

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**YÖNETİCİ YETİŞTİRME MODELİ OLARAK ENDERUN
EĞİTİM SİSTEMİ İLE GÜNCEL YÖNETİCİ
YETİŞTİRME SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI:
İSTANBUL'DA BİR İŞLETMEDE UYGULANAN
YÖNETİCİ YETİŞTİRME SİSTEMİN İNCELENMESİ VE
BİR MODEL ÖNERİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

TAHA ÖMER KURT

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YÖNETİCİ YETİŞTİRME MODELİ OLARAK
ENDERUN EĞİTİM SİSTEMİ İLE GÜNCEL
YÖNETİCİ YETİŞTİRME SİSTEMİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI: İSTANBUL'DA BİR
İŞLETMEDE UYGULANAN YÖNETİCİ
YETİŞTİRME SİSTEMİNİN İNCELENMESİ VE
BİR MODEL ÖNERİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

TAHA ÖMER KURT

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. HAKKI AKTAŞ

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Yönetici Yetiştirme Modeli Olarak Enderun Eğitim Sistemi ile Güncel Yönetici Yetiştirme Sisteminin Karşılaştırılması: İstanbul’da Bir İşletmede Uygulanan Yönetici Yetiştirme Sisteminin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi
Öğrencinin Adı Soyadı: Taha Ömer Kurt
Tez Savunma Tarihi: ../../2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. İ. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Tez Danışmanı
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

ÖZET

YÖNETİCİ YETİŞTİRME MODELİ OLARAK ENDERUN EĞİTİM SİSTEMİ İLE GÜNCEL YÖNETİCİ YETİŞTİRME SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: İSTANBUL'DA BİR İŞLETMEDE UYGULANAN YÖNETİCİ YETİŞTİRME SİSTEMİNİN İNCELENMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Taha Ömer Kurt

İşletme Yüksek Lisans Programı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hakkı Aktaş

Temmuz 2018, 69 Sayfa

Yönetici eğitimi özel ve devlet kuruluşlarının belirledikleri hedeflerine ulaşması açısından geçmişte ve günümüzde üst seviyede önem verilen bir kavramdır. Uzun soluklu devletler kendilerinden önceki örnekleri inceleyerek geliştirdikleri modeller ile yönetici eğitimi konusunda çalışmalar gerçekleştirmişlerdir.

Osmanlı Devleti hüküm sürdüğü yıllar boyunca kendinden önceki uzun soluklu devletleri de örnek alarak eğitim kavramı üzerinde çalışmalarda bulunmuş ve özellikle yönetici eğitimi kavramı açısından Enderun Mektebi modelini ortaya koymuştur. Osmanlı Devleti'nin özellikle Türk tarihinden edindiği tecrübeler ile ortaya konan Enderun Mektebi uzun yıllar boyunca devletin çeşitli kademelerine üst düzey yöneticiler yetiştirmiş ve tarihi kaynaklar incelendiğinde üst seviyede başarılı olduğu saptanmıştır.

Yönetici eğitimi kavramı önemini her geçen gün arttırmış, eğitim kurumları, devlet kuruluşları ve özel işletmeler tarafından belirlenen ihtiyaç ve hedefler doğrultusunda programlarda yer almıştır. Özel kuruluşlar kendi yapıları dâhilinde yönetici yetiştirme modelleri kurmuş ve bu modeller ile kendi çalışanlarını yönetici olarak eğitmişlerdir.

Özellikle profesyonel yönetici kavramının akademik ve iş dünyasındaki çevrelerce tartışıldığı sağlık sektöründe yönetici eğitimi programına yer veren bir özel firmanın programının, Enderun Mektebi ile benzerlikleri ve farklılıkları açısından değerlendirdiği bu çalışma ile modern yönetici eğitimi kavramında geçmiş modellerden örnek alınabilecek ve günümüze uyarlanabilecek konular yer almıştır. Enderun Mektebi günümüz yönetici eğitimi kavramına önemli katkılarda bulunabilecek bir eğitim modelidir. Bu model ışığında çağa ayak uydurarak geliştirilecek bir model geleceğe yönelik yüksek seviyede başarı getirecektir.

Anahtar Kelimeler: Enderun Mektebi, Yönetici Eğitimi, Osmanlı Dönemi Eğitim Sistemi

ABSTRACT

COMPARISON OF ENDERUN TRAINING SYSTEM AS MANAGEMENT TRAINEE MODEL AND CURRENT MANAGEMENT TRAINEE SYSTEM: ANALYSIS OF A COMPANY’S MANAGEMENT TRAINEE SYSTEM IN ISTANBUL AND A MODEL PROPOSAL

Taha Ömer Kurt

Master of Business Administration Program
Thesis Advisor: Assoc. Prof. Hakkı Aktaş

July 2018, 69 pages

Executive training is a high-level significant notion in the past and today in order to reach the targets determined by private and public entities. Long-term states made their works about executive training with the models developed by examining the samples before them

Ottoman Empire worked on training notion by taking the long-term states before it as sample throughout the years reign, and created the model of special school in the ottoman palace in terms of especially executive training notion. Special school in the Ottoman Palace, which has been presented by Ottoman Empire with experiences gained from Turkish history, has trained the senior executives at the various lines of the state for many years, and it has been determined that it succeed at high level when historical sources have been examined.

The notion of executive training increased its importance day by day and took part in the programs for needs and targets determined by education institutions, government entities and private enterprises. Private institutions established the models of executive training within the scope of their own structure, and educated their own employees as executive with these models.

With this study evaluated in terms of similarities and differences of a private company, which included in executive training program, by comparison with Special School in the Ottoman Palace, the subjects, which can be taken sample from the previous models and adapted to these days, have been involved in modern executive training notion in the health sector that especially professional executive notion have been discussed in academic and business world.

Keywords: Enderun School, Ottoman Empire, Executive Training, Education System

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	viii
1. GİRİŞ	1
2. TÜRKİYE EĞİTİM SİSTEMİ VE TARİHİ.....	2
2.1 MÜSLÜMANLIK ÖNCESİ DÖNEM.....	2
2.2 MÜSLÜMANLIK SONRASI DÖNEM	3
2.3 OSMANLI DÖNEMİ EĞİTİM SİSTEMİ.....	5
2.3.1 Kuruluş ile Yenileşme Hareketleri Aralığı Dönemi (1299-1776).....	6
2.3.2 Eğitimde ilk Yenileşme Hareketleri Dönemi (1776-1839)	9
2.3.3 Tanzimat Dönemi (1839-1876)	10
2.3.4 Mutlakiyet Dönemi (1878-1908).....	11
2.3.5 II. Meşrutiyet Dönemi (1908-1918).....	12
2.3.6 Kurtuluş Savaşı Dönemi (1919-1922)	12
3. ENDERUN MEKTEBİ SİSTEMİNİN İNCELENMESİ	14
3.1 SİSTEMİN TARİHSEL SÜRECİ	14
3.2 SİSTEMİN KURULMA AMACI	15
3.3 ENDERUN MEKTEBİ ÖĞRENCİ ALIM SİSTEMİ	16
3.4 ENDERUN MEKTEBİ EĞİTİM SİSTEMİ.....	17
3.5 ENDERUN PERSONELİ VE PROGRAMI.....	19
3.6 ENDERUN MEKTEBİNİN DIŞ DÜNYA TARAFINDAN YORUMLANMASI	20
3.7 YÖNETİCİ YETİŞTİRİLMESİ AÇINDAN ENDERUN MEKTEBİNİN İNCELENMESİ	21
3.8 ENDERUN MEKTEBİ İLE GÜNÜMÜZ EĞİTİM SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRMASI.....	23
3.9 ENDERUN MEKTEBİ EĞİTİM SİSTEMİNİN ÇAĞDAŞ YÖNETİCİ EĞİTİM SİSTEMİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI.....	25
4. ÜLKEMİZDE YÖNETİCİLİK, YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	29
4.1 OSMANLI ÖNCESİ DÖNEM	29

4.2 MÜLKİYE MEKTEBİ	30
4.3 ENDERUN MEKTEBİ VE MÜLKİYE MEKTEBİ ARASINDA YER ALAN FARKLIKLAR.....	31
4.4 TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ.....	32
4.5 İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ	33
4.6 TÜRKİYE SANAYİ SEVK VE İDARE ENSTİTÜSÜ (TÜSSİDE).....	34
4.7 YURTDIŞINDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ	35
4.8 TÜRKİYE'DE ÖRGÜTLERDE EĞİTİM	37
5. GÜNÜMÜZDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ GERÇEKLEŞTİREN BİR FİRMA İLE ENDERUN MEKTEBİNİN KARIŞILAŞTIRILMASI.....	38
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ.....	38
5.2 EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİ	40
5.3 EVREN VE ÖRNEKLEM	41
5.4 VERİ TOPLAMA SÜRECİ	41
5.5 VERİLERİN ANALİZİ.....	43
5.6 BULGULAR	44
5.6.1 Eğitimin Düzenlenme Hedefi ve İhtiyacın Ortaya Çıkması İle İlgili Görüşler	44
5.6.2 Yönetici Eğitimine Katılacak Adayların Belirlenmesi ile İlgili Görüşler.....	46
5.6.3 Yönetici Eğitimde Yer Alması Gereken Eğitim Başlıkları İle İlgili Görüşler	47
5.6.4 Yönetici Eğitimde Uygulamalı Eğitimlerin Etkisi İle İlgili Görüşler	49
5.6.5 Yönetici Eğitiminde Sanat, Spor ve Sosyal Etkenlerin Katkısı ile İlgili Görüşler	50
5.6.6 Yönetici Eğitimini Verecek Kişiler ile İlgili Görüşler.....	51
5.6.7 Yönetici Eğitiminin Süresi ve Başarıyla Tamamlanması ile İlgili Görüşler	52
5.6.8 Yönetici Eğitiminde Ödül ve Ceza Sisteminin Yer Alması ile İlgili Görüşler	53
5.6.9 Yönetici Eğitimi Sonrası Kariyer Planı İle İlgili Görüşler.....	54
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
7. YÖNETİCİ EĞİTİMİ MODELİ ÖNERİSİ	59

KAYNAKÇA.....	62
ÖZGEÇMİŞ.....	69



TABLÖLAR

Tablo 3.1: Enderun Mektebi’nde yer alan odaların eğitim içerikleri.....	18
Tablo 5.1: Görüşme soruları.....	42
Tablo 5.2: Katılımcı profili.....	43
Tablo 5.3: Verilerin analizi sonucu ortaya çıkan tema ve alt temalar.....	44



1. GİRİŞ

Yönetici eğitimi, özel ve devlete bağlı kuruluşların belirlenen hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duydukları **nitelikli** personelin yetiştirilmesi bağlamında tarihsel süreçte ve günümüzde önem verilen bir kavramdır.

Bir bilim dalı olarak tarih çalışılması en zor disiplinlerden biridir. Toplumun her kesiminin kendi fikir ve bilgi sahibi olabileceğini düşündüğü bir dal olan tarih inceleme yapılırken bu görüş ve fikirler ışığında yorumlamalara müsaittir. Özellikle Osmanlı tarihi göz önüne alındığında olaylar hakkında çalışma gerçekleştirenler bahsedildiği gibi kendi fikirlerine çalışmaları kolayca evirebilmektedirler (Kılıçbay 1999, s. 92).

Türkler tarihte bilinen ilk devletlerinden itibaren yaklaşık 2500 yıllık tarihleri boyunca kendi içlerinde geçmişte yapılan olumlu uygulamaları örnek almış, başarısız çalışmaları bir daha gerçekleştirmemeye önem göstermiş ve bu sayede uzun soluklu ve büyük çaplı devletler kurmuşlardır (Turan 2003, s. 2). Tarihsel süreçte uzun soluklu bir imparatorluk olan ve başarılı olarak nitelendirilebilecek birçok kavramın yer aldığı Osmanlı Devleti'nde kendisinden önceki devletlerden örnek alınarak geliştirilen yönetici eğitimi modeli Enderun Sistemi ve Mektebi günümüz yönetici eğitimine adapte edilerek çağımız şartlarında kullanılabilecek bir modeldir. Bu model ancak günümüz şartlarına yönelik iyileştirmeler ve değişimler ile sağlanabilir.

Tarihte bilinen Türk devletlerinin tüm tarihsel sürecinde yer alan yönetici eğitimi uygulamaları ile günümüz yönetici eğitimi uygulamalarında Enderun Mektebi izlerinin incelenmesi ve tarafsız, objektif bir bakış açısı ile karşılaştırmanın yapılması adına belirlenen bir yönetici eğitimi programı incelenecek ve yönetici eğitime tarihten elde edilebilen kavramlar ışığında önerilerde bulunulması hedeflendiği bu çalışmada mümkün olduğunca tüm Türk Devletleri eğitim sistemleri özellikle yönetici eğitimi kavramı etrafında incelenecek, yurt dışında yer alan uygulamalar hakkında bilgiler verilecektir.

2. TÜRKİYE EĞİTİM SİSTEMİ VE TARİHİ

Türk Eğitim tarihi incelemeleri açısından temelde iki ana başlık altında toplanabilir. Bu ana başlıklar Müslümanlık öncesi dönem ve Müslümanlık sonrası dönemdir. Müslümanlık öncesi dönem içerisinde Hunlar ve Göktürkler, Müslümanlık sonrası dönemde Karahanlılar ve Selçuklular Dönemi yer almaktadır. Osmanlı eğitim dönemi ve cumhuriyet sonrası dönem eğitim yönetimi kapsamı ve tarihsel günümüze yakınlık bakımından ayrı iki başlık altında düşünülecek ve bu bağlamda incelenecektir (Ögel 1982, s. 245.)

2.1 MÜSLÜMANLIK ÖNCESİ DÖNEM

Müslümanlık öncesi Türk devletlerinde töresel olarak eğitim önemli bir yer edinse de, kurum olarak bir eğitim kurumu olup olmadığı tespit edilememiştir. Temelde eğitim mesleki eğitim, geçmiş yaşanmışların örneklenmesi olarak genelleştirilebilir. Müslümanlık öncesi dönemde bahsi geçebilecek ve incelenebilecek Türk devletleri Hunlar, Göktürkler ve Uygurlar'dır (Togan 1970, s. 537).

