dönemde hırka-i saadet ve hazine hümayunu görevleri hazine kethüdasına bırakılmıştır. II. Abdülhamid zamanında(1876–1909)ise Enderun tamamen ihmal edilerek önemini kaybetmiştir. 1 Temmuz 1909 tarihinde bir kararname ile bir talimatname yayınlanarak Enderun Mektebi lağvedilmiştir. Aynı zamanda Hasoda, Hazine odası, seferli koğuşları adları ve vazifeleriyle birlikte kaldırılmıştır. (Oğuz, 2008: 30-31).

Enderun-u Hümayun mektebinin tahsil usulü II. Mahmut devrine kadar sürmüş, Yeniçeri Ocağı lağvedilerek yerine teşkil olunan Nizam- Cedid'in takım ve bölüklerine küçük ve büyük subay olarak Enderunluların tayini üzerine Enderun okulunun önemi azalmıştır. Daha sonra açılan Mekteb-i Harbiye ile öteki okulların birbiri ardı sıra açılması Enderun okullarının tahsil süresini ikinci dereceye düşürmüştür (Seydibey, 132).

Kanuni Sultan Süleyman'dan sonra Osmanlı tahtına çıkan padişahlar döneminde, Enderun'a öğrenci seçiminde gerekli titizliğin gösterilmemesi ve iktidarı hızla yerel yönetim güçlerinin eline geçirmesine doğru etkileyen yerel ve güçlü ailelerin ortaya çıkması sonucu, bürokrasi içindeki personelin yeteneklerinde gerileme başlamıştır. Devşirme işi Beylerbeyi, sancak beyi ve kadılar tarafından yapılmakta iken iltimas ve rüşvet nedeniyle olabilecek yolsuzlukları önlemek amacıyla Yeniçeri Ocağına bırakılmıştır. Ancak 16. Yüzyılın sonlarına doğru sistem bozulmaya başlamış, gelişigüzel Hristiyan çocukları muayene edilmeden rüşvetle devşirme alınmaya başlanmıştır. Ocağa her sınıftan ve Müslümanlardan da oğlanlar alınmış, yeniçeri ağalarının korumaları altında "ağa çırağı" adıyla alınmalar olmuş, düzen ve kanunlar bozulmuştur (Akkutay, 2004: 46–47). Enderun Mektebine devşirmelerden değil de kuralları bozarak, Türkler, Kürtler, Araplar, Yahudi ve Çingenelerin alınmasıyla sistemin bozulmaya başladığı, bunların buradan yetişerek

çıktıktan sonra nasıl isyan ettikleri ve yönetimde sorunlar yaşandığı Koçi Bey'in Risalesinden anlaşılmaktadır (Akgündüz, Öztürk, 1999: 116)

18.yy da ortaya çıkan sanayileşme; işbölümünün yaygınlaşması, her işin alanında uzmanlaşmış kişilere yaptırılmasının bir gereklilik olarak ortaya çıkması sonucunu doğurmuş, artık Enderun Mektebi gereksinimi karşılamaktan uzak hale gelmiştir. Çünkü çok farklı alanlarda eleman gerekmektedir ve bunların saraya hizmetkâr yetiştirmeyi esas alan bir okul yerine batılı ülkelerde olduğu gibi yüksek okullarda yetiştirilmesinin uygun olacağı anlaşılmıştır (Günay, 2004: 143)

Enderun Mektebi, Osmanlı Devletinde 17. ve 18. Yüzyıllardan önce askeri, sonra da siyasi alanda baş gösteren çözölme olgusundan da etkilenmiştir. II. Mahmut döneminde yeniçeriliğin kaldırılmasından sonra "silahtar"lık kaldırılmış, "Enderun-i Hümayun Nezareti" kurulmuştur. Daha sonra Sultan Abdülmecit (1839-1861) tarafından Dolmabahçe Sarayının yaptırılması ve taşınılmasından sonra Enderun Mektebi zayıflamaya başlamış, II. Abdülhamid Döneminde (1876-1909) ise tamamen ihmal edilerek önemini kaybetmiştir. Bu dönemde Mekteb-i Mülkiye ve Harbiye'nin kurulması ile başlayan günümüze kadar süren bir askeri ve idari yapı ayrışması da söz konusu olmuş (Ünsal, ? : 61) yönetici adaylarının buralarda yetiştirilmeye başlaması mektebi olumsuz etkileyen faktörlerden biri olmuştur. Sonuç olarak, 1 Temmuz 1909 tarihinde yayınlanan bir kararname, bir de talimatname ile Enderun Mektebi lağvedilmiştir (Akkutay, 2004: 29).

İşleyişinde yaşanan sorunlar nedeniyle düzeni bozulan Enderun Sisteminin yerine Osmanlı Devletinin ortaya çıkan yeni gereksinimlerini karşılayacak yöneticilerini yetiştirmek üzere; "Tanzimat döneminde Fransızların yüksek okul (Grands ecoles) geleneği benimsenerek, devletin çıkarlarını koruyacak iyi eğitim görmüş, bilgili idareci yetiştirmek amaçlanmış," (Heper, 1977: 105) asker, sivil yöneticiler ile mühendis yetiştirecek yeni okullar açılmıştır. (Mülkiye Mektebi, Harbiye ...vb)

Osmanlı devletinin gerileme ve çöküş sürecindeki tüm olumsuzluklar devletin kurumlarına da sirayet etmeye başlamıştır. Bu durum kendisini Enderun'da da göstermiştir. Osmanlı ordu teşkilatından devşirme usulü kaldırıldıktan sonra Enderun Mektebi'ne İstanbul halkının devletinin ileri gelenlerinin seçkin çocukları alınmaya başlandı. Tabii ki artık Enderun'a çocuk almada ehliyet ve kabiliyet değil, iltimas rol oynuyordu (Koçer, 1991:

18). Ordu ve devlet teşkilatında en önemli görevlileri yetiştiren Enderun Mektebi, 1909 da kapatılmıştır (Akkutay, 1984: 19).

Osmanlı Devleti'ne çok sayıda sadrazam, vezir, komutan, şair, ressam, müzisyen yetiştiren Enderun, 1833 yılında yapılan düzenlemeyle 20. yüzyılın başlarına kadar devam etti. 1909 yılında da kapatıldı.

1923'ten sonra ise Topkapı Sarayı müze ve kütüphane haline getirilerek bütün memur ve müstahdemler bu işlerle tanzih edilmişler ve bu suretle bu müessesenin beş asırlık tarihi rolüne son verilmiştir (Ergin, 1939: 18). Enderun Mektebi 1850'lere kadar 79 sadrazam, 3 şeyhülislam 36 kaptan- derya ve sayısız başka önemli görevlerde bulunan devlet adamı yetiştirmiştir (Akyüz, 1994: 82).

#### **2.4.2.2. Enderun Mektebinin Topkapı Sarayı İçindeki Yeri**

Enderun Mektebi Topkapı Sarayı içinde bulunan çok önemli bir eğitim kurumu idi. Bu okulun görevi, orduda ve sarayda görev alacak elemanları yetiştirmektir. Enderun Mektebine alınacak devşirmeler, başlıca Edirne Sarayı, İbrahim Paşa Sarayı, Galata Sarayı gibi hazırlık saraylarında yetişen acemi oğlanlar arasından özenle seçilirlerdi. Seçilen bu gençler, Enderun Mektebi'nde başlıca altı kademe içinde belirli yön ve seviyelerde yetişirlerdi (Akkutay, 1984: 19).

Enderun Mektebi Topkapı sarayı içinde yerleşik olup her bir oda için ayrı binalara sahiptir (Akkutay, 1984: 30). Gelişimini tamamladığında camisi, hastanesi, hamamı, konservatuvarı, ok ve cirit sahası ile kütüphanesi olan bir eğitim kampusu konumuna ulaşmıştır. Enderun Mektebi, Osmanlı Devletinin yönetici ihtiyacını örgün eğitim aracılığı ile karşılamış ve bu devletin gelişme ve genişlemesine büyük katkıda bulunmuştur.

Osmanlılar Enderun Mektebiyle büyüyen devletin işleyişini kendi istekleri doğrultusunda yürütebilecek bir seçkinler eğitimini gerçekleştirmişlerdir. Sıkı bir elemeye seçilen ve yetiştirilen bu elemanlar ailelerinden koparılıp, padişaha tam sadakatle bağlı olarak yetenekleri doğrultusunda edebiyat, tarih, musiki, hat ve diğer sanat alanlarında ve de devletin askeri ve siyasi üst yöneticiliklerine yükselecek şekilde yetişmişlerdir. Osmanlı, devleti idare edenlerin önemini anlamış ve onların eğitime gereken önemi vermiştir. Uygulanan yöntem tartışılır olsa da Osmanlı'nın kurarak işlettiği bu sistemin yerine daha

çağdaş bir ülke olarak kurulan ülkemizde bir yönetici yetiştirme düzeni kurulamamış olması, günümüzde halen yönetici eğitiminde boşluklar bulunması düşündürücü olması gereken bir durumdur (Günay, 2004: 52)

“Enderun, disiplinli, öğretim seviyesi yüksek imtiyazlı bir mekteptir” (Kodaman, 1988: XI). Askerlik, idarecilik, güzel sanatlar alanında eğitim bölümleri ve birde hastanesi mevcuttur. Osmanlı kültürünü yaratan birçok şairler, edipler, musikişinaslar, hattatlar, müzehhipler Enderun odalarından yetişmiştir. 18. asrın sonlarına kadar Enderun Mektebinden, 89 Sadrazam, 3 Şeyhülislam, 36 Kaptan-ı Derya yetişmiştir. Orduda ve silahlanmada modernlik çalışmalarına girişen III.Selim tahta çıkar çıkmaz Enderun ağalarından bazılarını toparlayarak mühendishane-i sultani adıyla bir okul kurdurmuştur (1793) (Adivar, 1991: 206). Enderun da yetişenlerin böylece müspet ilimlerin gelişmesi konusunda da dönemin en iyi eğitilen elemanları olarak işe yaradıkları anlaşılmaktadır.

#### **2.4.2.3. Enderun Saray Mektebi İle Saray Dışındaki Eğitim Kurumlarının Karşılaştırması**

Enderun Mektebi uyguladığı hizmet öncesi ve sonrası eğitim programıyla, derslerde gösterilen din konularıyla birlikte din dışı konularıyla ve en önemlisi de uygulamalı eğitimiyle saray dışındaki eğitim kurumlarından ayrılmaktadır. Enderun Mektebinin diğer kurumlardan bir farkı da özellikle yükseliş dönemiyle birlikte devletin üst düzey yönetim kadrolarının çoğu bu kurumdan “çıkma” kanunu ile çıkan kişilerden seçilmesidir.

Osmanlı sarayı dışındaki eğitim kurumlarına genel olarak baktığımız zaman vakıf sisteminin ön planda olduğunu, maddi durumu iyi bir noktaya ulaşan ya da İslamiyet’e ait anlayış çerçevesinde hayır kurumların yardım eden, ölümden sonra amel defterlerinin kapanmasını istemeyen toplumun her kesiminden insanın vakfiyeler kurduğu veya kurulan vakfiyelere yardım ederek belirli vakıf şartnameleri doğrultusunda bunların yaşatılması için ellerinden geleni yaptıklarını görüyoruz. Tekke ve zaviyelerin Anadolu coğrafyasındaki kuruluş mantığının Anadolu’nun İslamlaşmasını sağlamak temelleri üzerine oturtulduğunu görüyoruz. Sıbyan mekteplerinde temel amaç İslamiyet’e ait temel bilgilerin verilmesidir. Yukarıda da ifade etmeye çalıştığımız gibi bu mekteplerde görev yapanlar halkın sosyo-kültürel olgularıyla iç içe oldukları için içinde bulundukları dönem itibarıyla halkın teveccühüne de mazhar olmuşlardır. Saray dışındaki eğitim kurumlarında gerek örgün ve gerekse yaygın eğitim kurumlarında verilen eğitimin temel çerçevesi Fatih dönemi



medrese anlayışını kısmen kabul etsek de din olgusudur. Kültürleştirme faaliyeti çerçevesinde talebelere hiçbir çalışma yapılmadığını, güzel sanatlar üzerinde durulmadığını, bilimsel faaliyetler konusunda ciddi çalışmaların yapılmadığını gözlemliyoruz. İlerleyen konularımızda da göreceğimiz üzere Saray Mektebi'nde spordan, sanatsal faaliyetlere, müzik eğitiminden kültürleştirme faaliyetlerine yönetici insanı nasıl yetiştiririz fikri üzerinde kafa kafaya verilerek ciddi çalışmalar gerçekleştirilmiş, topluma her yönüyle örnek olabilecek insanların ilgi ve istidatları keşfedilerek bu yönde eğitim metotları çerçevesinde eğitildiklerini görüyoruz. (Oğuz, 2008: 20–21).

#### **2.4.3. Enderun Mektebine Öğrenci Seçimi ve Devşirme Sistemi**

Enderun bir müessesedir. Buradaki eğitimle imparatorluğun yönetici sınıfı yetiştirilir. Büyük kısmı itibariyle Balkanlar'ı, Kafkasların ücra köylerinden devşirilen gençlerin, burada eğitilip nasıl üstün bir sınıf meydana getirdiğini görürsünüz. O kadar ki hem fizikleri, hem duruşlarıyla etrafı etkileyen bu devletlilerin, kendilerinin bir devlet imajı meydana getirdiğini söylemek hiç mübalağa sayılmaz. Saray dışına çıktıkları vakit yürüyüşlerinden, konuşmalarından, hal ve tavırlarından Enderun terbiyesi aldıkları belli olur (Ortaylı, 2008: 101).

Yönetimde ve askerlikte yetiştirilen kölelerin kullanıldığı sistem, Osmanlı öncesinde Türk Devletlerinde olduğu gibi, onlardan sonra yönetimi devralanlar ve Osmanlı Devleti döneminde de var olmuştur. Osmanlı yetiştirme sistemi olarak Enderun Sistemini uygulamış, insan kaynağı olarak da, savaş ganimetinden sayılan “pençik oğlanı” ve özellikle Hristiyan çocukları arasından seçilen “devşirme” usulüne dayanan sistem kullanılmıştır. Genelde bu gençler devşirme sınıflarının en güçlü, en zeki ve en yetenekli olanlarıdır.

Enderun Sistemi ile Osmanlı, merkezi yönetim görevlerini yerine getirecek yöneticileri, saray bünyesinde oluşturduğu Enderun adlı okuldan yetiştirdiği kişilerden seçerek atamıştır. Bu okulun öğrenci kaynağını genellikle, “devşirme sistemi” yoluyla Hristiyanlar arasından temin edilen çocuklar oluşturmaktadır. Amacı, sarayda istihdam edilecek her türlü personelin, çeşitli konularda eğitim verilerek yetiştirilmesi, yeterince sadakatini kanıtlamış olanların, padişahın emir ve istekleri doğrultusunda çeşitli yönetim görevlerine atanması için hazırlamak ve göndermektir (Günay, 2004: 49)

Enderun Mektebinin İnsan kaynağı devşirme sistemi ile sağlanmakta, hiçbir şekilde yerel güçlü kişilere yönetim yetkilerine ortak olma fırsatı verilmemektedir. Enderun halkını devşirme denilen bazı Hristiyan tebaa çocukları ile harplerde esir alınıp yetiştirilen gençler meydana getirmektedir (Halaçoğlu, 1998: 37).

Unutmamak gerekir ki imparatorluk kendini yönetecek sadık komutanları bu ocakta yetiştirmiştir. Buradan çıkan insanlar vezir olmuş, Yeniçeri Ocağı ağalığı yapmıştır, devlet kademelerine hatta birçok memuriyete dahi ağırlığını koymuştur; içlerinden imparatorluğun şeyhülislamı dahi çıkmıştır ama hiçbir zaman için padişahın kulları, padişahın hizmet sınıfı olduklarını unutmamışlardır. Devlet fikrini, devlet bütünlüğünü çok iyi kavramışlardır. Tıpkı Sokullu'nun yeğeni Mustafa Paşa'nın Budin Beylerbeyi olması gibi... Günün birinde de bir atlas torba içinde çavuşbaşı ile gelen idam fermanına boyun eğerek kabul eder. Çünkü devletten başka Enderunlunun güveneceği makam yoktur (Ortaylı, 2008: 102).

#### **2.4.3.1. Devşirme Sistemi**

Kozmopolit bir görüş arz eden Osmanlı camiası içinde yer alan çeşitli milliyet ve dinlere mensup kavimleri büyük bir incelik ve maharetle bir arada tutmayı onları sulh, sükûn içinde idare etmeyi başaramıştır. Öyle ki bu çeşitli din ve milliyetlere mensup toplulukların hepsini kuvvetli bir küldür politikası ve adil bir devlet idaresi sayesinde tek bir potada, Türk İslam potasında eritmiş ve bunları Osmanlı kalıbına dökmüştür. Bu sayede idaremiiz altındaki insanlar “Ben Arabım, ben Sırbım; ben Karadağlıyım, ben Hristiyan’ım, Ben Müslüman’ım” dememiş” Ben Osmanlıyım” demiş ve Osmanlı olduğu şuurunu bütün benliği ile idrak edebilmiştir. Bunun en açık misali uzun zaman zaferden zafere ulaştıran Osmanlı ordusunun en önemli kanadı olan yeniçeri teşkilatıdır. (Oğuz, 2008: 33).

Devşirme asıllı devlet adamları padişahın kullarıdır. Padişah da devşirme kişilerle devlet işlerini yürütür, kimse onun işlerine karışmaz, otoritesini de devşirmelerle kurulu düzenli ve sürekli kapı kulu askerleriyle pekiştirir. Zamanla ulemalar dışındaki tüm askeri sınıf kul olarak adlandırılmıştır. Kullar sadece padişaha karşı sorumlu oldukları için devlet işlerini rahatlıkla görmüşlerdir. Hristiyan toplulukların devlet otoritesine yakınlaşmasında da önemli rol oynamıştır (Üçok, Mumcu, 1976: 203)

#### 2.4.3.1.1. Devşirmeciliğin Doğuşu

Selçuklu ve Osmanlı düzenlerinde görülen kölelere mahsus iki terbiye sistemi arasında karşılıklı benzeyişler, Osmanlı Kapıkulluğu sisteminin, kökleri itibariyle Selçuklu Sultanlığı ve diğer Türk Devletlerindeki aynı cins kurumların devamı olduğu kanısını uyandırmaktadır (Günay, 2004: 132).

Kapı kullarının yetiştirildiği, Devşirme olarak da ifade edilen Enderun Sistemi, Önceki Türk Devletlerince de uygulanan Gulam Sisteminin bir benzeridir. Osmanlıda yöneticiler devlete hizmet etmek üzere sözleşmeyle sınırlı sorumlulukları kabul edilen özgür kişiler değil hükümdarın hizmetkârları olarak kabul edilmişlerdir (Findley, 1996: 5).

Çeşitli yöntemlerle ailelerinden ayrılarak, yönetime sadık bir şekilde yetiştirilen kişilerin asker ve yönetici olarak kullanılması, görüldüğü gibi Osmanlıda olduğu gibi önceki pek çok Türk Devletinde de kullanılmış bir yetiştirme yöntemidir. Osmanlıda gayrimüslim erkek çocuklarını askeri ve idari hizmeti için toplayan devşirme ile, ulema yetiştiren medrese sistemi mensuplarından farklı grup mensupları da nadiren Osmanlı yönetici sınıfına dahil edilebilmiştir (Findley, 1996: 92). Osmanlı devleti, yeni yöntemlerle geliştirerek, gerek savaş ganimeti olarak ele geçirilen çocukların toplandığı “Pençik Oğlanı”, gerekse zaman zaman yapılan ve gayrimüslim ailelerden çocukların toplandığı “devşirme” yöntemleri ile asker ve yöneticilik görevlerine yetiştirilmek üzere kaynak oluşturmuştur.

Devşirme toplama anlamına gelir. “Devşirme Kanunu”nu tebaadan olan Hristiyan çocukların “yeniçeri” yapılmak üzere toplanmalar demektir. Fakat bu yalnızca yeniçeriliğe de bağlı kalmamıştır. Toplanan çocukların bazıları yetiştirildikten sonra saraya alınmıştır. Buradan da Kapıkulu Süvarisi Ocağı’na verilmişler ve bir kısmı da saraya yükselerek yeniçeri ağası, beylerbeyi ve vezir olarak hizmete girmişlerdir (Akkutay, 1984: 35).

Osmanlıların Orhan Bey zamanında sınırlarını genişletmeleri, Avrupa’ya geçmeleri, bu yeni devletin askeri güce olan ihtiyaçlarını artırmıştı. Fetihçi ırkın azlığı giderek tükenme olasılığının bulunması kuruluş devrinin yetenekli devlet adamlarına savaşlarda esir düşen Hristiyanlardan devletin ganimet hakkı olan 1/5 bölümünün İslamlaştırılarak ordu hizmetine alınması düşüncesini ilham etmiş olmalıdır (Üçok, Mumcu, 1976: 200). Aşıkpaşaoğlu tarihinde devşirme meselesinin doğuşu şu şekilde ifade edilmiştir:

Osmanlının Kuruluş döneminde, merkez örgütü dışında zamanla taşra örgütlerinde feodal özellikler içeren bir takım güç odakları oluşmaya başlayınca durumdan rahatsız olan I.Murat Osmanlı yönetimindeki eski uç beyi ailelerinin gücünü kırmak bunun yanında belirmeye başlayan güç odaklarını ortadan kaldırmak maksadıyla “Kapı Kulu” sistemini geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu güç odaklarının etkisini kırmak isteyen bir başka sultan da Fatih Sultan Mehmet olmuştur. Çandarlı sülalesinin Osmanlı açısından oluşturmuş olduğu tehlikeyi fark ederek duruma bir an önce el koymak maksadıyla ciddi tedbirler almış, yönetim organları içersinde nüfuzunu oldukça artırmış olan Veziri Azam Çandarlı Kara Halil’i öldürterek Çandarlı sülalesinin yönetim üzerindeki etkisini kırmaya çalışılmıştır.

“Bir gün Karaman ilinden Kara Rüstem derler bir bilgiç kişi geldi. Kazasker olan Çandarlı Halil’e geldi. Dedi ki: “Efendi! Bunca hanlık malını niçin ziyan edersiniz?” Kadı “O dediğin mal hangi maldır” diye sordu. “İşte bu esirlerdir ki gaziler alırlar, Tanrı buyruğunda bunların beşte biri hanındır. Niçin almazsınız” dedi Kazasker bunu hana arz etti. Han, “Tanrı buyruğu neyse yap” dedi. Kendi Gelibolu da oturdu, her esirden 25 akçe aldı. Bu yeni iş iki bilgiçin tedbiridir. Biri Çandarlı Halil, diğeri Karamanlı Kara Rüstem. Gazi Evrenus’a ısmarladılar. Akınından elde edilen esirlerin beşte birini al dediler. Beş esiri olmayanın her esirinden 25 akça al dediler. Bu tertip üzerine Evrenus de bir kadı tayin etti. Hayli oğlanlar toplandı. Hana getirdiler. Halil dedi ki: “Bunları Türklere verelim. Türkçe öğrensiner. Bunları da Çeri yapalım (Atsız, 1985: 58).” Böylece Acemi Oğlanlar Ocağı XIV. Yüzyılın son yarısı içinde ulemadan olan Çandarlı Kara Halil Hayrettin Paşa tarafından I. Murat’ın hükümdarlığı zamanında kurulmuştur.

Kuruluş döneminde Osmanlılar akılcı, bir davranışla Hristiyan uyrukları devlete bağlamışlardır, O dönemde Osmanlı Ordusunda Devşirme askerlerin bulunması, bunların dinine aldırış edilmeden tımarlar verilmesi, ilk Osmanlı Hükümdarlarının akılcı yönünü gösterir (İnalçık, 1954 : 138-140).

1402 yılında gerçekleşen, Osmanlının Fetret Devri diye bilinen ve Yıldırım Beyazıt’ın çocukları arasında meydana gelen taht kavgalarına neden olarak, sıkıntılı bir evre geçirmesiyle sonuçlanan Ankara savaşı sonrasında, Osmanlının bir süre yürütmüş olduğu fetih hareketlerine yönelememesi ve elde edilen yerlerin elden çıkmaya başlaması üzerine Sultan II. Murat Han zamanında devşirme kanunu ile Rumeli civarındaki Müslüman olmayan tebaanın evladından faydalanmak uygun görülmüştür. Çıkarılan bu kanunla hem asker ihtiyacı karşılamak amaçlanmış hem de buralardaki halkın uzun vadede

Müslümanlığı kabul etmesi amaçlanmıştır (Uzunçarşılı, 1943: 13). Devşirme seçiminin esaslarını iki yönden değerlendirebiliriz (Oğuz, 2008: 34):

Fatih Sultan Mehmet dönemine gelince de devşirilen kul sayısı daha da artmış ve Türk ailelerin devlet yönetimindeki fonksiyonu iyiden iyiye kırılmıştır. Osmanlı devleti bu anlayış çerçevesinde devşirdiği kişilere dönemin şartları düşünüldüğünde en iyi eğitimi vermeye çalışmıştır. Devşirilen kişileri devletin yönetim organlarında da değerlendirerek güçlü bir yönetim ağı geliştirmiştir. İşte Osmanlıdaki özellikle yönetici kadrosunun teşkilindeki bu eğitim anlayışı, Osmanlıda millet olma kavramıyla bütünleşince Osmanlı devleti yetiştirmiş olduğu insanlarla güçlü bir otorite ağı geliştirmiş hem fethedilen yerlerde bulunan insanların gönüllerine girmede kolaylıklar fırsatını yakalamış hem de Türk devlet yapısı içerisinde daha önce de örnekleri görülen tarafgir yapının önlenmesine zemin hazırlayarak özellikle Osmanlının yükselme döneminden fonksiyonunu en iyi şekilde icra etmiştir (Oğuz, 2008: 4–5).

#### **2.4.3.1.2. Devşirmeciliğin Esasları**

Devşirme kanunun ana maddesi, yeniçeri yapılmak üzere akıncı gazilerden alınan pençik oğlanları yerine, padişahın Rumeli ve Anadolu'daki Hristiyan tebaasının çocuklarından oğlan devşirmektir. Bu kanun hem Yeniçeri Ocağı'na hem sürekli olarak bir insan kaynağı sağlamış, hem de fatih olarak girip yerleşen Türkler müstesna, ahalisi hemen baştanbaşta Hristiyan olan Rumeli'nin yavaş yavaş İslamlaşmasını sağlıyordu (Koçu, 1964: 25).

Osmanlı asker ve yönetici yetiştirme de kaynağını devşirme usulü ile temin etmiştir. “Devşirme” toplama anlamına gelip, “Devşirme Kanunu” tebaadan olan Hristiyan çocuklarının yeniçeri yapılmak üzere toplanmaları demektir. Devşirilen oğlanlar “sürü denilen kabileler halinde getirilir, iki üç gün dinlendirilir ve Müslüman yapırlar ve “eşkal defteri”ne kayıt edilirlerdi.” Devşirme seçiminde çocukların, 8-18 yaş aralığında, sağlıklı, yüz ve vücut yapısı olarak uygun, bekar olmaları gerekmektedir. Devşirme ihtiyaç olduğundan yapılr her köyden veya kasabalarda her 40 evden bir erkek çocuk olmak şeklinde yapılmış ve evin tek oğlu durumunda olanlar ile öksüz ve yetim olanlar alınmamışlardır. Devşirilenlerden en seçkinleri padişah hizmetlerine iç oğlanı olarak ayrılmış, diğerleri acemi oğlanı olarak yetiştirilmek üzere yeniçeri ocağına gönderilmişlerdir. Müslümanlardan ve ticaretle uğraştıkları için Yahudiler arasından

devşirme toplanmamıştır. Bunun istisnası olarak Fatih Sultan Mehmet devrinden itibaren Müslüman Bosnalılardan devşirme alındığı olmuştur (Akkutay, 1984: 35-41).

İhtiyaca göre belirli sürelerde yapılan devşirmelerde bin ila üç bin çocuk toplanmakta olup bu toplayışlar bir yandan aileler için “Osmanlı boyunduruğunun sertliğinin simgesi” olarak acımasız bir uygulama şeklinde değerlendirildiği gibi, bir yandan da “çok çocuklu ve yoksul bir ailenin evladına belli bir sosyal yükseliş yada parlak bir gelecek” olarak da değerlendirilebilmiştir (Mantran, 1999: 210,211)

Savaş tutsakları, para ile satın alınan köylüler ve devşirme yöntemi ile Rumeli'nin köy ve kasabalarından alınarak eğitilen erkek çocuklardan oluşan Kul'lardan yetenekli olanlar, Enderun'u Hümayun'a alınarak burada yetiştirilir ve devletin üst kademelerinde görevlendirilirlerdi. Kul'ların en büyük özelliği Padişaha olan mutlak bağlılıklarıdır. Kul'ların arasında Hristiyan olanlarda bulunuyordu. Osmanlı Devleti'nin yönetim örgütlerinde Hristiyan personelin kullanılması Türk-Osmanlı dehasının en orijinal yanıdır (Kaya, 1984: 69).

Kul'lar 8–18 yaşları arasında toplanarak, önce Galata Sarayı, İbrahim Paşa Sarayı, İskender Çelebi Sarayı ve Edirne Sarayı'nda tahsil ve terbiye görerek Türk adet ve ananelerini öğrendikten sonra Enderun-u Hümayun'daki ihtiyaca ve kıdemlere göre Yeni Saray'daki büyük ve küçük odalara verilirlerdi. Bu odalarda tahsil görüp saray adap ve erkânını öğrendikten sonra istidat ve liyakatlarına göre Seferli, Kiler, Hazine ve Has Oda'lara kadar çıkarılırlardı (Uzunçarşılı, 1988: 52). Enderun-u Hümayun'dan mezun olanlar arasından en başarılıları daha çok sivil bürokraside yükselme şansı veren görevlere atanırdı (Heper, 1974: 38).

Osmanlı İmparatorluğu, yöneticileri görevlendirmeye ilişkin genel politikasında, kan bağıını esas almamıştır. Devşirme yöntemi ile “Seçkinler Eğitimi” gerçekleştirilmiştir. Bu seçim işlemi yapılırken; seçim işinde beden, zihin ve duygu yönünden belirli bireysel niteliklerin aranması, belirli tebaaların davranış karakteristiklerini teşkil eden grup niteliklerinin göz önüne alınmasına dikkat edilmiş, seçilen elemanların, hem “destekleyici” ve hem de “eyleyici” bir eğitim öğretim mekanizmasından geçirilmesi, bunun için de, hem ödüllendirici ve hem de cezalandırıcı bir eğitim yönteminin uygulanması sağlanmıştır (Günay, 2004: 46).

Devşirme memurunun eline ferman dan başka Yeniçeri ağası tarafından mühürlü ve tamamen ferman mealinde bir mektup verilmek usuldendi. Devşirme işlevi sadece Bulgar, Arnavut ve Boşnaklardan icra edilirdi. İlerleyen zaman süreçlerinde Boşnaklar toplu olarak din değiştirip Müslüman olunca Boşnakların devşirilme işlevine bir süre ara verilmiştir. Boşnakların padişahın huzuruna çıkıp devşirmek için bu bölgeye yeniden turnacı başı ağalarının gönderilmesi isteği padişaha arz olununca dönemin padişahı Fatih Sultan Mehmet han zamanında Boşnakların ricasıyla devşirilmesine icazet çıkmıştır. En çok devşirme işlevinin gerçekleştiği yerleri şu şekilde ifade edebiliriz. Üsküp, İştik, Köstendil, Prizren, Görüce, Samakov, Prebol, Taşlıca, Ereğli, Kasrı, Yanya, Pirlipe, İşkodra, Ohri, Dukalin, Kırçova, Foça, Novesin, Nüveprespe, Hupışta, Bihlişte, Akçakale. (Uyaroğlu, 1989: 74).

1.Murat döneminde çıkan devşirme kanunu gereği, Hristiyan çocuklarının en asilleri devşirilirdi. Papaz oğulları da alınırdı. İki çocuğu olanın biri ve birkaç çocuğu olanın ise çocuklarının en sıhhatlisi, en güzeli seçilirdi; bir oğlu olanın çocuğu alınmayarak babasının hizmet etmesi için ailesinin yanında bırakılıp devşirilmezdi. Devşirmelerin asil olanlardan alınmasını söylemiştik; anne ve babası ölmüş olan bir çocuğun terbiyesi noksan ve aç gözlü olacağından dolayı devşirmeye girmesine müsaade edilmezdi. Köy kethüdasının oğlu, köy halkının rezillerindendi diye alınmazdı; sığırtmaç ve çoban oğullarıyla, genç sığırtmaç Yahudilere gelince ticaretle meşgul oldukları için onlardan devşirme olarak ne saraya ne de acemi oğlanlar ocağına alınırlardı. Türkçe bilenler, İstanbul'a gelip gitmiş ve bu suretle gözü açılmış olanlar, çok uzun ve çok kısa boylu olan oğlanların alınmamalı kanundu (Uzunçarşılı, 1943: 17-18). Devşirilecek çocuğun evlenmemiş olması en önemli şartlardan biridir (İA, C.3: 563-564).

#### **2.4.3.1.2.1. Devşirme Seçimi ve Basamakları**

—Devşirme işinin belirli bir zamanı olmayıp Yeniçeri Ocağı'nın en büyük ağası olan Yeniçeri ağasının bu ihtiyacı bildirmesi (Koçu, 1964: 25) ve padişahın ferman ilan etmesi sonucu devşirme işi icra edilirdi.

—Devşirmeler, Yeniçeri Ocağı'nın katar ağaları denilen büyük zabitlerinden turnacıbaşı ağanın görevidir. Devşirme fermanı turnacıbaşı ağaya verilir. Devşirmeye verilen öneme göre bu işe katar ağaları arasında turnacıbaşı ağanın üzerindeki herhangi bir ağa memur

edilebilir. Veya çok sınırlı bir bölgeden oğlan devşirilecekse turnacıbaşının altındaki kademelerden bir memur olur (Oğuz, 2008: 36).

—Oğlan devşirmeye özel bir fermanla giden ve kendisine verilen özel fermanı taşıyan turnacı ağanın emrinde, işinin genişliği ve büyüklüğüne göre 3, 5, 10, 20 sürücü ağası bulunur. Sürücü ağanın görevi turnacıbaşı ağanın seçmiş olduğu oğlanları bir katile halinde ilk toplantı yeri olan Edirne'ye götürmektir (Uyaroglu, 1989: 74-75).

—Tespit edilen devşirme bölgelerinde turnacıbaşı ağa vardığı yerin en büyük idare amiri ile-vali, sancak beyi, kadı ile bağlantı kurardı (Oğuz, 2008: 37).

—Turnacıbaşının gittiği yerden fermanda kaç oğlan devşirileceği gösterilmiş ise bu oğlanların seçilme günleri ve saatleri kadı ile yapılan görüşme sonucunda tespit edilirdi (Oğuz, 2008: 37).

—Mahalle mahalle, köy köy dellallar çıkarılır, Hristiyan tebaanın kırkar kırkar hane olarak 8–18 yaş arasındaki erkek çocuklarını alarak dellallarla ilan edilen gün ve saatte sancak beyi konağı önünde toplanmaları tebliğ edilirdi.

—Devşirme bölgelerine varılınca devşirme konumunda olan çocukların gizlenmemesi, oğlan gizlememenin çok ağır cezası olduğu daima önemle ilan olunurdu.

—Her mahallenin ve köyün papazları da vaftiz defterlerini alarak aynı gün ve aynı saatte gelmeleri tembih edilirdi.

—Meydanda toplanan çocukları bizzat turnacıbaşı ağa gözden geçirir, evvela dış görünüşe göre kabataslak ayırır, daha sonra ayrılan çocuklar çıplak soyunarak vücutları muayene edilir, devşirme kanunun yukarıda kaydettiğimiz esas ve hükümlerine uygun olanlar “devşirme oğlan” olarak seçilirdi. Devşirme memurunun bu sın seçme kararını hiçbir kuvvet bozamazdı.

—Bu muayene de turnacıbaşının yanında kazanın kadısı, mahalle veya köyün papazı ve köyün tımarlı sipahisi hazır bulunurdu.



—Turnacıbaşının seçtiği çocuklar vaftiz defterleri kaydına göre ayrıntılı künyeleri ile birer birer yazılır ve hangi sürücü ağaya teslim edildiği de kaydedilerek kâğıdı, papazlar ve tımar sahipleri tarafından imzalanarak mahalli mahkemece tescil edilerek turnacıbaşıya bir liste halinde verilirdi (Koçu, 1972 : 27).

Yukarıda da görüleceği üzere “devşirmeler bazılarının sandığı gibi zorla alınmaz, hatta bazı köyler çocuklarının bu yolla kurtulacağına, yükseleceğine inanarak Osmanlılara vermeye gönüllü olurlar. Tabii, kaderde bir asker olarak savaşta ölmek de vardır, imparatorluk yönetiminin ikinci adamı yani başvezir olmak da... Devşirilen çocukların kimisi bir yeniçeri neferi olarak kalacaktır, kimisi Sokullu Mehmet Paşa, Mahmud Paşa gibi koca imparatorluğun kaderini elinde tutan başvezirler olacaktır (Ortaylı, 2008: 101).

#### **2.4.3.1.2.2. Türk’e Verme**

Bu tabir Fatih’in çıkarmış olduğu kanunnamede geçmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi özellikle Balkanlarda Hristiyan ailelerin de alınan çocuklar, Türkçeyi, Türk adet ve geleneklerini öğrensinler diye Türk ailelerinin yanına verilmiştir. “Türk’e Verme” tabir edilen ifade bu maksatla kullanılmıştır. Bu çocuklar 6-8 sene Türk ailelerinin yanlarında kaldıktan sonra yeteneğine göre ya askeri ocak olan Acemi oğlanlar ocağına yada yönetici yapılmak üzere İçoğlanı olarak Hazırlık saraylarına gönderilirdi.

Devşirme ile sağlanan çocuklar, öncelikle Müslümanlaştırılarak devletin resmi dili olan Osmanlıca’yı ve bu dili öğrenmek için de Arapça ve Farsça’yı öğrenmek durumunda olmuşlardır. Verilen sıkı disiplin ile küçük yaşlarından itibaren çocuklara her türlü davranış konusunda (yeme, içme, giyinme, büyüklere karşı davranış gibi...) eğitim verilmiştir.

Devşirme usulünde en dikkat edilen husus ırkçı değil ama kültürel bir yaklaşımla Türkleştirmedir. Acemi oğlanın ilk işi Türk’e verilmektir. Bu en kolay Türkleşme metodudur (Ortaylı, 2004: 119); çünkü gelen de köylüdür.