Hunlar'ın göçebe ve temelde savaşçı olarak nitelendirilen bir toplum olarak günümüze aktarıldığı görülmüştür. Eğitim tarihi açısından incelendiğinde içeriklerin temelde savaş temelli olduğu, küçük yaşlardan itibaren cinsiyet farkı gözetilmeksizin bir savaş eğitimi alan Hunlar'ın belirli bir yaşa ulaştıklarında savaşçı olarak topluma kazandırılmış olduğu saptanabilir. Bunun sebebi devletin doğuda sürekli Çin Devleti ile batıda ise diğer toplumlarla olan mücadelesi olarak nitelendirilebilir (Nemeth 1982, s. 274). Hunlar'da savaş eğitimi dışında toplumda mesleki eğitiminde ön planda tutulmakta olduğu, hayvancılık kapsamında ortaya çıkan ürünlerin değerlendirilmesi, araç-gereç yapımı, silah yapımı ve maden işlenmesi gibi başlıklarda usta-çırak ilişkisi sistemi ile eğitimler gerçekleşmekte olduğu kaynaklarda görülmektedir. Hunlar, el zanaatları içinde güzel eserler yapmışlardır ve bunlar “step sanatı” olarak adlandırılmıştır (Özkan 2017).

Hunlar’da eğitim sisteminde değinilmesi gereken diğerk bir nokta ise din kavramıdır. Toplumdaki günlük ihtiyaçlara cevap vermesi amacı ile çocukluktan itibaren dini eğitim verilmektedir. Devletin kabul ettiği din Őamanizimdir. Göktürkler ve Uygurlar’da da, Hun Devleti benzeri eğitim gerçekleştiği günümüze ulaşan veriler ışığında düşünülebilir. Eğitimin temelinde g  ebelik, savaŐçılık, usta-çırak ilişkisi ve Őamanist dini anlayıŐ yer almaktadır (Ögel 1971, s. 644). Hun Devleti’nde yöneticilik eğitimi üzerine gerçekleşen çalışmalara kaynaklar üzerinden ulaŐılamasa da, dönemin önemli hükümdarı Mete Han döneminde gerçekleşen askeri eğitimdeki devrimler yöneticilik eğitimi kapsamında değerlendirilebilecek çalıŐmalardandır. Askeri düzende günümüzde de kullanılan onluk sistem Mete Han döneminde geliŐtirilmiŐ ve uygulamaya konmuştur. Oluşturulan sistem sayesinde ordu hiyerarşik bir yapıya evrilmiŐ ve en küçük birim üzerinden geniş bir yönetim Őeması ortaya konmuştur (Kılıç- zkaynar 2017).

Göktürkler döneminde yazıldığı bilinen Orhun Abideleri’nde devlet yöneticilerine yönelik belirtilen ifadeler dönem içerisinde yönetici eğitiminin parçaları olarak nitelendirilebilir. Metinlerde yer alan yöneticinin millete hizmetk r olması, dış çevreyi iyi okuyabilmesi, otoriter olması ve geleceği görebilmesi gibi ifadeler Orhun Hitabeleri’nde yöneticinin nasıl olması gerektiğini ortaya koymuştur (Ayan 2015).

2.2 MÜSLÜMANLIK SONRASI DÖNEM

Müslümanlık sonrası dönemde incelenebilecek Türkler tarafından kurulan devletler Karahanlılar ve Sel uklulardır. Karahanlılar Devleti bilinen ilk Müslüman Türk topluluğudur. İlk Karahanlı Hükümdarı Bilge K l Kadir Han’dır. Onun oğullarından Oğulcak Kadir Han’ın yeğeni Abdülkerim Satuk Buğra Han, ilk Müslüman Türk hükümdarı olmuştur. Zira bu dönemde Karahanlılar, resmi din olarak Müslümanlığı seçmiŐlerdir (Yazıcı 2002, s. 447).

Kurum olarak medrese kavramının karşımıza çıktığı ilk topluluk da Karahanlılardır. Karahanlılar döneminde genel Türk tarihi açısından bakıldığında, Osmanlı Dönemi gibi bilimin ve eğitimin en üst seviyeye taŐındıđı bir dönemi içerdiği ifade edilebilir. Türk tarihinin en önemli eserlerinden biri olarak nitelendirilebilecek olan Divan-ı Lugat-it

Türk, Karahanlılar döneminde Kaşgarlı Mahmut tarafından kaleme alınmış olup; yine önemli eserlerden Kutadgu Bilig, Atabetü'l-Hakayık ve Divan-ı Hikmet bu dönemde kaleme alınmıştır (Özaydın, Kamalov, Hunkan ve Cöhce 2013, s. 124). Karahanlılar döneminin Türk eğitim tarihi açısından en önemli kavramı, medrese kavramının ortaya çıkması olarak aktarılabilir. Camilerde başlayan eğitim, daha sonra yeni mekânlara taşınmış ve medreseler dönemin en önemli eğitim kurumları olarak yerini almıştır. Medreselerde okuma ve yazma eğitimine ilaveten Kur'an'ın yorumlanması ve dinle ilgili dersler de okutulmaktaydı. Karahanlılar döneminde İslamiyet'in de etkisiyle kurumsallaşma diğer adıyla okullaşma, töreye dayalı eğitimin yerini almıştır (Çelenk 2008, s. 370).

Karahanlılar dönemi ele alınırken dönemin önemli âlimi Farabi'nin görüşleri mutlaka incelenmelidir. Farabi'ye göre eğitimin amacı, mutluluğu bulmak ve bireyi topluma faydalı hale getirmektir. Farabi, "Tahsil" isimli eserinde eğitimciyi üçe ayırmaktadır; aile reisi, öğretmen ve devlet başkanı. Eğitim ve öğretimi de birbirinden ayırmaktadır. Öğretim, bireyde erdemleri ortaya çıkarır; eğitim ise, toplum faydasına gerçekleştirilecek eylemlerin yapılma alışkanlığı kazandırır. Eğitim en kolaydan en zora doğru ilerlemelidir. Eğitimci ve eğitmen birbiri ile konuları tartışabilmelidir. Mantık ve felsefe öğretimde ve eğitimde çok önemli unsurlardır (Öymen 1950).

Selçuklular döneminde geçmiş eğitim geleneklerinin genişleyerek devam ettiği görülmüştür Medreseler örgün eğitim kurumları olarak genişletilmiş; devlet adamı, kadı, müderris yetiştirilmesi konusunda devletin en büyük kaynağı olarak önemini korumuştur. Bu dönemde ortaya çıkan ve günümüz kavramları ile tam olarak karşılaştırılamasa bile ilkokulun yerine sayılabilecek olan "Küttap" isimli okullar kurulmuştur. Camilerin hemen bitişiğinde kurulan bu okullarda öğrencilere okuma-yazma öğretiminin yanında, Kur'an ve din eğitimi verilmiştir. Küttapların yanı sıra kurulan kütüphanelerde de bilim insanları tarafından halka eğitim sağlanmıştır. Bir Türk geleneği olarak mesleki eğitim seviyesi de teşkilatlanma seviyesine taşınarak genişletmiştir. Osmanlı döneminde de karşımıza çıkacak olan "Ahilik Teşkilatı" bu dönemde ortaya çıkmıştır (Turan 1969, s. 478).

Selçuklular döneminde yönetici eğitimi için ortaya konan kurum “Atabeglik” olarak nitelendirilebilir. Atabeglerin görevi şehzadelere devlet yönetimi, savaş ve siyaset konularında eğitim vermektir. Bu kurum ve görev, Selçuklu Devleti’nde çok önem verilen ve üst düzey bir görevdir. Atabegler genellikle hükümdar tarafından çok güvenilen tecrübeli devlet adamları içinden seçilir. Atabegler dönemin hem uygulamalı hem de kuramsal olarak siyasal eğitimcileri olarak gösterilebilir. Selçuklu dönemi incelenirken dikkate alınması gereken ve devlet yönetimi, yönetici eğitimi açısından incelenmesi gereken şahsiyet Nizamülmük’tür. Kendisi 30 yıl boyunca devlet görevlerinde bulunmuş ve “ülkeyi düzenleyen” manasında ismi verilmiştir. Birçok medrese açılmasına öncelik etmiş ve tüm Türk tarihinde önemli bir yer edinen “Siyasetname” eserini yazmıştır. Nizamülmük’e göre bir yöneticide olması gereken en temel kavram adalettir. Devletin en üst kademesinden en alt kademesine kadar hükümdar adil bir şekilde hükmetmeli ve kontrolü sağlamalıdır. Hükümdar her zaman bilgiye ve bilgine saygı duymalıdır. İş dağıtımı çok önemlidir. Hükümdar hangi işleri kimin yapabileceğini en iyi şekilde tespit etmeli ve dağıtımını sağlamalıdır (Köprülü 2002).

“Siyasetname” eseri, Selçuklu Devleti ve sonrasında kurulan Türk devletlerinde yöneticilerin ve devlet yaşamının örneklenmesi olarak sürekli dikkate alınmıştır. Üzerine yazılan eleştiriler ve geliştirmeler ile eğitimlerde sürekli kullanılmıştır. Siyasetname’ye göre yönetici, merasimlere önem vermeli, orta yolu bulan olmalı, cömert olmalı, güvendiği yöneticileri dışındaki çalışanları ile çok fazla vakit geçirmemeli, halkın ileri gelenleri ile sık sık görüşmelidir. Çalışanların en iyi şekilde denetlenmesi, ödül ve cezaların adil sağlanması, çalışanların ücretlerinin zamanında ve yine adil sağlanması, çalışanların liyakatlarının ve dindarlığının yüksek seviyede olması yine Siyasetname’de verilen öğütlerdendir (Canatan 2009).

2.3 OSMANLI DÖNEMİ EĞİTİM SİSTEMİ

Osmanlı eğitim sisteminin temel yapı taşı medreselerdir. Özellikle azınlıkların ve devşirme diye tabir edilen nesillerin devlet görevlisi olarak yetiştirildiği “Enderun” önemli bir eğitim kurumu olarak yine Osmanlı döneminde ortaya çıkmıştır. Eğitimin tüm aşamaları dini temeller üzerine kurulsa da, müsbet bilimler de eğitim sisteminin içinde

üst seviyede yer almıştır. Eğitim sisteminin diğer bir önemli özelliği ise, Tanzimat Dönemi'ne kadar her kademesi ile ücretsiz olmasıdır. Osmanlıca adında Türkçe, Arapça ve Farsça karışımı suni bir dil ortaya çıkarılmış ve temelde bu dil kullanılmıştır (Köprülü 1959).

Müslümanlık sonrası dönemin başlangıcında olduğu gibi, Osmanlı döneminde de eğitimin temeli “Medrese” adı verilen kurumlardır. “Sıbyen Mektebi” olarak anılan ve günümüz ile karşılaştırılması durumunda “ilkokul” olarak adlandırabilecek olan kurumdan sonra, yükseköğretim medreseler aracılığı ile sağlanmaktadır. Türk devletlerinin en önemli özelliklerinden biri, geçmişten edinilen tecrübelerin ışığında sistemlerin genişletilerek devam etmesidir. Osmanlı dünyasında ilk medrese 14. yüzyılın ilk yarısında, 1330-31’de (Hicrî 731) İznik’te kurulmuştur (Hızlı 2008, s. 1).

Osmanlı eğitim sisteminin kurumsal yapısı olan ve hakkında en fazla bilgi edinilebilen medreseler, genellikle Osmanlı Sultanları’nın girişimi ile kurulmuştur. Osmanlı Sultanları kurdukları medreselerde o dönemin ileri gelen ilim insanlarının eğitim vermesini sağlamış ve kendilerine yüksek seviyede yatırımda bulunmuştur.

Osmanlı eğitim tarihi; zaman aralıklarına göre Akyüz’ün (2011) “Türk Eğitim Tarihi” isimli eserinde “Kuruluş ile Yenileşme Hareketleri Aralığı Dönemi” (1299-1776), “Eğitimde İlk Yenileşme Hareketleri Dönemi” (1776-1939), “Tanzimat Dönemi”, “Mutlakîyet Dönemi”, “II. Meşrutîyet Dönemi”, “Kurtuluş Savaşı Dönemi” ve “Cumhuriyet Dönemi” olarak incelenmiştir.

2.3.1 Kuruluş ile Yenileşme Hareketleri Aralığı Dönemi (1299-1776)

Osmanlı Devleti, kuruluşu sonrasında diğer Türk devletlerinde ve beyliklerinde olduğu gibi eğitime önem vermiştir. Osman Bey’den başlayarak tüm padişahlar eğitimde kurumsallaşmaya önem vermiş, önemli eğitimcileri merkezlere getirerek eğitimde yer vermişlerdir. Çeşitli yapılar eğitim için kullanılsa da, ilk medrese Orhan Bey tarafından 1330’da İznik’te yaptırılmıştır. Orhan Bey sonrasındaki tüm padişahlar farklı şehirlerde,

özellikle başkentlerde büyük çaplı medreseler kurmuşlar, çok önemli eğitimci getirmişler ve yatırımlar yapmışlardır (Uzunçarşılı 1965, ss. 1-3).

Fatih Sultan Mehmet'in döneminde yapılan önemli reformlara kadar, Osmanlı eğitim sisteminin içeriği net olarak bilinmemektedir. Ancak Osmanlı devlet geleneği uyarınca daha önceki Türk devletleri ile benzerlik taşıdığı tahmin edilmektedir. Osmanlı eğitim sistemi bu dönemlerde temelde üç başlıkta toplanabilir; dini-hukuki bilimler, müsbet bilimler ve alet bilimleri. Dini-hukuki bilimler içeriğinde tefsir, hadis, fıkıh ve kelam gibi İslami içerikler yer alır. Müsbet bilimler ise felsefe, matematik ve astronomi olarak gösterilebilir. Alet bilimleri ise diğer bilimleri öğrenme amacı ile kullanılan araçlardan oluşmaktadır. Dil öğrenimi bunlar arasında sınıflandırılabilir (Uzunçarşılı 1965, s. 449).

Osmanlı dönemi eğitiminde kullanılan kaynaklar temelde Arapça olsa da, sözlü anlatım ve tartışmalarda Türkçe kullanılmıştır. Damat İbrahim Paşa tarafından yaptırılan medresede ise 1720'lerden sonra Farsça eğitim verilmiştir (Ergin 1939, s. 155).

Osmanlı dönemi âlimleri Fatih Sultan Mehmet dönemine gelinceye kadar genellikle Şam, Mısır, İran ve Maveraünnehir medreselerinde yetişmiştir. Ancak Fatih döneminde yapılan yüksek yatırımlar sebebiyle eğitim genelde Osmanlı merkez şehirlerinde üst seviyede devam etmiştir. Yine Fatih döneminde Osmanlı eğitimine bilim dalları üst seviyede giriş yapmıştır. Günümüzde işlevinde değişim olan kahvehaneler, bu dönemde halk eğitimi için kullanılmıştır. Ünlü eğitimciler kendi istekleri ve devlet destekleri ile kahvehaneleri dolaşmış ve halka eğitim vermişlerdir. Bu dönemin diğer bir önemli özelliği ise, 1727 yılında yani dönemin sonlarında Osmanlı'nın matbaa alımı yapmış olmasıdır (Akyüz 2011, s. 61).

Fatih Sultan Mehmet aklî bilimlere, felsefeye ve Batı uygarlığına ilgi duymuştur. Farklı dillerde yazılan çok sayıda Batı eserini Arapça'ya tercüme ettirmiş, İslam coğrafyasında yazılan çok sayıda bilim eserini özellikle karşılaştırmalı biçimde medreselerde eğitime göndermiştir. Kanuni Sultan Süleyman döneminde yapılan Süleymaniye Külliyesi, zamanın şartlarında dünya üzerinde yapılmış en iyi eğitim kurumu olarak nitelendirilebilir. Külliye içinde dört ayrı medrese, sıbyan mektebi, günümüzde tıp ve

eczacılık eğitiminin karşılığı sayılabilecek yapılar ve kütüphaneler bulunmaktadır (İhsanoğlu 2003, s. 344).

Osmanlı ve Türk eğitim sisteminin temel yapıtaşı olan medreselerin en verimli hale getirildiği dönemin, Fatih'in yaptığı düzenlemeler ve reformlar sonrasında olduğu düşünülebilir. Fatih dönemi medrese sistemi incelendiğinde, sabit bir eğitim süresi olmadığı, eğitimin süresinin müderrisler tarafından belirlenmekte olduğu ve belli eserlerin bitirilmesi ile sonuçlandığı görülmektedir. Medrese eğitim sisteminde temel, müderrisler tarafından belirlenen tartışma konularının kaynaklar üzerinden tartışılması ve sonuçlanması üzerine kuruludur. Bu kapsam incelendiğinde, medrese eğitiminin günümüz lisansüstü programları ile yüksek seviyede benzerlik taşıdığı sonucuna ulaşılabilir. Medreselerin öğrenci alımı, belirlenen müderrislerce gerçekleştirilmekte olup, genellikle sıbyan mektebini bitiren adaylar medreselere kabul edilmiştir. Bir medresede eğitim alan öğrenci sayısı genellikle yirmi ile otuz öğrenci arasındadır. Öğrencinin tüm giderleri medrese vakfı tarafından karşılanmaktadır. Medreselerin öğretim dili temelde Arapça'dır. Sözlü tartışmalarda ve açıklamalarda ise genellikle Türkçe kullanılmaktadır. Son dönemlerde Farsça da eğitim dili olarak kullanılmaya başlanmıştır. Medreselerde haftada dört gün ders okutulmakta olup, her medresede talebelerin yatıp kalkması için hücre denen medrese odaları vardır. Talebelere günde iki defa yemek verilmektedir (Kılıç 2011, s. 857).

Medreselerde eğitim gösterilen başlıca bilim dalları dini-hukuki bilimler başlığı altında tefsir, hadis, fıkıh ve kelam, müsbet bilimler başlığı altında felsefe, matematik, astronomi ve alet bilimleri başlığı altında mantık, dil, ifade ve yazım dersleridir.

Osmanlı eğitim sistemi genellikle dinden bağımsızlaşamaması sebebi ile eleştirilir. Ancak Türk devletleri ve Osmanlı, zaten eğitimin dinden asla bağımsız olmaması gerektiğini savunmuşlardır. Olumsuz etkilerinden arındırılmış bir din, her zaman eğitimin içinde olmalıdır, görüşü benimsenmiştir. Olumsuz etkilerden kasıt ise, din gibi kavramların kolaylıkla insanları yanlış yönlendirilmede kullanılabilmesidir. Osmanlı eğitim sisteminin en üst yöneticisi “Şeyhülislam”dır. Osmanlı, adalet ve eğitim sistemini birbirinden tam manası ile ayırmamış bir devlettir. Bölgelere indirgediğimizde,

medreselerin yöneticisi “müftüler” olmuşlardır. Şeyhülislamlardan aldıkları yetki ile bölgelerdeki medreselerin temel yöneticisi müftülerdir. Medrese içindeki yönetim şemasının başında müderrisler ve uygulanan vakıf sisteminden dolayı vakıf mütevellî heyeti bulunur. Eğitim kurumunun giderlerini karşılayan vakfın mütevellî heyeti, bugün ile karşılaştırıldığında maddi kaynakların yöneticisi, müderris ise akademik tarafın yöneticisi olarak algılanabilir. Eğitim kurumunun tüm masrafları vakıf tarafından karşılanır (Kılıç 2011, s. 950).

2.3.2 Eğitimde ilk Yenileşme Hareketleri Dönemi (1776-1839)

Çeşitli tarih kaynaklarında Osmanlı döneminin yıkılış sürecinin başladığı bu dönemde devlet mekanizması kendini yenilemek ve hatalarını düzeltmek amacı ile birtakım reformlara önem vermeye başlamıştır. Askeri yenilgilerin de olmaya başladığı bu dönemde reformların temeli, askeri sistem odaklı gerçekleşmiştir. Eğitim açısından incelendiğinde, yeniliklerin askeri okullar açılarak başladığı düşünülebilir. Açılan askeri okullarda batılı öğretmenlere de görev verilmiştir. Bu yıllar Osmanlı Devleti’nde ilk kez batı müspet biliminin öğretimi yoluna gidildiği yıllar olarak belirlenebilir. Kaldırılan Yeniçeri Ocağı, medrese sisteminin gücünün zayıflamasına neden olsa da, bu dönemde de medreselerde eğitim devam etmiştir. Osmanlı tarihinde ilk kez ilköğretim, yine bu dönemde zorunlu hale getirilmiştir. Yine ilklerden sayılan bir gelişme de, Osmanlı Devleti’nin ilk kez Avrupa’ya eğitim için öğrenci göndermesidir (Öner 1967, s. 119).

Bu dönemde genellikle yeni askeri okullar açılmıştır. Bu kurumlar “Mühendishane-i Bahri-i Hümayun” adı ile açılan denizcilik okulu, “Mühendishane-i Berri-i Hümayun” adı ile açılan kara askeri okulu, tıp okulu olarak açılan “Tıphane-i Amire” ve “Cerrahhane-i Mamure”, padişah II. Mahmut’un şahsi girişimi ile açılan genel askeri okul “Mekteb-i Fünun-i Harbiye”dir. Bu dönemde ayrıca “Mehteran Takımı”nın da Yeniçeri Ocağı ile birlikte kaldırılması sebebi ile, ordunun marşlarıyla ilgili eğitimin verildiği bir kurum da açılmıştır. Dönemde açılan sivil eğitim kurumları ise “Rüşdiye Mektepleri”, “Mekteb-i Maarif-i Adliye”, “Mekteb-i Ulum-i Edebiye”dir. Dönemde eğitim verileceği konu ile ilgili özelleştirilmeye çalışılmıştır (Tekeli ve İlkin 1999).

2.3.3 Tanzimat Dönemi (1839-1876)

Günümüz perspektifinden bakıldığında, Tanzimat Dönemi olarak adlandırılan dönem, Osmanlı Devleti'nin çöküş dönemi olarak nitelendirilmektedir. Dünyada ve özellikle Avrupa devletlerindeki gelişmeler ile karşılaştırıldığında, Osmanlı Devleti'nin toplum yaşamının ve teknolojinin çoğu aşamasında geride kaldığı kolaylıkla anlaşılabilir (Akyüz 1991, s. 389).

Tanzimat Fermanı'nda herhangi bir eğitim başlığı yer almasa da, Sultan Abdülmecid'in emri ile eğitim sistemi ve işleyişini düzenlemek adına "Meclis-i Maarif-i Muvakkat" kurulmuştur. Batı'da yer alan eğitim sisteminin, yani üç dereceli sistemin Osmanlı topraklarında da kullanılması kararlaştırılmıştır. Yine bu dönemde Sıbyan Mektepleri'nin ders içerikleri yeniden düzenlenmiş ve Batı örnek anılarak dersler eklenmiştir. Sıbyan Mektebi'nde dört yıl eğitim gören öğrenciler, daha sonra yeni kurulan ve iki yıl süre ile eğitim veren Rüşdiye Mektepleri'ne geçmektedir. Toplamda altı yıllık olan bu eğitim, Tanzimat Dönemi sırasında zorunlu hale getirilmiştir (Kodaman ve Saydam 1992, s. 7).

Tanzimat Dönemi'nde medrese eğitim içeriklerinde önemli değişikliklere gidilmemiş, ancak bazı meslek medreseleri açılmıştır. Medreseler dışında bu dönemde farklı kitlelere hitap eden Rüşdiyeler, İdariyeler ve Sultaniyeler açılmıştır. Rüşdiye olarak adlandırılan kurum, genellikle devlete memur yetiştirmesi amacı ile kurulan bir kurumdur ve getirilen kanun ile 500 evi geçen her yere kurulması kararlaştırılmıştır. İdariyeler, askeri okula gidecek bireylerin temel hazırlıklarının sağlanması adına kurulmuş kurumlardır. Sultaniyeler ise tüm halka hitaben açılmış, tüm Osmanlı tebaasının eğitim görebileceği ve özellikle Batı tarzında eğitim sağlanacak olan kurumlardır. İlk örneği günümüzde Galatasaray Lisesi olarak geçen "Mekteb-i Sultani"dir. Bu kurumda tamamen Batı tarzında eğitim gösterilmiş ve genellikle öğretmenleri yurt dışından getirilmiştir (Akyüz 2011, s. 164).

Dönemin yönetici eğitimi açısından incelenebilecek sivil kurumu, 1859'da kurulan "Mekteb-i Mülkiye"dir (Ergin 1915, s. 594). Mülkiye Mektebi'nin ders içeriklerinde, "Medeni Memleketler İdaresi", "Yönetim İşleri", "Usul-i İdare-i Umumiye" ve

“Yönetime Bağlı Şeyler” başlıklı yönetim dersleri verildiği görülmektedir (Çankaya 1954, s. 18).

Yönetim bilimi açısından programın içerdiği dersler ise, hazırlanan on bir maddelik nizamnamesinde, okutulacak bilim dalları hat ve yazı sanatı, matematik, geometri, tarih, coğrafya, istatistik, yeni kanunlar, devletler hukuku - devlet anlaşmaları, ekonomi politik ve “memleket yönetiminde gerekli olan diğer şeyler” şeklinde sıralanmaktadır (Çankaya 1969, ss. 5-6). Mülkiye Mektebi, çalışmanın daha sonraki aşamalarından olan yönetici eğitimi veren kurumlar başlığı altında incelenecektir.

2.3.4 Mutlakiyet Dönemi (1878-1908)

Osmanlı tarihinde II. Abdülhamid’in 13 Şubat 1878’de parlamentoyu süresiz tatil etmesi ile 23 Temmuz 1908’e kadar geçen süre “Mutlakiyet Dönemi” olarak incelenir. Bu dönemde sanat ve meslek okulları açılmış, Enderun Mektebi sonrasında ilk kez sağır, kör ve dilsizler gibi özel öğrenciler için okullar kurulmuştur (Akyüz 2011, s. 225).

Bu dönemde Türk, azınlık ve yabancı eğitimleri kapsamında önemli gelişmeler gerçekleşmiştir. Ancak kurulan özellikle yabancı kaynaklı kurumların denetlenmesi sorun teşkil etmeye başlamıştır. Rüşdiye Mektepleri’nde kızların eğitimi açısından oransal yükselmeler gerçekleşmiştir. Dönemin önemli gelişmelerinden birisi de, ders programlarında toplumsal derslerin azaltılarak, din ve ahlak derslerinin arttırılması olmuştur. Askeri açıdan bakarsak, Mutlakiyet Dönemi’nde askeri eğitim tamamen yurt dışından özellikle Almanya’dan gelen eğitimciler tarafından gerçekleşmiştir (Akyüz 2011, s. 226).

Son olarak bu dönemde ilk kez eğitime yönelik istatistikler tutulmaya başlanmış ve yayınlanmıştır. Bu istatistikler sayesinde gelecek dönemlerde eğitimde hatırı sayılır seviyelerde iyileştirmeler gerçekleşmiştir.

2.3.5 II. Meşrutiyet Dönemi (1908-1918)

Osmanlı tarihi açısından I. Meşrutiyet Dönemi, yaklaşık bir yıllık bir dönemi içerisine almasından dolayı eğitim açısından ön plana çıkan önemli gelişmeler olmasa da; II. Meşrutiyet Dönemi'nde çok sayıda gelişme olmuştur.

II. Meşrutiyet Dönemi'nde çağdaş eğitim yönünde ciddi projeler hazırlansa da, savaşlar nedeni ile bütçe olanaklarının elvermeyişi projelerin uygulanmasını engellemiştir. Dönemin eğitim sloganı “Millî Terbiye”dir. Eğitim politikalarında Türk kimliği bu dönemde ön plana çıkarılmaya başlanmış ve İslam ile birlikte kullanımına devam edilmiştir. (Şahin ve Tokdemir 2011).

Bu dönemde gerçekleştirilmeye çalışılan, ancak savaşlar sebebi ile yeterli kaynak ayrılamayan politikalar, Cumhuriyet Dönemi'nde örnek alınarak hayata geçirilmiştir (Tekeli 1985, s. 473).