Devşirme bir hayat tarzıdır. Bu çocuklar ön planda Türkçeyi ve İslamiyet’in kurallarını öğrenirler. Enderun’a alınmayanlardan bilhassa yeniçeri acemi kışlalarına verilecek olanlar bir hazırlık olmak üzere hayatlarında “Türk’e verilmek” denen bir safhadan geçer. Bunlar İstanbul’a yakın Bursa ve Edirne köylerindeki köylülerin yanlarına gönderilir. Yeniçeri adayının burada öğrendiği Türkçe ve din bilgisi çok önemlidir. Haddeden geçmiş

bir medrese bilgisi ve dindarlığı yerine bu çocuklara halk adamının kullandığı Türkçe ve onun dini adetleri verilir ki özümsemenin nasıl olduğu ile ilgili bu keyfiyet çok mühimdir (Ortaylı, 2008: 100–101).

Topluma katılma sürecinin kişinin çevreye uyum sağlamayla kendisini gösterdiği düşünülürse; sosyalleşmenin yolunun toplumsal normlara uyum sağlamakla gerçekleştiği ve bu sebeple yapılan işin çok anlamlı ve profesyonelce yapılan bir iş olduğu gözden kaçmaz (Uyaroğlu, 1989: 83).

Osmanlı devletinin yükselme döneminde Rumeli’de devşirilen talebeler Türk olmayan ailelerin yanına da veriliyordu. Bu dönemde Rumeli’nin oldukça Türkleştiği görülmektedir (Akkutay, 1984: 70).

İçoğlanlar eğitimi Enderun Saray Mektebi’nin hazırlık döneminin ilk safhasını teşkil eder. Bu safhada eğitimi bir terbiye kabul etmemiz daha doğru olur. Türk ailelerin yanında kalan bu oğlanlar İslam dininin şartlarını ve bunun yanında Türkçeyi öğrenirlerdi. İnsanın çevreye alışması adaptasyon sağlaması elbette sosyal çevreye uyum sağlamasından geçer. İçoğlanları bu ailelerin yanında hem sosyal kurumlara hem de sosyal gruplara uyum sağlama sürecini tamamlarlardı. (Oğuz, 2008: 39–40).

#### **2.4.3.1.2.3. Acemi Ocağı ve İçoğlanların Seçimi**

Devşirmeler devlet merkezine getirildikten sonra iptida divan-hümayuna sevk olunarak, padişah arz odasında iken birer birer gördükten sonra kapı ağası, her sürünün münasiplerini padişahın emriyle seçerek bunları Edirne Sarayı, Galatasarayı ve Sultanahmet’deki İbrahim Paşa Sarayına verilmek üzere ayırıp, ötekileri acemi ocağı için yeniçeri ağasına gönderirdi. Saray için ayrılanların muayeneleri saray ağasına aitti. Bu muayene yapılırken ağanın yanında saray-ı amire hocası da bulunurdu. Kıyafet ilmüne vakıf olan bu hoca çocuğun simasıyla harici ahvalini tetkik ederken hassetsen alnındaki çizgilere ve diğer alametlere bakarak uygun olanları seçerdi. Seçilenlerin mütenasip endama malik ve güzel olmaları birinci şarttı (Pakalın, 1993, C.2: 29).

Devşirilenlerden saraya ve hazırlık okuluna seçilerek ayrılanlar dışında kalanlar, yeniçeri olarak yetiştirilmek üzere ilk adım olarak, Anadolu Türk köylüleri yanına veya bostancı adıyla padişah bahçelerine verilmiş, Türk adetlerini, Türkçeyi öğrenmeleri sağlanmış,

çoğunlukla Müslümanlığı seçmişlerdir (İnalcık, 1965). Bu şekilde bir yandan acemi ve yeniçeri ocağına ve diğer alanlarda kullanılmak üzere sürekli insan kaynağı sağlandığı, bir yandan da “Rumelinin İslâmlaştırılmasına katkıda bulunulduğu” (Akkutay, 1984: 35) da iddia edilmiştir.

Kültür kuşaktan kuşağa aktarılan bir olgudur. Milletlerin sosyal kimlik ve kişiliklerini ortaya koyması bakımından son derece önemlidir. Türk kültürü zengin bir mirasın günümüze kadar aksetmiş olup gelecek kuşaklara da aksedecek bir olgunun taşınmış halidir. İçoğlanları bu terbiye sistemi ile karşılaştıkları yeni bir kültür hayatına adapte olmaya başlarlar. İfade etmeye çalıştığımız gibi bu sistemin ilk fakat önemli basamaklarından biri olan aile toplumun en temel kurumudur. İçoğlanları Osmanlı ruhu ve kimliğini işte bu müstesna kurumlarda tanıyarak Osmanlı kimliğini içlerinin derinliklerinde hissederek eğitimlerinin bu safhasını tamamlarlar. Bundan sonra hazırlık saraylarındaki yerlerini alırlardı (Oğuz, 2008: 40).

#### **2.4.3.1.3. Devşirme Usulünün ve Enderun Mektebinin Bozulması**

##### **2.4.3.1.3.1. Devşirme Sisteminin Bozulması**

Devşirme kanununa göre devşirme yaşı 8 ile 18 yaşları arasındadır. Elbette her yüzyılın önemli bir hastalığı diyebileceğimiz rüşvet suiistimal ve hile bu noktada da kendisini göstermiştir. 11–12 yaşındaki çocuklar evli gösterilirdi; bu hileli nikâhlarla oğlanın devşirilmesi önlenirdi. Bazı Hristiyanlar da devşirmelik çağındaki güzel oğullarını sünnet ettirirlerdi. “Biz Hristiyan’ız; ama oğlumuz İslam dinini kabul etti” derlerdi. Sünnetli oğlan göstermelik Müslüman adı ile yine kiliseye giderdi. Bu gibi ahvalde de rüşvet kadı efendiye yedirilirdi. Devşirme memuru gelince, “Hidayete erişti Müslüman oldu, Müslüman’ı devşirmek olmaz” diye güya din gayretiyle pür celadet oğlanı korumaya çalışırdı. Bu usule de bilhassa Bosnalılar başvurlardı. Bosnalılar hem yüz hem vücut güzellikleri ile hem de ahlak mertlikleri ile tanınmışlardı. Ne zaman oğlan devşirilecek olsa ilk hatırlanan yer Bosna olurdu. Sünnetli oğlana, Müslümanlığa alamet olarak bir de Müslüman poturu giydirirlerdi, bunlara sünnetli oğlan yahut potur oğlanı denilirdi. Oğlan devşirmeye memur olanlar, devşirilen oğlanları sürü sürü Edirne’ye götüren sürücü ağaları, sürücü ağaları yanındaki muhafızlar, devşirme bölgesindeki valiler, sancak beyleri, kadılar, tımarlı sipahiler, papazlar köy ağaları çorbacıları, devşirmelik çağında oğlu olanlar, devşirme vazifelerini türlü türlü suiistimal edebilirlerdi. Meydana çıkıp yakalandıkları zaman da

suçun derecesine göre dayakla, memuriyetten azille, zindana atılmakla ve nihayet ölümle tecziye edilirdi (Koçu, 1964: 31).

16.yüzyılın sonlarına doğru gelindiğinde ise devşirme usulünde bozulmaların baş göstermeye başladığı görülmektedir. Hristiyan çocuklarını muayene edilmeden veya rüşvetle devşirilip ocağa alınmaya başlanmış, tutulması gerek ilgili defterlere de gereken önem verilmemiştir (Uyaroğlu, 1989: 76).

“Ocağa her sınıf halk ve meyandan Müslümanlardan da efrat girmesi bir kısım da ağa çırağı ismiyle yeniçeri ağalarının korumalarıyla ocağa alındıklarından suiistimal genişlemiştir. Devşirmelerle ilgili yapının bozulması elbette yeniçeri taifesine de yansımıştır (Uzunçarşılı, 1943: 30).”

Koçi Bey’in “yeniçeri taifesinin ilk defa bozulması ne yüzden olduğu beyan olunur” başlığındaki açıklaması şu şekildedir. “Yeniçeri ocağına yabancı girmesi 909 senesinde (M 1503) çok ulu ataları Sultan Mehmet Han hazretlerinin düşünleri olup iki ay kadar gece gündüz devam edip, etraftan hadsiz hesapsız halk toplanmıştı. Padişahın düşününü tamamlandığı vakit halkı eğlendiren taifeye ihsanda bulunmak lazım gelince hepsi yeniçerilik isteyup başka bir şey istemediler. Padişah tarafından isteklerine müsaade buyurulup, o tarihte yeniçeri ağası olan Ferhat Ağa’ya emrolundu. Adı geçen ağa dahi ocak ağaları ile konuşup “Böyle olursa ocağımıza tanınmamış ve yabancı kimse girer. Ocakta yürürlükte olan kanun ve kaide elden gider. Devlet-i Aliye’ye bunun zararı olur” diye razı olmadılar. Sonra sonunu düşünmeyen bir kısım nedimler, yakınlar, âlemin sığınağı padişah hazretlerine rica ve ısrar ettiler. Bunun üzerine padişah tarafından tekrar emrolundu. Adı geçen Ferhat Ağa yine kabul etmeyup azlolunmayı kabul etti. Yerine ağa olan Yusuf Ağa “ağa çırağı” adıyla o taifeyi ocağa sokup, bir bidat meydana getirdi. (Kanun hükmüne aykırı olarak yeniçeri ağaları tarafından devşirmelik dışında alınan kimselere “ağa çırağı” denirdi.) (Uyaroğlu, 1989: 76).

Sonra Aksaraylı Mehmet Efendi adlı yeniçeri kâtibi (sipahi oğlu) adı ile bir bidat da meydana çıkardı. 1030(M.1620) tarihinde yeniçeri ağası olan Mustafa Paşa (Becayış) adı ile bir bidat daha icat edip, bir yol ile Yeniçeri Ocağı’na su koydular. Ocağın parlaklık ve güzelliği gitti. İçlerinde yürürlükte olan kanun battı. Karmakarışık oldu (Danışman, 1972: 41-42).”

#### **2.4.3.1.3.2. Enderun Mektebinin Bozulması**

Enderun Mektebinin bozulması, devşirme usulünün bozulması ile doğrudan ilgilidir. Çünkü Enderun Mektebine öğrenci seçimi Devşirme Usulüne göre yapılıyordu. Enderun' a seçilen öğrenci kalitesi bozulunca Enderun Mektebi de bozulmuş oldu.

XVIII. yüzyıla gelindiğinde asilzade ve vezir çocuklarının da Enderun'a alınmaya başlandığı görülüyor ki bu hem devşirmenin hem de devletin temel dinamiklerinin bozulmaya başladığının bir göstergesi olarak gözler önüne seriliyordu. Enderun'a alınan gılmanların bu kadar dikkatli seçilmesinin sebebi, burada okuyup verimli olmaları, ileride devlet hizmetine girdiklerinde veyahut vezir grubu içine dâhil olduklarında devletin her durumunu göz önünde tutarak davranmaları, reaya ve köylüye kötü davranmamalarıydı. Osmanlı sarayında öteden beri hâkim olan bir görüş vardı. O da yüzü güzel olanın kalbinin de güzel olacağı yönündeydi. İşte bu yüzden de talebe seçiminde çok dikkatli davranırlardı, ocaktan her kişi saraya giremezdi, fakat mutlak suretle sevimli ve güzel görünümlü olmaları ön plandaydı (Baykal, 1953: 70).

#### **2.4.3.1.4. Devşirme Sistemi, Asimilasyon ve Ayrımcılık**

Devşirme sistemini incelediğimizde böyle bir politikanın mevcudiyetini göremeyiz. Çünkü büyük itina ile köyler dahil, her yerde yapılan ilanlarla, çocukların soy kütüğüne, vaftiz kağıtlarına varıncaya kadar her şeyin kaydedilmesi böyle bir düşüncüyü ortadan kaldırmaktadır. Şayet böyle bir maksat olmasaydı, hadise gizli olarak yapılır ve en ince teferruatına varıncaya kadar bütün bilgiler yazılmazdı. Bosna-Hersek bölgesinde olduğu gibi aileler, yasak olduğu halde bizzat kendileri padişaha başvurup kendilerinden devşirme alınmasını istemezlerdi. Kaldı ki devşirmeler İstanbul'a getirildikten sonra mükemmel bir eğitim-öğretime tabi tutularak yetiştiriliyor ve devlet mekanizmasında istihdam ediliyordu. Böylesine büyük bir imkândan şikâyet etmek ve memnun olmamak söz konusu olamaz. Ayrıca devşirmelerin ailelerinin vergiden muaf tutulma gibi bir ayrıcalıkları da bulunuyordu. Bununla ilgili bir misalde, "Hasan adında bir yeniçeri, devşirilmeden önce ailesinden alınan verginin, devşirildikten sonra da alındığını belirterek, padişahın bu yanlışlığın düzeltilmesini istemiştir." Burada da görüyoruz ki devşirme yeniçeri, ailesini unutmuyarak bağını devam ettirmiştir. Devşirmeler hiçbir zaman "köle" gibi kabul edilmemiştir. Devşirmelere yeniçeri olduktan sonra verilen "Kapıkulu" adı, padişahın büyük sıfatından kaynaklanmaktadır. Devşirmelerin köle olarak görülmesi, zaten İslam hukukuna göre de

aykırıdır. Çünkü İslam hukukunda bir kişinin "köle" olabilmesi için "ehl-i zimmet" olmaması, yani "Osmanlı hâkimiyetinde yaşamamaları" gerekmektedir. Oysa devşirme işinin yapıldığı yerler, Osmanlı topraklarıdır (Akçe, 2006: 130-131).

“Bazı kimseler, Enderun müessesesinin memlekette yerli-devşirme ayrılığını meydana getirdiği kanaatindedirler. Bu noktadan hareketle özellikle Fatih Sultan Mehmet’i milli hislere karşı alakasızlık ile suçlarlar. Hâlbuki Enderun müessesesi de İslamiyet’i kabul edenler ve devşirmelere payeler ile mesnetlerin verilmesi de milliyet duygularının hilafıyla değil aksine, basiretli bir devletçilik şuuruyla izah edilebilir. Zira hiçbir zaman küçümsenmeyecek ve kayıtsız kalınmayacak bu hidayete ermişler (Müslüman olmuş) ile devşirme zümresine hiçbir ilgi göstermeden kendi haline terk etmekten doğması muhtemel tehlikeleri göz önüne alırsak, insan kazanmak ve endişeyi emniyete çevirmek için bundan daha basiretli bir taktik olamaz. Fatih, burada adeta tabiatı taklit ederek, tıpkı onun yaptığı gibi, ölümün bağrından hayat çıkarmış ve yok olanı var etmiştir. Hiçbir zıt değişmedikçe kendi zıddıyla birleşemez. İşte Fatih de, yabancı ve zıt unsurları cemiyet potasında eritip onlardan yeni ve yerli dökümler yapmıştır.” Nitekim Padişah, "Bütün teferruatına varıncaya kadar beka bulmak üzere teşkilatlandırılmış bu devlet bünyesinin idare ve müdafaasını yalnız Osmanlı nüfusundan beklemiyor, belki muhtelif memleketlerin ve muhtelif milletlere mensup herkesin bu maksat etrafında iş birliği yapmasını tercih ediyordu." (Ayverdi, 1974: 104-105’den aktaran Kazıcı, 2004: 152-153). ifadeleri, yukarıda işaret edilen gerçekleri ortaya koymaktadır.

Birer insan kıyım makinesi olan harplerin durmaksızın devam etmesi, genç ve güçlü Müslüman Türk nüfusunun gittikçe azalmasına sebep oluyordu. İslam dünyasında eşine rastlanmayacak kadar büyük bir gayrı-i Müslim (Müslüman olmayan) nüfusu sınırları; içinde barındırması, Osmanlıları yeni çareler arama mecburiyetinde bırakmıştı. Zira İslam hukukuna göre "Cizye" veren gayr-i Müslim’i harbe götürmek veya onu zorla İslam’a sokmak gibi bir hareket tarzı, İslami bir davranış değildir. Ama "Her doğan İslam fitratı üzerine doğar.. " hadisine (Buhari, sahih, cenaiz, 80) göre henüz küçük yaşta olanları annesi babası nasıl Hristiyan, Mecusi ve Yahudi yapabiliyorsa, Osmanlı da onu Müslüman yapmıştır Bu anlayıştan hareketle Müslümanlar, daha küçük yaşta ve gerçek anlamda rüştünü ispat edememiş olanları Müslüman yapabilirler. Fatih, yeni Müslüman olanlara ve devşirmelere geniş imkânlar bağışlamakla, ikiliklere sebep olmamış, aksine ikilikleri ortadan kaldırmıştır. Zira Müslüman, hangi ırka, hangi kavme ve hangi millete mensup olursa olsun, Allah katında herkesi eşit görür. Ona karşı olan muamelesi de bu

çerçeve de olur. Bütün bunlar bilindiği içindir ki Müslüman, İslamiyet'i seçen bir kimsenin ne zaman Müslüman olduğuna, anasının veya babasının kim, hangi din, mezhep ve ırka mensup olduğuna bakmaz. Bu manada sosyal yaşantının ortaya çıkardığı ve seviyelendirip sınıflandırdığı kimseler dahi, toplumun en aciz ve mütevazı olan insanları ile aynı safta ibadet ederler. Toplumun en üst kesiminden olanlar da öldükleri zaman unvanları ile değil "er kişi, veya hôtun kişi niyetine" diyen imamın hitabına muhatap olurlar. (Kazıcı, 2004: 153-154).

#### **2.4.4. Enderun'da Hayat**

Enderun başlı başına bir terbiye müessesidir ve onun tarihini günümüze bakan çok taraflarıyla iyi bilmek gerekmektedir. Burada insanlar birbirleriyle rütbeye göre "siz" diye konuşurlar, gençlerin kendi aralarında dahi laubali olması mümkün değildir. Koğuş zabitlerine, koğuşun başlarına son derece saygılı olmak zorundadırlar. Yeme içme, yıkanma, kalkma saatleri konusunda büyük bir disiplin içindedirler. Devamlı bir surette gece gündüz kontrol altındadırlar. Koğuşlarda kandil yakılır. Dış dünyayla temas kurmaları istenmez. Enderun'daki disiplin dolayısıyla çok kısa zamanda bir Osmanlı saray protokolü meydana gelmiştir. Daha da ilginç Enderun'un dışı bir izdüşümü vardır. O da bizatihi Harem'in kendisidir. İşte buna bazı tarihçiler; Osmanlı Saray Medeniyeti diyorlar ki bu doğrudur. Enderun çetin bir hayatın yaşandığı yerdir. Saray okuludur; ama bizim anladığımız anlamda bir okul değildir. Buraya gelen çocuklara Osmanlı-Türk kültürünün, İslamiyet'in derinlikleri hocalar tarafından öğretilir. Osmanlı tarihinin musiki dallarında yükselen devlet adamlarından, hayat ve kültürün her dalına giren devlet adamları bu mektepte yetişmiştir. Enderun talebelerinden küçük ve büyük odalarda hem saray hizmetlerine bakan, hem adab-ı muaşeret öğrenen, hem biraz ilim ve sanata vakıf olanların değeri ve liyakati anlaşıncı, onlar bizzat padişahın emri üzerine üst düzeye geçerler. Ağalar sabah ezanı ile uyanır; eğer gerekirse hamama gidilir, sabah namazı mutlaka Ağalar Camii'nde kılınır, daha sonra günlük hayata başlanır. Sofrada dikkatsiz ve usulsüz bir davranışta takdir veya ele kepçe vurmak gibi bir mukabele görülür. Ağaların laubali hitapta bulunmaları, edepsiz tavırlar göstermeleri, serkeşlik etmeleri, sıkı giyim kurallarının dışına çıkmaları şiddetle cezalandırılır. Bununla birlikte Enderun'daki ağaların yani genç talebelerin birbirlerine taktıkları lakap, hayat boyu üzerlerinde kalır. Aynı adet yeniçeri ocağında da vardır. "Tabaniyassı", "Boynueğri", "Semiz" gibi vücut özellikleri veya "Öküz", "Kalaylıkoz", "Yahnikapan" gibi karakter zafiyeti gösteren lakapları taşıyan vezir ve vezir-i azamları hatırlarız (Ortaylı, 2008: 103).

#### **2.4.5. Enderun Mektebinde Eğitim Ve Öğretim Esasları**

Enderun okuluna öğrenci seçme ve öğrencilerin bir üst sınıfa geçme sınavları tecrübeli bilim adamları tarafından yapıyordu. Okul yedi sınıfa ayrılıyordu ve konular gittikçe ağırlaşıyordu. Sınıf geçme ve mezuniyet sonrası işe yerleştirmelerde asabiyet ve zenginlik değil, sadece kabiliyet dikkate alınıyordu. Enderun okulunun amacı; kamuda görev alacak yönetici ve devlet adamlarını eğitmek, onları güzel konuşan, dürüst, kibar ve adil elemanlar haline getirmektir. Bunun için Enderun'da medreselerde okutulan konulardan başka, beden eğitimi, Türk örf ve adetleri, nezaket kuralları, askeri sporlar gibi konulara özel bir önem veriliyor, özel ve toplumsal yaşamda düzenli ve disiplinli davranışlar geliştirilmeye çalışılıyordu. Enderun öğrencilerine müzik, resim, yabancı dil olarak Arapça ve Farsça ve de matematik öğretiliyordu (Kaya 1974: 63-65).

##### **2.4.5.1. Eğitimin ve Öğretimin amaçları**

Fatih Sultan Mehmet tarafından kendi sarayında, bilgili memur tipini yetiştirmek için geliştirilen mektepte, padişaha bağlı bürokratlar yetiştirmek amaçlanmış, bu gerekçeyle de İslamî ilimler, dil bilgileri askerlik, matematik ve sanat dallarında eğitim verdirilmiştir (Heper, 1977: 91).

Enderun Mektebinde eleman yetiştirme, bir eğitim sistemi olarak kabul edilmelidir. Çalışmalar devlet yönetimi için düzenlenmiştir. Burada yetişenler arasında bağlılık çok kuvvetli olup, eğitim zor ve uzundur. Çocuk yaşında alınan adayların, yeni bir yaşam biçimi edinmeleri sağlanmakta, iyi bir öğretimin yanı sıra silah kullanmak, ata binmek gibi eğitimleri de verilmektedir. Bu zorlu eğitimden geçebilen kişiler hakkında, tüm iç ve dış atamalar padişah tarafından yapılmıştır (Akkutay, 1984: 64)

Osmanlı Devletinin, Rumeli'deki siyasi gelişmesi ve güç kazanmasıyla birlikte, Anadolu'nun muhtelif bölgelerinden birçok Türk kabilelerinin zaman zaman Rumeli'ye geçirilmiş olduğu ve muayyen bir sistem dâhilinde yeni fetholunan yerlere Türkler iskân edilerek ve gulam sistemi ile eski Balkan aristokrasisinin İslamlaşması, Osmanlılaşması Türkleştirmeye Türklüğü burada baki kılacak müesseseler kurmağa çalışmışlardır (Münir, 1954 C. X: 299), (İnalcık, 1954: 182).



Bu itibarla Enderun Mektebi'nin kuruluş amacı sınırlarını genişleten ve büyüyen imparatorluğun fetihle bulunduğu ülkelerin merkezi otoriteye karşı direnmelerini önlemek, onları pasifize etmek, kendi hizmeti için yetiştirmek, fethedilen ülkelere yetiştirilmek üzere seçilen gençlerin devletin yönetici kadro ihtiyacını gidermesi, devletin güçlü olarak mükemmel bir işlerli kazandırılması ve bilgili memur yetiştirmektir (Oğuz, 2008: 70).

Bütün bunların yanı sıra bu talebelerin tamamıyla Müslüman terbiyesi ile yetiştirilmek istenmeleri sebebiyle din ve konularına büyük önem veriliyordu (İsfendiyyaroğlu, 1952, C.1:

Ahmet Hikmet Müftüoğlu bir makalesinde Enderun'a alınan Hristiyan ve ecnebi esirleri 16.ve 17.yüz yılda Ortodoksluk, Katoliklik ve Protestanlık mücadeleleri din muhalefetleri arasında büyümüş olduklarından esasen manevi şahsiyetleri istinat noktaları sarsılan bu gençlerin ruhlarını, hatta vücutlarını Enderun'un muntazam ve ateşli terbiyesi eriterek başka bir kalıba Müslümanlık ve Osmanlılık kalıbına döküyor demektedir (Ergin, 1939: 15).

Gayeler ve sebepler ne olursa olsun Türkçenin çok kuvvetli öğretilmesi, Farsçanın ve edebiyatın çok iyi okutulması, musiki ile güzel sanat derslerine fazla kıymet verilmiş olmasa yukarıda izah edilen sosyolojik düsturlara mutabık olduklarından Enderun Mektebi'nden kültürlü ve uyanık kişiler yetişmiştir (Seydibey, 130).

Enderun Mektebinin amaçları; oğlanlara yeni bir kültürü benimsetmek, disiplinli yaşamı ve itaati öğretmek ve bunlar yapılırken yetenekleri doğrultusunda onları çeşitli alanlara yönleltmek ve desteklemektir. Bu amaçlara ulaştıracak eğitim araçları olarak da, cezalar ve ödüllerin yanı sıra çıkma denilen ve yeni olanaklara kapılar açacak olan yükseltmeler kullanılmıştır (Günay, 2004: 142).

Enderun Mektebi'nin müfredata sadece terfi edecek şekilde değil, ordu ve bürokrasi hizmetine ayrılacakları da tespit edecek şekilde plânlanmıştır. Sistem yüksek kabiliyetli ve lider tipli devlet adamlarını keşfetmiştir (Akkutay, 1984: 136-137).

Osmanlı Devleti'nde Enderun, özellikle XV. yüzyıl ortalarından itibaren medrese dışında en önemli resmi eğitim ve öğretim kurumu unvanını taşımaya başladı. Daha çok mülki ve askeri yöneticilerin yetiştirildiği bu mektep, Osmanlı merkez ve taşra bürokrasisinde gerekli insan gücü kaynağını oluşturmak gayesiyle kurulmuştu. Bu kuruluş gayesi ile o,

Osmanlı ideolojisi veya zihniyetinin öğretilip geliştirildiği temel eğitim birimi özelliğini taşıyordu (Kazıcı, 2004: 151).

#### **2.4.5.2. Eğitim ve Öğretimin Şekli ve Metotları**

Enderun'da eğitim ve öğretim devşirme usulü de dahil olmak üzere, kendi içinde bir bütünlük göstermektedir. Bu nedenle, eğitim ve öğretimin her bir kademesi, bir diğerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu kademelerden birindeki bir eksiklik veya aksama, diğerlerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Akkutay 1984: 69).

Enderun Saray Mektebi'nde uygulanan sistem devşirme ve eğitim öğretim faaliyeti dâhil olmak üzere kendi içerisinde ayrı ve özel bir konum ifade ederken genel olarak bakıldığında tam anlamıyla bir bütünlük arz eder. Bu sebeptendir ki eğitim öğretim faaliyetinin her bir kademesi bir diğeriyile sıkı sıkıya ilişkilidir. Bunların her hangi birinde meydana gelebilecek bir aksaklık doğal olarak ilerleyen zaman süreçlerinde olumsuz şekilleriyle karşılaşılabilecek durumların orta çıkmasına sebep olur (Akkutay, 1984: 69).

Enderun okuluna Öğrenci seçimi ve öğrencilerin bir üst sınıfa (odaya) geçmeleri ve mezuniyetten sonra ise işe yerleştirme de doğuştan gelen asalet ve zenginlik değil sadece kabiliyet dikkate alınıyordu.

Osmanlı devleti bu anlayış çerçevesinde devşirdiği kişilere dönemin şartları düşünüldüğünde en iyi eğitimi vermeye çalışmıştır. Devşirilen kişileri devletin yönetim organlarında da değerlendirerek güçlü bir yönetim ağı geliştirmiştir. Her şeyden önce eğitimin boşa yapılan bir harcamadan ibaret olmadığını da anlamıştır Osmanlı Devleti. İyi bir eğitim veren Osmanlı devşirilen bu insanları Enderun denilen saray okulunda bizzat padişahla iç içe yetiştirmiştir. Bu saraydaki eğitimin ana etkenleri şu başlıklar altında değerlendirilebilir. Enderun'da eğitim şu dört konu üzerinde toplanmıştır.

—Bedeni eğitimler yapılırdı.

—Fiilen yapmak üzere saray işleri öğretilirdi

—Yetenekli olanlar uygun bir sanatta uzmanlaşırdı

—Teorik bir eğitim görerek İslami bilgilerini artırırlardı (Karaçam, 2001: 112).

#### 2.4.5.2.1. Odalar (Sınıflar)

Enderun-i Hümayun adı da verilen mektep, hiyerarşik bir biçimde düzenlenmiş başlıca altı Oda (veya Koğuş)'dan meydana gelmiş, tam anlamıyla ihtisas okulu niteliğinde bir eğitim merkezidir. Bu odalar derece ve hizmet itibarıyla altı odaya ayrılmıştı.

İç oğlanların oda denilen koğuşları muntazamdı. Yiyecekleri boldu. Her oda efradının isim ve künyesiyle yevmiyeleri miktarını gösteren maaş defterleri vardı. Maaşları diğer ulufeler gibi üç ayda bir verilirdi. Elbise, ayakkabı, iç çamaşırı vb. ihtiyaçları hep saray tarafından temin edilirdi. Pek sıkı bir inzibat ve kontrol altında yetiştirilen bu çocuklar tam bir itaat ve terbiyeye malik idiler (Pakalın, 1993: 29).

Osmanlı imparatorluk sarayın iç teşkilatı, pek çok siyaset adamı ve sanatkârın yetiştirildiği ve Topkapı Sarayı içerisindeki üniversite diye adlandıracağımız Enderun Mektebi; büyük ve küçük odalar, doğancı koğuşu, seferli odası, kiler odası, hazine odası, has odadan meydana gelmektedir (Hayat, C.2: 1091)

Okulda, eğitici personel olarak görev yapan kişilerde aynı eğitim sürecinden geçmiş, padişahın arzu ettiği şekilde çocukları yetiştirecek nitelikte kişiler olup, sınav, ödül ve ceza gibi araçları kullanmaktadır. Her odada, öğrenci sayısına göre danışman konumunda olan kıdemlilerden belirlenen Lalalar bulunmakta olup, oğlanlar eğitildikleri konularda sıkça sınavlardan geçirilmekte (Akkutay, 1984: 137), yaptırılan eğitimle ordu ve bürokrasi hizmetine ayrılacaklar tespit edilerek, ilgili birimlere aktarılmaktadır.

Odaların her biri birinci derecede bir “Oda Başı”na, ikinci derecede de bir “Kethüda”ya bağlıdır. Her Oda; bir kütüphane memuru, katip, hazineci, imam ve üç müezzine sahiptir. Odanın hacmine ve rütbe sayısına göre sayısı değişen öğrenci danışmanı vardır. Ayrıca on iki terfi sınavı vardır. Her Odanın oğlanları on gruba bölünmüşlerdir. Her grubun başında bugünkü Pedagogun görevlerini yürüten bir Lala bulunmaktadır (Akkutay, 1999: 190) Odalarda her alanda bir tür terbiye etme, istenilen yönde yetiştirme ve yeteneklerini geliştirenlerden de yararlanmaya dayanan bir yapı bulunmaktadır. Odaların kuruluş ve işleyişine ilişkin kısaca bilgi verilecek olursa;

#### 2.4.5.2.1.1. Küçük ve Büyük Odalar

Enderun Mektebinin hazırlık sınıflarıdır. Çeşitli mesleklerin de öğrenildiği bu odadaki her bir kişi, sarayın en alt hizmetlerini yerine getirmekte, başarı gösterirse diğer odalara çıkabilmektedir (Akkutay, 1984: 87). Bu odalarda, Kuran, İlm-i Hâl, Tecvid, Arapça, Farsça, Yazı, Cilt, Tezhip, Oymacılık, Ressamlık, Kiraat, Meşk, Hattatlık, Musiki ve Resim (Ayverdi, 1984: 88) dersleri okutulmuştur. Dolama denilen bir elbise giydikleri için, dolamalılar denilen öğrenciler, terfi ve nakil işleri için, Büyük odanın saray ağası, küçük oda için de odaların kethüdası tarafından kapı ağasına verilerek onun aracılığıyla padişaha arz edilir, Enderun Mektebinin Hazine, Kiler ve Seferli odalarında boş yer olması halinde padişahın rızasıyla çıkmalar gerçekleşir ve yükselebilirler (Akkutay, 1984: 88), dolamadan kaftan giymeye terfi ederler, bu odalara çıkamayanlar da Süvari Ocağının sipahi ve silahtar bölüklerine çıkarılırlardı (Uzunçarşılı, 1945: 309).

Babüssaade'den içeri girilince sağ tarafta büyük oda sol tarafta ise hasoda ile kuşhane arasında küçük oda bulunurdu. Edirne, Galata ve İbrahim Paşa Sarayı'ndan getirilen talebeler ehliyetli hocalardan ders görür ve Türk kültürü ve Müslüman akidelerine göre yetiştirilirdi.

Küçük ve büyük odalarda yani Enderun'un ilk basamaklarında XVI. asır sonlarına kadar belirlenmiş olan kadro sayısı 160 kişiydi; fakat zamanla bu 400 e kadar ulaşmıştır. Burada bulunan gençler saray protokolündeki hal ve hareket tarzını en ince ayrıntılarına kadar öğrenirlerdi, teşkilat bakımından orijinal bir niteliğe sahip olan Enderun Mektebi, yüksek devlet adamları ve kumandanları en ince ayrıntıya dikkat etmelerini sağlayarak yetiştirmeye çalışan ciddi bir kurumdu (Öztuna, 1969: 255).

Önceleri Enderun un odalarına alınacak gılmanlar devşirme usulü gereğince Acemi Oğlanlar Ocağı'ndan yeniçeri ağasının öğrenci hakkında hazırlamış olduğu raporlar gereğince erdemli, akıl sahibi ve bilhassa görünüş itibarıyla düzgün olanlardan seçilerek alınırdı. Fakat saraya alınmakla her şey tamamlanmıyordu, sarayı gereken tüm inceliklerine riayet şarttı. Büyük ve küçük odaların ders programları şu şekildeydi: Kur'an, ilmiyal, tecvit, Arapça, Farsça, yazı, cild, tezhib, oymacılık, ressamlık, kiraat, meşk, hattatlık, musiki ve resim, Türkçe ve Arapça öğrendikten sonra spor ön plana çıkardı. Burada güreş, atlama, koşu, meç, ok çekme talimleri yapılırdı. Yaşça on dört ve üzeri olanlar fiziksel gelişimleri gereğince daha başarılı olurlardı. Büyük odaya bakan büyük

zabit saray kethüdasıdır. Ayrıca odabaşı, imam, külhancıbaşı da büyük odanın hiyerarşisi içerisinde başta gelen talebeler de vardı. Küçük odaya gelince burada oda kethüdası adıyla bir zabit bulunup, bunun yanında odabaşı ve simitçi başı bulunurdu. Büyük ve küçük odada kalfa niteliğinde olan halife denilen on iki kişilik bir kadro bulunur; bu gençler hocalarından aldıkları eğitim neticesinde öğrendiklerini oda fertlerine okuturdu; kısacası küçük ve büyük odada da eskilik yenilik anlayışı yoktu. Büyük odadan terfi ve nakil işlemleri saray ağası tarafından gerçekleştirirdi. Gerekğinde dilekçeler kapı ağasına verilerek padişaha arz olunurdu. Padişah da dilekçe üzerine “Yoluyla verdim” ibaresini düşerek dilekçeyi geri gönderirdi. Büyük ve küçük odadan çıkan gençler artık üzerlerinden dolamalarını çıkartarak kaftanlarını giyerlerdi. (Oğuz, 2008: 48-50).

Büyük ve küçük oda içöğlanlarına her yıl birer kat elbiselik kumaş iki yüz akçe verildi. Büyük ve küçük oda teşkilatı Edirne Sarayı, Galata Sarayı ve İbrahim Paşa Sarayları'yla beraber lağvedilmiştir (Akkutay, 1984: 88-89).

#### **2.4.5.2.1.2. Doğancı Odası**

Avda padişaha yardımcı, şahin, doğan gibi av hayvanlarını yetiştiren 40 kişilik bir koğuş olup, başlarında doğancı başı bulunmaktadır. Doğancı koğuşu, Büyük ve Küçük odalarda yetişen ve üst odalara yükselmeyi hak ederek dolama giymekten kaftan giymeye terfi eden, kaftanlı denilen Enderunluların 5. Kısmını teşkil etmektedir (Akkutay, 1984: 88).

Hane-i bazyan da denilen doğancı koğuşu kırk kişiden ibaret olup kaftanlı denilen Enderun içersinde kendilerine oldukça itibar gösterilmiştir (Oğuz, 2008: 50).

Avcı Sultan Mehmet bunları kaldırdığından daha sonraki teşkilat kitaplarında doğancılar adına rastlanmaz. Fakat daha evvel bir doğancıbaşının emri altında böyle bir enderun halkı bulunduğu görülmektedir (Uzunçarşılı, 1984b: 11).

Padişaha ait doğan şahin ve benzer hayvanları besleyip bu hayvanların eğitilmesiyle görevli olan doğancılar padişah avda bulunduğu esnada dış pazarlardan getirilen hayvanları inceler, hayvanları getirenlere bahşiş verir ve bu hayvanları padişaha sunar. Doğancıbaşı padişahla beraber ava gittiği zaman padişahın önünde gider ve beraberinde getirdikleri doğan ve şahinleri uçururlardı (Şimşirli, 2005: 120).

Diğer odalarda görüldüğü gibi enderunun bu odasında da bıçaklı eskileri vardır. Bunlar içerisinde en eski olan doğancıbaşının yardımcısıdır, diğerleri ise nefer safhasındadır. Bu odanın uygulamaları diğer odalarda uygulanan kurallar çerçevesinde şekillenmiştir (Baykal, 1953: 65).

Ava gidilmeden önce hazırlanılması gereken her şeyi doğancı plânlardı. Padişahın yakınında bulunan doğancıbaşılar padişahın bu eğlenceli zaman diliminde onun birçok lutfuna da nail olurlardı. Av merakı olmayan padişahların hükümrانlık dönemine bakıldığı zaman bu teşkilatın sarayda sadece kuru bir kalabalık olduğu görülür (Seydibey, 118). Ulufeleri kırk akçe olan doğancılar odasının talebeleri altı ayda bir seraser dolama ve yılda bir kat kadife üst, birer kuşak ve birer takke verilirdi. Doğancıbaşılar içerisinde hasodaya terfi edenler de olmuştur (Baykal, 1953: 67).

Doğancıbaşının görevi Osmanlı sultanlarından IV. Mehmet zamanında kaldırılınca, bu görev sarayın birun hizmetinde bulunan Çakırcıbaşıya verilmiştir. Doğancıların kendi koğuşları dışında çalıştığı da gözlenmektedir. Bu odanın kapatılmasına yakın zamanlar incelendiğinde hasodada üç, hazineye yedi, seferli odasında da yirmi talebenin varlığı, buralarda da hizmet ettiği gözlenir (Şimşirli, 2005: 120).

#### **2.4.5.2.1.3. Seferli Odası**

17. Yüzyıl başlarında Enderun'a eklendiği ifade edilen (Mantran, 1999: 217) oda tam olarak 1635'te 4. Murat tarafından kurulmuştur. Revan Seferine başlayacağı sırada Büyük ve Küçük oda ağalarından seçme yapılarak meydana getirilmiş, savaşçı manasına seferli adı verilmiştir. Sayıları 70–100 arasında olan oda mensuplarının, Padişahın çamaşırlarının yıkanması ve katlanması, namaz kılacağı yerde seccadenin serilmesi ve önce seferli odası ağasının secde ederek namaz kılmak için güvenli olup olmadığının belirlenmesi, seferde padişaha eşlik edilmesi görevleri bulunmaktadır. Koğuşun en büyük zabiti Saray Kethüdasıdır. Seferli koğuşu sonradan bir sanat mektebi haline gelmiş, musikişinaslar, hanendeler, kemankeşler, pehlivanlar, berberler, hamamcılar yetiştirmiştir. Seferli koğuşu derece itibarıyla Enderun'un Büyük ve Küçük odalarıyla, Doğancı Koğuşundan yüksektir. Bu koğuşun boşlukları Büyük ve Küçük odalardaki kıdemli elemanların nakliyle kapatılmıştır (Akkutay, 1984: 90-93). (Uzunçarşılı, 1988: 312)

Bu koğuşa ulaşabilen talebe artık bir Osmanlı subayı sayılırdı. Seferli koğuşunun amiri “Saray kethüdası” denilen albaydır. Hükümdarın çamaşırlarının yıkanıp temizlenmesi, güzel bir şekilde katlanması yine bu odada bulunanlarının görevleri arasındadır. Namazını kılmak isteyen hükümdarın seccadesini ilgili yerden alan seferli ağası camiye giderek yere serer ve padişahın önce bir kez yüzünü seccadeye sürerek seccadeyi kontrol ederdi (Öztuna, 1969: 257).

#### **2.4.5.2.1.4. Kiler Odası**

Bu koğuşta kiler; okuma, yazma, diğer ilim ve fenleri öğrenmekten başka padişaha ait çeşitli yemekleri pişirmek, sofraya kurmak, salata yapmak, kahve pişirmek ve çeşitli şurup ve reçelleri yapmak gibi görevleri yürütmüşlerdir (Baykal, 1953: 134) Kilerci koğuşu sarayın mutfağı, yemek odası olup yönetimi kilerci başına aittir (Akkutay, 1984: 94). Kilerci koğuşu Enderun’da seferli koğuşundan bir derece yüksek olup, (Akkutay, 1984: 93) Kilerci başı sarayda terfi ederse Hazinebasi başı olur, terfi ederek taşraya çıkarsa Beylerbeyilik verilirdi (Uzunçarşılı, 1945: 313).

Derece olarak seferlinin üzerinde hazine odasının altında olan bu koğuş Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulmuştur. Padişah has odada yemek yediği zaman padişahın önüne yemeği koyan ve daha sonra yemeğin kapağını açan, gerektiğinde sahanı değiştiren bu koğuşun amiri serkileri-i hassa denilen kilercibaşıdır. Kilercibaşı padişahın yemeğini sunma yanında sarayın reçel ve şerbetlerini hazırlayan kişidir. Kilercibaşı saray içersinde terfi ederse hazinebasi başı, saray dışına terfi ederse de beylerbeyi olurdu (Uzunçarşılı, 1984b: 313).

Bu koğuşun talebe sayısı 70 ile 100 arasında değişmekte olup padişah saray dışına çıkarsa padişahın yemeklerinin temin ve kontrol için padişahla beraber saray dışına çıkardı (İsfendiyaroğlu, 1952, C.1: 96).

Bu odanın talebeleri kilercibaşının nazırlığı altında ve kiler kethüdasının idaresindeydiler. Bu odadaki peşkirbaşı, kethüdanın muaviniydi. Padişah hasodada (Hükümdarın oturduğu bütün odalara hasoda denilir.) yemek yediği zaman kilerli gılmanlar kilercibaşıya sahan götürürlerdi. Çünkü kilerci ağaların en önemli hizmeti hükümdarın sofrasında hizmet etmek ve yemek işleri ile uğraşmaktır. Kiler koğuşunda zabıt olarak kilercibaşı olmakla beraber kiler kethüdasından sonra on iki kadar eskisi vardır. Büyükleri çavuş makamında

peşkircibaşı olup mumbaşı, peşkir şakirdi, tutucubaşı, bülbülcübaşı, tepsicibaşı, yemişçi, turşucu bu eskiler arasındadır. Koğuşta suçlu olanları peşkirbaşı alarak kiler kethüdasına götürmektedir. Peşkircibaşı hünkâr için gelen ekmeği mumbaşı ise hünkârın suyunu saklardı. Peşkir şakirdi, padişah yemek yedikten sonra sini, kaşık ve sofraları yıkardı. Turşucu turşu ve yoğurtları, yemişçi de padişaha gelen yemişleri saklardı. Padişahın sayfiyeye gidiş ve gelişinde peşkircibaşı padişaha eşlik eder. Peşkircibaşı terfi ederse hasodaya geçerdi, onun yerine ise mumbaşı olan zat geçerdi ve sırasıyla değerleri de birer kademe terfi ederdi (Uzunçarşılı, 1984b: 314).

İcap ettiğinde ilaçların hazırlanmasından da kilerciler mesuldü. Koğuş kapısının dışında eczanede denilen Hekimbaşı Odası bulunurdu. Burada koğuşlarda hastalananlar için ilaçlar yapılırdı. Bütün vazifeleri yerine getirme sırasında kilercilerin abdestli olması da koğuşun nizamı dâhilindeydi. Kilerliler Koğuşu'nun mesuliyeti altındaki işler belli bir nizam dahilinde ve iş bölümü halinde yapılırdı. Kilercibaşı, sarayda bu görevleri yerine getiren birkaç yüz kişinin başıydı. Görevine Birun denen dış avludaki Matbah-ı amire halkını yönetmek dahildi (Ortaylı, 2008: 106).

Bu odada hazine odasında olduğu gibi 12 bıçaklı eski ve 8 de soyunuk eski bulunup hazineliler gibi nizama tabiydiler. Peşkirbaşı, padişaha mahsus ekmeğin ve su gibi maddelere karışırdı.. mumbaşılık, hükümdara mahsus gümüş tepsi ve murassa kaşıklarla gılmanların yedikleri (fodla) tabir olunan ekmeğin pişiren memurdu (Oğuz, 2008: 52).

Başkullukçuluk, II. Beyazıt tarafından kurulmuştur. Kilercibaşının nezareti altında savaşta ve barışta padişaha mahsus olan yemek, şerbetler ve gerektiği zaman ilaçların hazırlanması ve padişah istediği zaman iki türü yemek pişirmek hizmeti verilmişti. İş bu şerbet ve yemek hazırlanırken abdestli bulunmak nizamı da konulmuştu (Baykal, 1953: 56-57).

“Topkapı Sarayı’nın ikinci avlusunda geniş bir sahrayı kaplayan mutfak dairesi (kiler odası) hariçten ve bilhassa deniz tarafından bakıldığı zaman, müteaddit bacalar ile en çok göze çarpan kısmıdır. Mutbağın, meydana açılan üç kapısı vardır. Kapılardan girince sıra ile ikişer ikişer yirmi bacalı büyük mutbak görülür. Bu mutbaklarda eski zamanlarda 4–5 bin kişiyi doyuracak yemek hazırlanırdı (Oğuz, 2008: 52).



Ulufe dağıtıldığı günlerde ise 10–15 bin kadar askere çorba, pilav, zerde, pişirilirdi. Ramazanın 15. gecesini de on bin kadar yeniçeriye baklava yapılırdı (Uyaroğlu, 1989: 106).” Michael Baudier de, saray mutfağına dair şu bilgileri vermektedir:

“Sonbaharın nihayetinde, sadrazam, birkaç gün, saray mutbağında pastırma yapılmasına nezaret eder. Pastırma 4000 kadar sığırın etinden yapılır. Bu kadar büyütölmüş (büyük) miktarda kurutulmuş et, bütün senenin ihtiyacı içindir. Bundan başka, saraya her gün 200 koyun, 100 kuzu, 40 dana 40 kaz veya ördek, 100 çift güvercin ve başka kuşlar getirilir. Saraya balık girmez. Balık yemeğı isteyen ağalar her cins balıkla dolu olan saray kıyısından kendileri için hususi olarak avlatırlar. Sarayda istimal edilen nefis zeytinyağı, Yunanistan' ın Koron ve Modon şehirlerinden getirilir. Padişahın şahsına mahsus yağ yalnız Kandiye'den temin edilir. Tereyağı, Boğdan ve civarından Karadeniz yolu ile celb olunur, büyük miktarda olan bu yağ tuzlanmıştır, zira Türkler bunu taze ve tuzsuz yağa tercih ederler. Türklerde süt içmek âdeti de yayılmamıştır. İstanbul'a getirilen süt, Hristiyanlar ve Yahudiler istihlak ederler. Türkler, sütü, susuzluğu gidermek için, daha ziyade ayran şeklinde içerler. Diğer yiyecek maddeleri, en çok ve en nefis cinsleri yetiştiren eyaletlerden getirilir. Kalyonlar, Mısır'dan sebze, şeker ve baharat getirmek üzere senede iki defa İskenderiye'ye sefer yaparlar. Sarf edilen meyvelerden hurma ve nefis erikler, Mısır'dan temin edilir. Gerek sarayda gerekse bütün Türkiye'de en çok sarf edilen elma Eflak, Erdal veya Boğdan'dan getirilir. Padişahın sofrasına mahsus nefis kokulu elmalar Kaydiye'den satın alınır.

Kiler koğuşunda ayrıca diğer odalarda da olduğu gibi kanun gereğı 8–9 tane dilsiz ve cüce ağaları bulunurdu (Baykal, 1953: 62).

Kiler odası başlığı içerisinde tafsilatlı olarak verdiğimiz bilgiler çerçevesinde sarayın her yerinde olduğu gibi, mutfağında da gerek görev yapan kişilerin ve gerekse burada kullanılan ve yenilen her türlü içeceğin ayrıntıları, sofra oturuş adabı büyük bir incelik ifade etmektedir. Burada eğitim gören Enderunlu talebeler de bu ortam içerisinde adab-ı muaşeret kurallarını ve saray adabını ayrıntılı olarak müşahade etmek de ileri de görev aldıkları zaman da bu kurallar çerçevesinde tavır ve davranışlarını şekillendirmekte saraydaki usulü öğrenmektedir (Oğuz, 2008: 56).

#### 2.4.5.2.1.5. Hazine Odası

Enderun avlusundaki iç hazinenin (Enderun Hazinesi) ve saraya ait mücevherat ve kıymetli eşyanın sorumluluğu bu koğuşa ait olduğu için Hazinedar Koğuşı denilmiştir. Koğuşun amiri sarayın önde gelen görevlilerinden hazinedarbaşydı ve yardımcısı hazine kethüdası idi. Kuyumcu, nakkaş, kılıççı, terzi, kürkçü, sorguçcu vb. ehl-i hiref (meslek sahipleri) saray zanaatkarları hazinedarbaşına bağlıydı. Bunların sayıları bazı halde ve zamanda birkaç bine ulaşmıştır (Ortaylı, 2008: 106).

Fatih devrinde İstanbul'un fethinden sonra kurulmuş, temel görevi saray hazinelerinin kayıt altına alınması ve korunması olan ve kiler koğuşundan bir derece yüksek, has odadan bir derece aşağı olan hazine odası Yavuz Sultan Selim zamanında daha gelişmiş ve teşkilatlanmıştır. Çeşitli yazarlara göre hazine odasındaki iç oğlanların sayısı 60 ilâ 150 arasında değişmiştir. Hazine odasının en büyük yöneticileri Hazinedar Başy ve Hazine Kethüdasıdır. Hazinedar Başy genellikle Akoğlanlardan seçilmekte olup, savaş ve barışta her zaman padişahın yanında bulunur, özellikle cumaya giderken ona eşlik ederdi. Hazine Kethüdası ise oda başkanı olup, sarayın ekonomik işleriyle ilgilidir, harcamalar hakkında aylık olarak padişaha bilgi verir, ayrıca Hazinedeki eşyanın korunmasıyla görevlidir (Akkutay, 1984: 97-100). Hazine odası kıdemlilerine, hazine eskileri denmekte, en kıdemlileri Güğümcü başy ve Kürkçü başy olup oda eskilerinden on ikisine bıçaklı denilmiş, bunlar da odalarının korunmasıyla görevlendirilmişlerdir

Fatih sultan Mehmet tarafından kurulmuştur (Ayverdi, 1953: 19). Bu koğuş kiler koğuşundan bir derece yüksek ve hasodadan da bir derece aşağı konumdadır buradaki talebelerin sayısı yer değişikliğe uğramıştır. En az talebenin bulunduğu dönemdeki sayı altmış iken en çok yüz elli yedi rakamına ulaşmıştır. Hazinenin en büyük amiri hazinedarbaşy ve hazine kethüdasıdır. Saraya iş yapan ve "Ehl-i Hiref" denilen sayısı iki bini bulan terzi, kürkçü, kuyumcu, nakkaş, kılıççı, sorguçcu gibi sanat erbablarının amiri olduğu Koçi Bey'in teşkilat mecmuasında ifade edilmektedir (Uzunçarşılı, 1984b: 316).

Hazine odası hazinedarbaşy adındaki ak ağanın idaresi altında olmakla beraber sayıları altmış yetmiş kişi kadardır. Vazifeleri padişahın servetini muhafaza ve kontrol etmektir. Bütün aylıkları bunlar verir ve hesapları da bunlar tutardı (İsfendiyaroğlu, 1952, C.1: 96).

Osmanlı devletinin kuruluşu göz önüne alındığında müstakil bir devlet hazinesi olmadığı için padişahın şahsi harcamaları ve genel harcamalar birdi. Devlete ait olan paranın yanı sıra birçok kıymetli eşya yine hazine odasında saklanırdı (Seydibey, 125). İç odalardan oluşturulmuş ve gayet sağlam bir halde olan hazine binasının mimari açıdan incelendiğinde Bizans devrinden kalma bir özellik arz ettiği gözlenmektedir.

Hazine son dönemlere kadar eski bir ananeye bağlı olarak Sultan Selim Han'ın mührüyle mühürlenmiştir. Bir rivayete göre Sultan Selim Han benim altınla doldurduğum bu hazineyi kim benden daha çok doldurursa hazine onun mühürü ile mühürlendin aksi halde benim mühürüm ile hazine mühürlenmeye devam etsin vasiyetinde bulunmuşlardır (Seydibey, 128). Tavernier eserinde bu hazineyi şöyle tarif etmektedir.

“İnanılmayacak bir servet ihtiva eden hazine dairesi, umumi ve hususi olarak iki ayrı hazineden ibarettir Umumi hazineden, debdebeli merasim ve şenlikler, ulufe tevzi ve sarayın masrafları için lâzım olan paralar temin edilir. Bu hazineden çıkan meblâğ derhal yerine konur ve bu suretle oradaki paralar daima girip çıkar Fakat yeraltı bir kubbe olup yalnız padişahın huzurunda açılan hususi ve gizli hazine, Hazerdenizi ile mukayese edebileceğim bir denize benzer ki oraya birçok nehir akar fakat hiç birinin çıktığı asla görülmez (Oğuz, 2008: 57).

Padişah hazinesine bakan hazinedarbaşının sarayda büyük bir itibarı söz konusuydu. Hazinedarbaşı seferde bile olsa yanından ayrılmaz, onunla sefere giderdi. Padişahın sarığı ve seccadesi hazinedarbaşındadır. Padişah camiye gitmeden önce camiye giden Hazinedarbaşı, seccadeyi serer ve padişahı önce seccadeye yüzünü sürerek padişaha zarar verebilecek bir nesnenin seccade üzerinde bulunmamasına dikkat ederdi (Uzunçarşılı, 1984b: 318).

Hazine koğuşunda bulunan Enderunlulara emir verme sarayın döşenmesi içerideki giyim esasları sanatkârlara yardım ve bunlara ait ödenen ücretler tamamıyla hazinedarbaşının görevidir. Hazinedarbaşının mahiyetinde başefendi denilen mabeyin başkâtibi mevkiinde bulunan tülbent ve kaftan ağaları ve başkullukçu denilen evrak memurları bulunurdu. Hazine başyardımcılığı Fatih Sultan Mehmet tarafından ihdas edilmiş olup hazine başyardımcısının görevi Hazine-i Hümayunda bulunan bütün değerli eşyaları bir deftere kaydetmek ve hükümdarın emriyle çıkacak eşyanın defterdeki kaydına ne suretle çıktığını kırmızı kalemle işaretleyerek kayıttan düşmektir. Ayrıca Bab -ı Ali'den gelen yazıların

mühürlerini koparıp yazıyı padişaha sunmak padişahın izni ve görüşünü alarak bunları saklamak hazineye girip çıkan eşyanın miktarını yazmak kimi kimsesi olmayan ölen ağaların ve cariyelerin bıraktıkları mal ve paralar hakkında gerekli işlemleri yerine getirmektedir (Seydibey, 126-127). Zamanla işe yaramayacak hale gelen eşyanın satışa sunulması ve ilgili evrakların hazırlanıp silahdarağaya verilmesi yine başyazıcının görevleri arasındaydı (Baykal, 1953: 52).

Hazinedarbaşı saray hizmetinden ayrılırsa beylerbeyi yani “orgeneral” oluyor. Hazine kethüdası denilen yardımcısının rütbesi sancak beyiydi ve bu da yükselirse beylerbeyliğine atanırdı. Hazineyi açma kapama yetkisi ancak saray kethüdasına aitti. Osmanlı sultanından başka hiç kimse hazine dairesine yalnız sokulmazdı (Öztuna, 1969: 256).

Hazinedarbaşı padişaha hediye edilen eşyalar içersinde satılmasında bir sakınca görülmeven, eskimiş hediyeleri padişaha arz ettikten sonra hazineden çıkarır. Teşhir edilmesi gereken yere bu odanın talebeleri tarafından götürölür ve daha sonra açık artırma ile satılır (Tavernier, 1984: 106).

Baş kullukçu saraya ait bütün alış verişlere bakar, kethüda kaftancısı da kendisine yardım ederdi (Seydibey, 127). Enderun koğuşlarından seferi odası fertlerinin kıdemli ve kabiliyetlerinden biri olup, görevi padişahın sarığı ile abdest havlularını yıkamaktı. Kiler ve hazine koğuşlarında da kıdemli fertlerden baş kullukçular vardı Hazine odasındaki baş kullukçu odanın en eskisi olan güğümbaşının, kiler odasındaki ise bu odanın en eskisi olan peşkirbaşının yerine bakarlardı. Padişahların özel hizmetlerine bakan 12 kişiye verilen unvan bıçaklı eskiler unvanıdır ve bıçaklı eskiler sözcük öbeğinin anlamı kıdemli içöğlanı demektir (Akkutay, 1984: 232).

Bıçaklı eskiler, koğuşlarda bir dereceye kadar da imtiyazlı ve serbest ağalardı. Bu ağalar koğuşlarında döşeli bulunan ve acemilerin girip oturmaları uygun olmayan hamam camekarlarında otururlar ve padişah huzuruna veyahut koğuş zabitlerinin yanına gidilmek mecburiyeti olmadıkça resmi elbiselerini giymek zorunda değillerdi. Hazine odası gılmanlarının hizmetine gelince doğrudan doğruya hazine-i-hümayun'un memurlarıdır. Hazineye giren ve çıkan eşyanın temiz tutulmasından ve hazineye yabancı bir kimsenin hatta (saray mensuplarından. dahi olsa) girmemesinden mesuldürler. Padişaha ait elbiselerin, kürklerin ve hazinede bulunan değerli eşyaların temizlenmesi ve korunması bu

gılmanlara aitti. Hazine odası gılmanlarından eskileri yeni gelen arkadaşlarına padişah elbiseleri ile hazine eşyasının temizleme usullerini öğretirlerdi (Oğuz, 2008: 59).

Hazine odası gılmanları arasından hükümdarın sarığını sarmak için seçilenlere (sarıkçı yamağı) denilir. Bunlar sarıkçıbaşının emrinde çalışırlardı (Baykal, 1953: 52-54). Hazinedarbaşından sonra hazine odasının ikinci derecede amiri olan giyimbaşılar bu odanın bütün işlerinden sorumluydular.

Göç eskisi ise giyimbaşından sonra gelen bir amirdir ki padişah sayfiye denilen yazlık bir diğer saraya gittiğinde koğuş zabiti olarak gılmanlarla gidip esasen herhangi bir Enderun teşkilâtı için önceden düzenli bulunan saraydaki odasına yerleşirdi. Giyimcibaşının vekili olarak göç o sarayda bulunduğu müddet koğuşun nizam ve hizmetlerine nezaret ederdi. Burada kapı ağası konumunda görünse bile hazinedarbaşı altında çalışan miftah gulamı vardır. Miftah anahtar demektir ve bir manada miftah gulamı, anahtar ağasıdır (Baykal, 1953: 50).

Hazine odasındaki iç oğlanlarından derece alanlara hazine-i hümayun eskileri denirdi. Bunlar derece itibarıyla hazine odası fertleri kabul edilip hazine odası acemilerinden kıdemli sayılırlardı. Oda eskilerinden en kıdemlileri güğümbaşı ve kürkçübaşıydı. Güğümbaşı terfi ederse hasodaya geçer, dışarı çıkarsa müteferrika olurdu. Güğümbaşı ve kürkçübaşı da dahil olmak üzere oda eskilerinden 12 sine bıçaklı denilirdi. Bunlar odalarının korunmasıyla görevliydi (Uzunçarşılı, 1984b: 316).

Sair günlerde veya hususi günlerde olsun padişah hazinesinin açılması lâzım geldiği zaman, hazine kethüdası bizzat mühürü, başyazıcı da anahtarı alarak gelirler, kapının iki tarafına hazine ve seferli koğuşları nedameti dizilir, önce mühür kontrol edilir, sonra kapı açılırdı. 20–30 kişi olarak içeri girenler, tabi ihtiyaç icabı bile olsa mendil çıkartmak için dahi ellerini ceplerine sokmaktan çekinirlerdi. “Mübarek emanetlerin saklandığı daireye “Hırka-i Saadet Dairesi” denilmektedir. Önceleri buranın taşlıkları “sim saka”ların her gün gümüş kaplar içinde getirdikleri temiz sularla yıkanır. Çeşitli işler için 40 kişi çalıştırılır, bunlardan dördü sıra ile her gece dairede kalarak sabaha kadar Kur’an okurlardı (Seydibey, 127-128).”

Sadrazamla diğer saray büyükleri, padişah hazineye girdiği zaman mücevheratın bulunduğu odaya girmeye mezundurlar. Fakat onlar iç hazineye giremezler ve padişahla

maiyeti çıkıncaya kadar dördüncü odada beklerler. Padişah kubbenin altından çıktıktan sonra, en kıymetli şeylerini onlara göstermek için mücevherat sandığını açtırır. Hazır bulunanları arasında her zaman, padişahın mükâfatlandırmak istediği şahıslar bulunduğu için, onlara çok kıymetli hediyeler verilir. Hazine kapatıldıktan sonra, padişah kendi dairesine çekilir, saray büyükleri de kapıya kadar ona refakat ederler (Kömürciyan, 1988: 129).

Hazinedarbaşı terfi edecek olursa ak ağalar sınıfına girer ve Babüssaade ağası olurdu. Hazine kethüdası ise saraydan vezirlikle çıkabilecek kadar önemli bir mevkidir (Uzunçarşılı, 1984b: 318-319).

#### **2.4.5.2.1.6. Has Oda**

Has Oda, Enderun avlusunda padişahların kendilerine mahsus dairesidir. Taht Odası ya da Hırka-i Saadet Dairesi de denilen bu oda Topkapı Sarayının en önemli odasıdır. Has Oda genelde padişahların kışın kullandığı çalışma odasıdır. Devlet işlerinin çokluğundan dolayı bazı zamanlar burada gecelerlerdi. Burası padişahların hem çalışma büroları hem de bir ibadet ve tören yeridir. Burada aynı zamanda cülus merasimi öncesinde yapılan iç biat, sefer zamanı burada saklanan Sancak-ı Şerif'in padişah tarafından çıkartılması ve padişah cenazelerinin Has Oda'nın dış cephesindeki çeşmede gasledilip dairenin önündeki mermer sekiye konulurdu (Ortaylı, 2008: 111-115).

Has Odalılar Enderun'un en üst sınıfıydı. Enderun ağaları içinde padişaha en yakın olan kırk seçkin gençten oluşurdu. İlk zamanlar mevcutları otuz iki kişi iken Yavuz Sultan Selim Han devrinde kırk kişiye çıkarılmıştır. Has Oda'nın en büyük zabitleri has odabaşı, Silahdar ağa, çuhadar ağa, rikabdar ağa, tülbentçi başı ve anahtar ağası idi. Bunlar da dahil olmak üzere bütün Has Oda mevcudu kırkı bulurdu ve ilk dördüne padişahın yakınında bulunduklarından arz ağaları denilirdi. Has Odalılar saç ve zülûf bırakma ayrıcalığına sahiptiler. Bundan dolayı "zülûflü ağalar" olarak da bilinirlerdi. Has Oda'nın zülûflü ağaları padişaha hizmet vermekte, gerektiğinde ona arkadaşlık, sırdaşlık etmekteydiler. Sultanın hattatlıkla uğraşmasından şiirle meşgul olmasına, Has Bahçe'deki ağaçları budamasından, kitap okumasına, giyinip kuşanmasından yiyip içmesine, Arz Odası'na gitmesinden saray bahçelerinde dolaşmasına, Adalet Kulesi'nden Divan toplantılarını takip etmesinden Kadir Alayı'na katılmasına kadar zülûflü ağaların kendi aralarında belirli vazife ve sorumlulukları vardı. Has Odabaşı saray mareşali

derecesindeydi. Sürekli padişahın yakınında bulunan Has Odabaşı bir manada padişahla birlikte yaşardı. Padişahın günlük işlerini takip eder, padişaha özel işlerinde yardımcı olurdu. Kendisinden sonra gelen silahdar ağa saray başyaveri derecesindeydi, törenlerin protokol şefiydi. Silahdar, padişahın okunu, yayını, kılıcını taşırdı. Bu yüzden bazı gravür ve minyatürlerde silahdarlar, padişahın arkasında ellerinde kılıçla tasvir edilmişlerdir. Çuhadar ağa, alaylarda padişahın arkasında yer alır, padişahın kürklerini, kaftanlarını taşır, bakımlarını yapardı. Rikabdar ağa, padişahın ayakkabılarından mesuldü. Çizmesini, mest ve pabuçlarını hazırlar ve giymesine yardımcı olurdu. Tülbendçibaşı ise padişahın sarıklarının etrafına tülbent sarar ve hünkârın sarıklarını ve çamaşırlarını hazır bulundururdu. Has Odalılardan iki zülüflü ağa padişah uyuduktan sonra ellerinde şamdanla padişahın yakınında sabaha kadar değişmeli olarak nöbet tutardı (Ortaylı, 2008: 120).

Enderun Mektebinin en yüksek kademesini teşkil eden oda, eğitim ve öğretiminde en yüksek kısmını teşkil etmektedir. Fatih Sultan Mehmet zamanında yapılmış odadaki eğitimin ana hedefi elemanlarını idarecilik yönünde yetiştirmektir. Bu eğitim teoriden çok uygulamaya dayalı olarak yapılmıştır (Akkutay, 1984: 104). Sayıları 32-40 arasında değişen Has odadakiler defalarca seçimden ve çeşitli eğitimlerden geçerek buraya yükselmiş elemanlardır. Diğer odalarda yetişerek yetenek ve becerileriyle kendilerini kanıtlayanlar bu odaya yükselebilmekte ve burada edindikleri yöneticilik deneyimleri ve doğal olarak padişaha yakınlık ve sadakatleri de dikkate alınarak çeşitli yönetim görevlerine getirilmektedirler. Has odanın en büyük zabitleri sırasıyla;

Yavuz Ali Paşa, Damat Öküz Mehmet Paşa, Çerkez Mehmet Paşa, Bosnalı Hüsrev Paşa, Melek Ahmet Paşa, Siyavuş Paşa, İbşir Mustafa Paşa, Malatyalı Süleyman Paşa, Bıyıklı Mehmet Paşa, Moralı Damat Hüseyin Paşa, Mahir Paşa gibi sadrazamların hepsi vaktiyle silahdarağalığında bulunup oradan kimisi valiliğe, kimisi kaptan paşalığa veya yeniçeri ağalığına yükselmişler sonraları ise sadrazam olmuşlardır. Çorlulu Ali Paşa ise usul dışı doğrudan doğruya silahdarağalığından sadrazamlığa terfi etmiştir (Seydibey, 117).

Çuhadarlar saraydan dışarı hükümet hizmetlerinden birine çıkarılacak ise kendilerine beylerbeyilik ve vezirlik verildiği görülür. Çuhadar-ı Hassa Seyyid Yusuf Ağa'ya Kars eyaleti ve daha sonra onun yerine çuhadar olan Cerrah Kasım Ağa ise bir hafta sonra Eğri Beylerbeyiliği ile görevlendirilmiştir (Uzunçarşılı, 1984b: 349).

Çuhadarağanın vezirlikle saraydan çıkmadığı durumlarda vakıf ruznameciliği, çaşnigirbaşılık veya yeniçeri ağalığı gibi görevler de verilirdi. Mesela 974/1566 senesinde Çuhadar Mustafa Ağa çaşnigirbaşılık ile çerağ edilmiştir. 1066/1655 senesinde Çuhadar Hüseyin Ağa yeniçeri ağası olarak saraydan çerağ edilmiştir (Güngör, 2007: 69).

On yedinci asırda rikabdarağalar saray dışına hizmet etmeye çıktıkları zaman Beylerbeyilik payesi kendilerine sunulmuş ve içlerinden vezirlik payesine ulaşanlar da mevcuttur. Terfi edenler ise başçuhadar olurlardı (Uzunçarşılı, 1984b: 351).

Ayrıca bu odadaki diğer görevlilerde şunlardır; Çamaşırcı başı, Berberbaşı, İbrikdar ağa, Peşkirci başı, Şerbetçi (Şerbet şişelerini mühürler, güvenliğini sağlar), Çeşneci başı, Turnacı başı (Av işleri), Zağarcı başı, Çaşnigir başı (sofrada yemek dağıtan, Muhasebeci başı, Tezkereci başı (padişahın katibi), Tırnakçı (Padişahın tırnaklarını keserdi.) (Akkutay, 1984: 117-119).

Görüldüğü gibi Has odanın bu çok yetenekli ve bilgili görevlileri; padişaha en yakın konumda ve onun günlük yaşamını sürdürmesinde yardımcı olan, en basit hizmetlerini yürüten kişilerdir. Buradan Osmanlı Devletinin, başı olan padişaha ne ölçüde yüce bir makam olarak yaklaştığı ortaya çıkmaktadır. Has odanın sayılan bu görevlileri padişahın hiçbir zaman yanından ayrılmamışlardır. Has odada boşalma olması halinde, hazine, kiler odası ve seferli koğuşunun en kıdemlilerinden nakil yapılmıştır (Akkutay, 1984: 119). Ayrıca günlük hayat içinde devlet işleri ile ilgili olarak verilen tüm kararlarda bu kişilerin günümüzün kurmaylarının görevini yaptığı ve padişahı bilgilendirdiği ve hatta etkilediği anlaşılmaktadır. Enderun Mektebinde Padişahın arzusu doğrultusunda bilgi ve davranış biçimleri edindirilmiş olan bu hizmetkârlar, sırası geldiğinde ve uygun görüldüğünde devletin en üst yönetim görevlerine atanmaktadır (Günay, 2004: 141)

Enderun'da yetiştirilenlerden yükselebilenler en üst oda olan has odaya gelmekte, üst düzey görevlendirmeler, "has odabaşı unvanından doğrudan doğruya sadrazamlığa geçen Süleyman'ın (Kanuni) gözdesi İbrahim Paşa olayı" hariç genellikle başkentte ve eyaletlerde mülki ve askeri mevkilerden geçmek üzere derece derece olmuştur (Mantran, 1999: 212). Çıkma Sistemi ile Enderun Mektebinden çeşitli görevlere atamalar belirli bir düzen içinde yapılmakta ve tek yetkili olan padişah dahi bu geleneksel kurala uymaktadır. İbrahim Paşa olayı bu nedenle bir istisna olarak ifade edilmektedir. Ancak bu düzen



bozulup yönetimde keyfi atamalar başladıktan sonra imparatorluk gerileme ve sonunda yıkılma ile yüz yüze gelmiştir.

Eski Hasoda önce hırka-i şerif dairesinin altında iken burası 4. Murat zamanında terk olunmuş, hırka-i saadetin karşısına yeni bir hasoda bina ettirilmiştir Yavuz Sultan Selim hasodayı yaptırdığı zaman buranın hizmetine hazine, kiler ve emektar çuhadarlarının naklini emretmiş ve sayılarını 40 çıkarmıştır (Uzunçarşılı, 1984b: 332).

Hasoda eğitimi eğitim ve öğretimin en üst (yüksek) kısmını teşkil ederdi. Bu odadaki eğitimin ana hedefi, elemanları idarecilik yönünde yetiştirmekle sınırlanmıştır. Hasoda üzerine aldığı bu eğitimi teoriden çok uygulamaya dayalı olarak yapmaya çalışırlar. Hasodadakiler Enderun Mektebi'nin elit kısmı olmakla beraber bu aşamaya gelinceye kadar defalarca seçimden geçerler ve genç olmalarına rağmen sistem içerisinde önemli bir yere sahip olurlar. Hasodaya alınmaları ve bu durumları Kitaba-i Müstetab'da şu şekilde ifade edilmektedir. Enderun'da yetişmiş olan devşirmeler devletin yönetim kademelerinde de yer alacaklardır; fakat devşirmeler saraydan "çıkma" konumunda olmazlarsa saray içerisinde çeşitli görevlere getirilerek sorumluluk sahibi birer birey haline getirilmektedirler. Hasodada yetişen saray talebeler Enderun hasoda içerisinde şu görevlere getirilirler. Bunları incelerken saray içerisindeki konumları ve yer yer de tavır ve davranışlarından bahsetmeye çalışacağız. İşte bu düşüncemizden hareketle ilk olarak hasodanın en büyük amiri olan hasodabaşının saray içerisindeki fonksiyonlarını ifade ederek konumuza giriş yapmaya çalışacağız. (Oğuz, 2008: 63).

"Saraya tevzi olunan oğlanlar sarayda yedişer sekizer yıl ve dahi ziyade terbiye olurlardı. Badehu içlerinde giru göze dokunur ehl-i marifet ve akl u basiret üzre olanları Yeni Saray'a ve Zülüflü Baltacılığa alınurdu. Anda dahi nice yıllar terbiye eden ve marifet hasıl eyledüklerinde girü bunlardan okumağa yazmağa iktidarı olup ehl-i basiret üzre olan oğlanları hasodaya alınup badehu umumen çıkma olduklarında her odadan tayin ve ferman olunduğu üzere ve her saraydan dahi kezalik tarikleri üzre ulufe ve bölük tayin olunup taşra çıkarlardı. Badehu giderek her birlerinin liyakat kabiliyet ve istihkaklarına göre dirlik ve mansıpta vezir-i azam oluncaya değin yolları vardır ve hasodada olan silahtar ve çuhadar ve rikabdar ve bölük ağalarından birlikte çıkmağa kanunları olup badehu kapucu başı ve andan mir-i âlem ve andan yeniçeri ağası ve andan Kastamoni sancağı ve andan beğlerbeğilik badehu her vilayetin beğlerbeğilik tasarruf itdükten sonra

mir-i miran-ı Anadolu badehu Rum ili ve andan vezir giderek vezir-i azam olur (Akkutay, 1984: 104).”

Hasoda Enderun Saray Mektebi içerisinde en üst seviyede olan bir oda olmakla beraber Yavuz Sultan Selim’le beraber kutsal emanetleri de içerisinde barındırmasıyla diğer odalardan daha da ayrı ve önemli bir yere sahip oda olmuştur. Padişahın tüm şahsi hizmetleriyle yakinen ilgilenen bu oda personeli Osmanlı sultanlarının en çok övgüde mazhar bulunduğu sınıftır. Nitekim buradan yetişen kişiler, devletin üst düzey yöneticisi sınıfına yükselmişlerdir (Oğuz, 2008: 69).

Hasoda kendine ait belirli merasimleriyle de ön plana çıkmıştır. Hırka-i Şerif ziyaretleri, Osmanlı’da tahta çıkan Osmanlı sultanının cülus merasimleri, sultanların ölümündeki merasimler, ramazan ve Kurban bayramlarındaki merasimler hep Hasoda ve onun etrafına teşekkül edilen merasimlerdir. Yavuz Sultan Selim ile beraber tam kırk Hasodalı dönüşümlü olarak tam yirmi dört saat Hasoda içerisinde Kur’an-ı Kerim okumuşlardır ve padişah Yavuz Sultan Selim Han her iki günde bir hasodanın temizliğinin yapılması emrini şart koşmuştur. Bu temizliğe “pars” adı verilmektedir (Baykal, 1953: 125).

Hasodada görev yapan bazı simaları saymak istediğimiz zaman Osmanlı Devleti’nde adı ve Osmanlı için yaptıklarıyla unutulmayan bir isim akla gelir. Bu da Sokullu Mehmet Paşa’dır. Zekâ ve kabiliyeti sonucu kısa sürede rikabdarağa, çuhadarağa ve silahdarağa olma başarısını gösteren Sokullu Mehmet Paşa Barbaros Hayrettin Paşa’nın ölümünden sonra kaptan paşalık göreviyle saraydan ayrılmış zamanla Rumeli Beylerbeyi ve ardından devletin yönetim mekanizması olan kubbealtı vezirliğine yükselmiştir (Güngör, 2007: 79).

#### **2.4.5.2.2. Odalarda Eğitim ve Öğretim**

Enderun-u Hümayun, dinsel medrese türü okullardan uzaklaşmış bir bilim yeri idi. Bu okulun amacı, savaşçı-devlet adamı nitelikleri olan, dine ve padişaha bağlı , güzel konuşan, kibar ve adaletli kişiler yetiştirmektir. Bu okulda, Türkçe, Arapça, Farsça, Türk ve Fars Edebiyatı, Arapça Dil Bilgisi ve Ses Bilgisi, Kurtan ve Yorumu, İslam Dini, Hukuk, Türk Tarihi, Müzik, Matematik dersleri verilmekteydi (Ergun, 1988: 122). Enderun Mektebi’nin tahsil müddeti on dört senedir. Mektebin talebesine “ağa” denir (Atuf, 1930: 3).