II. Meşrutiyet Dönemi'nde kadınlara hitaben ilk kez yükseköğretim kurumu açılmıştır. Osmanlı tarihinde geniş bir yer tutan Sıbyan Mektepleri, dönemin sonlarına doğru kapatılmıştır. Yine diğer bir önemli kurum olan medreseler eğitime devam etmiş, ancak yenilik çalışmalarına hız verilmiştir. Bu dönemde özellikle yöntem ve tekniklere ilişkin yenilikler görülmekle birlikte, eğitime ortak ve kesin bir amaç tahsis edilememiştir (Baltacıoğlu, ss 5-6).

2.3.6 Kurtuluş Savaşı Dönemi (1919-1922)

Kurtuluş Savaşı döneminde rahatlıkla anlaşılabileceği gibi eğitim çok büyük bir yara almıştır. Eğitimin tüm unsurlarının savaşa katılması ve belli bir seviyede çalışmalara devam edilmeye çalışılması göz ardı edilmemelidir. Bu dönem ile ilgili aktarılabilecek en önemli gelişme ise, savaşın en yüksek seviyede olduğu zamanda Mustafa Kemal'in Ankara'da bir eğitim kongresi gerçekleştirmesi olmuştur. Bu kongre açıkça ortaya koymaktadır ki; Mustafa Kemal, Türk tarihinin tüm yöneticileri gibi eğitime yüksek seviyede önem vermiş ve bugünü değil hep yarınları hedeflemiştir. Mustafa Kemal ve kongrede

toplananların ortaya koyduğu karar, savaş döneminde öncelikli olarak milli eğitim değerlerinin korunması ve geleceğe aktarımı konusu olmuştur (Sarıhan 1921, s. 187).

Yoğun bir eğitim geleneğinden gelen Türk toplumu, bu zor dönemde halkın bilinçlendirilmesi adına belirli merkezlerde halk eğitim mekanizmaları geliştirmiş ve savaş döneminin zor şartlarının topluma aktarılması, bilincin yüksek tutulması sağlanmıştır.



3. ENDERUN MEKTEBİ SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

Enderun Mektebi, Osmanlı Devleti dönemi boyunca kurumsallaştırılmış üç saray okulundan biridir. Diğer iki kurum, “Şehzadegan Mektebi” ve “Meşkhane” olarak isimlendirilmiştir. Enderun Mektebi, devlet yöneticilerinin yetiştirildiği özel eğitim kurumu olarak nitelendirilebilir. Devletin toprakları genişlerken, aynı seviyede iç mekanizmalarının da büyümesine özen gösterilmiştir. Kelime anlamı olarak Enderun, Farsça bir köken içermektedir ve “iç” anlamında kullanılmaktadır. Osmanlı Devleti sarayının en iç katmanını oluşturduğu düşünülmektedir. Bu alanda gerçekleştirilen eğitimin yapıldığı kuruma da Enderun Mektebi adı verilir.

3.1 SİSTEMİN TARİHSEL SÜRECİ

Enderun Mektebi’nin kuruluş tarihi ve kurucusu çeşitli kaynaklarda farklı dönemlerde belirtilmiştir. Bunlardan en yaygın iki görüş, Fatih Sultan Mehmet ya da I. Murat döneminde kurulduğudur. Muallim Cevdet yazmalarında kurumun I. Murat döneminde kurulduğunu, ancak sadece bir devşirme sisteminden çıkarılarak saray yöneticisi yetiştirme kurumu haline geldiğini belirleyebiliriz (Akkutay 1984).

Osmanlı kaynaklarının sarayda çıkan yangınlar ve okulun kapatılması sırasındaki yok edilmeler sebebi ile kurumun tam olarak resmi kuruluş dönemi anlaşılamamaktadır. Yabancı ve yerli kaynakların hemen hemen hepsinde farklı görüşler savunulmaktadır. Ancak Osmanlı Devleti’nde de tüm Türk devletlerinde olduğu üzere, hanedan yakınlarının özel olarak eğitildiği, kuruluşundan itibaren görülmektedir. Günün seçkin bilim insanlarının saraya getirilerek eğitim verilmesi, kaynaklarda I. Murat dönemi ile kurumsallaştığı belirlenmesi sebebi ile Enderun Mektebi’nin kuruluş dönemi de I. Murat dönemi olarak varsayılabilir. I. Murat dönemi incelenirken, içoğlanı kapsamından da bahsetmek gerekir. İçoğlan, devşirme sistemiyle saraya alınıp çeşitli devlet hizmetleri için yetiştirilen kimselere verilen ortak isimdir. Zaman zaman esir olarak saraya alınan düşman devlet hanedanları yakınları da, içoğlanlar ile birlikte eğitim görmüş ve onlarla birlikte yetiştirilmiştir (Şimşirgil 1996, ss. 57-61).

Osmanlı yönetim sisteminde muhteşem bir “geçmişten örnekleme” sistemi mevcuttur. Enderun Sistemi de eğitim yönetimi açısından bakıldığında, geçmişten örnek alınarak devam eden sistemin en elit noktası olarak görülebilir. Gelişen devlet sürekli geçmiş olumlu örnekleri gerek İslam coğrafyasından gerek Batı dünyasından edinmiş ve her alanda olduğu gibi eğitim alanında da mutlak iyi ve verimli sisteme ulaşmıştır. Örneğin Eflatun’un “Devlet” adını verdiği eseri incelendiğinde, Enderun’un kuruluş ilkeleri ile bire bir eşleştiği görülebilmektedir. Ancak her sistem gibi zaman zaman çatlaklar oluştuğunu ve zamanla bozulmalar gerçekleştiğini, kurulan iyileşme sisteminin çalışmama noktasına geldiğini de atlamamak gerekir (Özsoy, Özyürek ve Eripek 2001).

3.2 SİSTEMİN KURULMA AMACI

Tarihsel süreç incelendiğinde, Enderun Mektebi’nin temel amacının devlet yöneticisi yetiştirmek olmasına rağmen birden çok amaç için var olduğunu anlayabiliriz. Devletin sınırları genişlerken, bir yanda yeni sahip olunan topraklara hâkimiyet sağlanması, önceki yönetimlerin pasifize edilmesi, saraydaki temel ihtiyaçların ve saray yönetiminin sağlanması ve bu yönetim sağlanırken öğrencilerin günümüzde staj olarak nitelendirilen işlemi gerçekleştirmesi, bu sayede geleceğe hazırlanması hedeflenmekteydi. Enderun’un, devletlerde yaşanan taht kavgalarının Osmanlı’da yaşanmaması adına kulluk bilincinin hanedana aşılması için biçilmiş bir eğitim sistemi olduğu da düşünülebilir (Baltacı 1976, s. 16).

Enderun Mektebi, geçmişten alınan tüm olumlu tecrübelerin incelenerek devleti ve devlet yönetimini yönetecek kişilerin halkın en üstün, en elit bireylerinin en iyi şekilde eğitilerek kusursuz bir yönetim aşamasının sağlanmasını amaçlamaktadır. Üstün ve elit anlayışı sadece adayın zekâ ve görünüş olarak değil, hemen hemen tüm insani aşamalarda adayın en üst seviyede olması demektir. Tüm Osmanlı halkında sistematik kurallar çerçevesinde incelenen bireylerin saraya alınması ve eğitilmesi ile yaklaşık dört yüz yıl boyunca sistem kusursuza yakın bir biçimde işlemiştir.

Sonuç olarak Enderun Mektebi, dünya üzerinde yönetici yetiştirmek amacı ile kurulan ilk kurumdur ve günümüzde bile tam bir karşılığı sağlanmamış, sağlanması da amaçlanmamıştır.

3.3 ENDERUN MEKTEBİ ÖĞRENCİ ALIM SİSTEMİ

Tarihsel süreçte gerek Batı’da gerekse Doğu’da devlet yöneticisinin nasıl belirlendiği incelendiğinde, genellikle soylu aileler ve yöneticilerin yakınları üzerinden bir belirleme yapıldığı görülmektedir. Ancak Osmanlı, dini inanç temellerinden dolayı böyle bir insan sınıflandırmasına karşı çıkmıştır. Sistemsel olarak bireyin yeteneğine ve eğitimine önem vermiştir, temelinde her zaman kulluk düzeni mevcuttur.

I. Murat zamanında ortaya çıkarılan “Pençik Yasası”, Enderun Mektebi’nin öğrenci kaynaklarının temelini oluşturabilir. Pençik Kanunu’nun temel amacı, savaş esirlerinin beşte birinin, uygunları belirlenerek askeri güç olarak kullanılmasıdır. Devlet sınırlarını büyütürken, bu sayede edinilen insan kaynağının yetersiz olduğu görülmüş ve devşirme sistemi geliştirilmiştir. Devşirme sistemi ile Osmanlı nüfusuna geçen genç bireyler eğitimden geçirilmiş ve belirli seçim sistemleri ile bazıları devlete yönetici olması amacı ile Enderun Mektebi’ne alınmıştır. (Uzunçarşılı 1984, s. 10).

Devşirme sisteminin belirli kurallar ve özellikler içeriğinde gerçekleştirildiği aşikârdır. Sultan tarafından oluşturan ferman üzerine dönemin yeniçeri ağası ve devşirme yapılacak bölgenin yöneticileri yardımı ile belirlenen kurallar ışığında işlem gerçekleşir. Devşirme işlemi belirli yıl aralıkları ile gerçekleşse de, temelde insan kaynağı ihtiyacı olduğu zaman gerçekleşir, şeklinde anlamak daha sağlıklıdır. Müslüman, Yahudi çocuklar, anadan babadan ya da her ikisinden yoksun olanlar, hayatının bir kısmı kentte geçenler, köy kethudalarının çocukları devşirme işlemine dâhil edilmemiştir. Bedenen eksikliği tespit edilenler yine sistemden uzak tutulmuştur. Temelde devşirilen kişinin 8-18 yaşında olmasına dikkat edilirdi. Zekâ seviyesinin ve eğitime daha müsait olanların seçilmesine özen gösterildi. Genellikle kırk haneden bir kişinin devşirildiği, ancak zaman zaman ihtiyaç dâhilinde sayının arttığı görülmüştür (Uzunçarşılı 1984, s. 564).

Gerçekleşen devşirme işlemi sonrasında toplanan kabile, genellikle İstanbul'a ulaşır ve devşirme işlemi sırasında tutulan kayıtlar üzerinden yeniden devlet kaydına alınır. Devşirilen kişilerin hepsine Türk isimleri verilir ve genellikle Türk çifçi ailelerin yanına gönderilirlerdi. Bu ailelerin yanında geçirdikleri 2-3 senenin ardından, kendileri acemi oğlanlar mekteplerinde eğitime tabi tutulur, bu eğitim sonrası gerçekleştirilen sınav ile daha başarılı olanlar Enderun Mektebi, yani saraya alınırlardı. Devşirme sisteminin kültür yok etme çalışması olarak nitelendirilmesi, tamamen hatalı bir bilgi paylaşımıdır. Devşirilen gençler asla geçmişlerini unutmazlardı. Zaten kimlik bilgileri ve doğum yerleri defterlerde kayıt altında tutulurdu. Türkçe öğrenen gençlerin kendi aralarında ana dillerinde konuşmalarına izin verilir ve kültürlerini yaşamalarına müsaade edilirdi (Hadrovics 1947, p. 48).

Galata ve Edirne Sarayları ile İbrahim Paşa Mektebi ve Acemi Oğlanları Mektepleri, Enderun Mektebi'ne hazırlık olarak nitelendirilebilir. Bu saraylarda ve okullarda eğitimlerini tamamlayanlardan en başarılı olanları özenle seçilerek Topkapı Sarayı'nda yer alan Enderun Mektebi'ne gönderilirdi. Buradaki önemli olan diğer bir husus ise, öğrenci ihtiyacının olmasıdır. Kesinlikle fazla sayıda öğrenci alınmaz, Enderun Mektebi'ni tamamlayan öğrenci sayısı ile hemen hemen aynı oranda öğrenci alımı gerçekleşirdi. Hazırlık olarak nitelendirilebilecek olan mekteplerden mezun sayısı fazla olursa, bu öğrenciler askeri okullara ya da farklı görevlere gönderilirlerdi (Enç 1979, s. 314).

3.4 ENDERUN MEKTEBİ EĞİTİM SİSTEMİ

Aileler yanında ve acemi okullarında eğitime tutulduktan sonra saraya kabul edilen öğrenciler, Enderun Mektebi eğitimine başlar. Enderun Mektebi'nde bugün oda sistemi olarak nitelendirilen bir sistem mevcuttur. Toplamda yedi adet farklı oda bulunurdu. Bu odalardan ilk iki oda günümüz okullarının hazırlık sınıflarına benzerdi. Verilen görevleri ve eğitimleri başarı ile yapan öğrenciler bir sonraki odaya geçerlerdi. İlk iki oda sonrasında yer alan üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı odada saray hizmetleri öğrenilir ve gerçekleşirdi. Son oda olarak belirlenen yedinci oda, kaynaklarda "Has Oda" olarak belirtilir ve padişaha en yakın oda olarak belirlenirdi (Akyüz 2011, s. 101). Has Oda,

Enderun Mektebi'nin en önemli sınıfı olarak belirlenmiş ve Fatih Sultan Mehmet'in kanunnamesinde yer alırdı. Mevcudu kırk kişi olarak belirlenmişti (İpşirli 1995, s. 244).