Kabiliyetler, doğu lisanlarıyla, İslâm ve Osmanlı kanunlarını öğreterek geliştirilirdi. Bedeni, ruhi ve dini yetiştirme günlük hayatın gereklerine uygun olurdu.

#### **2.4.5.2.2.1. Teorik, Kuramsal Öğretim**

Okulu bitirenler iyi konuşan, dürüst ve çelebi kimseler olacaktı. Okulun ders listesinde; Türkçe, Arapça, Farsça, Türk ve Fars Edebiyatı, Arapça, dil bilgisi, ses bilgisi, Kur'an ve yorumu, İslam dini, hukuk ve Türk tarihi, müzik, matematik dersleri bulunuyordu (Uyaroğlu, 1989: 60).

Saray mekteplerinin daha kuruluş aşamasında izlemiş olduğu bir maarif programı vardır. Zamanın en değerli öğretmenlerini saray içerisine alan bu maarif programının yöneticileri, saraya aldıkları hocalara, rütbe ve dolgun bir ücret tahsis ediyorlardı. Osmanlı Türkçesinin en ince ayrıntılarıyla yetiştirilen talebeler Türkçeye hâkim oluyorlardı. Divan şairlerimizin birçoğu saray mekteplerinde yetişiyordu. Güzel yazı yazmak, milli musikimizin usul ve kaidelerini öğretmek de kültürleştirme yani mili kültürün kuvvetlendirilmesi yönünde alınan tedbirlerdendi (Akkutay, 1984: 124).

Karakter ve şahsiyetin teşekkül etmesini sağlayıcı eğitim yaptırmak; Enderun Mektebi'nde Edebiyat, Musiki, Mantık, Ahlâk, Geometri. Hattı-ı Sülûs -Rika dersleri ile Bostan ve Gülistan gibi kitapların okutulması ile sağlanmaya çalışılırdı (Akkutay, 1984: 142).

Hazırlık okullarındaki öğrenciler ilgi ve kabiliyetlerine göre askerlik ve savaş hünerleri, dil ve edebiyat, çeşitli el sanatları, hattatlık gibi alanlardan birinde gelişip yetişme imkânı bulurlardı.

#### **2.4.5.2.2.2. Uygulamalı Eğitim**

Enderunlu gençlerin içinde bulunduğu çevre, onların bilgi ve görgülerinin artmasına yardımcı oluyordu. Topkapı Sarayı asırlarca yoğun idari, siyasi, diplomatik faaliyetlere sahne olmuş bir ülkedir. Ülke dâhilinde beylerbeyiler sancak beyleri, kadılar, Müslüman ve gayri Müslim devletlerden gelen diplomatik elçiler Divan-ı Hümayun üyesi olan sadrazamlar, vezirler, kazaskerler, hep bu yoğun faaliyet içersinde bulunuyorlardı. Bu husus Enderunlu gençlere engin görüş ve tecrübe sağlıyordu (İslam Ans.: 187).

İçinde bulunduğu dönem itibarıyla yükselme döneminde İstanbul ve dolayısıyla Topkapı Sarayı dünyanın merkezi konumundaydı denilebilir. Buraya gelen elçilerin, buraya gelen Osmanlı devlet adamlarının tutum ve davranışlarını gören Enderun Mektebi mensuplarının onlardan etkilenmemesi kabil midir? Bürokrasi açısından terbiye vermek maksadıyla talebeler arasında çalışanlar tecrübelerden geçirildikten sonra bir mükâfat olarak yüksek bir memuriyete getirileceği zaman şu hususlardaki tavırları bir kez daha gözden geçirilirdi. (Oğuz, 2008: 76).

#### **2.4.5.2.2.3. Beden ve Sanat Eğitimi**

İç oğlanlarının bedeni terbiyelerine de önem verildiği için ok atmak, mızrak kullanmak, cirit ve tomak oynamak ve binicilik gibi şeylerde o arada öğretilirdi. Bundan dolayı kuvvetli, çevik ve mütehammil olurlardı. Bunlar mensup oldukları odalardaki işlere göre hizmet ve sanat da öğrenirlerdi. Çamaşır yıkamak, yemek yapmak, musiki meşketmek, sarık sarmak, elbise katlamak vb meskeleri öğrenirlerdi (Pakalın, 1993, C.2: 29).

Eflatun'da Müzik ve jimnastiğe dayanan eğitim çocuğu bencil duygulardan kurtaracak, devlet uğruna her şeyini gözden çıkarmağa alıştırarak, zorba eğilimlerden sıyrarak, yürekli bir vatandaş yapacaktır (Akin, 1964: 13). Konu ile ilgili olarak Ali Fuat Başgil "Mizaca bağlı huylar üzerinde, spordan başka, musiki ile edebiyatla ve inceliklerinin mühim tesirlerini de unutmayalım. Karakter terbiyesi bahsinde tarihte ün bırakmış olan eski Atinalılarca, gençlerin tahsil ve terbiyesi jimnastik, musiki lisan temrinleri ve belagat müsabakaları olmak üzere başlıca üç guruba ayrılırdı. Ve genç bir Atinalı için iyi bir tahsil, terbiye görmüş olmak, iyi bir Jimnastik ve musiki bilmek ve memleketinin atalar mirası olan dilini bütün incelikleri ile öğrenmiş olmak demekti, Nitekim bugün yüksek medeniyetli garb memleketlerinde de iş böyledir"(Başgil, 2004: 65) demektedir.

Enderun Saray Mektebi'ne alınan ve Büyük ve Küçük Oda'dan sonra subay statüsü içersinde değerlendirilen bu gençler ilgi ve istidatları çerçevesinde müzik eğitimi, şiir eğitimi alarak sanatsal olarak da ön planda yetiştiriliyorlardı.

#### **2.4.5.2.2.4. Disiplin, Edep, Ödül ve Ceza Eğitimi**

Şahsiyet geliştirilirken ferdin ruh dünyasının huzur içinde olması manevi ihtiyaçlarının da maddi ihtiyaçlarının da temini son derece önemlidir. Bunun yanı sıra kişinin iyi örneklerle

çevrili sosyal çevrelerde yetişmesinin gerekliliği de unutulmamalıdır. Bu yüzden toplum hayatında ferdin yaşadığı ve sosyal münasebetlerde bulunduğu sosyal çevrenin yapısının şahsiyeti olumlu ya da olumsuz olarak etkilediği unutulmamalıdır (Şener, 1993: 22-23). Şahsiyetin oluşmasındaki unsurlara dikkat eden düşünürler eğitim ve öğretimin birbirlerini tamamlayan iki süreçten ibaret olduğunu ifade etmektedirler Bu noktada öğretim kafayı teşkil ederken, eğitim ruhu ve karakteri temsil etmektedir. Birisi bilgiyi ötekisi değer yargılarını kişilere vermektedir İşte bu sebeple filozoflar akıl ve kalp birlikteliğini birbirinden ayırmamışlardır (Ülgen, 1967: II, III). Düşüncelerini Aristo gibi filozoflardan alan ahlak ilkelerini aklileştirme (Yunan filozoflarının felsefi ahlâk anlayışlarını İslâm felsefesinin potasında eritmeye çalışan) Miskeveyh “Gelişme çağında olan genç, fikir alanında eğitilir ve dört ilmi(Aritmetik Geometri, Astronomi ve musiki) kesintisiz öğrenirse (doğrulara alıştır, düşünme, inceleme güçlüğüne katlanır. Böylece gerçeğe yaklaşır, tabiatı doğru olmayan şeylerden ve kulağı yalandan uzaklaşır. Ergenlik çağına ulaşır felsefeyi öğrenmeye başlayınca, tabiatı orada karar kılar, ondan yavaş yavaş etkilenir, kendisi için yabancı bir şey kalmaz, onun kapalı noktalarını anlamakta ve inceliklerini keşfetmede güçlük çekmez, söz konusu ettiğimiz mutluluğa çabucak ulaşır” (Miskeveyh, 1983: 156) demektedir.

“Mektepte bir yandan oğlanlar bir yandan da öğreticiler denetlenir, görevini ihmal eden öğreticiler de uyarılırdı” (Akkutay, 1984: 137). Disiplinsiz davranışlar aşırıya kaçmayacak şekilde “yasaklar koyma, tehdit, dayak, azarlama ve uzaklaştırma” gibi cezalarla cezalandırılırken, başarıların da mükâfatlandırılmasına özel önem verilmiştir. “Para ödülleri, elbiseler, silah, binek hayvanı, maaş arttırma, yetkili görevlere getirme ve onuruna şölenler verilmesi” bu ödüllerden bazılarıdır (Enç, 1973: 331). Bu eğitim kurumunda her içağasına on nefer, her sofrasına emektar bir ak ağası sofrası başı olarak tayin olunmuş yemek yeme edep ve usullerini öğretmek amaçlanmış, yanlış hareketlerinde öğrenciler tahta yemek kaşığının tersiyle ellerinin üzerine vurularak uyarılmışlardır (Baykal, 1953: 30)

Toplumsal terbiyenin verilmesi amacıyla; hükümdarın bayram alayları ve Cuma selamlığına çıktığı zaman, Hırka-i Şerif’in ziyaretleri esnasında ve padişahın huzurunda dururken ahlaka mugayir ve laubali hareketlerde bulunmak, halk arasında geçirmek ve esnemek, karşısında bulunan insanları rahatsız edecek tarzda hapsirmek, aksırmak ve tiksirmek gibi hareketlerde bulunmak, davranışları ile arkadaşlarını kırarak hal ve hareketlerde bulunmak, ağızda koku yapacak yiyecekleri yiyerek topluluk içine girip insanları rahatsız etmek, topluluk içersinde tırnak kesmek, yemek esnasında

büyüklerinden önce yemeğe el uzatmak veyahut karşısındakileri rahatsız edecek tarzda yemek yemek, başkasının lokmasına göz dikmek, ekmek parçalarını etrafa saçarak sofradan kalkmak, yemek öncesi ve sonrası elini yıkamamak, sofrada kaşınmak, kirli ve buruşuk elbise giymek, hamamda yıkanma esnasında karşısındaki arkadaşına su sıçratmak, erkek kıyafetleri dururken kadın kıyafetlerine benzer tarz ve desende elbise giymek edebe mugayir davranışta bulunmak son derece yanlış olduğundan talebeler içerisinde bu tarz hal ve hareketler içerisinde bulunanlar sık sık uyarılırdı (Baykal, 1953: 86-88). Bunların yanın sıra koğuşlarda gürültü yapmak yasaktı. Özellikle ders zamanlarında bu yasağa dikkat edilirdi. Öğretmenlere, kendinden yaşlı kimselere ve akranlarına hürmet de son derece dikkat edilmesi gereken unsurlardandı. Ders zamanlarında ve binicilik eğitimleri esnasında terbiyeli davranmak elbise düğmelerinin ilikli olması dikkat edilmesi gereken hususlardandı; bunlara riayet etmeyenler şiddetle cezalandırılırlardı (Seydibey, 133). Cezalar suçun derecesine göre verilirdi (Şevket Paşa, 1325: 70). Bir Enderunlu talebe ayda sadece bir kez izne çıkardı ve izne çıkacağı zaman da çok sıkı tembihlerde bulunulurdu. Küçük rütbeliler ağalarının gözetiminde şehre inerlerdi (Baykal, 1953: 87), (Kültür ve Tarih Ans.: 228), (Şapolyo, C.4: 13). General rütbesindeki Enderunlular haftada bir geceyi saray dışında geçirebilirlerdi. Yüksek rütbeli subaylar ise gece saraya dönmek kaydıyla haftada bir kez çıkardı. Enderunlu hastalandığı zaman da ciddi kural ve kaideler doğrultusunda saraydan izinle dışarı çıkabilir; ailesi bu esnada görüşmek isterse Babüssa'ade (Orta Kapı) kapısında hasta kimse ile görüşebilir ve isterse ailesi hastaneye kadar Enderunluyu taşıyan arabanın yanında çocuklarına eşlik edebilirlerdi (Baykal, 1953: 93).

Enderunlunun izinle halk arasına çıktığı zamanlar ve hatta şehirde gezdikleri zamanlarda kimsenin malına göz dikmemiş olması borç ile mal almamış olması, Enderunun adına leke getirecek hallerden sakınmış olması dikkate alınan unsurlardandı. Enderunlu talebeler izinli olarak dışarı çıktıklarında giyimleri hal ve hareketleri ile içinde bulundukları grubu temsil ederlerdi, saray dışında bulunan bir şehirli bir Enderunlu talebe gördüğünde onu tanır "İşte bu muhakkak Enderunludur, üzerinde Enderun terbiyesi var" cümlesini içerisinde mütalaa edilen birisi olmalıdır (Baykal, 1953: 88). Osmanlı Devlet Sistemi, hayatın her alanında belirli kural ve kaideler doğrultusunda bir sistem anlayışı geliştirmiş ve bu sistem içerisindeki disiplin, özellikle eğitim kurumlarında her hangi bir taviz verilmeksizin uygulanmıştır. Enderun Saray Mektebi'nde cezalandırma şu çerçevede çok açık bir biçimde belirlenmiştir; İhtar, Uyarma, Azarlama, Dayak, İhraç ve İdam (Akkutay, 1984: 152).

Enderun'da verilen en etkili cezalardan biri de cezalandırılmak istenen kişiyi hastaların bulunduğu bir yere göndermektir. Enderun tarihine baktığımızda Çuhadar Ağa konumunda olan kişilerin bile yer yer cezalandırılmak maksadıyla buraya gönderildiğini görüyoruz. Böylece cezalandırılan kişi Enderun'un tatlı havasından uzaklaştırılıyordu. Enderun'da verilen en ağır ceza Enderun'dan ve saraydan çıkarılma biçiminde olmaktadır. Yani ilgili kişinin kendi isteği dışında küçük bir ekmek parası ya da hiçbir şey verilmeden saraydan çıkarılır Defter-i Muteberden adı silinirdi (Kayra: 36). Enderunlu saraydan çıkarılmadan önce zülüfleri koparılır ve serpuşu alınır, sonra da yakaları yırtılarak meydan dayağı atılırdı. Saraydan atılan kişiye ekseri sürgün cezası da verilirdi (Koçu, 1972: 32).

İyi davranışların ve okul başarılarının ödüllendirilmesine de özel bir önem verilirdi. Arapça, Kur'an tilâveti, Hüsnü hat, musiki gibi konularda gösterilen seçkin davranışlar; binicilik ve silah kullanma ve diğer yarışmalarda gösterilen üstünlükler bizzat hükümdarca hem söz ve hem de nesnel değerlerle ödüllendirilirdi. Bunun yanı sıra para ödülleri, elbiseler silah, binek hayvanı, onura verilen şöenler ödüllendirme şekilleri maaş artırma daha önemli ve yetkili görevlere getirilme bu ödüllendirme şekilleri arasındadır. Enderun Mektebi'nde ilk ödüllendirme sınıftan sınıfa terfi şeklinde olurdu. Göze girmeleri halinde Hasoda'ya yükselebileme şansı da vardı. İç oğlanlarının tamamı, dikkatli bir şekilde izlenmekte, değerlendirilmekte ve güven verdikleri ölçüde kendilerine sorumluluk verilmektedir(Akkutay, 1984: 153).

Osmanlı Enderun Saray Mektebi'nde katı bir cezalandırma ve pustumur yöntemi ile değil, ılımlı bir ceza sistemi yanında, aşırıya varan bir ödüllendirme yöntemi ile devşirilen kimselerin kendilerine her yönüyle sadık bir devlet memuru olmalarını sağlamıştır. Osmanlı sultanının bizzat Enderunlu talebeyi taltif etmesi, gerektiğinde onu onurlandıracak sözler sarf etmesi, Hasoda gibi Enderun'un en gözde sınıflarından birine yükseltip talebeyle sürekli beraber olması Enderunlu için oldukça büyük bir taltifti. İşte ödüllendiren bu talebeler ya da ödüllendirilenleri gören diğer talebeler kendilerine verilen görevlere dört elle sarılarak başarılı olmak için adeta birbirleriyle yarışmışlardır. Yukarıdaki bilgilerin ışığında Enderun Saray Mektebi'nde kurulmuş olan tüm sistemin-ödül ve ceza da dâhil- kaliteli insan unsuru yetiştirme amacına yönelik olduğu görülmektedir. Bunu, bizzat sultan dâhil üst düzey bürokratların devşirilen gençlerle yakından ilgilenmesinden anlıyoruz. Eğitim öğretim görene değer vermek ve onun mesleki, psikolojik, ahlaki, duygusal ve dini açıdan gelişmesini sağlamak üzere tüm kaynakları seferber etmek

Enderun Saray Mektebi'nin izlemiş olduğu en akılcı yöntemlerden biri de denilebilir. (Oğuz, 2008: 82).

#### **2.4.5.2.2.5. Sınıf (Oda) Geçme ve Terfi (Çıkma)**

Saray düzeninde ve devletin dış hizmetlerinde ilerleyip yükselebilmek büyük ölçüde kabiliyete dayanıyordu. Bu sebeple öğretimin başından sonuna kadar ilgiye kabiliyetlere ve bireysel farklılıklara öncelik tanınıyordu. Daha ileri düzeyde eğitim göremeyecekleri anlaşılanlar, bu aşamanın sonunda Yeniçeri Sipahi ocakları ile ordunun çeşitli hizmeti erine aktarıldı ya da sarayın ihtiyacını karşılamak için kurulmuş çeşitli atölye ve imalâthanelerde çalışma imkânı bulunurdu.

Hazırlık mekteplerinden Enderun Mektebi'ne veya sipahi bölüklerine geçebilmek için bir takım kurallara mutlaka uyulurdu. Bunların başında çıkma kanunu geliyordu. Bu kanunun uygulanması mektepten bir çeşit mezun olma şekli idi. II. Beyazıt'ın çıkardığı ve 1482 tarihinden beri geçerli olan bu kanun, Kanuni Sultan Süleyman zamanında son şeklini almıştır. Bir de padişah tahta çıkınca çıkmalar olurdu, Çıkma Kanunu, genellikle 7 senede bir uygulanırdı, çalışmaları iyi olanlar yedi ve sekiz yılda tahsillerini tamamlarlardı (İsfendiyyaroğlu, 1952: 485). Mekteb-i mezburin her koğuşun bir kaç sene itibariyle umumunda müddet-i tahsil 14 seneden ibaret bulunurdu (Şevket Paşa, 1325: 70)."

Silahdar, rikabdar, çuhadar, dülbend oğlanları Enderun'da terfi sonucu görev alırsa Kapı ağası konumuna gelebilir, saray dışına çıkarlarsa Beylerbeyi olurlar. Saray içinde kalırlarsa çaşnigirbaşı, kapıcıbaşı, çakırcıbaşı da olabilirler Büyük ve Küçük Oda talebeleri terfi edemezlerse bazen subaşı olurlar ama genellikle tımarlı sipahi konumuna gelirler. Kilerli ve Seferli Oda talebeleri saray dışına çıkarsa subaşı olurlar terfi ederlerse de bir üst odaya geçerler (İnalçık, 2004: 89).

Enderun Sisteminde, Okulda var olan odalar arası kademelenme ve hiyerarşi, padişahlar tarafından da dikkatle gözetilmiş, yöneticiler üst seviyelere kadar ulaşabilenler arasından atanmıştır. Bir tür kıdem ve liyakat esas alınmış, aykırı atama hemen hemen yapılmamıştır. Enderun Mektebi içinde odalar arası ve saray dışına, çeşitli askeri ve mülki yönetim görevlerine atamalar "çıkma kanunu"na uygun olarak yapılmıştır. Atamalarda liyakat ve kıdemin gözetilmesi Çıkma Kanunu olarak ifade edilen sistem ile sağlanmış, bu kanuna padişahlar tarafından da uyulmuştur (Günay, 2004: 52)



Hazırlık saraylarından Enderun Mektebi'ne oradan da askeri ve sivil görevlere geçişi düzenleyen kurallar, "Çıkma Kanunu"nda belirlenmiştir. Buna göre "çıkma" (yükselme yada başka göreve ayrılmak) her 7 yılda bir veya her yeni padişahın tahta çıkmasında söz konusu olmaktadır. Çıkma, ya başarılı bulunarak daha iyi eğitim alınacak saray okullarına ve odalarına yada bu durumda olmayanlar için sipahi ocağına geçirilme şeklinde olmaktadır. Ancak bunun için saraydaki Enderun sınıflarında ve sipahi bölüklerinde açık yer bulunması gerekmektedir (Akkutay, 1984: 154-155). Bu kanunun uygulanması mektepten bir çeşit mezun olma şeklindedir. II. Bayezid'in çıkardığı ve 1432 tarihinden itibaren geçerli olan bu kanun, Kanuni Sultan Süleyman zamanında kesin şeklini almıştır (Akkutay, 1999: 188). "Çıkma yalnız saray iç oğlanlarının bölüklere yani süvari ocağına çıkmaları olmayup Vezaret ve Beğlerbeğliklerle saraydan çıkanlar ve müteferrika ve Çaşnigir olanlarla bir odadan diğer odaya nakletmek, bir daireden diğerine geçmek suretile de olurdu" (Uzunçarşılı, 1988: 142). Osmanlı Devletinde de, yönetim değişikliği olduğunda yöneticilerin değiştirilmesinin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Ancak günümüzden farklı olarak gidenlerin yerine her hangi bir kişi değil yetiştirilmiş adaylar arasından yeni padişahın belirlediği kişiler getirilmektedir.

Saray içindeki açık görev alanlarına saray dışından kimsenin alınmamasına dikkat edilmiş, buna padişahlar da uymuşlardır. Çıkma Kanunundaki "usule ve meratibe padişah dahi kendisini riayete mecbur hissederdi." (İnalcık, 1964-65: 80) Buna istisna teşkil eden sadrazam atamasını yapmış olmakla birlikte Kanuni Sultan Süleyman, döneminde çıkma kanunu terfi usullerini, sağlam esaslara bağlayarak ciddiyetle uygulamış, üst görevlere ancak kıdemli olanlar getirilebilmişlerdir (Akkutay, 1984: 156). Anlaşıldığına göre istisnalar hariç, odaların atlanarak günümüzde olduğu gibi tepeden inme, sürpriz yükselmeler söz konusu olmamaktadır.

Gulam sistemi, Enderun sistemi gibi yöntemlerle yöneticilerin gereksinim duyduğu asker sivil yöneticiler yetiştirilmiş ve bunlar arasından en iyilerin seçilerek atanacağı sistemler kurularak işletilmiş, aykırı atamaların yapılmasını engelleyen düzenlemeler (çıkma kanunu) yapılmıştır. Atamalarda yeterliğin gözetildiği dönemler, yönetimin ehil ellerde, ülke ve yönetilenler yararına iyi sürdürüldüğü dönemler olmakta, aksine davranışların görülmeye, atamaların çeşitli gerekçelerle kayırmacılık yöntemiyle yapıldığı dönemlerde ise, niteliksiz ellerde yönetimin bozulduğu ve giderek devletin yıkılmasına kadar yol açtığı görülmektedir (Günay, 2004: 96-97). Kendilerine sağlanan pek çok olanak ve iyi

öğreticilerin de katkılarıyla bu bilgilenmenin yanı sıra birçok sanat dalında da yetiştirmişlerdir. Yetenekli olanlar her aşamada tespit edilip, terfi olanağı sağlanmıştır. Terfi aynı zamanda daha yüksek eğitim için bir seçilme şansı demektir. Sistemde hiç kimseye ayrıcalık tanınmamakta herkes yetenekleri oranında değerlendirilmektedir. Adaylar çalışmak, başarmak, saraya sadakat içinde hizmet etmek amacını taşımakta, bunu da bir onur nedeni saymaktadırlar (Günay, 2004: 51)

## **2.4. Yönetimle İlgili Araştırmalar**

Kaya'nın (1991) "Eğitim Yönetimi" adlı eseri, kullanıma yaygınlığı bakımından, önde gelen çalışmalardan birisidir..Bu çalışmada Kaya, kamu yönetiminin ayrı bir bilim dalı olarak gelişmesinden başlayarak, Türkiye'de günümüzdeki eğitim yönetiminin durumuna kadar süren gelişmeleri açıklamıştır. Bu gelişmeleri, kamu yönetimi ile eğitim yönetiminin benzeşen ve farklılaşan kavram ve uygulamalarına yer vererek gerçekleştirmiştir.

Ergun ve Polatoğlu (1988) "Kamu Yönetimine Giriş" adlı çalışmalarında, kamu yönetiminin işleyişi, örgütlenmesi, çevresi, kamu yöneticisinin görevleri konularına değinmektedirler.

Başaran'ın (1989) "Yönetim" adlı kitabında örgüt ve yönetim konularından başlayarak, kamu yönetiminin ve eğitim yönetiminin varoluş nedenleri, kapsamı konularına değinilmektedir.

Sürgit (1981) "Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme işlevleri" adlı çalışmasında, yönetim, yönetimin amaç saptama işlevi , amaçlara göre yönetim konuları üzerinde durmaktadır.

Ergun (1991) "Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi, Gereksinmesi ve Kamu Yönetimi Araştırma Projesi" adlı araştırmasında, Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA)'nın niteliği ve Türk Kamu Yönetiminin yapı ve işleyişine değinerek, kamu yönetimimizin yapı ve işleyişine bütüncül açıdan yaklaşılmasının önemini anlatmıştır.

Eğitim kaynakları ile ilgili olarak Nurettin Fidan, Haydar Taymaz gibi araştırmacıların konu ile ilgili eserlerinden faydalanılmıştır.

Yönetim ve Yönetici alanında Sinan Artan, İbrahim Ethem Başaran, Bekir Balta, Erol Eren, Bilal Eryılmaz, Tamer Koçel, William H Newman, Zeyyat Sabuncuoğlu, Nuri Tortop gibi araştırmacıların konu ile ilgili eserlerinden faydalanılmıştır.

Türk Kamu Yönetiminin işleyişi ile ilgili olarak Doğan Canman, Cemil Cem, Turgay Ergun, İsmet Giritli, Şeref Gözübüyük, Yahya Kemal Kaya, Hayrettin Kalkandelen, Ömer Peker, Kenan Sürgit gibi araştırmacıların konu ile ilgili eserlerinden faydalanılmıştır.

Avrupa ve dünyadaki yönetim ve yönetici yetiştirilmesi alanında, Cahit Tutum, Fikret Ar, Cahit Emre, Cemal Mihçioğlu, Oğuz Onaran gibi araştırmacıların konu ile ilgili eserlerinden faydalanılmıştır.

Ayrıca, TODAİE'nin çeşitli kaynakları, çeşitli zamanlarda yapılmış eğitim istatistikleri, devlet memurları genel planlarından yararlanılmıştır.

## **2.6. Enderunla İlgili Araştırmalar**

Osmanlı'nın Bürokrasi tarihi incelenirken Metin Heper, Bayram Kodaman, Reşat Ekrem Koçu, Kemal Kara'nın Osmanlı Tarihi ile ilgili eserlerinden yararlanılmıştır.

Topkapı Saray'ı içerisinde yer alan Enderun Saray Okulu yüz yıllarca yerli ve yabancı araştırmacıların ilgi odağı konumunda olmuş; fakat Enderun Saray Okulu hiçbir zaman yabancı ziyaretçilere kapısını açmamış, saray içerisinde gerçekleşen hadiselerin saray dışına çıkmaması için de saraya alınan insanlar ciddiyetle tespit edilerek saray içersinde ciddi bir disiplin anlayışı geliştirilmiştir.

Bu dönem eğitim sistemi ve Enderun ile ilgili çalışma düşünüldüğü taktirde başvurulacak birkaç temel kaynak söz konusudur. Bunlar arasında ilk akla gelen eser İsmail Hakkı Baykal'ın "Enderun Mektebi Tarihi" adlı eseridir. Bu eserde Enderun'un kuruluşu, temel işleyiş tarzı, Osmanlı'ya ait arşivlerden alınan çeşitli fotoğraflarla birlikte 1935 yılında okuyucuların beğenisine sunulmuştur.

Bu dönemle ilgili olarak yazılmış olan diğer bir önemli kaynak da. İsmail Hakkı Uzunçarşılı'nın "Osmanlı Devleti'nin Saray Teşkilatı" adlı eseridir.

Bu eserde Topkapı Sarayı ve bu sarayın içindeki tüm görev taksimatları Enderun Saray Okulu'na ait tafsilatlı bilgi, bunun yanında sarayda uygulanan merasimin usulleri ifade edilmiştir.

Osmanlı'nın Yönetim Tarihi incelenirken, bu alanda otorite olan Halil İnalcık ve İlber Ortaylı'nın eserlerinden önemli ölçüde istifade edilmiştir.

Ülker Akkutay'ın "Enderun Mektebi Tarihi" adlı eseri Osmanlı eğitim sistemine genel bir bakış yaptıktan sonra Enderun saray mektebinin kuruluşundan itibaren Enderun Mektebi'nin genel yapısı ve işleyiş tarzını Enderun Mektebi'nin son dönemine ait de geniş olmamakla birlikte bilgi veren önemli bir çalışmadır.

Fethi İsfendiyaroğlu'nun "Galatasaray Tarihi" adlı eseri bu okulun Enderun Saray Mektebi'ne öğrenci temindeki fonksiyonunu günümüzdeki adıyla Galatasaray Lisesi olarak bilinen bu okulun eğitim müfredatını, bu lisenin tarihsel gelişimini belgelerle ortaya koymuştur.

Zuhuri Danişman'ın "Koçibey Risalesi" de özellikle Osmanlı'nın son dönemlerindeki bozulmalardan bahseden önemli bir kaynak olarak kullanılmıştır.

Osman Ergin'in "Türkiye Maarif Tarihi" adlı iki ciltlik eserinin birinci cildinde Osmanlı eğitim sistemine genel bir bakış yapıldıktan sonra Enderun Saray Mektebini eleştirel bir tarzda ele alınıp incelenmiştir.

Bir dönem Türk Tarih Kurumu başkanlığını yapan Yusuf Halaçoğlu'nun Osmanlı Tarihi ile ilgili eserlerinden de istifade edilmiştir.

Reşat Ekrem Koçu'nun "Yeniçeriler" adlı eserinde Enderun'a öğrenci temininde uygulanan kıstaslardan hareketle kısaca Enderun ve Yeniçeriler hakkında bilgi verilmektedir.

Nafi Atuf Kansu'nun "Türkiye Maarif Tarihi Hakkında Bir Deneme" adlı eserinde Osmanlı devletinde kurulan mektep ve müesseselerden bahsedilmektedir.

Yahya Akyüz "Türk Eğitim Tarihi" adlı eserinde Türk eğitim sistemini baştan sona ele almıştır.

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma tarihsel yöntemden de yararlanılmıştır. Tarihsel yöntem, gerçeği ortaya koymak, geçmişte gerçekleşen olay ve uygulamaların incelenerek rapor edilmesidir.

Bu tezin konusuyla ilgili olarak daha önce yapılmış araştırmalar, kamu yönetimi ve Osmanlı Tarihi konusundaki genel nitelikteki bütün yayınları içine alır. Ayrıca, kamu yönetiminin uygulama alanlarına ilişkin araştırmalar da bu tezin konusu ile ilgili çalışmalar içine girer.

Bu araştırma nitel bir araştırmadır. Araştırmada kullanılan bilgileri toplamak için, ilgili kaynaklar taranmıştır. Literatürde var olan durum tespit edilmiştir. Yorum yapılan durumlarda sınırlılıklar göz önünde tutulmuştur.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma, yönetim evreninde, devlet yönetimi örneklemine dikakte almaktadır. Yönetici evreninde, üst düzey yöneticiyi dikkate almaktadır. Eğitim evreninde, üst düzey yönetici eğitimi araştırmaktadır. Tarih evreninde, Osmanlı Tarihinde yönetici ve eğitimi incelerken, özel olarak Enderun Mektebi'ndeki eğitim işleyişini incelemiştir. Günümüzdeki modern yönetici eğitimi işlenirken, ABD, İngiltere, Almanya, Fransa'daki uygulamalar dikkate alınmıştır. Türkiye'de ise yönetici eğitiminin gelişimi aşama aşama verilirken, yönetici yetiştiren kurumlar teker teker verilmiştir.

#### 3.3. Veri Toplanması ve Yorumlanması

Veriler, kütüphane, internet kaynakları kullanılarak tarama yöntemiyle toplanmıştır. Konu ile ilgili tarihi kaynaklar, tezler, araştırmalardan istifade edilmiştir. Bu kaynaklar bilimsel yöntemlere göre tasnifi yapıldıktan sonra tahlil edilerek yorumlanmıştır. Yorumlama yapılırken günümüz uygulamaları ile Enderun'daki uygulamalar tablo haline dönüştürülerek daha görsel karşılaştırma yapılmıştır.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR VE YORUM

#### 4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

##### 4.1.1. Enderun Mektebi ile Günümüzdeki Modern Yönetici Eğitiminin Karşılaştırılması

Bu bölümde, Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici eğitiminin farklı açılardan karşılaştırılması yapılmıştır.

##### 4.1.1.1. Eğitim Anlayışı Yönüyle Karşılaştırılması

Eğitim kasıtlı bir kültürlümedir (Ertürk, 1972: 10). Değişik anlayışlara göre eğitim tanımları ise şöyledir; İdealist anlayışa göre eğitim, özgün ve bilinçli insanoğlunun Allah'a olan yükseltici uyum çabalarının bitimsiz sürecidir. Yani İslam anlayışına göre “Kamil İnsan” olma sürecidir. Realist anlayışa göre eğitim, yeni kuşak bireylere kültürel mirası aktararak, onları yetişkinler toplumuna uyuma hazırlama sürecidir. Pragmatist anlayışa göre eğitim, bireyin yaşantılarını yeniden inşa yoluyla yetiştirme sürecidir (Ünal, Ada, 2004, s.5). Eğitimin ana amaçlarından birisi de ilerisi için ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirilmesidir (Ergun, Tokcan, 1967, :19).

Yukarıdaki tanımlardan da yola çıkarak, Enderun Odalarında verilen eğitimin; bilgi ve beceri kazandırma, yetenekleri geliştirme, nitelikli ve nicelikli insan gücü yetiştirme olduğunu şu ifadelerle bakarak söyleyebiliriz. “ Bu koşullarda okuyup yazmak ve yazdığımız bu terbiye sistemini öğrenmekten başka, daima savaşlarda hükümdarlarla birlikte bulunacakları göz önünde bulundurularak, kemankeşlik (okçuluk), cündilik (süvarilik), ciridbazlık (mızrak talimi), tüfek kullanıp atmak ve silaha ait bütün işleri öğrenmek ve çevik olarak iyi ata binmek ve at üzerinde iyi mızrak kullanmayı öğrenmek, bunlardan başka musikiye çalışıp öğrenmek ve bilhassa Edebiyat'a çalışıp şiirle meşgul olmak ve yazı dersi alarak hattatlar derecesinde yazı yazmak, cild, tezhip, oymacılık, ve hatta resim gibi sanatları öğrenmek, elhasıl bütün vakitlerini boşa geçirmiyerek devamlı bir çalışmaya tabi tutulurlardı (Baykal, 1953: 78).”

**Tablo 4.1. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici eğitiminde, *eğitim anlayışı* yönüyle karşılaştırılması**

| <b>Günümüzde</b>                                                          | <b>Enderun'da</b>                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim ve Öğretim yapma</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim ve Öğretim yapma</li><li>• Bilgi ve beceri kazandırma</li><li>• Yetenekleri geliştirme</li></ul> |

Tablo 4.1. incelendiğinde, Enderun Mektebi'nde pratiğe, uygulamaya ve yeteneğe dayanan bir eğitim anlayışının daha ağırlıklı olduğunu görmekteyiz.

#### **4.1.1.2. Eğitim Amaçları Yönüyle Karşılaştırılması**

Eğitim, insan gücünün yetiştirilmesi için gereklidir; geleceğe yönelik yatırımdır (Cem, 1976: 143), ve mevcut kültürün gelecek nesillere aktarılması demektir. “Bu görevi sıra, tahta, harita, öğretmen ve müdürden oluşan bir manzaradan yani okuldan beklemek yeterli değildir.”(Ortaylı, 2002 ) “Eğitim programlarının kişiyi, işinde etkili ve başarılı olma doğrultusunda bir dizi alışkanlıklar, bilgi, beceri ve davranış biçimleriyle donatması beklenir.” (Cem, 1976: 148).

Eğitimin amaçlarının boyutlarını şu şekilde sıralamak mümkündür; entelektüel (bilgiyi alma, paylaşma, oluşturma, isteme), toplumsal (insana, devlete, ülkeye, dünyaya), kişisel (fiziksel duygusal, etik, estetik) ve verimlik (mesleki rehberlik ve hazırlama, ev ve aile, tüketici) açısından değerlendirilmiştir (Lipham, Rankin ve Hoeh, 1985'den aktaran: Aydın, 89).

Yukarıdaki tanımlara bakılarak Enderun Mektebi'nde ileride devletin yönetim kadrolarında yer alacak bir nesil yetiştirilmesi planlanmıştır. Adaylara önce ileride daha ayrıntılı bilgi verilecek devşirme sistemi ve esasları ile Türk-Müslüman kimliği kazandırıldıktan sonra, yetenekli olanlar Enderun Saray Okuluna alınarak bilhassa “ devlet ve millet işlerinde kullanılmak üzere yetiştirilmesi birinci maddeyi teşkil ettiği cihetle (Baykal, 1953: 77)” eğitimlerine ve devletin yönetim kültürünü kazanmalarına ihtimam gösterilmiştir. Enderun Mektebinin kuruluş (eğitimin) amacını şöyle özetleyebiliriz;

— Osmanlı'nın Rumeli'yi fethedip, burayı Türkleştirmek için uyguladığı iskan siyaseti sonucu olarak, bölgeden aldığı devşirme çocukları ile, bölge halkının gönlünü kazanmak

- Devletin merkezi otoritesi güçlendirmek ve yönetici ihtiyacını karşılamak
- Türkleştirmek ve Müslümanlaştırmak “Saray mekteplerinin daha kuruluşlarında çizilmiş, önemle üzerinde durulmuş, değişmez bir maarif siyaseti vardı. Bütün öğretim ve eğitim işlerini kapsayan bu maarif politikasının amacı, Devşirme usulüyle toplanan Hristiyan çocuklarını tamamıyla Türkleştirmek ve Müslümanlaştırmaktı (İsfendiyoğlu, 1952: 91).”