Enderun'da gerçekleşen eğitim temelde iki başlık altında toparlanabilir. Birincisi saraya, saray yöneticilerine hizmet edecek eğitimler, ikincisi ise teorik eğitimlerdir. Saray eğitiminde öğrenciler teorik eğitimleri dışında kalan tüm zamanda sarayın çeşitli işlerinde görevlendirilir, yanlarında görev aldıkları yöneticilerden hayat dersleri alırlardı. Bu hizmet şeklinde gerçekleşen eğitim odalar üzerinden gerçekleşmekteydi. Bir odadaki görevini başarılı şekilde gerçekleştiren aday bir sonraki odaya geçebilirdi. Odaların yönetimi bizzat padişaha bağlı bir şekilde ilerlerdi. Odalarda gerçekleşen hizmet eğitiminin başlıkları aşağıda Tablo 3.1'de yer almaktadır. Odalarda eğitimde başarılı olamayan adaylar “çıkma” diye tabir edilir ve genellikle askeri eğitim aldıkları okullara gönderilirdi. Son oda olan Has Oda'yı başarı ile tamamlayan adaylar ise genellikle 5-7 yılda bir saray dışındaki devlet yönetimi görevlerine atanırlardı. Saray dışına atanan adaylara da “çıkma” adı verilir ve yaptıkları görevlerde başarılı olanlar takip edilerek tekrar devlet merkezine atanırlardı (Akyüz 2011, s. 101).

Tablo 3.1: Enderun Mektebi'nde yer alan odaların eğitim içerikleri

Birinci ve İkinci oda	Okuma-yazma eğitiminin ileri seviyede verildiği hazırlık okulu.
Doğancılar Odası	Padişah'ın avda kullandığı hayvanlar, özellikle doğanların bakımı ile ilgilenirlerdi.
Seferli Odası	Sarayın ve Padişah'ın çamaşır hizmetlerine bakarlardı.
Kiler Odası	Sarayın ve Padişah'ın yeme-içme işlemleri ile ilgilenirlerdi.
Hazine Odası	Sarayın ve Padişah'ın değerli eşyalarının korunması ve temizlenmesi ile ilgilenirlerdi.
Has Odası	Padişah'a çok yakın biçimde kendisinin verdiği görevleri yerine getirirlerdi.

Enderun Mektebi'nde gerçekleşen hizmet eğitiminin dışında ise, üst seviye bir teorik eğitim gerçekleştirdi. Devlet topraklarında veya farklı ülkelerde nam salmış en önemli eğitimciler saray eğitimi için merkeze getirilirdi. Okutulan dersler Türkçe, Arapça, Farsça, edebiyat, tarih, yüksek İslami bilimler ve matematikti. Gerçekleştirilen teorik ve hizmet eğitimi dışında öğrencilere çeşitli spor dalı olarak söylenebilecek eğitimler yapılır, yeteneklerine göre mutlaka bir sanat dalına da yönlendirilirdi (Hızlı 2008, s. 10).

Enderun Mektebi'nden 1850'lere kadar çok sayıda devlet adamı ve önemli sanatçılar yetişmiştir. Osmalı sarayının hemen hemen tüm görevlileri, bu sistem sayesinde yetiştirilmiştir. Mimarlar, nakkaşlar, ressamalar, kâtipler, tarihçiler gibi çok sayıda kalifiye elaman bunlar arasında sayılabilir (Ergin 1977).

Enderun Mektebi'nde yer alan tüm odaların tepe görevlisi olarak eğitimciler yer alırdı. Bu eğitimcilere öğrenciler “lala” diye hitab ederlerdi. Sarayda ülkenin en ileri gelen eğitimcilerinin yer aldığı gibi bazı dersleri vermek için dışarıdan da hoca getirilir ve bu hocalara dönem için yüksek seviyede ücret ödenirdi (Gündüz 2016).

Enderun Mektebi'nde gerçekleşen bir önemli eğitim aracı ise padişah huzurunda bir meselenin derinine tartışılması adı verilen “Huzur Dersleridir”. Huzur derslerinde üst düzey devlet görevlileri, âlimler yer alır; güncel ya da tarihi bir konu belirlenir ve bu konu enine boyuna tartışılırdı. Bu sırada Enderun öğrencilerinin de katılımı beklenir ve lalaları tarafından görüşleri izlenirdi.

3.5 ENDERUN PERSONELİ VE PROGRAMI

Enderun'da yer alan görevlileri ikiye ayırmak mümkündür. Bunlardan bir kısmı yönetici, bir kısmı ise eğitimcidir. Kurumun yönetimi incelenirken, daha önce de bahsedildiği üzere devletin hükümdarının okula verdiği önemden mutlaka bahsetmek gerekir. Hemen hemen tüm Osmanlı Padişahları, Enderun Mektebi ile bizzat ilgilenmiştir. Devlet yönetimi ile üst seviyede ilgilenmediği çeşitli kaynaklarda belirtilen III. Murat bile Enderun Mektebi'nde çok vakit geçirir, eğitimi ve öğrencileri bizzat incelerdi (Coşkun 2012).

I. Beyazıt zamanında saraya alınan bir yabancı olan Menavino, anılarında saraya getirildikten sonra padişahın kendileri ile tercüman ile tanıştığını, kendilerine yemek ikram edildiğini ve kendilerinden bir metin yazmalarını istediğini anlatmıştır. Orada bulunan tüm gençlerin metinlerini okuyan Padişah, hepsi ile ilgili yorumlar gerçekleştirmiştir (İnalcık 2016, s. 208).

Padişahlar düzenli veya düzensiz mektebi denetler, bazen öğrencilere bizzat cezalandırmalarda bulunurlardı. Bu cezalar uyarma, azarlama, ilgi duyulan spor ve eğlenceden yoksun bırakma, hapis, falakadan oluşurdu. Hatalı öğrenciler günde en fazla bir kez cezalandırılabilmekteydi. Hataları çok fazla sayıda olan öğrenciler Enderun Mektebi'nden atılırdı (Enç 2005).

Hükümdardan sonra kurumun en üst yöneticisi “Silahdar Ağa” olarak nitelendirilir. Ancak bu makamı da, sarayla ilgili çok fazla göreve sahip olmasından dolayı fiili yönetici saray kethudası denen “Seferli Odabaşı”dır. Diğer tüm odaların başları, günümüz perspektifinden bakıldığında müdür yardımcısı olarak nitelendirilebilir (Ödemiş 2014).

Enderun Mektebi'nde her odaya özel ders kitapları bulunurdu. Bu kitapların sorumluluğu, “Hafız-ı Kutüp” makamının olurdu. Her odada öğrencilerin kayıtlarını tutan bir kâtip ve mutemet bulunur, ayrıca dini görevler için birer imam ve üçer müezzin yer alırdı.

Enderun Mektebi eğitimcilerine detaylı bir şekilde değinmek gerekir ise, ilk eğitimci olarak sayılabilecek kısım, diğerlerine göre tecrübeli olan öğrencilerdir. Bu öğrencilerin belirli eğitimleri verebilme yetkisi mektepte korunmuştur. Sarayda öğretim üyesi olarak nitelendirilebilecek diğer kişiler ise, dönemin alanında uzman kişileri olurdu. Bu kişilerden bazıları sarayda ikamet eder, bazıları ise dersleri belirli günlerde ve saatlerde gerçekleştirip saraydan ayrılırlardı. Bazı önemli eğitimciler haftanın bir günü saraya gelirler ve toplu konferans şeklinde sayılan derleri gerçekleştirirlerdi (Miller 1941).

3.6 ENDERUN MEKTEBİNİN DIŞ DÜNYA TARAFINDAN YORUMLANMASI

Osmanlı sarayı genel olarak her zaman Batı dünyası tarafından merak edilmiş ve yapılan ziyaretlerde ilgi odağı olmuştur. Sarayda bir dönem eğitim gören Giovanni Antonio Menavino, aldığı eğitim ile ilgili haftada beş gün dört farklı öğretmen tarafından eğitildiğini belirtir. Bunun haricinde dil eğitimi aldığını belirtmiştir (Lybler 1913).

Sarayı bir dönem ziyaret eden İngiliz elçisi Paul Ricaut, eserinde saray eğitiminin genel olarak üst seviyede sistemli olduğunu, bireylerin son derece detaylı bir şekilde eğitildiğini, ancak birtakım coğrafi eğitim hatalarının olduğunu saptamıştır (Ricaut 1701).

Osmanlı sarayında gerçekleşen dil eğitimi genellikle Batılılar tarafından çok beğenilmiş ve dikkate alınmıştır. Arapça, Türkçe ve Farsça eğitiminin yanı sıra verilen Batı dili eğitimleri öğrencilerin üst seviyede kaynağa ulaşabilmesini sağlamıştır. Sarayda on sekiz yıl içöğlanı olarak kalan Leh Albetrus Babovis, dilleri öğrenmenin çok zor olduğunu, ancak sarayda devşirme edilerek gelen gençlerin büyük bir hızla eğitimlerini tamamladıklarını iletmiştir (Ergin 2017, s. 101).

Sonuç olarak Osmanlı sarayını ziyaret eden Batılılar, aldığı birtakım notlar ile saray hakkında bilgilendirmelerde bulunurlar. Ancak mutlak eğitimin nasıl gerçekleştiği ve yaşamın nasıl olduğunun tespit edilmesi, zamanında gerçekleşen mahrem kavramından dolayı çok da kolay değildir. Osmanlı sarayı ve Enderun Mektebi'nin bazı detayları asla gün yüzüne çıkmayacak şekilde tarihteki yerini almıştır.

3.7 YÖNETİCİ YETİŞTİRİLMESİ AÇINDAN ENDERUN MEKTEBİNİN İNCELENMESİ

Enderun Mektebi çeşitli amaçlar güdülerken geliştirilmiştir, ancak temel amacı devletin çeşitli kademelerine yönetici yetiştirmektir. Klasik dönem yönetici yetiştirme sisteminin temel kurumu, Enderun Mektebi'dir. Bu kurum, “kul sistemi” temelinde işleyen bir yapıya sahiptir. Osmanlı Devleti'nin Ortadoğu İslam Devletleri'nden miras aldığı bu geleneğe özgün katkısı, devşirme sistemi olmuştur (İnalcık 2006, s. 83).

Enderun yönetici yetiştirme kavramı; öğrenci seçimi, oda sistemi ve mezun olmak anlamına gelen çıkma olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Öğrenci seçimi ile ilgili detaylı bilgiler daha önce verilmiş olsa da, yönetici eğitimi açısından bakıldığında alınacak öğrencilerin zekâ, dış görünüş ve sağlıklı olma kriterleri temel alınmıştır. Seçilen öğrencilerin spor faaliyetlerinde başarılı olmaları, sanat dallarına eğitim gösterebilmeleri dikkat edilen unsurlar arasında yer almış, öğrencilerin aldıkları hazırlık eğitimi sırasında

azimleri de test edilmiştir. Yönetici adayı olan bireylerin her alanda toplumun en elit kısmı olmasına çalışılmıştır.

Oda sistemi, yönetici eğitimi açısından incelendiğinde ise, odalarda yer alan özellikle uygulamaya dayalı eğitim yönetici adayının yönetim aşamalarının tamamını tecrübe etmesini sağlamıştır. Yöneticilerin kişisel hizmetlerini gerçekleştirmeleri, el emeği işlerde görev almaları ve sık sık padişahın işlemlerini deneyimleyebilmeleri, adayların aldıkları üst düzey akademik eğitim yanında bizzat işle uğraşan kişiden örnek alınması konusunu geliştirmiştir. Oda seviyesinde alınan akademik eğitim, üst seviye ve üstün zekâlılara hitap eden bir eğitimidir. Yönetici adayları, dönemin en önde gelen eğitimcilerinden çok farklı alanlarda eğitim almaktadırlar. Odalarda başarılı olabilen adaylar, bir sonraki odaya geçiş yapabilmektedirler.

Çıkma yani mezun olma kısmı ise, belki de sistemin en önemli aşamasıdır. İki tür çıkma vardır. Bunlardan ilki olan ve padişah değişikliklerinde yapılan çıkmalara, “Büyük Çıkma”; Enderun Mektebi’nin ihtiyacına göre belli aralıklarla yapılan çıkmalara ise, “Küçük Çıkma” adı verilmektedir. Çıkmalar, öğrencilerin bulundukları konumlara bağlı olarak farklı anlamlar kazanmaktadır. Hazırlık saraylarında eğitim gören içoğlanları açısından çıkma, mezuniyet anlamını taşımaktadır. En başarılı öğrenciler, başka bir ifadeyle hazırlık okulundan en iyi dereceyle mezun olan öğrenciler Enderun Mektebi’nin ilk basamağını teşkil eden Büyük ve Küçük Odalara alınırken, diğerleri kapıkulu süvari ocağının aşağı bölüklerinde görevlendirilmektedir (Akkutay 1984). Başarılı olamayan öğrenciler açısından eğitim süreci sona ermekte ve bu öğrenciler askerlik mesleğine geçiş yapmaktadırlar. Odalar arasında geçişte başarılı olmuş ve Enderun Mektebi’nin asıl odaları olarak kabul edilen Seferli Koğuşu, Kiler Koğuşu, Hazine Odası ve Has Oda’nın kıdemlileri ile bu odaların yöneticileri açısından çıkma, saray dışında yönetici olarak görevlendirilme anlamı taşımaktadır (İnalcık 2006, s. 88). Sistem içerisinde en üst dereceye yükselmiş olan bu kişiler, Enderun Mektebi’nden yönetici olarak mezun olmaktadır. İnalcık, bu kişilerin saray dışında yönetici olarak görevlendirilmesi anlamında çıkma sisteminin, eyaletler idaresinin ahenkli bir bütün halinde işlemlerini sağladığını ifade etmektedir (İnalcık 2006, s. 88). Böylece imparatorluk merkezi ile merkeze oldukça uzak olan eyaletlerde aynı yönetim bilgisi temelinde birlik sağlanmış

olmaktadır. Bu yönüyle Enderun Mektebi, padişaha mutlak anlamda sadakatle bağlı yöneticiler grubu yetiştirme işlevini yerine getirmiş olmaktadır.

3.8 ENDERUN MEKTEBİ İLE GÜNÜMÜZ EĞİTİM SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRMASI

Enderun Mektebi veya geçmiş Türk tarihinde gerçekleştirilen eğitim sistemlerinin günümüz çerçevesinden incelenmesi çok kolay olmayan bir konudur. Zamanın şartları, bilimsel gerçekleri ve verileri ile bugünküler arasında direk bir bağ kurmak oldukça zordur. Genel eğitim prensipleri açısından bireyin eğitime başlama yaşı, eğitim içeriği ve eğitmenin rolü ile yönetim şemasında birtakım karşılaştırmalar yapılabilir.

Eğitim yönetimi açısından bakıldığında Türk ve Osmanlı tarihindeki eğitim yönetimi sistemi ile günümüz sistemi arasındaki temel farklılık, eğitimin dini çerçeveden çıkarılması ve demokratikleşmesi olarak belirlenebilir (Akkutay 1984).

Osmanlı döneminde eğitim yönetimi padişah liderliğinde dini lider olarak sayılabilecek şeyhülislam ve kadılara bırakılmıştır. Ülke genelinde eğitim ve adalet işleri birbirinden ayrılmamış ve dini boyutu her zaman üst seviyede barındırılmıştır. Dini boyutun üst seviyede olmasının yüksek seviyede artıları görülebileceği gibi, sistemde yer alan ufak bozulmaların din gibi soyut görülebilecek bir kavram etrafında toplanmasından dolayı kırılmaları büyük olmuştur. Nitekim Osmanlı Devleti'nin çöküş sebeplerinden biri olarak dinin farklı konulara, olumsuz durumlara alet edilmesi görülebilir. Enderun Mektebi ile günümüz eğitim kurumlarından benzerlik taşıyabilecek yapı ve sistem, üstün yetenekli çocukların eğitimi olarak düşünülebilir. Dönemin en üstün yetenekli çocuklarının saraya alınarak eğitildiği ve toplum için en önemli noktalara hazırlandığı bu sistem, belki de günümüzde tamamen olmasa bile, uygun yanları örnek alınarak geliştirilebilir (İnalcık ve Renda 2003).

Enderun Mektebi'nde uygulanan ve günümüze örnek olarak gösterilebilecek çalışmalar aşağıdaki şekilde gruplanabilir;

- a. Öğrencilerin beceri ve yeteneklerine göre belirlenip eğitime alınması, uygun bulunmayan öğrencilerin ise uygun okullara yönlendirilmesi,
- b. Sanat, beden ve uygulamalı eğitimin müfredatla bağlantılı ve dengeli bir şekilde devam etmesi,
- c. Eğitimde sanatsal faaliyetlere önem verilerek, bireylerin yeteneklerine göre mutlaka bir sanata yönlendirilmesi,
- d. Öğrencilerin çalışacakları konuları belirlerken bireysel özelliklerine önem verilmesi,
- e. Öğrencilerin eğitim alırken yaşadıkları çevreden uzaklaşmayarak tamamen hayatın içinde kalmaları,
- f. Dengeli oluşturulan ceza, ödül ve örnek alma sistemi.

Yukarıda belirtilen tüm genel kapsamlar, günümüz perspektifinden değerlendirildiğinde bugüne örnek olarak aktarılabilecek çalışmalardır (Karaman 1991).

Eğitim yönetimi açısından incelenecek olursa, oluşturulan yapı birtakım demokratik olmayan unsurlar çıkarıldığında, uzun dönemde fayda sağlayacak etkenler oluşturulabilir. Üstün yetenekli çocuklara değer vererek bizzat evlerde onları tespit etmek ve bu tespiti yaparken kurallara uymak ve rapor vermekten başlayan, mezuniyete kadar ulaşan yol, büyük seviyede yönetim şemasına da rol model olabilir.

Tepede tüm yapının bağlı olduğu eğitim sistemi üzerinden yüksek seviyede yatırım yapılarak, yatırımın ülke değerlerine katkısı da düşünüldüğünde, kurulacak özel eğitim sisteminde belirli odalarda tamamen yatılı bir şekilde bireyler yetiştirilerek, yer yer görevlendirilerek hayata hazırlanabilir ve devletin yönetici basamaklarına ulaşabilirler.

Kurulacak her sınıfın bir yöneticisi ve belirli dersleri gösterecek ülkeden ve ülke dışından getirilecek en iyi öğretmenler ile program sağlanabilir. Yöneticinin ve öğretmenin uygun gördüğü belirli aşamaları tamamlamış nesiller, bir sonraki odaya geçiş yapabilir ya da başarılı olamayan üstün yetenekli bireyler, başka eğitim kurumlarına yönlendirilebilir.

3.9 ENDERUN MEKTEBİ EĞİTİM SİSTEMİNİN ÇAĞDAŞ YÖNETİCİ EĞİTİM SİSTEMİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Enderun Mektebi'nde gerçekleşen eğitim incelendiğinde, bütüncül bir yapıda olduğu görülebilir. Devlete yönetici yetiştirme amacı ile gerçekleşen bu üstün yetenekli öğrenci eğitim programında dini eğitimin yanı sıra, spor, sanat ve bilim eğitimleri ile uygulamalı eğitimler gerçekleştirilmektedir. Günümüzde eğitim modelleri ve sistemleri incelendiğinde, el becerisi ve sanat gibi eğitim araçlarına çok az başvurulduğu görülmektedir. Bugün meslek eğitiminin de çok düşük seviyelerde kaldığı, örneğin meslek liselerinin meslek kazandırmadıkları çok kolay bir şekilde saptanabilir. Enderun'daki eğitim felsefesi ve uygulamaları günlük yaşam içerisinde bireyleri, kişilik özelliklerine en uygun düşecek eğitim koşulları içinde en iyi biçimde eğitmeyi hedeflemektedir (Enç 1979).

Enderun Mektebi'nde gerçekleşen sınıf geçme ya da geçememe sistemi de, günümüz ile karşılaştırıldığında çok farklıdır. Enderun Mektebi'nde adaylar bir konu veya hususta başarılı olduklarına inandıklarında diğer bir odaya geçiş yaparlarken, günümüzde belirli derslerden belirli notları alan öğrenciler bir önceki eğitimlerini başarmadan üst sınıfa geçebilmektedirler. Enderun Mektebi'nde başarısız olarak nitelendirilebilecek adaylar, aslında başarısız olarak değil, saray eğitime uygun olmadıkları yönünde sınıflandırılır ve hemen farklı eğitim kurumlarına gönderilmektedirler (Ödemiş 2014).

Günün şartlarına göre bakıldığında ve karşılaştırılması ne kadar zor olsa da, Enderun Mektebi eğitim sisteminin günümüzde herhangi bir karşılığı olmadığı ve sarayda gerçekleşen eğitim sisteminin sistemdeki bozulmaların saptandığı zamanlara kadar kusursuza yakın ilerlediği gözükmektedir. Birçok devlet yöneticisi, eğitmeni, sanatçısı, askeri bu sistem sayesinde yetişmiş, devleti yönetecek şehzadeler bu sistemin eğitiminden geçmişlerdir (Uzunçarşılı 1984, s. 311).

Enderun sisteminde takip edilmiş olan eğitim metodu, bütüncül bir sisteme sahip olup, eğitim-öğretim aktiviteleri askerlikten diplomasıye, güzel sanatlardan spora değin her tür alanda uygulamalı şekilde yapılmıştır. Bugün ise tüm eğitim kademelerinde kullanılmakta olan geleneksel öğretim programları, öğrencilerin el becerilerinin gelişmesi

hususuna neredeyse hiç yer vermemektedir. El becerisinin gelişmesi konusunun yoğun şekilde yer almakta olduğu meslekî ve teknik öğretim programları ise genel eğitim-öğretim programlarından bir kopuş yaşamış olup, ayrı birer eğitim kurumu biçiminde eğitim-öğretim sistemi içinde yerini almış durumdadır. Bu husus ise, eğitim-öğretim tarihimizde Enderun Mektebi ile ortaya konmuş olan bireyselleştirilmiş ve uygulamalı eğitim modelinin unutulmasına sebebiyet vermiştir. Yüksek öğretime öğrenci hazırlamakta olan liselerde genel lise, Anadolu lisesi, meslek lisesi gibi ayrımların ortaya çıkması ve meslek lisesi eğitiminin gündelik hayattan uzak kalması, toplumda el becerisi ile sanat eğitimi vermekte olan bu okulların tercih edilmemesine sebep olmuştur. Bu konu, yüksek öğretim açısından da bir tehdit yaratmaktadır (Ödemiş 2014, s. 71).

Üst düzey sivil ve askeri yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda Enderun Mektebi yaklaşık altı asır boyunca faaliyet gösterirken, henüz Osmanlı döneminde açılan ve sonrasında üniversite bünyesine alınan Mülkiye Mektebi ile cumhuriyet döneminde yönetici okulu olarak kurulmuş olan TODAİE, Enderun Mektebi gibi doğrudan üst düzey yöneticilerin yetiştirilmekte olduğu eğitim kurumları şeklinde görülmemektedir. Bahsi geçen kurumlarda verilmekte olan eğitimler kapsamında yer alan dersler her ne kadar ülke yönetimine ilişkin olarak sunulmakta olsa da ve dahi hemen her üniversitede kamunun yönetimine yönelik bölümler yer alsa da, ülkemizde halen üst düzey sivil yönetici yetiştirilmesi hususunda işlev görmekte olan merkezi bir kurum oluşturulmamıştır. Zira bu konuda açık ve şeffaf biçimde üst düzey yönetimi tanımlamakta olan yasal bir çerçeve ülkemizde bulunmamaktadır. Osmanlı'da ise henüz Fatih döneminde çıkarılan kararnamelerde özel olarak Enderun Mektebi'ne ilişkin ibarelere yer verilmiştir. Bu bağlamda, yönetici eğitimi hususunda teşkilat ve eğitim sistemi ile ilgili olarak özel bir mevzuata ihtiyaç bulunmaktadır.(Kurban 2016, s. 79).

Enderun modelinde tüm imparatorluk toprakları içerisinde seçilen en yetenekli öğrencilerin her tür olanak sağlanmak suretiyle eğitilmekte oldukları değerlendirildiği takdirde, büyük kitlelere eğitim vermekte olan günümüz eğitim-öğretim kurumlarının Enderun Mektebi ile aynı başarıyı göstermelerini ummak pek de gerçekçi bir yaklaşım değildir. Bunun yanında ilkokuldan başlayarak pek çok ortak zorunlu ders alan ve bu derslerin belli kısmında başarısız olmaları durumunda sınıf tekrarı yapan öğrencilerin,

bireysel özelliklerini geliştirme olanağına sahip olmadıkları da ifade edilebilir. Özellikle mesleki eğitim çerçevesinde, öğrencileri sınırları önceden belirlenmiş bir hayata hazırlamaktan ziyade, demokratik eğitim modeli kapsamında öğrencilerin öğretmenlerin deneyimleri ışığında birtakım projeler ile uğraşacağı ve yaşadıkları problemler hususunda pratik çözüm yolları arayacakları bir öğretim programıyla yetiştirilmeleri, daha başarılı neticeler sağlayacaktır (Ödemiş 2014, s. 72).

Enderun Mektebi sistemi ile günümüz modern yönetici eğitimi sistemi arasında Türkyılmaz (2009, ss. 315-318) ise şu şekilde genel bir karşılaştırma sunmaktadır;

- i. Eğitim anlayışı bakımından Enderun Mektebi sistemi, modern yöneticilik eğitimine kıyasla uygulama ve yeteneğe daha fazla ağırlık vermektedir.
- ii. Eğitim amaçları bakımından her iki sistem de kültürleştirme gibi benzerliklere sahiptir.
- iii. Yönetim süreçleri açısından her iki sistemde de planlama, örgütleme, uyumlaştırma, kontrol vb. unsurlar benzeşmektedir.
- iv. Yönetici özellikleri bakımından her iki sistem de liderlik, disiplin sağlayıcı, değerlendirici gibi yönleriyle benzerliklere sahiptir.
- v. Yeterlilik konusu bakımından her iki sistemde de başarılı olma hususu, en başta gelen unsurlardan biridir.
- vi. Yönetici terfisi bakımından her iki sistemde de yeterlilik ilkesi bulunmaktadır.
- vii. Değerleme merkezi bakımından her iki sistemde de seçici bir heyetin varlığı bulunmaktadır.
- viii. Uygulanan kadro kariyer sistemi bakımından her iki sistem de benzeşmektedir.
- ix. Kullanılan eğitim-öğretim metotları bakımından her iki sistem de benzerliklere sahiptir. Ancak eğitim ve staj (uygulama) süresi Enderun sisteminde daha uzundur.
- x. Hizmet öncesinde seçim ve eğitim bakımından iki sistemde okullar ile süreleri açısından benzerlikler bulunmasına rağmen, Enderun Mehtebi'ne girişte kişilik ve karakter tespiti ile mülakat uygulanması sebebiyle Enderun sistemi, günümüz modern yöneticilik eğitimi sistemlerinden farklılaşmaktadır.

- xi. Hizmet içi seçim ve eğitim sistemi bakımından Enderun sistemi ile modern yönetici eğitimi sistemi, hizmet içi eleme yönüyle benzeşmektedir. Ancak Enderun sisteminde verilmekte olan beden ve ruh terbiyesi ile sanat eğitimi, modern yönetici eğitimi sisteminden farklılaşmaktadır.
- xii. Öğrencinin eğitime başlama yaşı bakımından iki sistem benzeşmektedir.
- xiii. Enderun sisteminde sadece erkekler eğitim alırken, modern yöneticilik eğitimi ise karma olarak verilmektedir.
- xiv. Enderun sistemini bitirenler, modern yönetici eğitimi sisteminde eğitim alanlara göre mesleğe 4-5 yıl daha önce başlamaktadır.
- xv. Sınıf geçme açısından iki sistem arasında benzerlik olmakla birlikte, verilen dersler açısından ise farklılaşma mevcuttur. Zira modern günümüzde yönetici eğitiminde teoriye ağırlık verilmekte iken, Enderun sisteminde ise sanat, beden, ahlak ve pratiğe dayalı eğitim-öğretim kullanılmaktadır.
- xvi. Okula giriş sınavı, mülakat ve sağlık kontrolü açılarından iki sistem arasında benzerlikler bulunmaktadır.
- xvii. Verilen cezalar bakımından modern yönetici eğitiminde cezalar daha insancıl olmakla beraber, cezaların etkinliği ise Enderun sistmine kıyasla daha düşük düzeydedir.
- xviii. Mükâfat ve ücret bakımından değerlendirildiğinde, Enderun sistemi hizmet öncesi eğitimde barınma yönüyle asker ve polis okulları ile benzeşmektedir. Ancak Enderun sistemi, öğrencilerine maaş vermesi ve her tür olanağın sağlanması açısından farklılaşmaktadır. Zira modern yönetici eğitimlerinde öğrencilere burs gibi olanaklar dışında bir imkân sunulmamaktadır.
- xix. Günümüzde üniversiteler gibi modern yönetici eğitimi kurumları yönetim ve mali açıdan özerk kuruluşlar iken; Enderun Mektebi ise devlet tekeline ve kontrolünde olup, giderleri de devlet kontrolü altındadır.