Günümüzde de örneğin Türk Milli Eğitimin amaçlarına baktığımızda; “Milletinin millî, ahlâkî, insanî, manevî ve kültürel değerlerini benimseyen... ([www.meb.gov.tr/Stats/ist2001/Bolum1s1.htm](http://www.meb.gov.tr/Stats/ist2001/Bolum1s1.htm)) ” ifadelerinde de kültürel değerler kazandırmak eğitimin genel amaçları arasında olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 4.2. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici eğitiminde, eğitim amaçları yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde                                                                                                                                                                   | Enderun’da                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milli, ahlaki, kültürel değerleri benimsek</li> <li>• Nitelikli insan yetiştirmek</li> <li>• Yönetici adayı yetiştirmek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Türkleştirmek ve Müslümanlaştırmak</li> <li>• Hristiyan kökenlilerin gönlünü kazanmak</li> <li>• Devletin yönetici ihtiyacını karşılamak</li> </ul> |

Tablo 4.2. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüz okullarının amaçlarının örtüştüğünü görmekteyiz.

#### 4.1.1.3. Yönetim Süreçleri Yönüyle Karşılaştırılması

Yönetimin beş temel süreci vardır : "Planlama" ; "Örgütlenme"; "Yöneltme"; "Uyumlaştırma" ve "Denetim".

Enderun’da ve mektebinde devletin büyüklüğü ifade edecek kadar düzenli, planlı ve disiplinli bir işleyişin olduğunu görmekteyiz. “Talebelere mektepte nasıl giyinmeleri, elbiselerine nasıl bakmaları gerektiği öğretilirdi. Enderun talebeleri, yemek zamanları onar kişilik gruplar halinde ayrı ayrı sofralara oturdurardı (İsfendiyoğlu, 1952: 384, 155).” Yaşları değişik onar kişilik kümelerden her birisinin başına bir Lala veya kadı oğlanı atanırdı. Lala, kümesinin düzen ve disiplininden sorumluydu. Enderun-i Hümayun’da



disiplini sağlayabilmek için bir takım terbiye ve saygı kurallarına uymak gerekiyordu (Anonim, 14-15'den aktaran Akkutay, 1984: 128).

İç oğlanların oda denilen koğuşları muntazamdı. Yiyecekleri boldu. Her oda efradının isim ve künyesiyle yevmiyeleri miktarını gösteren maaş defterleri vardı. Maaşları diğer ulufeler gibi üç ayda bir verilirdi. Elbise, ayakkabı, iç çamaşırı vb. ihtiyaçları hep saray tarafından temin edilirdi. Pek sıkı bir inzibat ve kontrol altında yetiştirilen bu çocuklar tam bir itaat ve terbiyeye malik idiler (Pakalın, 1993: 29).

İyi bir uyumlaştırma için gerekenler şöyle belirtilebilir (Tosun, 1992: 276-277):

- İş üretenleri belirli hedefler ve amaçlara güdülemek; örneğin: Ekip ruhu oluşturmak.
- İş üretimi için gerekli kurumları, kurulları ve kuralları kesinleştirmek.
- İş üretenler arasındaki ileti, iletişim ve etkileşimi geliştirmek,

Yukarıda ifade edilen ekip ruhu oluşturmak, kuralları kesinleştirmek ve iletişim içinde olma durumları Enderun Mektebi'nde işlerlik kazanmıştı. Özellikle başında lala'nın (lider) onar kişilik kümeler ile odalar şeklinde yapılanmadan bunu çıkartabiliriz. Ayrıca iyi davranışı görülen öğrenciye büyük rütbeler verilerek öğrenciler teşvik edilirdi. Cezalar çok hassastı. "Zayıflığa ve iradesizliğe müsamaha yoktu (Lybyer, 1913: 89'den aktaran Akkutay, 1984: 152)."

İç Oğlanlarının tamamı, dikkatli bir şekilde izlenmekte, değerlendirilmekte ve güven verdikleri ölçüde kendilerine sorumluluk verilmekte idi (Lybyer, 1913: 89'den aktaran Akkutay, 1984: 153). Bu da Enderun Mektebi'nde yukarıda belirtilen yönetim süreçlerinin işlediğinin göstergesidir.

Yönetimde planlama açısından, baktığımızda Enderun Mektebinde düzenli bir planlama yapıldığını görmekteyiz. Devşirme Usulünden başlayarak, hangi öğrencilerin nasıl ve ne zaman toplanıp, seçileceği, odalarda verilecek eğitim ve öğretimin ne suretle olacağı ve kim tarafından verileceği kaidelere bağlanmıştı.

Yönetimde örgütlenme açısından değerlendirdiğimizde, Enderun Mektebi "Saray Örgütü" içerisinde şekillenen bir kurum olmuştur. Topkapı Sarayı, Enderun İçoğlanları ile birlikte,

Harem halkı, Birun halkı ve hizmetlilerden oluşan büyük bir örgüttü. Burada herkesin sorumlulukları ve görevleri farklıydı.

Yönetimde yöneltme açısından baktığımızda, Enderun Mektebi öğrencileri en etkin ve verimli şekilde çalışıyorlardı. Bunu da yetiştirdiği sadrazam, vezir ve paşalardan görmekteyiz. Osmanlı üst düzey yöneticilerin önemli bir kısmı bu mektepten yetişmiştir.

Yönetimde uyumlaştırma açısından baktığımızda, Enderun Mektebine alınan öğrencilerin farklı kültür çevrelerinden gelmelerine rağmen bir süre sonra kendilerini Osmanlı kültürü içerisinde eriterek devlete önemli katkılarda bulunmuşlardır.

Yönetimde denetim açısından baktığımızda, Enderun öğrencileri sıkı bir disiplin altında denetlenmekteydi. Bu denetim sadece saray içerisinde değil, dışarı çıktıklarında dışarıda da devam etmekteydi. Çünkü bu öğrenciler, devletin en üst makamlarını temsil etmekteydiler. Bu yüzden en ufak bir hataya müsaade edilmiyordu.

**Tablo 4.3. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetimde, *yönetim süreçleri* yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde                                                                                                                 | Enderun'da                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Planlama, Örgütlenme</li><li>• Yöneltme, Uyumlaştırma</li><li>• Denetim</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planlama, Örgütlenme</li><li>• Düzen, Uyumlaştırma</li><li>• Denetim</li></ul> |

Tablo 4.3. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüzdeki yönetim süreçlerinin benzeştiğini görmekteyiz.

#### **4.1.1.4. Yönetici Özellikleri Yönüyle Karşılaştırılması**

Örgütün ve yönetimin amaçlarını gerçekleştirmede en etkili rolü, yöneticiler oynar. Yönetimin başarısı, yöneticilere bağlıdır (Kavruk, 1994: 31 ). Yönetici, iletişimci, motive edici, değerlendirici, disiplin sağlayıcı, problem çözücü, stres azaltıcı, takım kurucu, lider, eğitici gibi roller üstlenerek bu fonksiyonları yerine getirir (Erkmenol, 1996, : 4).

Enderun Mektebinin mezun ettiği öğrencilere baktığımızda ünlü komutanlar, kaptanlar, vezirler, veziri azamlar, Beylerbeyleri ve mimarlar (Mimar Sinan) görmekteyiz. Devletin

zirve döneminde, üç padişah dönemince Vezir-i Azamlık yapmış olan Sokullu Mehmet Paşa bunlardan biridir. Bu paşanın iyi yöneticiliği sayesinde, Kanuni dönemindeki zirve noktası devam ettirilebilmiştir. Bu da Enderun Mektebinde verilen eğitimin bize ne kadar iyi olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.4. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetimde, yönetici özellikleri yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde                                                                                                                                                                             | Günümüzde                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• İletişimci, motive edici, değerlendirici</li><li>• Disiplin sağlayıcı, problem çözücü</li><li>• Stres azaltıcı, takım kurucu, lider</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lider</li><li>• Disiplin sağlayıcı, problem çözücü</li><li>• Değerlendirici</li></ul> |

Tablo 4.4. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüz yöneticisinin özelliklerinin önemli ölçüde örtüştüğünü görmekteyiz.

#### **4.1.1.5., Liyakat (Yeterlilik) Yönüyle Karşılaştırılması**

İdeal bürokraside hiyerarşi, denetim ve kıdem önemli olmayıp otoritenin kaynağı bilgidir (Ülker, 1995: 191). Yeterlik ilkesi gereği, bilgi ve deneyim sahibi ve işin gereklerini yerine getirecek yeterlikte olanların görevlere getirilmesi gerekmektedir.

Enderun okuluna öğrenci seçme ve öğrencilerin bir üst sınıfa geçme sınavları tecrübeli bilim adamları tarafından yapılıyordu (Kaya 1974: 63-65). Osmanlı, Enderun ve Harem'de kan asaletine değil liyakat ve tırmanmaya yeteneği olan insanlardan oluşan bir yönetici ve saraylılar zümresi meydana getirmiştir (Ortaylı, 2008: 120).

Yirminci asrın tanınmış psikologlarından Amerikalı Terman, Enderun okullarına alınan talebeler ile ilgili olarak, "Zekâ ölçmek, test usulünü kullanmak ilk olarak Osmanlılarda Enderun'a seçilen talebelerde başladı" demektedir (Rehber Ans., 1993: 320).

Enderun, aristokrasinin irsi olmasa da eğitimle, liyakatle ortaya konabileceğini gösteren bir okuldur (Ortaylı, 2008: 102). Buradan da anlaşılacağı üzere Enderun Mektebi'nde seçim ve yükselme liyakat esasına dayanıyordu. Bunun yanı sıra seçilecek öğrencinin ahlaklı ve düzgün bir vücuda sahip olmasını da dikkat ediliyordu. "Evvelemirde Saray odalarına alınacak bir iç oğlanının tenasüb-ü endama malik ve ahlakça düzgün olanlarından

seçilmiş olması eki usuldendi (Baykal, 1953: 32). Günümüzde tenasüb-ü endam ve ahlak kuralı yönetici seçiminde uygulanmamaktadır.

Osmanlı Devleti'nin diğer okullarında olduğu gibi Enderun Mektebi'nde de "kabiliyetleri yöneltme ve destekleme" hususunda azami özen gösteriliyordu. Bütün hizmetlerde yükselebilmek, önemli ölçüde kabiliyete dayanıyor, öğretim in başından sonuna kadar ilgi ve kabiliyete öncelik tanınıyordu. Öğrenciler, kabiliyetlerine uygun çeşitli öğrenim kanallarından birinde yetişiyordu. Öğrenimin her kademesinde geçerli olan bir husus vardı; o da belirli birkaç mecburi ders dışında bütün derslerin kabiliyete uygunluğuna göre ve seçmeli oluşuydu. Bu durum, talebeleri gayretli çalışmaya sevk etmek için en iyi yoldu. Kabiliyetler için sönüp silinip gitme, atıl kalma diye bir şey söz konusu değildi. Onlar her yerde tespit edilir, kendilerine terfi imkânı sağlanırdı. Kimse anadan doğma imtiyazlı değildi ve işe yaramayan, vasıfsız bir adam yerinde saymağa mahkûmdu (Akçe, 2006: 137).

Mahmut Şevket Paşa'nın Osmanlı Teşkilât-ı Kıyafeti Askeriyesi adlı eserde şu hususlar yer almaktadır; "Devşirme kanunu meriyyül icra olduğu müddetçe acemi oğlanlar meyanında zekâ ve istidadı ve hüsnü endam ve kıyafetçe en müntahap olanları Enderun Mektebi şakirdanı silkine kabul olunur (Şevket Paşa, 1325: 70)."

**Tablo 4.5. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici seçiminde, *liyakat* (yeterlilik) yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde                                                                                                                                         | Enderun'da                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgili olma (açık yarışma sınavları)</li><li>• İşe uygunluk ve yetenek</li><li>• Başarılı olma</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yeteneklileri seçme</li><li>• İyi yetiştirme ve başarılı olma</li><li>• Kabiliyetleri yöneltme ve destekleme</li></ul> |

Tablo 4.5. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüz yönetiminde liyakata dikkat edildiğini görmekteyiz.

#### **4.1.1.6. Terfi Yönüyle Karşılaştırılması**

Osmanlı Devlet idaresinde liyakate dayalı terfi sistemi vardı; " sistem en başından en sonuna kadar, liyakati ödüllendirecek, yetenek, çaba ve yeterli donanımla beslenen her türlü hırs ve özlemi doyuracak biçimde düzenlenmişti. Biri manevi onurlandırma, öteki parasal olmak üzere iki koşut ödüllendirme yöntemi vardı. Manevi onurlandırma

Enderun'da bir sınıftan ötekine yükseltmek ve en yetenekli ve uygun koşullarda olanların sultanın kişisel hizmetinden geçerek Has Odaya terfi ettirilmesiyle gerçekleşirdi. Bu oda kademesine gelenler, on iki yönetim görevinden birine veya daha özel görevlere terfi ettirilirdi (Lybyer, 1987: 82-83). Hazırlık Sarayından iyi yetişenler terbiye ve ahlakları iyi olanlar sarayına alınırdı. Daha yüksek öğretim veren Enderun Sınıflarına kabul edilirdi. Orada eğitim ve öğretimlerinde büyük başarı gösterenler sarayın çeşitli memuriyetlerine geçerlerdi. Sırasıyla terfi ederek en büyük makamlara kadar yükselirlerdi. İçlerinde Beylerbeyleri, Serhad kumandanları, vali ve elçi olanlar olduğu gibi vezir olanlar, hatta Seraskerliğe ve Sadr-ı Azamlığa kadar yükselenler vardı (Akkutay, 1984: 154).

Enderun Sisteminde, Okulda var olan odalar arası kademelenme ve hiyerarşi, padişahlar tarafından da dikkatle gözetilmiş, yöneticiler üst seviyelere kadar ulaşabilenler arasından atanmıştır. Bir tür kıdem ve liyakat esas alınmış, aykırı atama hemen hemen yapılmamıştır. Enderun Mektebi içinde odalar arası ve saray dışına, çeşitli askeri ve mülki yönetim görevlerine atamalar “çıkma kanunu”na uygun olarak yapılmıştır. Atamalarda liyakat ve kıdemin gözetilmesi Çıkma Kanunu olarak ifade edilen sistem ile sağlanmış, bu kanuna padişahlar tarafından da uyulmuştur (Günay, 2004: 52)

Hazırlık saraylarından Enderun Mektebi'ne oradan da askeri ve sivil görevlere geçişi düzenleyen kurallar, “Çıkma Kanunu”nda belirlenmiştir. Buna göre “çıkma” (yükselme yada başka göreve ayrılmak) her 7 yılda bir veya her yeni padişahın tahta çıkmasında söz konusu olmaktadır. Çıkma, ya başarılı bulunarak daha iyi eğitim alınacak saray okullarına ve odalarına yada bu durumda olmayanlar için sipahi ocağına geçirilme şeklinde olmaktadır. Ancak bunun için saraydaki Enderun sınıflarında ve sipahi bölüklerinde açık yer bulunması gerekmektedir. (Akkutay, 1984: 154-155). Bu kanunun uygulanması mektepten bir çeşit mezun olma şeklindedir.

**Tablo 4.6. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici eğitiminin, terfi yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde                                                                                                                                                                                               | Enderun'da                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olumlu sicil notu</li> <li>• Kıdem ve liyakat</li> <li>• DMK'a göre 1 yılda kademe, 3 yılda derece ilerlemesi</li> <li>• Boş kadro olma zorunluluğu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kıdem ve liyakat esas alındı.</li> <li>• Yedi yılda bir veya her padişah değişikliğinde terfi yapılır.</li> <li>• Boş kadro olma zorunluluğu</li> </ul> |

Tablo 4.6. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüz yönetiminde terfi uygulamasında bir çok yönden benzerlikler görmekteyiz. Özellikle yeterlilik ilkesi ve üst görevde boş kadro olma zorunluluğu iki dönemde benzeşmektedir.

#### 4.1.1.7. Değerleme Merkezi Yönüyle Karşılaştırılması

Bu metotla yönetici geliştirme programına katılacak adayların yeterli potansiyele sahip olup olmadıkları araştırılmakta ve onların daha ileri bir seviyede eğitime tabi tutulabilmeleri için, bunların niteliklerini sübjektif bazı yollar aracılığı ile ortaya koymaya çalışılmaktadır. Bu çalışmalar bir başkan ve yeteri vasıfları bulunan birkaç kişiden oluşan bir değerlendirme heyeti tarafından yürütülmektedir (Telimen, 1972: 12).

Enderun’ alınacak İç Oğlanların seçiminde önceki bölümde ifade edilen Saray Ağası ve Hocası’ndan oluşan bir heyet tarafından yürütülmektedir.

**Tablo 4.7. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici eğitimi seçiminde, değerlendirme merkezi yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde          | Enderun’da              |
|--------------------|-------------------------|
| • Değerleme Heyeti | • Devşirme seçim heyeti |

Tablo 4.7. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüz yönetici seçiminde değerlendirme merkezi yönüyle benzerlik bulunmaktadır.

#### 4.1.1.8. Kariyer (Sınıflandırma) Özellikleri Yönüyle Karşılaştırılması

Kariyer sistemi, kamu personelinin haklarını güvencelerini, yükümlerini, güvenliklerini ve hizmet şartlarını nesnel kurallarla belirtilen statülere göre çalışarak ve yetişerek, yönetsel hiyerarşide yükselerek kamu görevlerini yürütmesidir (Tortop, 1990: 67).

Osmanlı Enderun Mektebindeki öğrencilerin ve memurların ilerlemeleri, aynı zamanda bugün Amerika, Kanada, Japonya gibi gelişmiş ülkelerde uygulanan “İşe Yönelmiş (Kadro) Kariyer” özelliği de gösterir. Amerika Birleşik Devletleri’nde bu şekilde yönetim kadrolarına gelmesine en büyük etken, kadro sınıflandırma sistemidir (Kalkandelen 1985: 85). Bu kariyer sisteminde; “Sistem, işle, onu yürütecek olan kişi arasında nitelik bakımından uygunluk bulunması esasına dayanır. Bu sistemde kişinin, atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmış olması

gerekir. Sistemde kişinin güvenliği, işiyle ve göreviyle sınırlıdır. Bir ünitenin yeniden düzenlenmesi, ortadan kaldırılması ya da bazı kadro görevlerine gerek kalmaması durumunda, kişinin hizmetle ilişkisi de son bulur. Sistem siyasi kayırmacılığa imkn vermemekte ya da onu en az düzeye indirmektedir. İşe eleman almayı geręek ihtiyaçlara ve belirli kriterlere bağlamaktadır.” (Eryılmaz, 2004: 253-254)

ABD’de yöneticilik, hizmete girdikten sonra ve işbaşında deneylerle elde edilebilecek bir yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu ülkedeki kadro sınıflandırma sistemi, uzmanlaşmaya ağırlık vererek, çeşitli mesleklerden gelenlerin yönetim kadrolarına atanmalarını sağlamaktadır (Onaran 1967: 10-11).

Osmanlı Yönetiminde, “Saray düzeni içinde ve devletin dış hizmetlerinde ilerleyip, yükselebilmek büyük ölçüde kabiliyete dayanıyordu. Bu sebeple öğretimin başından sonuna kadar ilgiye, kabiliyetlere ve bireysel farklılıklara öncelik tanınıyordu. Öğrenci, kabiliyetlerine uygun çeşitli öğrenim kanallarının birinde yetişirdi (Enç, 1973: 338’den aktaran Akkutay, 1984: 136). Buradan da anlaşılacağı üzere Enderun Mektebi’nde ilerleme büyük ölçüde kabiliyetlere dayanıyordu. Osmanlı yönetiminde görevle, onu yürütecek olan kişi arasında nitelik bakımından uygunluk bulunması şarttı. Adayların bu nitelikleri kazanması için Enderun Mektebi’ndeki eğitim ve ğretim önemlidir. Zira burada bizzat yönetimin içinde, merkezinde bunuyorlardı. Uygulamalı ve görerek eğitim almaktaydılar.

**Tablo 4.8. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetim anlayışında, *kariyer (sınıflandırma) zellikleri yönüyle karşılaştırılması***

| <b>Türkiye</b>                     | <b>Almanya</b>                     | <b>ABD</b>                      | <b>Enderun</b>                  |
|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| kişiye yönelmiş<br>(rütbe) kariyer | kişiye yönelmiş<br>(rütbe) kariyer | İşe yönelmiş (kadro)<br>kariyer | İşe yönelmiş (kadro)<br>kariyer |

Tablo 4.8. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüzde özellikle gelişmiş ABD gibi ülkelerde uygulanmakta olan kadro kariyer sistemiyle benzerlik göstermektedir.

#### **4.1.1.9. Eğitim ve Yetiştirilme Yöntemleri Yönüyle Karşılaştırılması**

En yararlı yönetici geliştirme metotları olarak; “İş başında öğrenme, görevler arasında rotasyon, komitelerden, konferanslardan ve kurslardan yararlanma ve kişisel gelişmeye yardımcı olma” (Newman, 1985: 398) ifade edilmektedir. İngiltere’de yönetici yetiştirme sistemi, temelde yöneticilerin, hizmet içinde ve iş başında yakın gözetim ve denetim

altında bir tür "yaparak öğrenme" yöntemiyle yetiştirilmelerini benimsemiştir (Canman 2000: 108).

Yönetici eğitimi, genel eğitim sürecinin ana izlerini taşır. Yönetici eğitiminde öğrenenlerin duyularına ne ölçüde etki yapılırsa o ölçüde eğitimde başarı elde edildiği söylenebilir. Beş duyunun öğrenmeye etkisinin şöyle olduğu bilinmektedir: Görme algısı öğrenmeyi % 83, işitme algısı öğrenmeyi % 11. koklama algısı öğrenmeyi % 3.5, dokunma algısı öğrenmeyi % 1.5 ve tatma algısı öğrenmeyi % 1 etkilemektedir (Çilenti, 1997, 35).

Günümüzde modern yönetici eğitimini içerisinde hizmet öncesi ve sonrası olmak üzere pek çok yöntem vardır. Enderun Mektebine batığımızda her iki yöntemin kullanıldığını görmekteyiz.

Enderun Mektebinde daha çok modern yönetici eğitim metotlarından olan, iş başında eğitim yöntemleri uygulanmıştır. "Yöntemin özü, işin yapılarak öğretilmesindedir, Öğretici işin nasıl yapılacağını anlatır, gösterir, açıklar ve işin yönetici aday tarafından yapılmasını denetler (Sürgit, 1970: 28)". Bu yöntemde kişisel farklılıklar diğerlerine kıyasla daha çok dikkate alındığından bireysel öğretim yöntemi de denir (Öztürk, 1994: 27). Yönetici yetiştirme de bu yöntem özellikle amirin yerine yetişecek yönetici adayı yada adayların hizmet içi eğitimi için uygundur (Üskül, 1975: 293).

**Yöneticiye Yardımcı olma:** Bu yöntem, günümüzde sık kullanılan yöntemlerden bir diğeridir. Yöneticiye yardımcı yönteminde eğitilecek yönetici, yanında bulunduğu yöneticinin yardımcısıdır. Eğitilecek yönetici, çeşitli sevk ve idare tatbikatı ile ilgili konularda amirine yardım etmekte ve böylece kendisinin örgütün problemlerini bir bütün olarak görebilme kabiliyetinin geliştirilmesine çalışılmaktadır (Telimen, 1972: 60).

Yönetici adayının, amirine en yakın kişi olması nedeniyle örgütün çeşitli sorunlarını çok yakından izleme imkanına sahiptir. Bu da kendisine tecrübe ve bilgi kazandırır. Ayrıca, adayın önderlik ve karar verme konularındaki yeteneklerini geliştirmesi açısından yararlıdır (Öztürk, 1994: 30).

Bu yöntem Enderun'da uygulanan eğitim yöntemlerinin başında gelmektedir. Çünkü her bir odadaki öğrenciler bizzat padişahın yardımcılığını yaparak öğrenmektedirler. Doğancı odasındaki talebeler, padişahın av hizmetlerini, seferli koğuşundakiler, padişahın sefer



hizmetleri ile özel eşyalarına bakarlardı. Kiler odasındaki talebeler yemek hizmetlerine, Hazine odasındakiler padişahın özel hazinesine , Has odadakiler ise hizmeti ve padişahın her gün yanında bulunarak doğrudan şahsına hizmet etmek idi.

**Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim:** Uygulamada en yaygın yönetici yetiştirme yöntemlerinden bir tanesidir. Bu yöntemde, insanların en iyi yaparak öğrenebilecekleri ve yetiştirilmesi düşünülen adayı en iyi ancak kendisinin bağlı olduğu bir üst yöneticinin yetiştirebileceği varsayımından hareket edilir (Artan, 1977b: 52).

Enderun odalarında eğitim o odadan sorumlu kişilerin gözetiminde yapılmaktadır. Bunlar sırasıyla Lala, Zabıt, İmam, Kethüdadır ve Kapı Ağlarıdır.

**Staj yaptırma** yönteminde, öğrenciler belirli bir "staj programı" çerçevesinde, gelecekte yapacakları işlere ilişkin bilgiler beceriler ve davranışları öğrenmek amacıyla, iş yaşamındaki kuruluşlara gönderilir. Böylece henüz işe başlamadan önce, öğrencilerin yetki, görev, sorumluluk, çaba ve çalışma ortamı gibi birçok açıdan işe ilişkin bilgiler kazanması ve öğrencilerin, okul yaşamında öğrendikleri kuramsal bilgiler ile iş yaşamındaki uygulamalara ilişkin bilgileri karşılaştırması olanağı sağlanır (Sabuncuoğlu, 1994,148) .

İsminde okul ibaresi bulunmakla birlikte, Ulusal Yönetim Okulunda eğitim sürecinin sadece ikinci aşaması okulda eğitim alma şeklinde sürmekte, daha çok staj şeklinde uygulamalı olarak yapılmaktadır. Okul, yönetimin bir parçası olduğunda etkin ve verimli çalışabilmektedir. Bu etkinliğin bir nedeni olarak ta, “doğrudan doğruya başvekaletle bağlılık” (Fontenay, 1960: 13) gösterilmiştir. Bu durumda okul ve öğrencileri yönetim ve yöneticilerle iç içe bir çalışma sürdürmekte, bir sorunla karşılaşılması yada yeni bir hedef belirlenmesi, planlamaların yapılması gibi gerekliliklerle karşılaşılması durumunda gereken çalışma doğrudan ilgili kurum tarafından yerine getirilmektedir. Okul yöneticisinin yönetim içindeki yüksek statü sahibi konumu nedeniyle, adaylara ve onların staj yaptıkları kamu yönetim birimlerine yönlendirici olması mümkün olabilmektedir (Bard, 1957: 82’den aktaran Günay, 2004: 182).

Burada stajyerler, günlük idari işlerin tüm yönlerini öğrenmektedirler. Uluslararası kuruluşlarda stajda stajyerler, büyükelçilerin gözetiminde olup çok farklı bölgeleri inceleme, yerel halkla ve yerel temsilcilerle iletişim kurma fırsatı bulurlar. Stajlar, gözlem

ve yönetime fiilen katılma şeklinde ve genellikle valiler yanında geçmektedir (Aİ Bülteni 1966: 5). Bu staj süresince öğrenciler, ülkelerini ve insanları, insanların farklı olaylar karşısındaki davranışlarını öğrenirler (Fortenay 1960: 7-8). Stajdan beklenen amaç, öğrencileri vatandaşların çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirmek, onlara değişik açılardan bakma yeteneği kazandırmak, yönetim prensiplerinin uygulanma olanakları ve şekilleri ile ilgili somut bir fikir vermektir (Aİ Bülteni 1966: 5). Öğrencilerden beklenen, bir bakıma "bir düşünce adamı gibi davranmaları ve bir eylem adamı gibi düşünmeleridir." (Onaran 1967: 45).

Enderun Mektebi'ndeki eğitim bir manada uygulamalı stajdır. Öğrenciler bizzat iş tecrübelerini görerek eğitim almaktadırlar. Padişahın ve diğer devlet erkânının elçi karşılama, divan toplantılarına katılma, karar verme, davalara bakma, ferman yazma vb hizmetlerine katılarak bizzat kaynağından öğrenmekteydiler.

**Uygulatma** ise, öğreticinin bir işin yapılışını kendisi yaparak ve öğrencilere de yaptırarak öğretmesidir. Bunun için öğretici dört aşamalı bir süreci gerçekleştirir. Birinci aşamada, öğrencilere gerekli açıklamaları yapar. İkinci aşamada, işi yaparak gösterir. Üçüncü aşamada, işi öğrencilere yaptırır. Dördüncü aşamada işi öğrencilere yinelettirerek becerilerinin pekişmesini sağlar (Canman, 1995,101) .

Enderun odalarındaki öğrencilerden sorumlu, yukarıda bahsedilen zatlar, yapılacak işleri usta-çırak ilişkisi içerisinde önce gösteriyorlar, sonra yaptırarak takip ediyorlardı.

**Görev değiştirme (rotasyon)**, örgütün içerisinde önceden belirlenmiş bir plana göre yönetici veya yönetici adaylarının çeşitli makam veya yerlerde rotasyona tabi tutularak çalıştırılması yöntemidir. Genelde, hizmete yeni atanan yönetici adaylarının yetiştirilmesinde uygulanan bir yöntemdir. Yönetici adayların, örgütün tümüne ilişkin daha geniş bilgilere sahip olmayı gerektiren bir göreve yükselmesi söz konusu olduğunda bu yöneme gerek duyulur. Çünkü. "çoğu yöneticilik pozisyonları, aşağı kademelerde bir tek görevde kazanılması mümkün olan görüş ve tecrübeden daha fazla ihtiyaç gösterir" (Sürgit, 1970: 28). Bu nedenle, yönetici adaylarının kamu yönetimi örgütünün değişik bölümlerinde çalışması gerekir (Öztürk, 1994: 27). Görev değiştirme (rotasyon) sayesinde eğitilen yönetici geniş bir bilgi ve iş tecrübesi kazanmakta ve bu şekilde idare etme potansiyelini yükseltmektedir (Telimen, 1972: 59).

Rotasyon yöntemi Enderun Mektebi'nde şu şekilde uygulanmıştır. Talebeler, her odada değişik eğitim ve öğretim yaptırılarak, devletin yönetim sistemi hakkında tüm bilgileri öğrenmeleri sağlanmıştır. Enderun-u Hümayun'da ilerlemek odalar şeklinde oluyordu.

En üst oda "Has Oda" idi. Has Odadakiler, Enderun Mektebi'nin elit kısmı idiler. Defalarca seçimden geçerler ve genç olmalarına rağmen sistemde büyük bir yere sahip olurlardı (Akkutay, 1984: 105).

"**Düz Anlatım**", "Ders Verme", "Konferans", "Takrir" v.b. adlarla anılan bu yöntem, belirli bir konunun bir konuşmacı tarafından belirli bir kümeye anlatılmasıdır. En eski bir yetiştirme yöntemidir. Anlatımlar genelde kuramsal konularda olur. Uygulamayla ilişkisi azdır (Öztürk, 1994: 32)

Enderun Mektebi'nde teorik dersler anlatım yoluyla verilmekteydi. Bunlardan bazıları şunlardı; Kur'an, İlmihal, Arapça, Farsça, Edebiyat, Türk Dili'dir.

**Tablo 4.9 Enderun Mektebindeki eğitim-öğretim metotlarının, günümüzdeki eğitim-öğretim metotları yönüyle kıyaslaması**

| KURUM-LAR  | Düz Anlatım | Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim | Yöneticiye Yardımcı Olma | Rotasyon | Uygulama | Staj (yıl) | Eğitim Süresi (yıl) (en fazla) |            | Toplam Eğitim Süresi (yıl) |
|------------|-------------|-------------------------------------|--------------------------|----------|----------|------------|--------------------------------|------------|----------------------------|
|            |             |                                     |                          |          |          |            | H.Öncesi                       | H.İç       |                            |
| SBF-K.YÖN. | +           | +                                   | +                        | -        | -        | 1,5-3      | 4+2: 6                         | 3          | 9                          |
| HARB OK.   | +           | +                                   | +                        | -        | +        | -          | 4+ 4: 8                        | -          | 8                          |
| FKYA-Alm   | +           | +                                   | +                        | -        | -        | 3-3,5      | 3+3,5: 6,5                     | 6          | 12,5                       |
| ENA-Frs    | +           | +                                   | +                        | +        | +        | 2          | 5                              | 5          | 10                         |
| RIPA-İng   | +           | +                                   | +                        | +        | +        | 2          | 3                              | 4          | 7                          |
| FEI-ABD    | +           | +                                   | +                        | -        | +        | -          | 3                              | yılda 1 ay | 3+1 ay                     |
| ENDERUN    | +           | +                                   | +                        | +        | +        | 5-11       | 14                             |            | 14                         |

Tablo 4.9. incelendiğinde, Enderun Mektebi'nde uygulanan eğitim-öğretim metotlarının günümüzdeki okullardaki eğitim-öğretim metotları ile benzeştiğini görebiliriz. Enderun Mektebi'ndeki en büyük fark tablodan da görüleceği üzere toplam eğitim süresinin uzunluğudur. Bir önemli farkta staj süresinin Enderun Mektebi'nde diğerlerine oranla fazla oluşudur.

#### 4.1.1.10. Hizmet Öncesi Eğitimi Yönüyle Karşılaştırılması

Türkiye'de 1455 yılında Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulan Enderun Mektebi ile 1859'da açılan Mekteb-i Mülkiye-i Şahane, devlet adamı ve üst düzey kamu yöneticisi yetiştiren hizmet öncesi eğitim kurumlarının öncüsü sayılabilirler (Kaya 1999: 256).

Hizmet öncesi eğitim ne kadar önemli olursa olsun memurun işini öğrenerek daha verimli yapması için hizmet içi eğitim gereklidir." (Tortop, 1992: 241-244). Hizmet öncesi eğitim, genelde kişilere "formasyon" kazandırmak için uygulanan kültürel hazırlıklardır. Bu dönemde alınan formasyon kişilerin meslek yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. Hizmete başladıktan sonra kişinin ne olacağı hizmete girmeden önce ne olduğu sorusuna bağlıdır. Hizmet içinde ne kadar eğitilirse eğitilsin kişinin temel formasyonunun yerine geçemez (Tutum 1979: 118-119).

Enderun Mektebi'ne öğrenci seçiminde, ağırlıklı olarak Galatasaray, Edirne Sarayı, İbrahim Paşa Sarayı gibi Saray Okullarından öğrenci kabul edilmektedir. Burada ön hazırlık eğitimini alan öğrencilerden başarılı olanlar Enderun Mektebine kabul edilmektedir. Bu ön hazırlık seviyesinde olan saray okullarını hizmet öncesi eğitim kurumlarına benzetebiliriz.

**Tablo 4.10 Enderun Mektebi ile diğer ülkelerdeki üst yönetici eğitiminde Hizmet Öncesi'nde seçim ve eğitiminin karşılaştırılması**

|           | Eğitim                             |                | Aşamalar (yıl)                                  |                             |           | Hiz.Öncesi Eğitim Süresi (yıl) |
|-----------|------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|--------------------------------|
| KURUMLAR  | Ön Eğitim                          | Mesleki Eğitim |                                                 |                             |           |                                |
| Türkiye   | Üniversite                         | –              | Adaylık: İzleme ve Deneme                       | Asillik                     |           | 4+1-2                          |
| ALMANYA   | Üni. veya Yük.Ok.                  | –              | Adaylık: 1                                      | Hazırlık: 1                 | Staj: 1,5 | 3+3,5                          |
| Fransa    | Lise, Üniversite                   | var            | sınav kurullarının seçtiği genç insanlar havuzu | -                           | -         | 5                              |
| İNGİLTERE | Üniversite, kültürlü, açık zihinli | –              | yok                                             |                             |           | 3                              |
| ABD       | Üni. veya Yük.Ok.                  | –              | yok                                             |                             |           | 3                              |
| ENDERUN   | Saray Okulları, Büyük ve Küçük Oda | –              | Saray Okulları 3 yıl                            | Büyük ve Küçük Odalar 3 yıl |           | 3+3                            |

Tablo 4.10. incelendiğinde, Enderun Mektebi'nde uygulanan öncesi seçim ve eğitimi günümüzde yabancı ülkelerde ve Türkiye'deki uygulamalarla benzerlikler ve farklılıklar görülmektedir. Bugünün üniversitesine bedel o günün saray okulları hizmet öncesi ön eğitimde benzerlik göstermektedir. Hizmet Öncesi eğitim sürelerinde Enderun diğer ülkelerle benzerlik göstermektedir (5-7 yıl, ABD ve İng. Hariç). Diğer taraftan Enderun'da kişilik ve karakter tespiti, mülakat yönleriyle farklılık göstermektedir (İng. hariç).

#### **4.1.1.11. Hizmet İçi Eğitim Yönüyle Karşılaştırılması**

Hizmet İçi Eğitim; Kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir (Canman 1995: 85). Hizmet içi eğitim, insan gücüne yapılan bir yatırım olarak, personelin niteliğinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak, onların verimini artırmayı ve üst görevlere hazırlanmalarını amaçlamaktadır (TOBB, 2000: 98). Memurları yaptıkları işlerde yetiştirmek, üst kademelere yükselmeleri için hazırlamak, memurların çalışmakta olduğu kuruma, çalışma arkadaşlarına ve işine karşı tutumunu iyileştirmek (Onaran, 1967: 248-249), hizmet içi eğitimin amaçları arasında sayılmıştır. Kamu yönetiminin, kamu hizmetlerini ehliyet ve dirayetle sevk ve idare edecek yöneticilere sahip olabilmesi için de sadece gelişmiş bir hizmet öncesi öğrenimi yetmez. Yüksek yöneticilik pozisyonlarına atanıncaya kadar, düzenli ve kişisel ihtiyaçlarına uygun bir programla hizmet içinde yetiştirilmeleri gerekir (Sürgit, 1970: 27-28).

Hizmet öncesi eğitimde, beklendiği davranışları kazanan ve karnesinde iyi notlar getiren bir öğrencinin başarılı sayılmasına karşılık, başarılı bir hizmet-içi eğitimi kursiyeri, öğrendiklerini işinde kullanabilen ve eğitim almadan önceki duruma göre daha etkili ve verimli hizmet sunabilen kimsedir (Tanyeli 1970: 221-222). Üst düzey yöneticiler açısından hizmet içi eğitimin amacı; "Yöneticilere gelecekte dolduracakları mevkiin gerektirdiği türde bilgi beceri ve davranışlar kazandırmak (Öztürk, 1994: 24-25) "dır. Enderun öğrencileri yönetim merkezi olan saray içerisinde padişah ve diğer üst düzey yöneticilerle iç içe bir eğitim alarak, gelecekteki görevlerine hazırlanmaktadırlar.

Hizmet içi eğitimin amaçlarından biri de; “yöneticilerin kişisel gelişimini sağlamak, örgüte ve görevine karşı tutumunu olumlu yönde değiştirmek (Öztürk, 1994: 24-25)”. Yöneticilerin teknik, beceri ve kavramsal maharetlerini geliştirmek (Koçel, 1970: 55).