Günümüz eğitim modellerinin temelini demokrasi alır. Eğitimin anti demokratik bir şekilde gerçekleşmesi günümüz şartlarında, dinin kullanılabilir ve denetlenemez yapısından dolayı mantıklı olmayacaktır.

4. ÜLKEMİZDE YÖNETİCİLİK, YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1 OSMANLI ÖNCESİ DÖNEM

Osmanlı dönemi öncesi yönetim ve yönetici kavramı, din kavramı üzerine oturtulmuş ve yetkilerin tanrı tarafından verildiği belirtilmiştir. Göktürk Yazıtları'nda tanrının yöneticiye verdiği özellikler; “Kut”, “Ülüg” ve “Güç” olarak ifade edilmiştir. Kut, siyasi iktidar, ülüg kismet olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca Kağan olarak nitelendirilen devlet yöneticisinin tanrı dışında yazılı olmayan ve töre olarak sınıflandırılan kurallara da bağlı olması gereklidir. Tanrı, yöneticilik vasfını yönetici aileye vermiş ve aile güçleri arasındaki mücadele sonucunda kağan belirlenmiştir (İnalçık 2000, s. 20).

Türk devletlerinde yöneticilik beş aşamada incelenir. Bunlar hükmettikleri insan, köy sayısı orantılı olarak isimlendirilmektedirler ve bu kavramlar “Tudunluk”, “Yabguluk”, “Hakanlık”, “İlhanlık”, “İmparatorluk”tur. Devlet en küçük toplumsal birimden itibaren birbirine hiyerarşik bir yapıyla bağlanmaktadır. Bu bağlılık güçle ya da istekle olmakta, yöneticinin başarılı ve etkili olması ölçüsünde sürmektedir (Gökalp, Koprman ve Aka 1976, s. 206).

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 (Ertürk (t.y.), s. 54).

Yönetici yetiştirilmesi ve eğitimi açısından bakıldığında, bu dönemde genellikle çok genç yaşta hizmete alınan bireyler töre ve ahlak konusunda eğitilir, yetenekli ve işlerinde başarılı olanlar devletin en üst kademesinin hizmetinde vakit geçirdikten sonra yine başarılı bulunurlarsa devlet kademesinde yönetici olarak yer alırlardı. “Gulam Sistemi”

denilen bu sistem Ortaçağ Müslüman Türk devletlerinin hemen hepsinde görülmektedir. Devlet kapısında önce hizmet adabını öğrenen, sonra çeşitli aşamalarda belirli süreler hizmet vererek denenen, ehliyet ve liyakatini ispatlayan kişiler; devletin başta saray olmak üzere tüm görevlerine en alt basamaktan başlayarak girip yükselebilmektedirler. Saray sadece hükümdar ve ailesinin ikametgâhı ve devletin idare edildiği yer değil, aynı zamanda en yüksek rütbeli devlet vazifelerine kadar bütün idarecilerin yetiştirildiği bir yer olarak kullanılmıştır (Genç 2002, s. 233).

Enderun Mektebi'nde sistematikleştirilen ve sistemin en mutlak seviyesi olduğuna inanılan yapının temelleri bu dönemde atılmıştır. Esirlerin yetiştirilmesi ve kabiliyetli olanların üst kademelere atılması ile en iyi devlet yöneticileri belirlenmiş olmaktadır.

4.2 MÜLKİYE MEKTEBİ

Osmanlı Devleti'nde Batı dünyasından geri kalmışlığın fark edilmesi ve devletin hemen hemen tüm sistemlerinde ortaya çıkan bozulmanın anlaşılması üzerine yapılan yenilikler kapsamında eğitim faaliyetlerinde de değişikliklere gidilmiştir. Bu çerçevede asker ve sivil bürokratları yetiştirmek üzere Osmanlı'nın son döneminde kurulan eğitim kurumları, İslami normlara dayanan kurumların yerine değil yanına kurulmuş, laik bir ders programı takip edilmiştir (Heper 1973, ss. 95-96).

Mülkiye Mektebi, Osmanlı Devleti'nin çağdaş olarak yönetilmesi amacı ile kurulmuş bir yapıdır. Tanzimat yenilikleri neticesinde kurulan Mülkiye Mektebi sayesinde devlete sivil kaynaklı, laik tarzda yöneticiler yetiştirilmiştir. En küçük idari yapılar olan kazalardan başlayarak bu dönemde mülkiye mezunu olmayanların atanmaması yönünde karar alınmıştır (Çankaya 1954, s. 31).

II. Abdülhamid döneminde yapısı güncellenerek yüksekokul seviyesine getirilen Mülkiye'nin 1879 yılına kadar olan tüm mezunları Müslüman'dır. Bu açıdan Enderun Mektebi'nden temel bir farklılık taşır. 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 nizam-ı zabtiye, coğrafyayı sınai ve ticari, istatistik, Lisan-ı Arapça, Rumca, Fransızca, Ermenice, Bulgarca olarak belirtilmektedir (Güran 1997, s. 95).

1913 yılına kadar eğitimine çeşitli güncellemeler ile devam eden Mülkiye'nin, Paris Siyasal Bilgiler Okulu'ndan esinlenilerek eğitimi dört yıla çıkartılmış ve belirli bir süre eğitimin ardından öğrencilerin idari, mali ve siyasi alanlarda farklılaşması planlanmıştır. 1980'li yıllara kadar Mülkiye Mektebi'nin eğitim müfredatı bu şekilde belirlenmiş ve devletin hemen hemen tüm kademelerine yönetici kadroları yetiştirilmiştir.

23.03.1950 gün ve 5627 sayılı kanunla Siyasal Bilgiler Okulu, Siyasal Bilgiler Fakültesi adıyla Ankara Üniversitesi'ne katılmıştır. Siyasal Bilgiler Fakültesi, üniversite eğitiminden sonra yürütülen yönetici eğitiminin geliştirilmesinde de rol oynamış, bu amaçla kurulan TODAİE'nin geliştirilmesinde de görev almıştır (Çankaya 1954, s. 689).

4.3 ENDERUN MEKTEBİ VE MÜLKİYE MEKTEBİ ARASINDA YER ALAN FARKLIKLAR

Enderun Mektebi, dini temele dayandırılan ve koşulsuz şartsız bir üst yöneticiye ve padişaha biat kültürü geliştirilen bir yapıdır. Öğrenciler aile bağları üst seviyeye ulaşmadan ve öğretim açısından alt seviyelerde olan; ancak duygusal, fiziksel ve zihinsel açıdan üst seviyede oldukları tespit edilen öğrencilerin özel bir eğitim ile devlet yönetimi adına yetiştirilmiştir. Dünyada ortaya çıkan gelişmeler ve yeni yönetim sistemlerini takip etmeye çalışan Osmanlı Devleti, son dönemlerinde Enderun Mektebi'nin temel koşulu olan öğrenci alımından başlayarak değişikliklere gitmiş ve yine temel bir unsur olan dini bağlantıyı ortadan kaldırmaya çalışarak laik bir polite belirlemeye çalışmıştır. Enderun Mektebi ile Mülkiye arasındaki temel ideolojik farklılık bu olmuştur. Osmanlı Devleti eğitim içeriğinde de dini temeldeki dersleri azaltmış, bunlar yerine o dönem için gerekliliğine kesin gözüyle bakılan maliye, iç işleri ve dış işleri unsurlarını içeren dersleri müfredata eklemiştir. Enderun Mektebi'nin öğrencilerinin kabiliyetlerine göre ölçülerek sınıf atladıkları sistem yerine, yine Batı tarzında notlandırma sistemi üzerine geçiş yapılmış. Öğrencilerin belirli not ortalamaları ile sınıf geçmeleri benimsenmiştir. Bu

çabalar sonuçta; ulus devleti oluşturmayı amaçlayan, kendisini padişah'tan çok ülke ve ulusuna bağlı hisseden, ülkenin geleceğini düşünen ve bu nedenle sadece verilen emirleri uygulayan değil, hangi kararların alınması gerektiğini de görev alanında sayan yöneticiler yetişmesine yol açmıştır. Kurulan Mülkiye, Harbiye gibi okullar da bu tür yöneticilerin yetiştiği kurumlar olmuştur. Bu kurumlardan yetişen farklı anlayışa sahip asker ve sivil yöneticiler, ülkede yeni oluşmaya başlayan yerel güçler ile birleşerek, yeni bir ulus devletin kurulmasına giden süreçte etkili yöneticiler olmuştur (Mıhçıoğlu ve Emre 1990, s. 103).

4.4 TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ

1952 yılında Türkiye hükümeti ile Birleşmiş Milletler arasında yapılan anlaşma kapsamında “*Umumiyetle amme hizmetlerine müteallik eğitimin geliştirilmesi ve hususiyetle Türkiye ve Ortadoğu için ileri eğitim imkânları tesis etmek üzere, Türkiye’de bir Amme İdaresi Enstitüsü kurulması*” kararı alınmıştır (Onaran 1967, s. 84).

Enstitünün amacı, Türkiye ve Ortadoğu’da yönetimin işleyişini düzenlemek, özellikle kamu yönetimi açısından ülkenin üst seviyelere ulaşmasını sağlamak olmuştur. Enstitüde öğrenciler üç gruba ayrılmıştır. Dünyanın ilk kamu yönetimi enstitüleri arasında yer almakta olan enstitü, 24 Mart 1953’te faaliyete başlamış, 1952-1957 döneminde Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ile işbirliği içinde ve özerk bir kuruluş olarak hizmet vermiştir. Enstitüde sürekli düzenlenen kurslar ve yönetim eğitimleri sayesinde yönetici eğitimi verilme çalışmaları devam etmiştir. Günümüzde Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tüm akademik çevrelerce yükseköğretim programı olarak eğitime devam etmektedir. Ülkemizde gerek kamu gerekse özel sektör eğitimi için oluşturulan ve çeşitli formatlarda denenen bu kurumun amacına ulaştığı söylenebilmektedir. 1965-1985 yılları arasında bu uzmanlık programından mezun olanlar arasında yapılan araştırmanın sonuçlarından, programa katılma nedeni daha iyi bir yönetici olmak, görevinde yükselmek ve yönetici sınıfa girebilmek olan katılımcıların, mezuniyet sonrasında işlerinde %57,8 oranında bir değişiklik olmadığı, TODAİE mezuniyetinin kısmen bir saygınlık sağladığı anlaşılmaktadır (Öztekin 1998, s. 52).

4.5 İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ

1950’li yıllarda Türk ekonomisinde liberalleşmenin başlaması ile birlikte özel sektördeki hızlı gelişmeler, modern işletmecilik bilgileriyle donanmış yöneticilere ilişkin ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bahsi geçen tarihlerde ülkemizde ayrı bir bilim dalı olarak işletmecilik alanında eğitim-öğretim sunan bir kurum bulunmadığı için, 1954’te Türk iş yaşamının önde gelen temsilcilerinden Vehbi Koç ile Nejat Eczacıbaşı’nın girişimleriyle beraber İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi bünyesinde, Harvard Business School’un akademik, Ford Vakfı’nın ise finansal katkıları ile “İşletme İktisadi Enstitüsü” kurulmuştur.

Enstitü tarafından açılacak olan programlar, Harvard Business School tarafınca yürütülmekte olan MBA programları ile benzer biçimde ve bu okulun Türkiye’ye gelen hocaları tarafınca hazırlanmış olup, Türkiye’den pek çok öğretim üyesi de Harvard Business School’da eğitim almak suretiyle Enstitü kadrosunu meydana getirmiştir. Bu vesileyle ülkemizde ilk defa 1957’de açılan “İşletmecilik İhtisas Programı” vasıtasıyla işletmecilik alanında lisansüstü eğitim vermeye başlanmıştır.

İşletme İktisadi Enstitüsü, gerek ülkemizde gerekse de Avrupa’da modern anlamda yönetici ve işletmeci yetiştiren öncü bir eğitim kurumu olup, ülkemiz açısından ise ilk kurum konumundadır. Enstitü, iş yaşamından alınmış gerçek işletmecilik problemlerinin tartışıldığı vaka yöntemini (case study) ilk kez kullanmış olan eğitim kurumu niteliğine sahiptir. Bu sayede enstitü, modern işletmecilik bilgilerinin verilmesiyle yetinmeyerek, her biri geleceğin yöneticileri olacak adayların iş yaşamında karşılaşılabilecekleri problemleri analiz etme, sistematik düşünme, tartışma, başkalarının fikirlerinden faydalanma, birlikte karar verme vb. yeteneklerini geliştirmeyi hedefleyen bir eğitim sistemine sahiptir.

1954 yılında kurulan enstitü, 1968’e değin İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi bünyesinde faaliyet göstermiş; sonrasında ise Türkiye’de ilk defa bir İşletme Fakültesi’nin kurulmasına öncülük etmiş ve İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nin

akademik kadrosu ile eğitim-öğretim programının oluşturulması hususunda önemli rol oynamıştır (İşletme İktisadi Enstitüsü Web Sayfası).