Devlet hizmetlerinde görevlendirilecek olanların yapacakları işlere göre yetiştirilmeleri, sayıları her gün artan kuruluşlar tarafından sağlanırken, ilk kez II. Murat zamanında görevlilerin hizmet içinde eğitimini sağlamak üzere Edirne'de Enderun kurulmuştur. Enderun, Dünya'da bu amaçla kurulan ilk hizmet içi eğitim kuruluşudur. Enderun, İstanbul'un fethinden sonra Fatih Sultan Mehmet tarafından İstanbul'a getirilmiştir. Enderun, bir yandan üst düzey yöneticileri yetiştirip sonra bunların hizmet içinde eğitimini sağlarken; diğer yandan, çeşitli mesleklere üst düzeyde eleman yetiştirmektedir. Ayrıca, Enderun ile mesleklere hizmet öncesinde yetiştirilen kimselerin alınması akımı tesis edilmiştir (Kalkandelen 1972: 43).

**Tablo 4.11 Enderun Mektebi ile diğer ülkelerdeki üst yönetici eğitiminde *hizmet içi seçim ve eğitim sistemi* yönüyle karşılaştırılması**

| ÜLKE      | Eleme                             | Eğitim                                                                 | Aşamalar                                                      |                                                        |                                                           |                                                         | Hiz.İçi Eğitim Süresi | Atanma görevi                          |
|-----------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|
| TÜRKİYE   | Yüksek sicil, ceza almamış olmak  | DPT, DPD, TODAİE, EDB tarafından                                       | DMEG ve Kalkınma Planları çerçevesinde seminer, kurs ve staj* |                                                        |                                                           |                                                         | 1-3 yıl               | müfettiş, müdür yrd.                   |
| ALMANYA   | Başarı Sınavları                  | Seminer, Kurs                                                          | Adaylık-3 yıl değişik birimlerde staj                         | Asil-başarı sınavı                                     | Deneme-1,5-3                                              |                                                         | 5-6 yıl               | müfettiş, müdür yrd.                   |
| Fransa    | Rekabet Sınavları, Mülakat        | ENA Yöneticilik okulunu bitirme şartı (Öncesinde sınav hazırlık kursu) | Okullar ve Enstitüler H.İçi Eğitimi sağlamak ta (ENA gibi)    | Baccalaureat Eğitimi (Seminer-Kurs)                    | 3 yıl eğitim                                              | hizmet içi pr. katılım az (Hiz.Öncesindeki yoğunluktan) | 4-5 yıl               | genel ve mesleki yöneticiler, müfettiş |
| İNGİLTERE | yarışma sınavları                 | Yaparak öğrenme, İş başında                                            | Adaylık-Uygulama Eğitimi                                      | Taşra'da 6 ay staj-Bir üst yönetici gözetiminde eğitim | Merkezde üst yönetimde 18 ay, taşrada tekrar staj-Asillik | Yönetim Kolejinde 3-20 hafta süreli eğitim pr.          | 3-4 yıl               | Müdür Yard.                            |
| ABD       | GS-16 ve üst dereceli yöneticiler | deneme-yanılma-iş başında eğitim-seminer-kurs                          | yılda 1-4 hafta seminer, kurs                                 |                                                        |                                                           |                                                         | Yılda 1 ay            | üst derece yöneticilik                 |
| ENDERUN   | üstün başarı                      | Beden ve ruh terbiyesi, merdese ve sanat eğitimi                       | Doğancı ve Seferli Koğuşu                                     | Kiler Koğuşu                                           | Hazine Odası                                              | Has Oda (En üst oda, uygulama ağırlıklı)                | 5-11 yıl              | üst derece yöneticilik                 |
|           |                                   |                                                                        | Bilgi, İş ve Memuriyet Stajı                                  |                                                        |                                                           |                                                         |                       |                                        |

Tablo 4.11. incelendiğinde, Enderun Mektebi'nde uygulanan hizmet içi seçim ve eğitim sistemi, günümüzde yabancı ülkelerde ve Türkiye'deki uygulamalarla benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Hizmet İçi elemelerde Enderun Mektebi ile diğer ülkelerdeki uygulamalar benzerlik göstermektedir. Hizmet içi eğitimde Enderun Mektebi beden ve ruh terbiyesi, sanat eğitimi yönleriyle ayrılmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim süreleri yönüyle Enderun Mektebi açık ara fark atmaktadır.

## **4.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM**

### **4.2.1. Enderun Mektebinin Günümüzde Yönetici Eğitimi Veren Kurumlar İle Karşılaştırılması**

İngiliz sınıflandırma sisteminin kaynağını, Osmanlı Devletinde kabul edilen Mülkiye (Yönetici Sınıf), Kalemiye (İcracı ve büro), İlmiye Sınıfı gibi sınıflandırma sisteminden aldığını söylemek mümkündür (Adal 1968: 159). Bugün dünyada en ileri personel sistemlerinden biri olarak bahsedilen İngiliz Civil Service 400 yıl önce, İngiliz Kralı VII. Henri tarafından Osmanlı Sultanı Kanuni Sultan Süleyman'a heyet gönderilerek örnek alacak kadar gerideydi (Benlikol 1972: 22). II. Dünya Savaşı sonrasında yöneticiliğin bir sınıf olarak kabul edildiği ve bu sınıfa girmek için de hizmet öncesi alınması gereken eğitimden sonra kazananların girebileceği bir yönetici yetiştirme kurumu oluşturan Fransa, bu kurumu Osmanlı Devletinin Enderun Mektebinden esinlenerek gerçekleştirmiştir. Ulusal Yönetim Okulu olarak adlandırılan “ENA” da eğitimin sadece kuramsal değil, ağırlıklı olarak uygulamalı olduğu, okuldaki ve mezuniyetteki başarıların atamaları doğrudan etkilediği bir sistem olarak, yıllardır sürdürdüğü uygulaması, başarılı sonuçları ve Fransız kamu yönetimine katkıları yönünden incelenmektedir. Yönetici eğitimi verilen kurumların, kuruluş aşamasında Fransızların Osmanlı Devletinin bu amaçla kurmuş olduğu Enderun Mektebinden esinlendikleri çeşitli yazarlarca ifade edilmektedir (Günay, 2004: 172-173). İlhamını Osmanlı imparatorluğunda 498 yıl görev yapmış Enderun'dan alan bu Okul, Fransız yönetimine yönetici yetiştiren bir öğretim kuruluşudur (Kalkandelen, 1985: 89).

Yukarıda örnek verilen devletler ve ülkemizde yönetici yetiştiren modern eğitim kurumlarına baktığımızda, Enderun Mektebi ile benzer olan yönler görülmektedir. Bu bölümde günümüzde modern yönetici seçimi ve eğitiminde uygulanan, öğrenci kabulü, yaş, cinsiyet, mülakat, sağlık kontrolü, öğrenim süreleri, verilen dersler yönüyle Enderun Mektebi ile günümüzdeki yönetim kurumlarını karşılaştıracaktır.

#### **4.1.2.1. Öğrenci Eğitime Başlama Yaşı Yönüyle Karşılaştırılması**

Zekânın, ergenliğin ilk yıllarında yani on - on iki yaşlarında hızla geliştiği unutulmamalıdır. Bu yaştan sonra zekâ hızındaki gelişim yavaşlamakla beraber devam eder (Baymur, 1994: 231).



Ölçme ve değerlendirme ile ilgili tanımlardan hareketle; zekâ bölümü bireyin tüm öğrenme gücünü ve becerilerini temsil etmemektedir. Zekâ bölümünün yanında bir de özel yetenekler vardır. Özel yetenekler kendisini genellikle 14–15 yaşından sonra göstermektedir. Zekâ 6 yaşından 14–15 yaşlarına kadar zihinsel gücü gösteren, bir güç olarak kabul edilebildiği halde, bu yaşlardan sonra özel yetenekler daha etkili olmaktadır. Çünkü bu yaşlara kadar bireylerin çevreleriyle etkileşimleri ve aldıkları eğitimle, başarılı oldukları alanlar özelleşmeye başlamaktadır (Uyaroğlu, 1989: 141).

Enderun Mektebine alınan içoğlanları, devşirme usulüne göre 8-18 yaşları arasındaki Hristiyan erkek aile çocuklarının toplanıp, 6-8 sene Türk ailelerinin yanında Türkleşip, Müslümanlaşan öğrencilerden oluşuyordu. Dolayısıyla, günümüzde eğitimin yaşıyla ilgili yukarıdaki ifadeler baktığımızda (6-15 yaş aralığı) Enderun Mektebi'ndeki öğrenci seçimine uygun düştüğünü görmekteyiz.

Din ayrımını dikkate almazsak, Enderun Mektebi'ne devşirme oğlanı seçiminde ırk, mezhep, kültür ayrımına bakılmamıştır. Çünkü zaman içerisinde bu öğrencilerin Türk İslam kültürü içerisinde yetiştirilmesi söz konusudur.

Günümüzde ise Askeri yönetici yetiştiren okullar dışında yüksek öğretim okullarında din dahil tüm unsurlara bakılmadan, sadece seçme sınavlarına göre öğrenci seçimi yapıldığını görmekteyiz. Askeri ve Polis okullarında ise seçme sınavının dışında fiziki yeterlilik dışında önceki öğrenimindeki disiplin durumuna da bakılmaktadır.

**Tablo 4.12. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde, öğrenci eğitime başlama yaşı yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde                                                                                                                       | Enderun'da                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 6 yaş eğitime başlama yaşı</li><li>• 14-15 yaş özel yeteneklerin başlama yaşı</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Devşirme eğitime başlama yaş aralığı 8-18</li></ul> |

Tablo 4.12. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüz yönetici eğitimine başlama yaşı yönüyle benzerlik görülmektedir.

#### 4.1.2.2. Öğrenci Cinsiyeti Yönüyle Karşılaştırılması

Milli Eğitimimizin ilkeleri arasında yer alan “Karma Eğitim”, Enderun Mektebinde uygulanmamaktadır. Çünkü sadece erkekler yönetimde söz sahibi olduğu için, bu mektebe de kız öğrenci alınmamaktadır. Fakat şu bir gerçektir ki halen görev yapmakta olan yöneticilerin oranına baktığımızda (araştırma) büyük çoğunlukla erkeklerin görev başında olduklarını görmekteyiz. Bu durumda bize bu mesleğin erkeklerle özdeşleşmiş bir meslek olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de yapılan bir istatistikte; kamu kurum ve kuruluşları içinde hizmet içi idarecilik eğitimine (şefliğe, müdür yardımcılığına ve müdürlüğe hazırlama kursları) katılanların 1999 yılı için dağılımı, 10526 erkek, 3403 bayan personel (Eğitim İstatistikleri, 2002: 6) şeklindedir.

**Tablo 4.13. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde, öğrenci cinsiyeti yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde      | Enderun’da      |
|----------------|-----------------|
| • Karma eğitim | • Erkek öğrenci |

Tablo 4.13. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüz modern eğitimde, öğrenci cinsiyeti yönüyle farklılık göstermektedir. Enderun’undaki erkek eğitimi, günümüzde asker, polis okullarına alınan erkek ağırlıklı, okullara benzemektedir. Bu anlayışta da Osmanlı yönetimindeki yöneticilerin askeri ağırlıklı görev yapmaları ve çalışma şartlarının ağırlığı olarak ortaya koyabiliriz. Bunun yanında İslam inancındaki kadının belli şartlar altında ve belli işlerde çalışabileceği düşünceside etkili olmuştur.

#### 4.1.2.3. Seçilme Yaşı ve Öğrenim Süreleri Yönüyle Karşılaştırılması

ENA'ya giriş sınavları üç ay sürer ve yazılı, sözlü, bedensel yetenek sınavlarından oluşur (Tortop 1966: 111). Bu okula alınan adaylardan kamu hizmetinde olmayanlara belli bir memur aylığı bağlanarak, diğer devlet memurlarının yararlandığı tüm haklardan da yararlandırılır. Ayrıca bu okula giren öğrenciler on yıl mecburi hizmet yüklenirler (Öztürk, 1994: 53). Okulun öğretim süresi 28 aydır. Bu sürenin 11 ayı genellikle herhangi bir vali'nin yanında veya yabancı bir ülkede, milletlerarası bir kuruluş yanında yaptırılan stajdır. Staj, gözlem ve yönetime fiilen katılma şeklinde olur (AİB, 1966: 5). Staj ve

öğrenim dönemini kapsayan 29 aylık süre sonunda okul yönetimince öğrencilerin başarı durumları puan sıralamasına göre listelerde ilan edilir. (Öztürk, 1994: 55).

Milli İdarecilik Okulu'na yabancı öğrencilerde kabul edilebilmektedir (Öztürk, 1994: 55). ENA; katılımcılarına, yaklaşık üç yıllık bir eğitim sağlamakta, genel idare, ekonomi ve maliye, idare, sosyal çalışma ve dışişleri sahalarından birinde ihtisas kazandırmakta ve belirli bir süre için kamu ve özel sektörde (önemli sanayi kuruluşlarında) staj gördürmektedir. Genç yaşlarda hizmete alınan ve uzun bir eğitimden ve yarışmalı bir süreçten geçerek üst kademe yöneticiliklerine hazırlanan yönetici adayları belirli bir birlik ruhu kazanmaktadır. Bu yetiştirme biçimi ile bürokrasinin güçlü siyasal rolünü daha da artırmaktadır (Heper, 1973: 103).

Tarih-i Gılamani'ye göre Enderun Mektebi'nde tahsil müddeti, yedi-sekiz sene idi. Fakat ucu bucağı bulunmayan ilmi çalışmalara yer verilirdi (Baykal, 1953: 48). Buradan Enderun Mektebi'nde hizmet öncesi ve sırasında verilen eğitim anlaşılmalıdır.

Türkiye'de Yönetici adaylarının hizmet öncesi eğitimi kapsayan, İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ile Siyasal Bilgiler Fakültelerinin öğrenim süresi 4-5 yıl arasındadır. Ayrıca kaymakamlık için iki yılda staj bulunmaktadır. TODAİM'de mevcut yöneticilere verilen hizmet sonrası eğitim süresi altı ay ile iki yıl arasında değişmektedir.

Mekteb-i mezburin her koğuşun bir kaç sene itibariyle umumunda müddet-i tahsil 14 seneden ibaret bulunurdu (Şevket Paşa, 1325: 70).

**Tablo 4.14. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Harp Okulu öğrencileri ile Enderun Mektebi öğrencilerinin seçilme yaşı, eğitim ve öğrenim süreleri ile göreve başlama yaşlarının karşılaştırılması**

|                   | Öğrencilerin okula giriş yaş aralığı | Hazırlık Süresi (yıl) |                   |       | Göreve Başlama Yaşı (en erken) |
|-------------------|--------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------|--------------------------------|
|                   |                                      | Öğrenim               | Hazırlık-Askerlik | Staj  |                                |
| Siyasal Bil. Fak. | 19-24*                               | 4-5                   | 1-2               | 1,5-3 | 27-34                          |
| Harb Ok.          | 15-18                                | 8-5                   | -                 | -     | 23-24                          |
| Enderun Mektebi   | 15-18                                | 8-14                  |                   |       | 23-32                          |

\* (Alkuş, 2000: 168-200)

Tablo 4.14. tabloya göre, her iki okulda da mesleğe başlama yaşının en fazla olduğu yaş yaklaşık aynı olmasına rağmen (33); mesleğe başlama yaşları arasında Enderun Mektebi mezunlarında 4–5 senelik bir öncelik olduğu görülmektedir. Tabi Enderun Mektebi'ndeki mezun olma yaşı kabiliyet ve çalışmaya göre çok farklı olabilmektedir (23-33) .

#### **4.1.2.4. Verilen Dersler ve Sınıf Geçme Yönüyle Karşılaştırılması**

Enderun okuluna öğrenci seçme ve öğrencilerin bir üst sınıfa geçme sınavları tecrübeli bilim adamları tarafından yapılıyordu. Okul yedi sınıfa ayrılıyordu ve konular gittikçe ağırlaşıyordu. Sınıf geçme ve mezuniyet sonrası işe yerleştirmelerde asabiyet ve zenginlik değil, sadece kabiliyet dikkate alınıyordu.

Enderun okulunun amacı; kamuda görev alacak yönetici ve devlet adamlarını eğitmek, onları güzel konuşan, dürüst, kibar ve adil elemanlar haline getirmektir. Bunun için Enderun'da medreselerde okutulan konulardan başka, beden eğitimi, Türk örf ve adetleri, nezaket kuralları, askeri sporlar gibi konulara özel bir önem veriliyor, özel ve toplumsal yaşamda düzenli ve disiplinli davranışlar geliştirilmeye çalışılıyordu. Enderun öğrencilerine müzik, resim, yabancı dil olarak Arapça ve Farsça ve de matematik öğretiliyordu (Kaya 1974: 63-65).

Enderun Mektebindeki “odalarda, Kuran, İlm-i Hâl, Tecvid, Arapça, Farsça, Yazı, Cilt, Tezhip, Oymacılık, Ressamlık, Kıraat, Meşk, Hattatlık, Musiki ve Resim (Ayverdi, 1984: 88) “ dersleri okutulmuştur. Büyük ve küçük odaların ders programları şu şekildeydi: Kur'an, ilmihi, tecvit, Arapça, Farsça, yazı, cild, tezhib, oymacılık, ressamlık, kıraat, meşk, hattatlık, musiki ve resim, Türkçe ve Arapça öğrendikten sonra spor ön plana çıkardı. Burada güreş, atlama, koşu, meç, ok çekme talimleri yapılırdı. Enderunluların içinden müstesna müzisyenler çıkmıştır. Rekorları itibariyle tarihe geçen sporcular çıkmıştır. Edebiyat sahasında, felsefede ismi geçenler çıkmıştır. Günümüzde ülkemizde eğitim-öğretim veren kamu yönetimi bölümlerinin ders programlarında var olan dersler temelde on öbekte toplanabilir. Bu öbekler şunlardır (Alkuş, 2000:133): Yönetim Bilimleri, Siyasal Bilimler, Hukuk Bilimleri, Kent ve Çevre Bilimleri, İktisat Bilimleri, Maliye Bilimleri, Uluslar Arası İlişkiler Bilimleri, İşletme Bilimleri, Toplumsal Bilimler (Toplumbilim, Türk-İslam Düşünce Tarihi, Psikoloji, Uygarlık Tarihi), Diğer Bilimler (Türkçe, T.C İnkılap Tarihi, Yabancı Dil, Türk Dili, Bilgisayar, Matematik, İstatistik, Beden Eğitimi, Resim, Müzik)

Enderun Mektebi'ndeki teorik ders programı her odada olmakla birlikte, ilk odalarda (Büyük ve Küçük Oda) yoğunlaşmakta, uygulamalı eğitim ise son odalara doğru artmaktadır. Günümüzde de Üniversitelerin ilk yıllarında teorik eğitimden geçen öğrenciler, özellikle okul eğitiminden sonra staj şeklinde uygulama eğitimleri yapılabilmektedir. Enderun Mektebi'nde verilen dersle baktığımızda Medrese seviyesinde dini eğitim verilmekle birlikte Türkçe, Farsça, Resim, Musiki, Tarih, tezhip gibi sosyal, sanatsal, kültürel dersler verilerek öğrencilerin her alanda yetiştirmeleri sağlanmıştır. Günümüzde üniversite seviyesindeki yönetim okullarında ise ağırlıklı olarak yönetim, maliye, uluslar arası ilişkiler, Hukuk, siyaset dersleri verilmektedir. Öğrencilerin bedeni, sanatsal yönlerini dikkate alan bir eğitim göze çarpmamaktadır. Enderun'un yukarıda ve daha önceki bölümlerimizde belirtilen özelliklerine baktığımızda bu okulda başarılı olabilmek için teorik ve pratik derslerden başarılı olmak, ya da bir alanda (örneğin müzik, spor, vb) başarılı olmak gerektiği anlaşılr. Günümüzdeki okullarda ise başarıda ağırlık teorik derslere verilmektedir. Ayrıca günümüzde öğrencinin hal, tavır ve davranışlarına Enderun'da olduğu kadar önem verilmemektedir.

Günümüzde yönetici yetiştiren, örneğin üniversitelerin Kamu Yönetimi, İdari ve Siyasal Bilimler Fakültelerin öğrenci yönetmeliklerine baktığımızda; "Teorik derslerin en az % 70'ine devam etmek, uygulamalı olan derslerde, uygulamaların en az % 80'ine katılmak, Uygulamalarda başarılı olmak gerekir." Olduğu belirtilmiştir ([www.ankara.edu.tr](http://www.ankara.edu.tr). 2009).

**Tablo 4.15. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde verilen *dersler* ve *sınıf geçme* yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde                                                                                                                                                                                                                                                            | Enderun'da                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Başarı sınavları</li> <li>Teorik dersler (Yönetim, siyasal, hukuk, iktisat, maliye, uluslar arası ilişkiler, işletme, toplumsal, tarih, Türk Dili, İstatistik, Matematik bilimleri)</li> <li>Pratik dersler (staj)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Geçme sınavları</li> <li>Dini dersler (İlmihal, Kur'an, tecvit, Arapça )</li> <li>Sanatsal dersler (meşk, tezhip, hattatlık, resim )</li> <li>Kültürel dersler (Türkçe, Farsça, Tarih)</li> <li>Ahlak dersleri (nezaket kuralları)</li> <li>Bedeni dersler (askeri sporlar)</li> <li>Uygulamalı dersler (padişahın özel hizmetleri; sefer, kiler, hazine, has)</li> </ul> |

Tablo 4.15. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüz yönetici eğitiminde verilen dersler ve sınıf geçme yönüyle benzerlikler ve farklılıklar görülmektedir. Sınıf geçme yönüyle her iki dönemde benzerlikler görülmektedir. Fakat verilen dersler yönüyle bazı farklılıklar görülmektedir. Örneğin günümüzdeki yönetici adayı yetiştiren okullarda pratiğe ağırlık veren bir eğitim uygulanırken, Enderun'da sanat, beden, ahlak ve pratiğe dayanan bir eğitim ve öğretim uygulanmaktadır.

#### **4.1.2.5. Giriş Sınavı, Mülakat ve Sağlık kontrolü Yönüyle Karşılaştırılması**

ENA'ya oldukça zor bir seçme sınavı sonucu girilebilmesi, kamu çalışanları ve üniversite mezunları yanı sıra özel kesime de açık olması, kamu yönetimine ve sanayisine nitelikli yönetici adayları yetiştirmesi ve yetiştirme sürecinin, bir okul gibi eğitim verilmesinin yanında, uygulamaları izlemek ve katılmak şeklinde geçen stajları içermesi nedenleriyle iyi bir yönetici yetiştirme sistemi olarak İngiltere'de de önerilmiştir (Fabian, 1964: 29-42'den aktaran Günay, 2004: 183).

İşletmelerin çeşitli kademelerine eleman seçiminde evrensel olarak kullanılan seçim araçlarından birisi görüşmedir. Görüşme tipik olarak kişinin yapacağı işi veya yer alacağı bölüme göre yönetim grubu tarafından incelenmesidir (Erdoğan, 1990: 65).

Personel seçiminde uygulanan sağlık muayenesi, adayların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlık durumlarının tespit edilmesi amacıyla yapılır (Isır, 2006: 128-129). Sağlık kontrollerinin normal olarak örgütlerde iki amaçla yapıldığı söylenebilir. Bunlar; Adayların işe uygunluğunu saptamak, İşe alma durumunda sonradan ortaya çıkabilecek iş güvenliği ve iş gören sağlığı sorunları için elde belge bulundurmak (Aygündüz, 2003: 64).

Fransa'da yönetici yetiştiren ENA'nın giriş sınavlarına ve okulun işleyişine kısaca bakarak Enderun Mektebi hakkında bilgi vereceğiz. Ayrıntılı bilgileri, ilgili bölümlerden bakabilirsiniz. ENA'ya oldukça zor bir seçme sınavı sonucu girilebilmesi (Fabian, 1964: 29-42'den aktaran Günay, 2004: 183). ENA'ya giriş sınavları üç ay sürer ve yazılı, sözlü, bedensel yetenek sınavlarından oluşur (Tortop 1966: 111).

Enderun okuluna öğrenci seçme ve öğrencilerin bir üst sınıfa geçme sınavları tecrübeli bilim adamları tarafından yapılıyordu (Kaya 1974: 63-65).

Saray için ayrılanların muayeneleri saray ağasına aitti. Bu muayene yapılırken ağanın yanında saray-ı amire hocası da bulunurdu. Kıyafet ilmine vakıf olan bu hoca çocuğun simasıyla harici ahvalini tetkik ederken hassetsen alnındaki çizgilere ve diğer alametlere bakarak uygun olanları seçerdi. Seçilenlerin mütenasip endama malik ve güzel olmaları birinci şarttı (Pakalın, 1993, C.2: 29).

İçoğlanların seçiminde saray hocası ve yeniçeri ağası tarafından uygulanan kıyafet ilmi, yani öğrencilerin boy, yüz vb özelliklerine bakarak kanaat sahibi olmak ilmi günümüzde pek bilinmemektedir. Günümüze özellikle askeri ve polis okullarında boy ve kiloya bakılmasının dışında, şeklen, karakter tahlili yapılmamaktadır.

**Tablo 4.16. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern yönetici eğitiminde, okula giriş sınavı, mülakat ve sağlık kontrolü yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde                                                                                                                       | Enderun                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Yarışma sınavları (bedensel ve yetenek)</li><li>• Mülakat ve sağlık kontrolü*</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mülakat, kişilik ve karakter tespiti</li><li>• Bedeni münasiplik</li></ul> |

\*Daha çok askeri ve polis okullarında yapılmaktadır.

Tablo 4.16. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitiminde, okula giriş sınavı, mülakat ve sağlık kontrolü yönüyle benzerlik göstermektedir. Bunun yanında Enderun'a öğrenci seçiminde özellikle kıyafet ilmi denilen vücut özelliklerine göre karakter tahlili günümüze uygulanmamaktadır.

#### **4.1.2.6. Ceza, Mükâfat ve Ücret Yönüyle Karşılaştırılması**

“Mektepte bir yandan oğlanlar bir yandan da öğreticiler denetlenir, görevini ihmal eden öğreticiler de uyarılırdı” (Akkutay, 1984: 137). Disiplinsiz davranışlar aşırıya kaçmayacak şekilde “yasaklar koyma, tehdit, dayak, azarlama ve uzaklaştırma” gibi cezalarla cezalandırılırken, başarıların da mükâfatlandırılmasına özel önem verilmiştir. “Para ödülleri, elbiseler, silah, binek hayvanı, maaş arttırma, yetkili görevlere getirme ve onuruna şölenler verilmesi” bu ödülardan bazılarıdır (Enç, 1973: 331). Bu eğitim kurumunda her içağasına on nefer, her sofrasına emektar bir ak ağası sofrası başı olarak tayin olunmuş yemek yeme edep ve usullerini öğretmek amaçlanmış, yanlış hareketlerinde öğrenciler tahta yemek kaşığının tersiyle ellerinin üzerine vurularak uyarılmışlardır (Baykal, 1953: 30)

Bunların yanın sıra koğuşlarda gürültü yapmak yasaktı. Özellikle ders zamanlarında bu yasağa dikkat edilirdi. Öğretmenlere, kendinden yaşlı kimselere ve akranlarına hürmet de son derece dikkat edilmesi gereken unsurlardandı. Ders zamanlarında ve binicilik eğitimleri esnasında terbiyeli davranmak elbise düğmelerinin ilikli olması dikkat edilmesi gereken hususlardandı; bunlara riayet etmeyenler şiddetle cezalandırılırlardı (Seydibey, 133). Cezalar suçun derecesine göre verilirdi (Şevket Paşa, 1325: 70).

Osmanlı Devlet Sistemi, hayatın her alanında belirli kural ve kaideler doğrultusunda bir sistem anlayışı geliştirmiş ve bu sistem içerisindeki disiplin, özellikle eğitim kurumlarında her hangi bir taviz verilmeksizin uygulanmıştır. Enderun Saray Mektebi'nde cezalandırma şu çerçevede çok açık bir biçimde belirlenmiştir; İhtar, Uyarma, Azarlama, Dayak, İhraç ve İdam (Akkutay, 1984: 152).

Enderun'da verilen en etkili cezalardan biri de cezalandırılmak istenen kişiyi hastaların bulunduğu bir yere göndermektir. Enderun tarihine baktığımızda Çuhadar Ağa konumunda olan kişilerin bile yer yer cezalandırılmak maksadıyla buraya gönderildiğini görüyoruz. Böylece cezalandırılan kişi Enderun'un tatlı havasından uzaklaştırılıyordu. Enderun'da verilen en ağır ceza Enderun'dan ve saraydan çıkarılma biçiminde olmaktadır. Yani ilgili kişinin kendi isteği dışında küçük bir ekmek parası ya da hiçbir şey verilmeden saraydan çıkarılır Defter-i Muteberden adı silinirdi (Kayra: 36). Enderunlu saraydan çıkarılmadan önce zülüfleri koparılır ve serpuşu alınır, sonra da yakaları yırtılarak meydan dayağı atılırdı. Saraydan atılan kişiye ekseri sürgün cezası da verilirdi (Koçu, 1972: 32).

Cezalandırma konusunda aşırılığa gidilmez, fakat kusur ve eksiklikler karşısında da sessiz kalınmazdı. İyi davranışların ve okul başarılarının ödüllendirilmesine de özel bir önem verilirdi. Arapça, Kur'an tilâveti, Hüsnü hat, musiki gibi konularda gösterilen seçkin davranışlar; binicilik ve silah kullanma ve diğer yarışmalarda gösterilen üstünlükler bizzat hükümdarca hem söz ve hem de nesnel değerlerle ödüllendirilirdi. Bunun yanı sıra para ödülleri, elbiseler silah, binek hayvanı, onura verilen şöenler ödüllendirme şekilleri maaş artırma daha önemli ve yetkili görevlere getirilme bu ödüllendirme şekilleri arasındadır. Enderun Mektebi'nde ilk ödüllendirme sınıftan sınıfa terfi şeklinde olurdu. Göze girmeleri halinde Hasoda'ya yükselebilmek şansı da vardı. İç oğlanlarının tamamı, dikkatli bir şekilde izlenmekte, değerlendirilmekte ve güven verdikleri ölçüde kendilerine sorumluluk verilmektedir(Akkutay, 1984: 153).



Günümüzde Türkiye’de üniversitelerde öğrencilere ve devlet kademelerinde devlet memurlarına verilen cezalara baktığımızda; uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması, devlet memurluğundan çıkarma gibi cezalar verilmektedir.

İç oğlanları yüksek derecede eğitim görürler, ayrıca üç ayda bir aldıkları maaş yanında pek çok ad altında ek ücret alırlardı (Ortaylı, 2008: 106). 16.yy sonlarında büyük ve küçük odalarda her içoğlanı günde 8 akça (bugünkü rayiçle 240 TL) alırdı. Yemek içmek, üniforma ve çamaşırları saraya aitti. Sarayda yatıp, kalkarlardı. 1772’de hasodabaşı’nın gündeliği 37,5 akça (551,5 TL) idi (Öztuna, 1978, C.8 : 300-301).

Memuriyet görevi istifa etmenin ve görevine sultan tarafından son verilmenin dışında-ölüm, istifa, sözleşmenin bitmesi veya sağlık yönünden yetersizliğin raporla belgelenmesi sonucunda sona ererdi (Uyaroğlu, 1989: 149). Memurun görev derecesine uygun olarak belirli bir aylık veya ücret hakkı vardı. Enderun-u Hümayun Personelinin ücret hakkının yanında bazı özel zaman dilimlerinde padişah tarafından dağıtılan bahşişleri aldığını, bunun yanı sıra da tayin olduklarında elbise, at gibi ayni yardımlar aldığını görüyoruz (Çağatay, 1979: 152), (Seydibey: 123).

Osmanlı Devleti, devşirme sistemini kendine has yorumuyla tatbik etti. Hem kendisi, hem de gayrimüslim-müslim halk çok şeyler kazandı. Aslında devşirme sistemi Osmanlı tarihinin itinalı bir yerinde durmakla birlikte, bugünkü bazı metotlara da ilham kaynağı olmuştur. Günümüzde, bilhassa Avrupa ve Amerika’nın, diğer ülkelerdeki zeki talebeleri elde etmeyi hedefleyen "burs" gibi çeşitli imkânlar sunmalarına devşirme sisteminin değişik bir versiyonu olarak bakabiliriz. Yalnız, arada çok önemli bir fark var. Osmanlıdaki sistemin temelinde "ülkeye ve dünyaya adam yetiştirme" veya "insanlığa insan kazandırma" fikrinin yerini, bugün bütün sahalara yayılan ekonomik çıkar almıştır.

**Tablo 4.17. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde, ceza yönüyle karşılaştırılması**

| Günümüzde                                                                                                                              | Enderun’da                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerleme durdurma, devlet memurluğundan çıkarma</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Rütbye göre, tehdit, dayak, azarlama, ve saraydan çıkarılma</li></ul> |

Tablo 4.17. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüz modern eğitimde, ceza yönüyle karşılaştırdığımızda, Enderun Mektebinde verilen cezaları kıyasladığımızda bugünkü

cezalar daha insancıl gözükmesine rağmen etkinliği Enderun Mektebine göre daha azdır. Enderun Mektebindeki azarlama, dayak gibi cezalar günümüz anlayışı ile bağdaşmasa bile etkinliği fazladır. Bunu Enderun Mektebi'nin Osmanlı Devlet Yönetimindeki önemli ve özel konumundan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Ayrıca Enderun Mektebi'nde cezalar rütbeye göre verilmektedir. Rütbe ne kadar büyükse, cezalarda o kadar büyük olmaktadır. Buna örnek Osmanlı Tarihi'ndeki Sadrazam idamlarından görebiliriz. Ayrıca Padişahlar devletin bekası için kendi öz kardeşlerini feda etmekten çekinmemişlerdir. Omsalı Yönetiminde iradesizlik, mazeretler, zaaflar hoş görülmez, kimseye acınmazdı. Ayrıca verilen cezalardan ihtar, uyarma, ihraç gibi cezalar her iki okul türünde ortak cezalardır.

**Tablo 4.18. Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde, *mükâfat ve ücret yönüyle karşılaştırılması***

| Günümüzde                                                                                                                                                                                                                                                              | Enderun'da                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Hizmet öncesi yönetici okullarında başarılı öğrencilere burs</li> <li>Asker ve polis okullarında eğitim ve öğretim masrafları devlete ait</li> <li>Hizmet İçi eğitimde genellikle maaşlı memurlar eğitim almaktadır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üç ayda bir maaş</li> <li>Önemli günlerde ve durumlarda para, giysi vb yardımlar</li> <li>Yeme, içme, barınma, üniforma ve çarşırlar saraya ait</li> </ul> |

Tablo 4.18. incelendiğinde, Enderun Mektebi ile günümüz modern yönetici eğitimde, mükâfat yönüyle farklılıklar ve benzerlikler göze çarpmaktadır. Örneğin, hizmet öncesi eğitim yönüyle Enderun Mektebinde uygulanan barınma hizmetleri günümüzde daha çok asker ve polis okullarında uygulanan sistemdir. Fakat bu okullarda normal seviyede öğrencilere maaş verilmemektedir. Normal sivil okullarda ise bazı öğrenciler burs gibi imkanlara sahip olmakla birlikte, Enderun kadar maddi imkanlar sunmamaktadır.

#### 4.1.2.7. Okul Yönetimi Yönüyle Karşılaştırılması

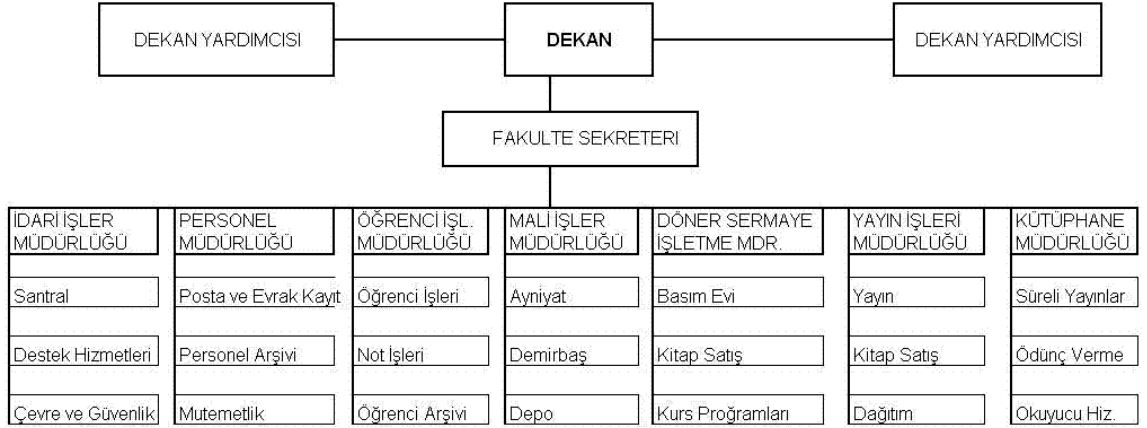
Günümüz Türkiye'sinde hizmet öncesi yöneticilik eğitimi veren üniversiteleri idari yapılanması şu şekildedir;

**Şema 4.1 Türkiye’de Yüksek Öğretim Sisteminin Yapılanması (Türkiye’nin Yükseköğretim Kurulu, 2007)**



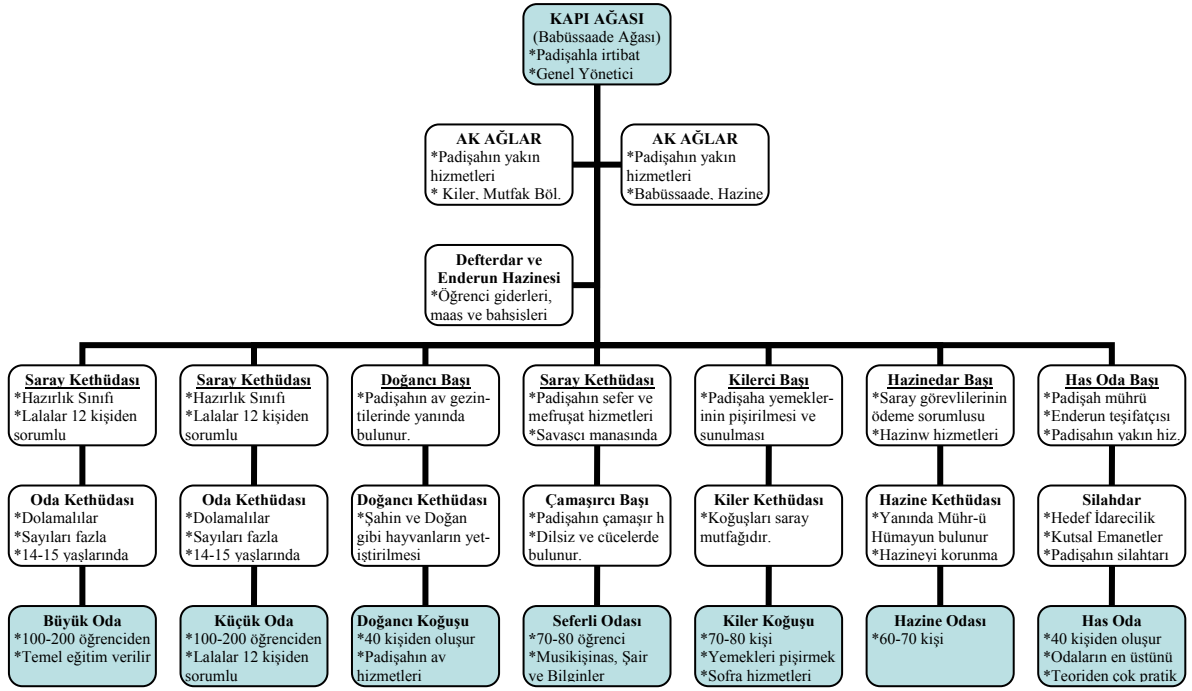
Günümüzde bir yönetici yetiştirme okulunun yönetim teşkilatlanmasına baktığımızda aşağıdaki tablo ile karşılaşırız.

**Şema 4.2 Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İdari Teşkilat Şeması ([www.ankara.edu.tr](http://www.ankara.edu.tr) 2009)**



Osmanlı Enderun Mektebindeki yönetim teşkilatlanmasına baktığımızda Padişahın denetimi ve gözetiminde şöyle bir tablo ile karşılaşırız.

**Şema 4.3 Enderun Mektebi'nin İdari Teşkilat Şeması**



Şema 3'e baktığımızda şunları görmemiz mümkündür. Enderun Mektebi'ndeki Kapı Ağası konumunda olan kişi sarayın her türlü işlerinden ve padişahın resmi işlerine aracılık eden, günümüzdeki müsteşarlık konumundaki kişidir. Bu kişiyi günümüzdeki üniversitelerin rektörü ve ya dekanı olarak kabul edebiliriz. Ak Ağalar ise dekan veya rektör yardımcısı konumunda, Enderun Mektebi ile odalarının sorumluları olan en üst seviyede olan kişilerdir. Oda kethüdaları ile başlarını, üniversitelerdeki bölüm müdürlerine benzetebiliriz. Odaları ise Üniversite bölümlerine benzetebiliriz. Örneğin Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi; Siyaset Bilimi, Maliye, İktisat, Kamu Yönetimi, İşletme, Çalışma Ekonomisi ve Uluslararası İlişkiler bölümlerinde eğitim vermektedir.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın “Problemler” başlığı altında yer alan sorulara, “Bulgular ve Yorumlar” başlığı altında elde edilen tablolar üzerinde yapılan değerlendirmeler, literatürle ilgili ulaşılan araştırma sonuçlarıyla birleştirilerek cevaplar vermeye çalışılmıştır.

#### 5.1. Sonuçlar

Günümüzdeki yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi ile Osmanlı klasik döneminde Enderun Mektebindeki yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi nasıl olduğunu belirlemek için yaptığımız araştırmanın modern “yönetim ilkeleri” ve “yönetici eğitimi veren kurumlar” açısından değerlendirildiği sonuçlar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

##### 5.1.1. Enderun mektebi ile günümüz modern eğitim ve yönetici ilkeleri açısından sonuçları

Bu bölümde, Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitim ve yönetici ilkelerine farklı açılardan karşılaştırılması yapılmıştır.

**5.1.1.1.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *eğitim anlayışına* göre sonucuna baktığımızda Enderun Mektebi’nde uygulamaya ve yeteneğe dayanan bir eğitim anlayışının günümüz modern eğitime göre daha ağırlıklı olduğunu görmekteyiz (Tablo 4.1).

**5.1.1.2.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *eğitimin amaçlarına* göre kültürleştirme gibi benzerlikler olduğunu görmekteyiz (Tablo 4.2).

**5.1.1.3.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *yönetim süreçlerine* göre planlama, örgütleme, uyumlaştırma, denetim gibi unsurların benzeştiğini görmekteyiz (Tablo 4.3).

**5.1.1.4.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici eğitiminde, *yönetici özelliklerine* göre liderlik, disiplin sağlayıcı, değerlendirici gibi yönleriyle benzerlik göstermektedir (Tablo 4.4).

**5.1.1.5.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici seçimi ve eğitiminde *liyakat (yeterlilik)* yönüyle, *başarılı* olma her iki kurumda da başta gelen unsurdur (Tablo 4.5).

**5.1.1.6.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici *terfisinide* yeterlilik ilkesi ortak unsurdur (Tablo 4.6).

**5.1.1.7.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetici seçiminde, *değerleme merkezi* itibariyle seçim heyeti her iki kurumda da bulunmaktadır (Tablo 4.7).

**5.1.1.8.** Enderun mektebi ile günümüz modern yönetim anlayışında uygulanan *kadro kariyer* sistemiyle gelişmiş ülkelerle benzerlik göstermektedir (Tablo 4.8).

**5.1.1.9.** Enderun Mektebindeki eğitim-öğretim metotlarının, günümüzdeki *eğitim-öğretim metotları* yönüyle kıyasladığımızda Enderun Mektebi'nde uygulanan eğitim-öğretim metotlarının günümüzdeki okullardaki eğitim-öğretim metotları ile benzeşmesidir. Enderun Mektebinin günümüzdeki okullardaki eğitim-öğretim metotlarından farklı yönü ise eğitim ile uygulama (staj) sürelerinin daha uzun olmasıdır (Tablo 4.9).

**5.1.1.10.** Enderun Mektebi ile diğer ülkelerdeki üst yönetici eğitiminde *Hizmet Öncesi'nde seçim ve eğitiminin* karşılaştırılmasına baktığımızda benzerlikler ve farklılıklar gözükmemektedir. Benzerlikler hizmet öncesi eğitimde okullar ve süreleri benzerlik göstermesine rağmen Enderun'a girişte kişilik ve karakter tespiti ve mülakat yönleriyle farklılık göstermektedir (Tablo 4.10).

**5.1.1.11.** Enderun mektebi ile diğer ülkelerdeki üst yönetici eğitiminde *hizmet içi seçim ve eğitim sistemi* yönüyle karşılaştırıldığında günümüzdeki uygulamalarla benzerlikleri ve farklılıkları görülmektedir. Benzerlikleri, hizmet içi elemelerde görülmesine karşılık; Enderun Mektebinde verilen beden ve ruh terbiyesi ve sanat eğitimi ile günümüzdeki uygulamalardan ayrılmaktadır (Tablo 4.11).

### **5.1.2. Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumlarla kıyaslandığındaki sonuçları**

Bu bölümde, Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumlarla değişik açılardan kıyaslaması yapılmıştır.

**5.1.2.1.** Enderun mektebi ile günümüzde modern eğitimde, *öğrenci eğitime başlama yaşının* karşılaştırılması sonucunda önemli benzerlikler görülmüştür (Tablo 4.12).

**5.1.2.2.** Enderun mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde, *öğrenci cinsiyeti* yönüyle karşılaştırılması yapıldığında, Enderun'a alınan öğrencilerin erkek olduğu, günümüzde ise karma eğitim verildiği görülmektedir (Tablo 4.13).

**5.1.2.3.** Siyasal Bilgiler Fakültesi, Harp Okulu öğrencileri ile Enderun Mektebi öğrencilerinin *seçilme yaşı, eğitim ve öğrenim süreleri ile göreve başlama yaşlarının* karşılaştırılması yapıldığında her iki okulda mesleğe başlama yaşının en fazla olduğu yaşlar yaklaşık aynı olmasına rağmen, Enderun'da mesleğe başlama yaşı en erken olduğu yaşlar günümüze göre 4-5 sene daha önce olduğu görülmektedir (Tablo 4.14).

**5.1.2.4.** Enderun mektebi ile günümüzde modern eğitimde verilen *dersler ve sınıf geçme* yönüyle karşılaştırılması yapıldığında, her iki dönemde benzerlikler ve farklılıklar gözükmemektedir. Sınıf geçme yönüyle benzerlikler olmasına rağmen, verilen dersler yönüyle bazı farklılıklar vardır. Örneğin, günümüzde yönetici eğitiminde teoriğe ağırlık verilirken, Enderun'da sanat, beden, ahlak ve pratiğe dayanan eğitim ve öğretim uygulanmaktadır (Tablo 4.15).

**5.1.2.5.** Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitiminde, *okula giriş sınavı, mülakat ve sağlık kontrolü* yönüyle karşılaştırılması yapıldığında, benzerlikler görülmektedir (Tablo 4.16).

**5.1.2.6.** Enderun mektebi ile günümüzde modern yönetici eğitimi veren kurumların *ceza* yönüyle karşılaştırılması yapıldığında, günümüzdeki cezalar daha insancıl olmasına rağmen, etkinliği Enderun Mektebi'ne göre daha azdır. Enderun Mektebi'nde istisnai durumlarda uygulanan dayak vb. cezalar günümüzdeki anlayışıyla bağdaşmamasına rağmen etkinliği günümüze göre daha fazladır (Tablo 4.17).

**5.1.2.7.** Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern eğitimde, *mükâfat ve ücret yönüyle* karşılaştırılması yapıldığında, benzerlikler ve farklılıklar çıkmaktadır. Hizmet Öncesi eğitimde barınma yönüyle günümüzdeki asker ve polis okullarına benzeyen Enderun, taleplerine maaş vermesi ve her türlü imkanın sağlanması yönüyle ayrılmaktadır. Ayrıca günümüzde eğitim veren sivil yönetici hazırlık okullarında öğrencilere burs vb. dışında bir imkan sunmamaktadır (Tablo 4.18).

**5.1.2.8.** Enderun Mektebi ile günümüzdeki modern okul yönetimi açısından değerlendirdiğimizde, benzerlikler ve farklılıklar vardır. Günümüzde üniversiteler, yönetim ve mali açıdan özerk bağımsız kuruluşlar olmasına karşılık Enderun Mektebi devletin merkezinde, kontrolünde bir kurumdur. Her zaman padişah denetiminde ve gözetimindedir. Giderleri devlet kontrolündedir. Yönetimi saray içerisinde yetkili kişilerce yapılmaktadır. İşleyişinde yine saray içerisinde kurulan teşkilatlarla olmaktadır. Günümüzdeki üniversite rektörüne bedel Enderun'da Kapı Ağası; rektör yardımcısına bedel Ak Ağalar; bölüm müdürlerin bedel oda Kethüdalrı; bölümlere bedel odaları benzetebiliriz.

## **5.2. ÖNERİLER**

- Enderun Mektebi'nde ağırlıklı olarak uygulanan uygulamaya ve yeteneğe dayanan eğitim sisteminin, günümüzde hizmet öncesi eğitim veren okullardada uygulanmalıdır.
- Enderun Mektebi'nde verilen kültürleştirme ağırlıklı eğitim günümüzdeki okullarda da uygulanabilir.
- Enderun Mektebi'nde ve Osmanlı Devlet yönetiminde, günümüzde ise ABD gibi gelişmiş devletlerde uygulanan işe yönelmiş (kadro) kariyer sistemi Türkiye'de de uygulanabilir.
- Enderun Mektebi'nde verilen beden ve ruh terbiyesi ile sanat eğitimi günümüzdeki okullarda da verilebilir.
- Günümüzde bazı gelişmiş devletlerde başarılı örnekleri görülen eğitimde cinsiyet ayrımı, Osmanlı Enderununda da görülmektedir. Psikolojik, sosyolojik vb. açılardan konunun daha derinlemesine incelenerek açıklığa kavuşturulabilir.



- Enderun’da eğitime ve mesleğe başlama yaşları daha erken olduğundan yola çıkarak gençlerin hayata daha erken atılmalarını sağlayacak bir eğitim sistemi geliştirilebilir.
- Günümüzdeki okullarda Enderun Mektebi’ndeki ceza sistemi aynı olmasa bile daha etkin şekilde uygulanabilir.
- Enderun’da öğrencilere sağlanan imkanlar günümüzde de mümkün olduğu kadar sağlanabilir. Öğrencilere burs, barınma, giyim vb imkanlar arttırılabilir.
- Yöneticiliğin sadece karizmatik, lider anlayışıyla değil bunun yanı sıra yöneticilik eğitimi almış kimselerden oluşturulması anlayışının ön plana çıkması gerekliliğinden hareketle devletin üst düzey yönetici kademesinde yer alacak her personelin küçük yaşlardan itibaren tespiti, yönlendirilmesi, ilgi ve istidadına göre bu personellerin uzun vadede konumlarıyla bağlantılı olarak belirli yönetim süreçlerinden geçirilmesi hususu göz önünde bulundurulmalı ve yönetimle ilgili eğitim programları oluşturulmalıdır.
- Devlet memurlarının ücretleri belirlenirken icra ettikleri görev bulundukları mevki, almış oldukları eğitim ve sertifikalar göz önünde bulundurulmalıdır.
- Liyakat unsuru göz önünde bulundurularak kayırmacılığın önüne geçilip inanç, dil, cinsiyet medeni hal ayrımı yapılmaksızın devletin her kurumunda herkesin görev alabileceği bir zemin oluşturulmalıdır.
- Yöneticiler, kendi geleneklerinin, tarihlerinin, kültürlerinin yönetimin yapı taşları olarak kullanılabilecek yönlerini bulmalı ve teşhis etmelidirler. Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde faaliyette bulunan ve birbirleriyle ilişkide olan insanların değer ölçülerinin ortaya konulması, yönetim uygulamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Farklılıklar ayrılık nedeni olmamalı, zenginlik kaynağı olmalıdır. Osmanlı Devleti de bu bakış açısıyla tebaasına bu anlayışla bakmış, birçok milleti, dini aynı potada 600 yıl eritebilmiştir.
- Devletin önemli kadrolarına gelecek öğrencilerin, özellikle kabiliyet ve zeka yönüyle tespit edilip, eğitimlerine ihtimam gösterilmesi gerekir. Bu öğrenciler için özel okullar açılmalı ve özel eğitimler verilmelidir.
- Türkiye’de ÖSS, SBS gibi tüm öğrencilerin girdiği sınavlarda dereceye giren öğrencilere burs, okul vb her türlü imkanlar sağlanmalı.

— Milli Eğitimimizde sadece ezbere ve öğretime dayalı bir sistemden ziyade, öğrencilerin kabiliyetlerini de göz önünde tutan bir eğitim-öğretim programı uygulanabilir. Bunun örneklerini ABD gibi gelişmiş ülkelerde görmekteyiz. Milli eğitimin ve devletin her kademesinde başarı, liyakat, yetenek gibi temel unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır.

## KAYNAKLAR

- ABADAN, N., 1959, **Bürokrasi**, Ankara, Ajans-Türk Matbaası
- ADAL, H. Ş., 1968, **Kamu Personel İdaresi**, İstanbul: Ahmet Sait Matbaası,
- ADALI, S., 1976, **Yöneticilik Meseleleri**, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.Z
- AİB, 1966, **Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitiminde Fransız Tecrübesi**, Amme İdaresi Bülteni, S. 6, Haziran
- AKARSU, B., 1968, **Ahlak Öğretileri II, Immanuel Kant'ın Ahlak Felsefesi**(Ödev Ahlakı)İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul
- AKÇE, F., 2006, **Osmanlı'da Kültürel Hayat**, Işık Yayınları, İstanbul, Nisan
- AKDAĞ, M., 1999, **Türkiye'nin İktisadi ve İçtimai Tarihi 2 (1453-1559)**, Ankara, Barış Yayınevi
- ATSIZ, H. N., 1985, **Aşıkpaşaoğlu Tarihi**, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara
- AKDOĞAN A.; Akdoğan Ş., 1989, **Büyüyen İşletmelerde Yönetim Sorunları**, 3. Ulusal İşletmecilik Kongresi 30 Kasım-3 Aralık
- AKGÜN A.; CAN H.; Kavuncubaşı Ş., 1995, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- AKGÜNDÜZ, A.; ÖZTÜRK, S., 1999, **700. Yılında Bilinmeyen Osmanlı**, Osmanlı Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul
- AKGÜNERİ, T., 1992, **Kamu Personel Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul
- AKIN, İ., 1964, **Devlet Doktrinleri**, Filiz Kitabevi, İstanbul
- AKKUTAY, Ü., 1984, **Enderun Mektebi**, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara
- AKKUTAY, Ü., 1999, **Osmanlı Eğitim Sisteminde Enderun Mektebi**, Yeni Türkiye Dergisi, 5.cilt. Ankara
- AKI, N., 1967, **Başbakanlık D.P.D. Kuruluşu, Görevleri ve İ.D. T. Personel Rejimi İle Olan Münasebetleri ve Rolü**, Personel Rejimi Semineri, İstanbul
- AKYÜZ, Y., 1982, **Türk Eğitim tarihi**, (Başlangıçtan 1982'ye), Ankara
- AKYÜZ, Y., 1994, **Türk Eğitim Tarihi** (Başlangıçtan 1993'e), Kültür Koleji Yayınları 4, İstanbul
- ALDAN, M., 1991, **Mülki İdare Amirliği Üzerine**, İdarecinin Sesi Dergisi, Eylül 1991, Cilt: 5, Sayı: 5, Maya Yayıncılık, Ankara
- ALDEMİR, M.C., 1983, **Yönetici Güç Tipleri ile İş'e Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:16, Sayı: 1, Mart 1983, Ankara Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları

- ALEMDAR, Y., 1996, **XV-XV. Asırlarda İstanbul Daru'l-Kurra'ları**, Ankara
- ALGÜL, H., 1986, **İslam Tarihi**, Gonca Yayınevi, C.2, İstanbul
- ALGÜL, H., 1994, **Asr-ı Saadet'te İdari Hayat, Bütün Yönleriyle Asr-ı Saadet'te İslam**, Beyan Yayınları, C.2-4, İstanbul
- ALKAN, M., Ö., 2000, **Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Modernleşme Sürecinde Eğitim İstatistikleri 1839-1924**, Ankara DİE Yayını
- ALKUŞ, O., 2000, **Türkiye'de Kamu Yönetimi Eğitimi: Üniversitelerin Kamu Yönetimi Bölümlerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üni., Malatya
- ALPAR, E., 1989, **Yönetim Hukukunun Genel İlkeleri**, TİD, Y.61, S.384, Eylül
- ALPAT, S., 1967, **Hizmete Yeni Alınan Üniversite Mezunlarınn Durumu**, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:213-195
- ALSBURY, A., 1996, **Avrupa'da Yönetici Eğitimi Yöneticiler İçin El Kitabı**, Çev. Abdullah ERSOY, İstanbul, Milliyet Yayınları,
- AİB, 1966, TODAİE. "Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı", 4, Ağustos
- AMME İdaresi Dergisi, 2000, TODAİE den Haberler, (Cilt 33, sayı 3, Eylül ), Amme İdaresi Enstitüsü 1961, Ankara, Sevinç Matbaası
- ANONİM, K 470, Enderun Tarihi, İstanbul Belediye Kütüphanesi, Muallim Cevdet Yazmaları
- AR, A. F., 1986, **Fransa'da ve Türkiye'deki Yönetici Yetiştiren Başlıca Kurumlar ENA, İİAP, TODAİE**, Amme idaresi Dergisi, 19,4, Aralık
- AR, A. F., 1988, **Organizasyon ve Metot Birimleri ve Çalışmaları Üzerine Düşünceler**, AİD, C. 21, s. 2, Haziran
- ARDANIÇ, B., - ERGUN, T., 1980, **Siyasal Nitelikli Yüksek Yönetici Atamaları**, Amme İdare Dergisi, C.13, S.2, Haziran
- ARTAN, S., 1972a, **İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirme Sorunu**, EİTİA Dergisi, xm, 2, Haziran .
- ARTAN, S., 1976, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**, EİTİA yayını Eskişehir.
- ARTAN, S., 1977, **İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu**, İ.T.İ.A. Dergisi, Sayı 4, Cilt 13, Eskişehir
- ARTAN, S., 1977b, **İşletmelerde Başlıca Yönetici Yetiştirme Yöntemleri**. EİTİA Dergi...i. C. XIII, S. 1, Ocak
- ATAKLI, A., 1992 **Eğitim ve Mesleki Başarı**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları

- ATAOL, A.; ARBAK Y. ; KATRİNLİ A. ; ÖZMEN Ö., 1992, **Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetici Profili**, İzmir, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayını No: 235.
- ATAY, İ., 1990, **İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,Yayınları No : 235, İstanbul
- ATEŞ, M., 1995, **Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri ve Türkiye’de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme**, Ankara, DPT Yayını,
- ATUF, N., 1930, **Türk Maarif Tarihi Hakkında Bir Deneme**, Muallim Ahmet Halit Kütüphanesi
- AVRUPA Birliğine Tam Üyelik Sürecinde Türkiye’de Yönetimin Yeniden Yapılanması, 2000, TOBB Yayını, Ankara
- AY, E., 2002, **1908–1914 Yıllarında Mekteplilerin Medreseye Yönelik Bakışı**, İstanbul
- AY, N., 2001, **Osmanlı Devletinde Merkezîyetçilik Prensibi ve Hukuk Sistemine Etkileri**, Konya,
- AYDIN, İ., 2003, **Eğitim Öğretimde Etik**, Ankara, Pegem
- AYGÜNDÜZ, E., 2003, **Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumunun Sağlanması ve K.K.K’lığında Çalışan Subaylar Üzerinde Bir Araştırma**; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- AYKAÇ, B., 1991, **İdareyi Geliştirme Faaliyetleri** Amme İdaresi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, Haziran
- AYMAN G. B., 1994, **Nesnesini Arayan Disiplin**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 27. Sayı :4 , Aralık 1994, Ankara : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları
- AYTAÇ, K., 1972, **Avrupa Eğitim Tarihi**, Ankara
- AYTÜRK, N.,1990, **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri Yönetim Sanatı**, Ankara: Emel Yayınevi 2. Basım
- AYTÜRK, N., 1999, **Yönetim Sanatı-Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Ankara: Yargı Basımevi,
- AYVAZ, T., 1992, **Mülki İdare Amirliğinde Temel Kurallar**,İdarecinin Sesi, Cilt : 5, Sayı : 34, Temmuz 1992, Ankara: Erk Yayıncılık
- AYVERDİ, E. H., 1953, **Fatih Devri Mimari Eserleri**, İstanbul Matbaası
- AYVERDİ, S., 1984, **Ebedi ve Manevi Dünyası İçinde Fatih**, İstanbul,
- BALABAN, E., 1992, **Yönetim Danışmanlığı ve Önemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:21, Sayı : 1-2 Nisan-Kasım, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını

- BALTA, T. B., 1966, **Kamu Personelinin Eğitimi**, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, 30 Mayıs-2 Haziran, SBF Yayını
- BALTACI, C., 1976, **XV.-XVI. Asırlarda Osmanlı Medreseleri**, İrfan Matbaası, İstanbul
- BALTAOĞLU, A. G., 1998, **Atatürk Dönemi Valileri (29 Ekim 1923-10 Kasım 1938)**, Ankara, Ocak Yayınları,
- BARANSEL, A., 1988, **Yönetici ve Örgüt Geliştirme Kavramlarının Karşılaştırılması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı:2, Kasım 1988, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını
- BARANSEL, A., 1979, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve NeoKlasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, Cilt:I, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3295, İşletme Fakültesi Yayın No: 163, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:73
- BARBAZA, J., 2001, **Fransa'da Kamu Yöneticilerinin Başlangıç Eğitimi**, Çev. Ömer Bozkurt, Amme İdaresi Dergisi ( Cilt 34, sayı 2, Haziran ),
- BASARAN İ. E., 1991, **Eğitime Giriş**, Kadioglu Matbaası, Ankara
- BAŞAR, H., 2000, **Eğitim Denetçisi**, Pegem Yayınları, Ankara
- BAŞAR, Ö., 2007, **Bazı Batı Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Olarak Türk Kamu Personel Yönetiminde Sınıflandırma ve Ücretlendirme Sistemleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üni., Antalya
- BAŞARAN, İ. E., 1989, **Eğitime Giriş, Sevinç Matbaası**, Ankara
- BAŞARAN, İ. E., 1989, **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi.
- BAŞGİL, A. F. , 2004, **Gençlerle Başbaşa**, Yağmur Yayınevi, İstanbul
- BAYBURTLUGİL, Çev. Nurettin, 1987, **Nizamülmülk, Siyasetname**, İstanbul, Dergâh Yayınları,
- BAYKAL, İ. H., 1953, **Enderun Mektebi Tarihi**, Halk Basımevi, İstanbul,
- BAYMUR, F., 1994, **Genel Psikoloji**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul
- BENLİKOL, S., 1972, **Çeşitli Ülkelerde Kamu Personeline İlişkin Sorunların Karşılaştırmalı Çözüm Yolları**, Ankara: Maliye Tetkik Kurulu Yayını,
- BENSGHİR, T. K., 1995, **Kamu Görevlileri Yetiştirilmesinde Bilgi Teknolojileri Eğitimi, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri**, C.2, Ankara, TODAİE Yayını,
- BERKES, N., 1978, **Türkiye'de Çağdaşlaşma**. İstanbul : Doğu-Batı Yayınları,
- BERKMAN, Ü., 1995, **Türk Kamu Yönetimi Disiplinine İlişkin Bir Değerlendirme, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, I. Cilt, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:261
- BEYATLI, Y. K. , 1935, **Eğil Dağlar**, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara

- BİLGE, M., 1984, **İlk Osmanlı Medreseleri**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul,
- BİLGİN, K. U. , 1997, **Kamu Personeli Yönetimi**, Ankara, İmaj Yayınevi,
- BİLGİN, M., 1990, **Duyarlılık Eğitimi**, Fırat Üniversitesi Dergisi, C .f, S. 2,
- BİNGÖL D., 2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayım, İstanbul,
- BİNGÖL, D., 1990, **Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum
- BİRİNCİ Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967), DPT Yayını, Ankara, 1963.
- BOZKURT, Ö., 1980, **Memurlar Türkiye’de Bürokrasisinin Sosyolojik Görünümü**, Ankara: TODAİE Yayını,
- BOZKURT, Ö., **Yönetim Sosyolojisi-Yönetim Sosyolojisine Sunulan Bildiriler-Tartışmalar**, Ankara, 14-15 Ekim 1976; Simon, Herbert A. Smithbur Donalt W. Thomson Victor A; (Çev: Cemal Mihcioğlu), Kamu Yönetimi, Ankara, 1973
- BRAİBANT, G., 1955, **Henry Bourdenav de FONTENAY**, Administarive Staff College, “Yüksek İdareciler Koleji Mefhumunun İzahı”, Çev. Mehmet TERCAN, Türk İdare Dergisi, Yıl 26, S.237, Kasım
- BRİDGE, B., 2003, **Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik**, Beyaz Yayınları, İstanbul
- CANMAN, D., 1969, **Yönetimde Duyarlılık Eğitimi**, AİD, C 2, S. 1, Mart
- CANMAN, D., 1977, **Türkiye’de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:10, Sayı:4
- CANMAN, D., 1978, **Türkiye’de Kalkınma Gereklerine Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 11, Sayı:3 , Eylül 1978, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları
- CANMAN, D., 1979, **Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:181
- CANMAN, D., 1993, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelin Değerlendirilmesi**, Ankara, TODAİE Yayını
- CANMAN, D., 1995, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:260
- CANMAN, D., 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, Eylül
- CARTHY, J., J. Mc, 1986, **Başarısız Yöneticiler, Yöneticiler Nasıl Başarısız Olurlar**, Çev. Belkıs ÇORAKÇI, İstanbul, İlgı Yayınları,

- CELMAN, H. Y., 1993, **Eğitim Sosyolojisi**, 3. Bası, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları no:664, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Yayınları No:4, Ders Kitapları Serisi No:4
- CEM, C., 1976, **Türk Kamu Yönetimi Üzerinde Araştırmalar**, Amme İdaresi Dergisi, 9, 3, Eylül
- CEM, C., 1973 **Kamu Yönetiminde Lisans Eğitimi**, Amme İdare Dergisi, C.6, S.1, Mart
- CEM, C., 1976 **Türkiye Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri – Nitelikleri İşlevleri - Eğitim Sorunları**, Sevinç Matbaası Yayınları, Ankara
- CEM, C., 1976, **Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticiler**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü yayın No:153
- CHAPMAN, B., 1970, **Ulusal İdare Mesleği**, Avrupada Devlet Memurluğu, Çev. Cahit TUTUM, Ankara, TODAİE Yayını,
- CÜCELOĞLU, D., 2003, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul,
- ÇAĞATAY, N., 1979, **Mustafa Nuri Paşa, Netayicül Vukuat, Kurumları ve Örgütleriyle Osmanlı Tarihi**, Türk Tarih Kurumu, Ankara, 1979,C:1–2
- ÇANKAYA, A., 1968-1969, **Yeni Mülkiye Tarihi ve Mülkiyeliler**, 1. Cilt, 1859-1968, Ankara, Mars Matbaası
- ÇATALCA, H., 1993, **Stratejik Düşünce: Eğitimin ve Kişiliğin Etkisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı: 1 Nisan 1993, İstanbul
- ÇELİK, M., 1997, **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Eğitimle Sağlanır". Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu Yöneticilik ve Yetiştirme Sorunu Grubu Bildirileri**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını , s.1-4.
- ÇELİKKOL, Ş.; SÖZEN, Ural, 1973, **Personel Yönetimi Ders Notları**, Ankara: Yayınevi Belirsiz.
- ÇENGELCİ, N., 1973, **Kamu Yönetiminde Eğitim ve Mülki İdare Amirlerinin Eğitimi Sorunu**, TİD, S. 343, Y. 44, Temmuz-Haziran
- ÇİLENTİ, K., 1997, **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim**, Ankara: Gül Yayınevi.
- ÇOBAN, S., 2006, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Eğitimlerinin İşletmeler Üzerindeki Etkisi, Gazi Üni., Ankara
- ÇOKER, Z., 1995, **Yönetim ve Siyaset**, İstanbul, Kazancı Matbaacılık
- ÇOKER, Z., 1996, **Yönetim ve Siyaset: Bir Valinin İl Yönetimine İlişkin Görüş ve Anıları**, Ankara: Yayınevi Belirsiz."
- ÇUKURÇAYIR, M. A., 2002, **Personel Yönetiminde Değişen Anlayışlar ve Yerel Yönetimler**, Türk İdare Dergisi, Yıl 74, S.437, Aralık



- DANIŞMAN, Z., 1972, **Koçi Bey Risalesi**, M.E.B,İstanbul
- DANIŞMAN, Z., 1985, **Koçibey Risalesi**, İstanbul MEB Yayınları,
- DAVISON, H. R., 1997, (Çev. Osman Akınhan). **Osmanlı İmparatorluğunda Reform**, Papirus Yayınları,
- DEMİRDÖĞEN, O.; Genç, Nurullah, 1994, **Yönetim El Kitabı**, Erzurum, Birey Yayıncılık
- DEMİREL, Ö.; Ün, Kamile, 1987, **Eğitim Terimleri**, Ankara: Gül Yayınları.
- DENİZ, T., 2003, **Özel İlköğretim Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ve Okul Başarısına Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni., İstanbul
- DERELİ, T., 1976, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:2142, İktisat Fakültesi No:371, iktisat ve İktisaiyat Enstitüsü No:75
- DEVLET Memurları Eğitimi Genel Planı, 19 Ekim 1983 gün ve 18196 Sayılı R.G.
- DEVLET Memurlarının Görevde Yükselmelerine Dair Genel Yönetmelik, 14.8.1999 tarih ve 23670 sayılı R.G. Devlet Personel Dairesinden alınan verilere göre Dışişleri Bakanlığı Personel Daire Başkanlığının verilerinden yararlanılmıştır
- DİCLE, Ü.; DİCLE, A., 1970 **Yöneticilerin Yetiştirilmesine Duyarlılık Eğitimi**, Amme İdare Dergisi, C.3, S.4, Aralık,
- DİKMEN A. A., 2002, **Küresel elit ve Türkiye’de Küresel Elit Oluşum Kanalları”, Küreselleşme, Emek Süreçleri ve Yapısal Uyum**, 7. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi, Ankara, İmaj Yayınevi,
- DİNÇER, N. -ERSOY, T., 1974, **Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Tavsiyelerinin Uygulanma Durumunu Değerlendirme Araştırması**, Ankara, TODAİE Yayınları,
- DİRİ , M., 1999, **Meslek Sınavları Rehberi**, İstanbul: Saray Yayınları
- DMK, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 59-61 maddeleri ve bu madde kapsamını değiştiren, kanun ve KHK ler
- DPT Yayını, **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1991-1995)**, Ankara, 1991.
- DPT Yayını, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)**, Ankara, 1996.
- DURKHEIM, E.,1949, **Meslek Ahlakı**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara
- EFİL, İ., 2002, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Basımevi, Ekim
- EGEMEN, B. Z., 1957, **Terbiye İlminin Ana Meseleleri**(Terbiye Felsefesi)Yaprak Basımevi, Ankara
- EĞİTİM İstatistikleri, 2002, Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi 1999, Ankara, DİE Yayını,

- EMRE, C., 1996, **Siyaset ve Bürokrasi İlişkisi**, Denetim Dergisi, Yıl: 11, S.90, Ankara,
- EMRE, C., 1997, **Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi**: Birleşik Krallık, ABD, Fransa, Almanya ve Japonya'da Kamu Yönetiminin Yapısı ve İşleyişi (Ankara:Siyasal Kitabevi, ).
- EMRE, C., 2002, **Mülki İdare Amirliği Mesleğine Giriş ve Adaylık Eğitimi", İyi Yönetim Arayışında Türkiye'de Mülki İdarenin Geleceği**, Ankara, TİAV. Yayını,
- ENÇ, M., 1984, **Üstün Beyin Gücü**, Ankara, 1973, s.331 den aktaran Ü.AKKUTAY,
- ERCAN, Y., 2001, **Osmanlı Yönetiminde Gayrimüslimler**, Ankara: Turhan Kitabevi yayını,
- ERDOĞAN, İ. (1999); **İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik** (5.Baskı), İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını No: 7, Dönence Basım, İstanbul
- ERDOĞAN, İ., 2000, **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- ERDOĞAN, İ. 1990, **Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri**, Küre Ajans, İstanbul,
- ERDOĞAN, İ., 1997, **İşletmelerde Davranış**, 2.Baskı, İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul,
- EREN, E., 1993, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- EREN, E., 1993a, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No:402, İşletme Ekonomisi Dizisi:34
- EREN, E., 2001, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- ERENSOY, K., 1981, **TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı Üzerine Bir Değerlendirme**, Amme idaresi Dergisi, Cilt, 14, Sayı:3, Eylül 1981, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını
- ERGİN, ., 1939, **Türk Maarif Tarihi**, Osman Bey Matbaası
- ERGUN, T. - POLATOĞLU, A., 1992, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayın 1', Ankara
- ERGUN, E. ; Tokcan, Ç., 1967, **Kamu Sektöründe İnsan Gücü Sorunu, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı Raporlar ve Tartışmalar**, Ankara, SBF Yayını
- ERGUN, T. ve A. POLAT, 1978, **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara: TODAİE Yayını,
- ERGUN, T., 1976, **TODAİE ve Akademik Gelişme Olanakları**, Amme İdaresi Dergisi, IX,4,
- ERGUN, T., 1988, **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**, Ankara, TODAİE Yayını,
- ERGUN, T., 1991, **Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi Gereksinmesi ve Kamu Yönetimi Araştırması Projesi**, AİD, C. 24, S. 4, Aralık

- ERGÜN, T., 1979, **Yönetici Davranışı Yönetim Psikolojisi** (7-9 Aralık 1977), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:183
- ERGÜN, T., 1983, **Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi Sorunu**, Amme idaresi Dergisi, Cilt: 16, Sayı:2, Haziran 1983, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları
- ERGÜN, T., 1988, **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:224.
- ERKİN, V., 1966, **Kuruluşunun14. Yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü**, Amme İdaresi Bülteni, S. 7, Ağustos
- ERKMENOL, A., 1996, **Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, TÜSSİDE Seminer Bildirisi
- ERYILMAZ, B., 1999, **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul
- ERYILMAZ, B., 1995, **Kamu Yönetimi**, İzmir: Akademi Kitabevi 2. Baskı.
- ERYILMAZ, B., 2002, **Kamu Yönetimi**, İstanbul, Erkan Matbaası,
- ERYILMAZ, B., 2004, **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul
- EVRENSEL, M.A., 1968, Ömer. **Fransa Milli İdare Okulu**, Türk İdare Dergisi, Y.39,12, Mayıs-Haziran
- FER, M., 1967, **Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı-Raporlar ve Tartışmalar (30 Mayıs-2 Haziran 1966)**, Ankara: AÜSBF Yayınları,
- FINDIKÇI, İ., 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (3. Basım), Alfa, İstanbul
- FİDAN, N.; ERDEN, M., 1998, **Eğitime Giriş**, Alkım Yayınları, İstanbul,
- FİNDLEY, C., 1996, **Vaughn Kalemiyeden Mülkiyeye Osmanlı Memurlarının Toplumsal Tarihi**, Çev. Gül ÇAĞALI GÜVEN İstanbul, Tarih Vakfı Yurt Yayınları,
- FİŞEK, Kurthan, 1975, Yönetim, SBF Yayınları No:387, Ankara
- FONTENAY, M.H.Bourdeau de, 1960, **Fransa'da Yüksek Kademe Yöneticilerin Yetiştirilmesi**, Çev. İhsan KUNTBAY, Ankara: TODAİE Konferans Serisi, TODAİE Yayın no:7,
- GENÇ, R., 2002, **Karahanlı Devlet Teşkilatı**, Ankara, Türk Tarih Kurumu Yayını,
- GİRİTLİ, İ., 1963, **Amme İdaresi Teşkilatı ve Personeli**, İstanbul,
- GORİNE, A., 1959, Arif PAYASLIOĞLU, **Türkiye'de İdare Mesleği Memurları Yetiştirme Teşkilatı**, Çev.Muharrem BALASAYGIN, Ankara, Türk İdare Dergisi, Sayı 256, Ocak
- GÖDEKMERDAN, M., 1991, **İngiliz Kamu Personel Rejiminin Özellikleri**, Türk İdare Dergisi, çisleri Bakanlığı Yayınları, Sayı: 391, Ankara

- GÖKBİLGİN, T., 1977, **Osmanlı Müesseseleri Teşkilatı ve Medeniyet Tarihine Genel Bakış**, Edebiyat Fakültesi Matbaası, İstanbul
- GÖZÜBÜYÜK, A.Şeref, 1988, Yönetim Hukuku, Ankara: Sevinç Yayınları
- GÖZÜBÜYÜK, A.Ş., 2002, **Açıklamalı Türk Anayasaları, Anayasaların Yapılışları-Özellikleri**, Ankara, Turhan Kitabevi,
- GÖZÜBÜYÜK, Ş.; Tan, T., 1998, **İdare Hukuku Genel Esaslar**, C.1 Ankara, Turhan Kitabevi Yayını
- GÜLER, Birgül A., 1988, **Devlet Personel Başkanlığı Üzerine Bir İnceleme (I)**, Amme İdaresi Dergisi, XXI, 1, Mart
- GÜLERMAN A., 1985, **İse Yeni Girenlerin İşe Alıştırmaları**, İşveren C, XXIV. S1
- GÜLPEPE, N., 2002, **İlk Türk Devletlerinde Bürokrasi**, Türkler Ansiklopedisi, Hasan Celal GÜZEL, Kemal ÇİÇEK, Salim KOCA, Ed. Ankara, Yeni Türkiye Yayınları
- GÜNAY, Ö.Faruk, 2004, Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üni.
- GÜNGÖR, T., 2007, **Enderun Saray Mektebinde Hasoda Teşkilatı**, İstanbul
- GÜRAN, S., 1980, **Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri**, İstanbul:Fakülteler Matbaası,
- GÜRAN, T., 1997, **Osmanlı Devletinin İlk İstatistik Yıllığı 1897**, Ankara, Başbakanlık DİE Yayını,
- GÜRÜN, K., 1981, **Türkler ve Türk Devletleri Tarihi**, Ankara, Bilgi Yayınevi,
- HALAÇOĞLU, Y. 1995, **XIV. ve XV. Yüzyıllarda Osmanlı Devletinin Teşkilatı ve Sosyal Yapı**, T.T.K, Ankara,
- HALAÇOĞLU, Y., 1998, **XIV-XVII.Y.Y. Osmanlılarda Devlet Teşkilatı ve Sosyal Yapı**, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi,
- HARCAR, T., 2005, **2000'li yıllarda Amerikan ve Türk Yöneticilerinin Bireysel Yöneticilik Değerlerine İlişkin İki Kültür Arası Karşılaştırmaya Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İst. Üni.
- HAYAT Ansiklopedisi, Tifdruk Basımevi, İstanbul, C:2
- HEPER a, M., 1973, **Osmanlı-Türk Devletinde Bürokrasinin Siyasi Rolü: Kamu Yönetimi Kuramı Açısından Bazı Gözlemler**, Amme İdare Dergisi, C.6, S.2
- HEPER, M., **19. YY'da Osmanlı Bürokrasisi**, Tanzimaftan Cumhuriyete TürkiyeAnsiklopedisi, İletişim Yayınları, c.II
- HEPER, M., ?, **Tanzimattan Cumhuriyete - Devlet Yapısı ve Yönetim**, Türkiye Ansiklopedisi, C. II,

- HEPER, M., 1973, **Modernleşme ve Bürokrasi, Karşılaştırmalı Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara, Sevinç Matbaası,
- HEPER, M., 1974, **Bürokratik Yönetim Geleneği, Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye Cumhuriyetinde Gelişmesi ve Niteliği**, Ankara ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını No:23
- HEPER, M., 1977, **Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme, Siyaset Sosyolojisi Açısından Bir İnceleme**, İstanbul, Boğaziçi Ün. Yayını,
- ISIR, T., 2006, **Örgütlerde personel seçim süreci: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin kişilik özelliklerinin tespit edilerek personel seçim sürecinin yerleştirilmesi üzeri ne bir araştırma**, yayınlanmamış doktora tezi, Adana"
- IŞIK, H., 1993, **Cumhuriyetin 70. Yılında İçişleri Bakanlığı'nda Eğitim Hizmetleri**, Türk İdare Dergisi, Sayı: 401, Aralık 1993, Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayını İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Verilerinden yararlanılmıştır.
- İHSANOĞLU, E., 1992, **Tanzimat Öncesi ve Tanzimat Dönemi, Osmanlı Bilim ve Eğitim Anlayışı**, 150. Yılında Tanzimat, Hakkı Dursun YILDIZ, Ankara Türk Tarih Kurumu Basımevi,
- İNALCIK, H., 1954, **Fatih Devri Üzerine Tetkikler ve Vesikalar**, Ankara T.T.K.
- İNALCIK, H., 1964-1965, **Türk İdari Teşkilatı Tarihi Ders notları**,
- İNALCIK, H., 1993, **Osmanlı İmparatorluğu Toplum ve Ekonomi Üzerinde Arşiv Çalışmalar, İncelemeler**, İstanbul, Eren Yayıncılık,
- İNALCIK, H., 2000, **Osmanlı'da Devlet, Hukuk, Adalet**, İstanbul: Eren Yayıncılık,
- İNALCIK, H., 2003, Günsel R., **Osmanlı Uygarlığı II, Kültür Bakanlığı Yayınları**, Ankara
- İNALCIK, H., 2004, **Osmanlı İmparatorluğu Klasik Çağı, (1300–1600)YKY**, İstanbul
- İSBİR, E. G.; Tortop, Nuri, 1989, **Yönetim Bilimi**, Ankara: Bilim Yayınları .
- İSFENDİYAROĞLU, F., 1952, **Galatasaray Tarihi**, Doğan Kardeş Basımevi, İst., C.1
- İSHAKOĞLU, G., 1998), **Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İSLAM Ansiklopedisi, Enderun maddesi, Türkiye Diyanet Vakfı, Cild:11
- İŞBİR, E. G., 1986, **Yönetim Bilimi**, Ankara,
- JOHNSON, M., 1996, **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, Çev. Sinem Gül, İstanbul, Sabah Yayınları, s.108.
- KAYA, Y. K., 1984, **İnsan Yetiştirme Düzenimiz**. Geliştirilmiş-t, Baskı, Ankara,

- KAYA, Y. K., 1991, **Eğitim Yönetimi : Kuram ve Türkiye 'deki Uygulama**, Geliştirilmiş 4 . Baskı, Bilim Yayınları, Ankara.
- KALKANDELEN, A. H., 1967, **Devlet Memurlarının Eğitimi, Hizmet içi Eğitim Kuruluşları ve Üniversite, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı Raporlar ve Tartışmalar**, Ankara, SBF Yayını, s.373
- KALKANDELEN, A. H., 1979, **İşletmeler KİT'ler ve Kamu Kuruluşları için HiE El Kitabı**, Ankara,
- KALKANDELEN, H., 1972, **Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler-Ülkeler**, Senyuva, Matbaası, Ankara
- KALKANDELEN, H., 1983, **Yöneticilerin Yetiştirilmesi-Geliştirilmesi**, Amme İdaresi Dergisi, 18,2, Haziran"
- KALKANDELEN, H., 1985,**Yöneticilerin Yetiştirilmesi-Geliştirilmesi**, Amme İdaresi Dergis, 18, 2, Haziran Dergisi, 18, 2, Haziran"
- KANTARCIOĞLU, S., 1977, **Devlet Personel Rejimi Nasıldı, Ne oldu, Yeni Düzenleme Nasıl Olmalıdır?**, Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayını, No.34 Kanun, 3046 Sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları hakkında kanun, madde 31 Kara, Kemal, 2006, Lise Tarih 2, Önde Yayıncılık, İstanbul
- KARAÇAM, A., 2001, **Kültür ve Medeniyet Tarihinde Osmanlı'yı Cihan Devleti Yapan 150 Sır Bilge** Yayıncılık, İstanbul
- KARAER, T., 1989, "Yöneticilerin Yetiştirilmesi: Federal Almanya Örneği", AiD, C. 22, S. 4, Aralık
- KARAMUK, Ziya, 1964 , **Cumhuriyetin 50. Yılında Milli Eğitimimiz, Milli Eğitim Bakanlığı**, Ankara
- KAVRUK, H., 1994, **Yönetim ve Yöneticilerimiz**, Türk İdare Dergisi, Yıl: 66 Eylül 1994, Sayı:404 ISSN 1300-3216, Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayını
- KAYA, Y. K., 1999, **Eğitim Yönetimi-Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Ankara: Bilim Yayını
- KAYA, Y. K., 1974, **İnsan Yetiştirme Düzenimiz: Politika, Eğitim, Kallanma**, Ankara
- KAYA, Y. K., 1984, **İnsan Yetiştirme Düzenimiz**. Geliştirilmiş 4 Baskı, HÜEF Yayınları, Ankara,
- KAYA, Y. K., 1991, **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye 'deki Uygulama**, Geliştirilmiş 4 . Baskı, Bilim Yayınları, Ankara.
- KAYA, Y. K., 1995, **Türkiye' de Kamu Yönetimi Öğretimi** , Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirilen, II Cilt , Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:262.
- KAYNAK, T., Z. ADAL, İ. ATAAY, C. UYARGİL, Ö. SADULLAH, A.C. ACAR, O. ÖZÇELİK ve G. DÜNDAR, 2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2. Baskı), İstanbul

Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, Dönence, İstanbul

KAYRA, C., **Enderunlu İlyas Ağa, Tarih-i Enderun-Letaif-i Enderun**, Güneş Yayınları, İstanbul,

KAZICI, Z., 1985 , **İslami ve Sosyal Açından Vakıflar**, Milli Eğitim Yayınevi,

KAZICI, Z., 2004, **Osmanlı'da Eğitim ve Öğretim**, Bilge Yayıncılık

KIZILTEPE (Avanoğlu) , Zeynep 2004, **Öğretişim(Eğitim Psikolojisine Çağdaş Bir Yaklaşım)** İstanbul,

KIZILTOPRAK, S., 2002, **Memlûk Sistemi**, Türkler Ansiklopedisi, Hasan Celal GÜZEL, Kemal ÇİÇEK, Salim KOCA, Ed. Ankara, Yeni Türkiye Yayınları, C.5

KINGSBURG, J. B.; MIHÇIOĞLU, Cemal, 1954, **Türk Devlet Teşkilatında Personelin Yetiştirilmesi Hakkında Rapor**, TODAİE Yayını, Ankara

KOCA, S. , 2002, **Eski Türklerde Devlet Geleneği ve Teşkilatı**, Türkler Ansiklopedisi, C.2, Hasan Celal GÜZEL, Kemal ÇİÇEK, Salim KOCA, ed. Ankara, Yeni Türkiye Yayınları,

KOÇEL, T., 1970, **İşletme Yöneticilerinin Eğitimi**, Banka Dergisi, C.7, S.9, Eylül

KOÇEL, T., 1990, **İşletme Yöneticilerinin Eğitimi**, Banka Dergisi, 7,9, Eylül

KOÇEL, T., 1993, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 4. Bası.

KOÇEL, T., 2003, **İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 9.Bası, Beta Yayınevi,

KOÇER, H. A. , 1991, **Türkiye'de Modern Eğitimin Doğuşu ve Gelişimi(1773-1923)** M.E.B, İstanbul

KOÇU, R. E. ,1964, **Yeniçeriler**, Koçu Yayınları, İstanbul

KOÇU, R. E., 1972, **Osmanlı Sarayında Enderun Teşkilatı**, Hayat Tarih Mecmuası, İstanbul, C:2, S:7

KODAMAN, B., 1988, **Abdülhamit Devri Eğitim Sistemi**, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi,

KODAMAN, B., 1988, **Abdülhamid Devri Eğitim Sistemi**, Türk Tarih Kurumu Basımevi Ankara

KÖMÜRCİYAN, E. Ç., 1988, **İstanbul Tarihi, XVII. Asırda İstanbul**, Eren Yayıncılık, İstanbul

KÖPRÜLÜ, A., 1986, **Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi Sorunu**, KooperatifDünyası, Y. 16, S. 184, Temmuz

- KÖTEN, A., 1994, **Bütün Yönleriyle Asrı Saadet'te İslam**, Beyan Yayınları, İstanbul.
- KUYASKİL, A., 1994, **Türkiye'de Yönetimi Yeniden Düzenleme Çalışmaları Çok Partili Dönem** (1945-1963) İstanbul, DER Kitabevi,
- KÜÇÜK, H., 1980, **Türk İslam Sosyal Düşünce Yapısı**, Fatih Kitabevi, İstanbul
- KÜLEBİ, A., 1990, **Grup Dinamiği Eğitimi**, HÜİBF Dergisi, C. 8, S. 1,
- LAMOTHE, D. De, 1962, (Çev. Özer O., V. Pekiner). **Fransa'da Devlet Memuriyeti**. Ankara: TODAİE Yayın,
- LEWIS, B., 2000, **Modern Türkiye'nin Doğuşu**. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi,
- MANTRAN, R., 1999, **Osmanlı İmparatorluğu Tarihi I, Osmanlı Devletinin Doğuşundan 18. Yüzyılın Sonuna**, Çev. Server TANİLLİ, İstanbul, Adam Yayınları,
- MARDİN, Ş., 1998, **Yeni Osmanlı Düşüncesinin Doğuşu**, İstanbul: İletişim Yayınları,
- MARDİN, Ş., 1999, **Jön Türklerin Siyasi Fikirleri**, İstanbul: İletişim Yayınları,
- MEB, 1996, Örnekleriyle Türkçe Sözlük, Cilt.3, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları No: 2967, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi No:872."
- MEHMET PAŞA, Defterdar Sarı, 1987, **Devlet Adamına Öğütler**, Sadeleştiren, Hüseyin Ragıp UĞURAL, İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayını,
- MERAY, S., 1967, **Kamu Personelinin Yetiştirilmesi ve Üniversite Programları", Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı**, Ankara: AÜSBF Yayını,
- MIHÇIOĞLU, C., 1963, **İdari Reform, Belçika Tecrübesi ve Türkiye İçin Alınacak Dersler**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:158-140.
- MIHÇIOĞLU, C., 1964, **Personel İdaresi Ders Notları**, SBF, s.85'den aktaran, Oğuz ONARAN, Yönetici Sınıfın Eğitimi Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye'de, Ankara, TODAİE Yayını, 1967
- MIHÇIOĞLU, C., 1968, **Türkiye'de Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi**, SBF. Dergisi, C.XXIII, No:2, Haziran
- MIHÇIOĞLU, C., 1988, **Türkiye'de Çağdaş Kamu Yönetimi Öğretiminin Başlangıç Yılları**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:568
- MİLİBAND, R., 1989, **Kapitalist Devlet**, Çev. Osman AKINBAY, İstanbul, Belge Yayınları Milli Prodüktivite Merkezi; 580 Sayılı Kuruluş Kanunu. Madde 2
- MİSKEVEYH, 1983, **Ahlaki Olgunlaştırmak**, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara
- MLİÇIOĞLU, C., 1987, **Yönetim Sorunları**, Ankara: AÜSBF Yayınları



- MİLLİÇİOĞLU, C., 1987, **Devlet Personel Dairesinin Kuruluş Yılları: Anımsamalar, Düşünceler**, AÜSBF Dergisi, 42, No: 1-4, Ocak-Aralık"
- MUTLU, E. C., 2000, **Türkiye’de Görevlendirilen Çokuluslu İşletme Yöneticilerine Uygulanan Eğitim Ve Geliştirme Programının Kapsamı**, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 1
- Mülki İdare Şurası Sonuç Bildirgesi, 2002, İdarecinin Sesi Dergisi, C.15, S.92, Haziran
- MÜNİR, A. M., 1951, **(XV ve XVI. Asırlarda Rumelinin Türkler Tarafından İskânına Dair)** Türkiyat Mecmuası C:X.
- NEWMAN, H. W., 1979, (Çev. Kenan Sürgit). **Sevk ve İdare**, Ankara: TODAİE Yayınları,
- NEWMAN, H.W., 1970, (Çev: Kenan SÜRGİT), **Sevk ve İdare**, Ankara,
- NEWMAN, W. H., 1985, **Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Çev. Kenan SÜRGİT, Ankara: Yetkin Yayınevi,
- NİTAS, K., 2003, **Fransa Yönetim Sistemi**, Yirmi Birinci Yüzyılda Yönetim, Ankara: Türk İdari Araştırmalar Vakfı yayını,
- NUHOĞLU, G. ,2002, **Gazneli Devlet Teşkilatı**, Türkler Ansiklopedisi, Hasan Celal GÜZEL, Kemal ÇİÇEK, Salim KOCA, Ed. Ankara, Yeni Türkiye Yayınları, C.5
- NURİ PAŞA, M., 1987, **Netayic-ül Vukuat, Kurumları ve Örgütleriyle Osmanlı Tarihi**, sadeleştiren Neşet ÇAĞATAY, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Tarihi Kurumu Yayını, Ankara,
- O’NUALLAIN, C., 1988, **Yöneticilerin Üst Düzey Görevlere Hazırlanması**, Amme İdare Dergisi, C.21, S.3, Eylül
- OĞUZ, M., 2008, **Osmanlı Devletinin Yükselme Döneminde Enderun Saray Okulunun Yeri ve Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üni. İst.
- OKTAY, A., 2007, **Eğitim Bilimine Giriş**, Pagem Yayıncılık, Ankara
- ONARAN O., 1967, **Merkezi İdarede Hizmet içi Eğitim”, Kamu Görevlilerinin Eğitimi Konferansı Raporlar ve Tartışmalar**, Ankara, SBF Yayını,
- ONARAN, A. Ş., 1964, **Devlet Personel Eğitimi**, Tın, Y. 35, S. 287-288, Mart - Nisan Mayıs-Haziran
- ONARAN, O., 1967, **Yönetici Sınıfın Eğitimi, Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye’de**, Ankara, TODAİE Yayını
- O’NUALLAIN, C., 1988, (Çev. M. Kemal Öktem). **Yöneticilerin Üst Düzey Görevlere Hazırlanması** Amme İdaresi Dergisi, 21,3, Eylül
- ORTAYLI, İ. ,1979, **Türkiye İdare Tarihi**, Doğan Basımevi, Ankara
- ORTAYLI, İ., 1996, **Türkiye İdare Tarihine Giriş**, Ankara Turhan Yayınevi,

- ORTAYLI, İ., 2002, *İran Notları* (2) Milliyet Pazar Gazetesi, 7 Temmuz
- ORTAYLI, İ., 2004, *Osmanlı Barışı*, Erkam Matbaası, İstanbul,
- ORTAYLI, İ., 2008, *Osmanlı Sarayında Hayat*, Yitik Hazine Yayınları, Çağlayan Matbaası, Mayıs, İzmir
- OZANKAYA, Ö., 1977, *Toplum Bilimine Giriş*, Ankara, SBF yayını
- ÖNCÜ, F., 1998, *Yönetimde Eğitim*, İstanbul : Değişim Dinamikleri Yayınlan.
- ÖNDER, M., 1995, *Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Bazı Ülkelerde ve Türkiye' de Durum*, Türk İdare Dergisi, Ankara: Aralık 1995, Yıl:67, s.407-440."
- ÖNLER, Z. , 2002, *Kutadgu Bilig'de İktidar Kavramı ve Siyaset Anlayışı*, Türkler Ansiklopedisi, Hasan Celal GÜZEL, Kemal ÇİÇEK, Salim KOCA, Ed. Ankara, Yeni Türkiye Yayınları, c.5.
- ÖRNEK, H., 1988, *Türkiye'deki Kamu Yönetiminin Gelişimi*, İdarecinin Sesi Dergisi, C II., S. 12, Mart
- ÖZÇELİK, O., 1998, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul
- ÖZER, C., 1995, *Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı 'mn Gelişimi ve. Mezunlar Araştırması* , Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirisi, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınlanmamış Sempozyum Bildirisi, s.1-12."
- ÖZİNÖNÜ, A., 1975, *Milli Eğ itim Düzeninde Üniversite Eğ itimi-İstihdam İlişkisi Üzerine Bazı Gözlemler* , Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu V.Bilim Kongresi Bilim Adamı Yetiştirme Grubu Tebliğleri,(29 Eylül-1 Ekim 1975), Ankara: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Yayım, s.16-29."
- ÖZMEN, Ö.; Aldemir, C.; Katrinli, A.; Arbak, Y., 1997, *Türk Kamu ve Özel Sektör Örgüt ve Yöneticilerinin Özellik ve Değerlerinin Algılanması* 21. Yüzyıla Girerken Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu: Yöneticilik ve Yetiştirme Sorunu Grubu Bildiriler, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayım, s.1 -16."
- ÖZTEKİN, A., 1998, *Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TC.Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, Ankara
- ÖZTUNA, Y., 1969, *Türk Tarihinden Yapraklar*,.M.E.B, İstanbul
- ÖZTUNA, Y., 1978, *Büyük Türkiye Tarihi*, 8.Cilt, Ötüken Neşriyat, İstanbul
- ÖZTÜRK, N. K., 1993, *Yeni Yönetim Paradigması*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26 , Sayı :4 , Aralık 1993, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınlan, s.45-58 ."

- ÖZTÜRK, A., 1997, *İşletme Yönetimi-Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma*, Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7, No.1, , 87-106
- ÖZTÜRK, C., 2005, *Türkiye’de Düünden Bugüne Öğretmen Yetiştiren Kurumlar*, Milli Eğitim Bakanlığı
- ÖZTÜRK, H., 1994, *Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi ve Yetiştirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üni., Ankara
- ÖZTÜRK, N. K., 2000, *Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum*, Türk İdare Dergisi, İşçileri Bakanlığı Yayınları, Sayı: 428, Ankara
- ÖZTÜRK, N., 1995, *Türk Yenileşme Tarihi Çerçevesinde Vakıf Müessesesi*, Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları, Ankara,
- ÖZTÜRK, Y., 1973, *Fransa Kamu ve Personel İdaresi Konusunda Bir İnceleme*, Türk İdare Dergisi, 343, Temmuz-Haziran
- PAKALIN, Z., 1993, *Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimleri Sözlüğü*, MEB, C:3
- PEKER, Ö. ve N. AYTÜRK., 2002, *Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi, 2. Baskı,
- PEKER, Ö. , 1995, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara, TODAİE Yayını, s.33.
- PEKER, Ö., 1989, *Yönetici Eğitimi*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No:230."
- PEKER, Ö., 1994, *Yönetici Eğitimi*, Ankara, TAKAV Matbaası Yayını
- POLAT, A., 1997, *bilgi Çağı ve İşletmelerinde Yönetici Eğitimi ve Türkiye’de yapılan kısa süreli eğitim programlarında gözlenen gelişmeler*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze (yayınlanmamış yl tezi)
- QURESHI, A., 1970, *Türkiye ve Orta doğu Amme İdaresi Enstitüsü ve Amerika, İngiltere ve Pakistan’da yönetici yetiştirme Programları*, Amme İdare Dergisi, Cilt 3 sayı 4 Aralık
- REFİK, A., 1931, *Eski İstanbul*, Kanaat Kütüphanesi, İstanbul
- REHBER ANSİKLOPEDİSİ, 1993, *Enderun Maddesi*, İstanbul
- RESMİ GAZETE, 24 Aralık 2003 gün ve 25326 sayılı
- REYHAN, C., 1999, *Osmanlı Devletinde Siyasal İktidar ve İlmiyye Sınıfı*, Amme İdaresi Dergisi., TODAE Yayınları, Sayı: 32/3, Ankara.
- RONTEIXS, J.-P., 1990, *Fransa’da Üst Kademe Yönetiminde Personel Hareketliliği*, Kamu Hizmetinde Esnek Personel Yönetimi, Çev. Çiçek REFİK, DPB Yayını, (61-74) Ankara,
- SABUNCUOĞLU, Z. ; Tokol, T.; Onal, G., 1985, *İşletme Bilimine Giriş*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi."

- SABUNCUOĞLU, Z. ; Tüz, Melek, 1995, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları ."
- SABUNCUOĞLU, Z., 1994, **Personel Yönetimi** , Bursa: Rota Yayınları
- SABUNCUOĞLU, Z., 1997, **Personel Yönetimi**, Rota Ofset, Bursa
- SABUNCUOĞLU, Z.; Tokol T., 2001, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa
- SAĞLAM, M., 1979, **Örgütsel Değişme**, Ankara : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 185."
- SAĞLAM, M., 1982, **Organizasyonlarda Alt Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitimi**, Ankara
- SARVAN, F., 1994, **Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye'de Sağlık Hizmetleri Yöneticiliği Meslek ve Eğitimi** , Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı: 1, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Basımevi, s.209-236."
- SEMPOZYUM, 2003, Türkiye'de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu
- SENCER, M., 1982, **Kamu Görevlilerinin Eğitimi ve Kamu Yönetimi Akademisi**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, Haziran 1982, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, s.3-7 ."
- SENCER, M, 1984, **Osmanlı imparatorluğunda Tanzimat Sonrası Siyasal ve Yönetimsel Gelişmeler**, AİD, C 17, S. 3, Eylül
- SENEL, A. T., 1964, **Kamu Görevlilerinin Eğitilmesi**, TİD, Y. 35. S. 290, Eylül- Ekim Seydi Bey, Ali, Teşrifat ve Teşkilatımız, Kervan Kitapçılık
- SEZGİN, İ., 2000, **Mesleki Ve Teknik Eğitimde Program Geliştirme**, Nobel, Yayınları, Ankara
- SİMSEK A., 2002, **Eğitim İletişimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1968, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi,
- SÖZEN, U., 1973, **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi Yayınları No:58, İşletme Yönetimi Yayınları No:1
- STEAR, Edward B., 1999, **The Successful Manager**, Management, 22, 3,
- STEINBERG, Sheldon S.; Austern, Dawid T. ,1995, **Hükümet, Ahlâk ve Yöneticiler** Çev. Turgay Ergun, Ankara, TAKAV Matbaası
- SUNGUR, N., 1997, **Yaratıcı Düşünce**, İstanbul: Evrim Yayınevi
- SÜRGİT, K., 1970, **Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi**, Mart, AİD, C.3, S.1

- SÜRGİT, K., 1981, **Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin amaç ve Politika Belirleme İşlevleri**, Mart, AİD, C.XIV,
- ŞAHİN, M., 1994, **İş İdaresine Giriş**, Web Ofset, Eskişehir
- ŞAPOLYO, E. B., **Enderun ve Birun Ağaları**, Çınaraltı, C:4, S:103
- ŞAYLAN, G., 1972, **Türkiye ve Yabancı Ülkelerde Yüksek Memurlar Sorunu**, AİD, C.5, S.1, Mart
- ŞAYLAN, G., 1974, **Türkiye’de Kapitalizm, Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji**, Ankara, Sevinç Matbaası
- ŞEN, B., 2006, **Türkiye’deki yönetici geliştirme programlarının etkinliğini belirlemeye yönelik nitel bir ARAŞTIRMA**, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli
- ŞENEL, A.T., 1966, **Personel Eğitimi, İdarelerde Eğitim Planlaması**, TİD, Y.36, S.299, Mart-Nisan
- ŞENER, S., 1993, **Başarı Yolunda 70 Kural**, Timaş Yayınları İstanbul
- ŞEVKET PAŞA, M., 1325, **Osmanlı Teşkilat ve Kıyafet-i Askeriyesi**, Mektebe-i Harbiye Matbaası
- ŞİMŞİRGİL, A., 2005, **Taşa Yazılan Tarih, Topkapı Sarayı, Tarih ve Düşünce Kitapları**, İstanbul
- TANERİ, A., 1978, **Osmanlı Devleti’nin Kuruluş Döneminde Hükümdarlık Kurumunun Gelişmesi ve Saray Hayatı Teşkilatı**, Ankara Üniversitesi, Dil Tarih Coğrafya Fakültesi Yayınları, Ankara
- TANYELİ, H., 1970, **Personel Eğitimi: İlkeler-Metotlar-Teknikler**. Ankara: Şenyuva, Matbaası,
- TASKIN E., 2001, **İşletme Yönetiminde Eğitim Ve Gelistirme**, Papatya, Yayıncılık, İstanbul
- TATAR, T.; Üner, M., 1992, **İşletmecilik İlkeleri**, Ankara: Gazi Büro Yayınları
- TAVERNİER, J.B. , 1984, **Topkapı Sarayında Yaşam**, Can Matbaası, İstanbul
- TAYMAZ, A. H., 1997, **Hizmetiçi Eğitim**, TAKAV Tapu Ve Kadastro Vakfı, Ankara,
- TAYMAZ, H., 1992, **Hizmetiçi Eğitim**, Ankara,
- TAYMAZ. H., 1981, **Hizmetiçi Eğitim**, AÜEF yayını, Ankara.
- TBMM Tutanakları, 14.11.1984, B.25, O:1,
- TEKELİ, T., 1999, **Çok Uluslu Şirketlerde Yönetici Seçimi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

- TELİMEN, O., 1972, **Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitim Ve Geliştirilmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul İktisadi Ve Ticari Bilimler Akademisi, İstanbul
- TELİMEN, O., 1978, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İİTİA yayını, İstanbul
- TEZEL, E., Mülki **İdare Amirlerinin Yetiştirilmesi**, KYUP (yayınlanmamış uzmanlık tezi).
- TİMUR, Hikmet, 1990, **Yaratıcı Düşünce**, İstanbul: Evrim Yayınevi
- TİMURTAŞ, F. K., 1970, Ergun Göze, **Peyami Safa'dan Seçmeler**, K.T.B Yayınları, Ankara
- TOBB Yayını, 2000, **Avrupa Birliğine Tam Üyelik Sürecinde Türkiye'de Yönetimin Yeniden Yapılanması**, Ankara
- TODAİE; 1997, **TODAİE Tanıtım Kitapçığı**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını
- TODAİE, 1989, **Yılı Eğitim Programları**
- TODAİE, **Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor**, TODAİE Yayınları
- TORTOP, N., 1997, **21. Yüzyılda Yöneticilerden Beklenenler**, 21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu: Yöneticilik ve Yetiştirme Sorunu Grubu Bildir ileri, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayım, s.1-11."
- TORTOP, N., 1999, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara
- TORTOP, N., 1966, **Fransa'da İdarecilerin Yetiştirilmesi ve Milli İdarecilik Okulu**, Türk İdare Dergisi, sayı 30, Mayıs-Haziran
- TORTOP, N., 1970, **Kamu Yönetiminde Yöneticinin Rolü ve Önemi**, AİTİA Dergisi, C.2, S.2
- TORTOP, N., 1975, **Yönetim Biliminine Giriş**,
- TORTOP, N., 1985, **Batı Avrupa'da Merkezi İdare Üst Makamlarına Atamalar**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:1, Sayı : 1-2, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler , Fakültesi Yayınları , s.1-5."
- TORTOP, N., 1985, **Kamu Personel Yönetimi**, S Yayınları
- TORTOP, N., 1990, **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Ankara
- TORTOP, N., 1991, **Mahalli İdareler**, TODAİE Yayını, 4. baskı, Ankara,
- TORTOP, N., 1992, **Personel Yönetimi**, Ankara, DİE Matbaası
- TORTOP, N., 1994, **Personel Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınları
- TOSUN, K., 1990, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü.İşletme Fak.Yayını, No.232, İstanbul,

- TOSUN, K., 1992, **İşletme Yönetimi**: Genel Esaslar, Ankara: Savaş Yayınları
- TUTUM, C., 1969, **Fulton Raporu**. Amme İdaresi Dergisi, II, 1, Mart
- TUTUM, C., 1979, **Personel Yönetimi**, II. Baskı, TODAİE Yayını, Ankara
- TÜMER, M., 1975, **Yönetim ve Yönetici**, İstanbul: Üçler Matbaası.
- TÜRKAY, T., 1971, **ABD'de Yüksek Yöneticilerin Eğitimindeki Yeni Gelişmeler**, Türk İdare Dergisi, 329, Mart-Nisan
- TÜRKER, B., 2004, **Liderlik-Modern Yöneticilik Işığında Tarihe Yön Verenlerin Karakter Analizi**, Ankara: Elma Yayınevi, Temmuz
- UĞURAL, H. R., 1987, Sadeleştiren, Defterdar Sarı Mehmet Paşa, **Devlet Adamına Öğütler**, İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayını,
- UNAN, F. , 2003, **Kuruluşundan Günümüze Fatih Külliyesi**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara
- UNAT, F. R., 1964, **Türkiye Eğitim Sisteminin gelişmesine Tarihi Bir Bakış**, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara
- UYAROĞLU, H. N., 1989, **Osmanlı Kamu Kurum ve Yönetim Sistemleri İçinde Enderun Saray Okulu**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul,
- UYSAL, B., 1998, **Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler**, Ankara: TODAİE Yayını
- UZUNÇARŞILI, H., İ., 1943, **Osmanlı Devleti Teşkilatında Kapıkulu Ocakları**, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara
- UZUNÇARŞILI, İ. H. ,1984b, **Osmanlı Devletinin Saray Teşkilatı**, T.T.K, Ankara
- UZUNÇARŞILI, İ. H., 1945, **Osmanlı Devletinin Saray Teşkilatı**, Ankara,
- UZUNÇARŞILI, İ. H., 1965, **Osmanlı Devletinin İlmiye Teşkilatı**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara,
- UZUNÇARŞILI, İ. H., 1984, **Osmanlı Devleti Teşkilatına Medhal**, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi,
- UZUNÇARŞILI, İ. H., 1988 **Osmanlı Devleti Teşkilatından Kapukulu Ocakları**, Ankara Türk Tarih Kurumu Basımevi,
- UZUNÇARŞILI, İ. H., 1988b, **Osmanlı Tarihi**, C 1, Ankara,
- UZUNÇARŞILI-s, İ. H., 1988, **Osmanlı Devletinin Saray Teşkilatı**, Ankara Türk Tarih Kurumu Basımevi,
- ÜÇOK, 1993, **Yönetim ilkeleri**, Ankara: Gazi Büro Kitabevi
- ÜÇOK, C., 1976, Ahmet Mumcu, **Türk Hukuk Tarihi**, Sevinç Matbaası, Ankara
- ÜLGEN, H. Z. , 1967, **Eğitim Felsefesi**, MEB, İstanbul

- ÜLKER, H., 1995, **Siyasal İktidar ve Bürokrasi İlişkisi**, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, C.2.
- ÜNAL, S.; Ada, S., 2004, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Marmara Üni. Yay. No:646
- ÜNAL, T., 1982, **Yönetici Eğitimi ve Geliştirilmesi**, İÜ İktisat Fak, İstanbul
- ÜNSAL, A. **Mülki İdare Amirliğinin Yetkilerini Kısan Bir Gelişme: Askeri ve Yönetmel Yapıların Ayrışması**, Kurthan FİŞEK ed. Türkiye’de Mülki İdare Amirliği, Ankara: T.İ.D. yayını
- ÜNSAL, A., 1979, **Mülki İdare Amirliğinin yetkilerini kısan bir gelişme:Askeri ve yönetmel yapıların ayrışması**, Kurthan FİŞEK ed. Türkiye’de Mülki İdare Amirliği, Ankara: TİD yayını
- ÜSDİKEN, B., 2002,**Tarihsel Bir Bakışla Bilim-Yönetim Birlikteliği**, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt.2, Sayı.2, 127-154."
- ÜSKÜL, Z., 1975, **Kamu Yönetimi Personelinin Hizmetiçi Eğitimi** "", Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Cilt: 11, Sayı : 1, Eskişehir : Eskişehir İktisad i ve Ticari İlimler Akademisi Yayım , s.281-30L.
- VAROĞLU, K.; VAROĞLU, D., 1995, **Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerilerinin Kazandırılmasına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma**, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, C.2, Ankara, TODAİE Yayını,
- VEİKER, Walter F., 1973, **Osmanlı Bürokrasisi: Modernleşme ve Reform** Çev. Semay BÜYÜKDAVRAS-Erkan OYAL, Amme İdare Dergisi, C.6, S.1, Mart
- YAKUBOĞLU, K., ,2006, **Osmanlı Medrese Eğitimi ve Felsefesi**, Lord Matbaası, Topkapı, İstanbul
- YALÇIN, S., 1991, **Personel Yönetimi**, Küre Ajans, 4. Baskı, İstanbul
- YALÇINDAĞ, S., 1970, **Kamu Yönetimi Sistemimizin Tarihsel Evrimi Üzerine Notlar**, Amme İdaresi Dergisi, 3,2, haziran
- YAMAÇ, N., 2004, **türk kamu yönetimindeüst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi ve eğitimi sorunu: uygulamalı bir çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üni. Ankara
- YAŞAMIŞ, F. D., 2001, **Osmanlı Devlet Yönetimi: Başlangıç Yılları**, Türk İdare Dergisi, Yıl 73, S.432, Eylül
- YATES, Jere E., 1985, **Gerilim Altındaki Yönetici**, Çev.Fatoş DİLBER, Semra AK, İstanbul: İlgı yayıncılık,
- YAVUZYİĞİT, M.H., 1999, **Mülkiye Tarihi** (1859-1999), Ankara: Mülkiyeliler Birliği yayını,
- YEĞENOĞLU, Ö., 1984, **Türk Kamu Yönetiminde Bilgi Sistemi**, Türk İdare Dergisi, Sayı:363, Mayıs 1984, Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayım, s.115-126.
- YILDIZ, İ., 2002, **Medreseyle Nereye Kadar**, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2



- YILMAZ, A., 1990, ***Türk Kamu Yönetiminde TDDAİE 'nin Kuruluş ve İşleyişi***, İstanbul: İÜSBF Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- YILMAZ, O., 2001, ***Kamu Yönetim Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri***, Ankara, DPT Yayını,
- YÖK, 2007, ***Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi Raporu***, Ankara
- ZAMAN, M., 2000, ***Yönetim***, Hayat Yayınları, İstanbul
- ZENGİN, Z. S. , 2004, ***Tanzimat Dönemi Osmanlı Eğitim Kurumlarında Din Eğitimi ve Öğretimi(1839-1976)*** MEB, İstanbul

#### İNTERNET KAYNAKLARI

- <http://www.ankara.edu.tr> 01.06.2009
- <http://www.basbakanlik-dpb.gov.tr/giris2.doc> 02.15.2009
- <http://www.bumko.gov.tr/TR/BelgeGoster>, 20.05.2009
- <http://www.ugsad.org.tr/index.php?p=6&l=1>, 15.05.2009
- <http://www.meb.gov.tr/Stats/ist2001/Bolum1s1.htm> 05.01.2009

## ÖZGEÇMİŞ

29 / 01 / 1973 tarihinde İzmit'te doğdu. İlköğretimi ve liseyi İstanbul Tuzla'da bitirdi. Lisans eğitimini 1996 yılında Selçuk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Tarih Bölümü'nde tamamladı. 1996 yılından günümüze kadar özel ve MEB okullarında Sosyal Bilgiler ve Tarih öğretmeni olarak görev yaptı.

Görev yaptığı kurumlar ve okullar:

1996 - 1999 Bursa Gemlik ve Orhangazi ilçelerinde özel eğitim kurumlarında,  
2000 -2003 Edirne - Keşan ve Kırklareli – Lüleburgaz ilçelerinde özel eğitim kurumlarında,  
2003 - 2005 Kırklareli – Babaeski ve Merkez'de MEB'e bağlı liselerde  
2005 -..... İstanbul Büyükçekmece ve Küçükçekmece'nin değişik liselerde