4.6 TÜRKİYE SANAYİ SEVK VE İDARE ENSTİTÜSÜ (TÜSSİDE)

1971’de üniversite ile sanayi işbirliği oluşturulması maksadıyla Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafınca önerilmiş olan Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) ile ilgili enstitü yönetmeliği 1980’de Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Enstitünün kuruluşunda Sakıp Sabancı, Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı, Maliye Bakanı Adnan Kahveci, TOBB Başkanı Ali Coşkun, Sabahattin Zaim gibi önemli kişilerin ciddi destekleri olmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ile TÜBİTAK’ın ortaklığı neticesinde kurulmuş olan TÜSSİDE, danışmanlık ve eğitim firmalarının henüz yaygınlaşmadığı 1980’li yıllarda gerek kamu gerekse de özel sektör yöneticilerinin yetkinliklerinin geliştirilmek hususunda birçok eğitim programı düzenlemiştir. 2001’de gerçekleşen ekonomik krizin ardından ise Türkiye’de yönetim geliştirme rehberliğine gereksinim duyulurken, bu süreçte TÜSSİDE, kamuda kurumsal yönetim sistemlerinin kurulması ile geliştirilmesine ilişkin kurumlara özel çözümler içermekte olan uzun soluklu birtakım projeler oluşturmuş ve uygulamıştır. 2004 sonrası dönemde ise Türkiye’de araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine ihtiyacın artması, Ar-Ge kültürü ile kaynaklarının gelişmesi neticesinde Ar-Ge’nin yönetsel faaliyetlerde de bir öncelik durumuna gelmesiyle beraber TÜSSİDE, TÜBİTAK’a doğrudan bağlı bir enstitü konumuna gelmiştir (TÜSSİDE Web Sayfası).

TÜSSİDE’nin temel amaçları, enstitü yönetmeliğinde şu şekilde ifade edilmiştir (Türkyılmaz 2009, s. 136);

- i. Kamu sektörü ve özel sektörde orta ve üst kademe yöneticilere hizmete yönelik eğitim sunmak,
- ii. Kamu sektörü ve özel sektörde yönetimi geliştirmek, yönetime ilişkin olarak karşılaşılan problemleri çözümlmek, bilimsel ve teknik gelişmelerin tanıtımı hususunda bilimsel toplantılar düzenlemek.

4.7 YURTDIŞINDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ

Devlet geleneğinde gerek Osmanlı Devleti öncesinde, gerekse Osmanlı Devleti'nde yönetici eğitimi ve yetiştirilmesi belirli bir sisteme bağlanarak ve geliştirilerek devam etse de, cumhuriyet tarihinde çeşitli çalışmalar yapılsa da, istenen sisteme bir türlü ulaşamamıştır. Genç yaştan alınan bireylerin devlete ve özel kurumlara yönetici adayı olarak yetiştirilmesi sistemi ülkemizde bir boşluk olarak kalmış durumdadır. Dünyada yönetici eğitimi konusunda karşılaşılabilecek önemli örneklerden ilki Fransa'nın II. Dünya Savaşı sonrası oluşturduğu yapıdır. Fransız devleti bu kurumu oluştururken Enderun Mektebi'nden esinlenmiştir. Fransa'nın Enderun eğitim sisteminden esinlenerek demoktikleştirdikleri bu yapı sayesinde devlet kademelerine çok sayıda yönetici yetiştirilmiştir. Fransa'nın yanı sıra İngiltere, Japonya ve İtalya gibi ülkelerde de yönetici yetiştiren programlara rastlamak mümkündür (Fontenay 1960, s. 8).

Fransa'da oluşturulan yapının detaylarından bahsetmek gerekirse, öğrenciler orta öğretim sonrasında özel bir heyet tarafından belirlenmekte ve belirli okullarda eğitimlerini, özel sınıflarda tamamlamaktadırlar. Yükseköğretim kapsamında da yine bir sınav ile daha önceden programı belirlenen üniversitelere yönlendirilen öğrenciler, mezuniyet sonrasında aynı şekilde belirlenen enstitülerde eğitimlerine devam etmektedirler. Daha sonrasında devletin siyasi yapısı içine girmeden, çeşitli kademelerde görevlendirilmektedirler. Devlet kademelerinde görev almayan ve özel sektörde üst düzey yöneticilik yapan bireylere de rastlanmaktadır. Ayrıca ülkede çıkarılan bir kanun ile 1945 yılından itibaren Ulusal Yönetim Okulu (L'Ecole Nationale D'Administration – ENA) kurulmuştur (Karacaoğlu 1960).

ENA, üniversite mezunlarının özel bir sınavla girebildiği ve üç yıllık eğitim verilen bir kurumdur. Kurum müfredatında genel yönetim, ekonomi, maliye, toplumsal yönetim ve dışişleri gibi konular yer almaktadır. Bu kurumdan başarılı bir şekilde mezun olanlar devletin en üst kademelerinde görevlendirilmekte veya özel sektörde çalışmaktadırlar. ENA'nın müdürlerinden biri olan M.H. Bourdeau de Fontenay okulun amacını, *“hemcinslerinin meseleleriyle ilgilenen insan yetiştirmek, yani kendini hemcinslerinin hizmetine, amme hizmetine vakfetmek ve amme menfaatlerini, her türlü şahıs, zümre,*

sosyal sınıf menfaatlerinin üzerinde tutmak, hayatını insana hizmet gibi asil bir vazifeye hasretmek” olarak aktarmıştır (Fontenay 1960, s. 8).

ENA öğrenci alımı belirli bir sistem dâhilinde gerçekleşmektedir. Öğrencilerin yarısı üniversite mezunları arasından, %45’i kamuda en az beş yıl görev almış olanlardan, kalan %5’i ise özel sektörde görev alan bireyler üzerinden sınavla belirlenmektedir. ENA’da eğitimcilerin ufak bir kısmı akademisyenlerden oluşmakta, geri kalanı ise yönetimde yer alan yöneticilerden oluşmaktadır. Öğrenciler ilk yıldan itibaren stajlara da başlamaktadır. ENA’nın temel eğitim prensibi, uzun dönemli devlet politikasına bireylerin hâkim olması ve siyasetten bağımsız bu politika üzerinden yönetime devam etmeleridir (A Fabian Group 1964, pp. 29-42).

Fransa dışında birçok ülke gerek kamu gerekse özel sektör için yönetici yetiştirme amacı ile kurumlara sahiptir. ABD’de Federal Yönetim Enstitüsü, İngiltere’de Yönetim Personeli Koleji, Almanya’da Federal Kamu Yönetimi Akademisi Merkezi gibi birçok özel ve kamu kuruluşu yer almaktadır. Tüm bu yapıların ortak özelliği, özellikle kamu yöneticisi için siyasetten ve dini yapılardan uzak durmaları, ülke menfaatini ve politikalarını benimsemeleri olmuştur. Bu benimseme sayesinde hem kamuya kaliteli üst düzey yöneticiler yetiştirilmiş hem de kamuda yer almayanlar özel sektörde kendilerine yer bulmuşlardır (Ardanç ve Ergun 1980, ss. 5-6).

ABD’de Harvard Üniversitesi bünyesindeki Harvard Business School, 1908 yılında kurulmuş ve dünyanın ilk MBA programını düzenlemiştir. 1922’de işletme alanında doktora programının açıldığı okul, aynı yıl Harvard Business Review isimli dergisini de yayımlamaya başlamıştır. 1924’te vaka yöntemi eğitim-öğretimdeki temel metot olarak uygulanmaya başlanmıştır. 1993’te Harvard Business Publishing isimli yayınevi kurulmuştur. 1997’de Küresel Araştırma Merkezleri’ni (Global Research Centers) Silikon Vadisi’nde kuran okul, ardından 1999’da Asya-Pasifik, 2000’de Latin Amerika, 2002’de Japonya, 2003’ta Avrupa, 2006’da Hindistan ve 2013’te ise İstanbul merkezlerini kurmuştur (Harvard Business School Web Page). Harvard Business School, işletmecilik ve yöneticilik alanlarında ilkler gerçekleştirmiş olmakla birlikte, günümüzde en iyi işletmecilik ve yöneticilik okulu olarak kabul edilmektedir. Okulda eğitimler

tamamen vaka örnekleri üzerinden verilmekte olup, bu sayede öğrencilerin iş yaşamında karşılaşılabilecekleri sorunlar hakkında henüz öğrencilik yıllarında deneyim kazanmaları amaçlanmaktadır.

4.8 TÜRKİYE’DE ÖRGÜTLERDE EĞİTİM

Günümüz firmalarında yeni göreve başlayan bireyler, firmanın kapsamına, içinde bulunduğu yapıya ve belirlenen kariyer hedeflerine yönelik eğitilmek durumundadırlar. Bu eğitimin temel hedefi bireyin işe alımından, ayrılışına kadar firmanın hedefleri doğrultusunda verimliliği arttırmak ve hedeflere mümkün olduğu en kısa sürede ulaşmaktır (Can vd. 2001, s. 195).

Firmalarda eğitim yeni bilgiler edinilmesini, daha önceki bilgilerin güncellenmesini sağlar ve genellikle dört temel hedef için gerçekleştirilir. Bu hedefler yeni personelin oryantasyonu, personelin başarısının arttırılması, sürekliliğin sağlanması ve personelin yeni görev ve sorumluklara hazırlanması şeklinde sınıflandırılabilir (Peker 2010, s. 15; Ataklı 1992, s. 68).

Firmalar için sağlanan eğitimin hem yöneticiler hemde personel açısından planlanmış faydaları mevcuttur. Bu faydalar yöneticilerin iş veriminin artması, kontrol mekanizmalarının güçlenmesi, sorunların daha net anlaşılması, uyumun yükselmesi, öngörü kabiliyetlerinin yükselmesi, saygınlığın yükselmesi ve kısacası daha başarılı bir yönetici olması şeklinde sıralanabilir (Gül 2000).

5. GÜNÜMÜZDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ GERÇEKLEŞTİREN BİR FİRMA İLE ENDERUN MEKTEBİNİN KARIŞILAŞTIRILMASI

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, geçmişte uygulanan ve yönetici eğitimi olarak nitelendirilen Enderun Mektebi ile günümüz özel sektöründe uygulanan yönetici eğitimi programlarının karşılaştırılmasıdır. Günümüz yönetici eğitimi programlarının Enderun Mektebi ile benzer yanları, zıt yanları ve gelecekte örnek alınabilecek yanları değerlendirilecektir.

Nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş olan araştırmada, tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden “yargısal örnekleme” kullanılmıştır. Kullanılan “yapılandırılmış görüşme” araştırma yönteminde görüşme sırasında önceden belirlenen sorular ve konular listesi yer alır. Araştırmanın bu şekilde yapılmasının amacı, benzer konulara yönelmek ve farklı kişilerden aynı konularda bilgiler toplayabilmektir. Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır. Görüşmeci önceden hazırladığı konu veya alanlara sadık kalarak, önceden hazırlanmış soruları sormaktadır (İslamoğlu 2011, ss. 174-190).

Yapılandırılmış görüşme yöntemi, nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir. Bunun nedeni bireylerin verilerini, görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma yönünden oldukça güçlü olması ve iletişimin en yaygın biçimi olan konuşmayı temel almasıdır (Yıldırım ve Şimşek 2011, s. 121).

Araştırma için belirlenen firma, sağlık sektöründe faaliyet gösteren, yurtdışında ve yurt dışında zincir şeklinde otuzdan fazla hastanesi bulunan bir firmadır. Firmanın araştırmada yer almasının sebebi, sağlık sektöründe son yıllarda ortaya çıkan profesyonel yönetici ihtiyacını tespit etmiş ve bu yönde eğitim gerçekleştirmeye karar vermiş bir firma olmasıdır.

OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development) 2008 yılında Türkiye'nin sağlık sistemine yönelik bir araştırma ve analiz gerçekleştirmiştir. Araştırma raporuna göre Türkiye'de hastane yatak sayısının kamuda ve özel sektörde hızlı bir şekilde arttığı tespit edilmiştir (OECD 2008).

Sağlık kuruluşlarının profesyonel yönetiminde yaşanan sorunların çözümüne yönelik olarak bazı ülkeler zaman içinde profesyonel sağlık yöneticisi yetiştirmenin gerekliliğini kavramış ve eğitim programlarında buna yer vermişlerdir. Bu ülkeler arasında Hindistan, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Türkiye de yer almaktadır. Bunlar arasında hastane yöneticiliğinin profesyonel olarak en gelişmiş olduğu ve bu konudaki ilk uygulamaları başlatan ülkelerin başında ABD gelmektedir (Çınaroğlu 2012).

Türkiye'de profesyonel sağlık yöneticiliği kavramını inceleyen Şener vd. (2010) Türkiye genelinde 13 üniversitede sağlık yönetimi bölümlerinin yer aldığını ortaya koymuştur.

Kindig ve Lastiri-Quiros (1989) hekimlerin sağlık kuruluşlarında klinik ve yönetsel konular arasında dengeleyici bir rol üstlenmesi durumunun gittikçe önem kazanması konusunu ele almışlar ve yaptıkları araştırma sonucunda hekimlerin yönetsel rollerinin geçmişe nazaran oldukça arttığını belirtmişlerdir. Amerika'da bulunan American College of Physician Executives'in (ACPE) üye sayısındaki artış da bunun bir göstergesidir. Buna göre 1975 yılında ACPE üye sayısı 64 iken, 2006 yılında bu rakam 10.000'e ulaşmıştır (Patel 2006).

Yönetim, tüm çevrelerce belirlenmiş bir bilim dalıdır. Başarılı bir yönetici olmak, işletme iklimini oldukça iyi bilmeyi gerektirmektedir. Buna göre istikrarlı bir ekonomide istikarsız bir işletme ile istikrarlı bir ekonomide istikrarlı bir işletme farklı yönetici tarzlarına sahip olmanın bir sonucudur (Falcone and Stiani 2008).

Günümüzde hekimlerin üstlendikleri rollerin riskler taşıdığının belirtildiği araştırmalarda bu risklerin özellikle; karların beklenmedik biçimde azalması, yatırım gelirlerinin operasyonel faaliyetlerle kaybedilenleri karşılamaması, tahvil gelirlerinin düşüşü, hâsılatların maliyetler kadar hızlı biçimde artmaması gibi sonuçlara yol açtığı

belirtilmiştir. Diğer taraftan hekim yöneticilerin hastane yönetiminde söz sahibi olmaları onlara daha fazla sorumluluk ve otorite yüklemektedir. Bu durum beraberinde hekimler için oldukça yoğun bir iş temposu getirmektedir (Coile and Tyler 2000).

Osmanlı Devleti'nin Enderun Mektebi ile yönetici adaylarını yeteneklerine göre bizzat yönetim dalına göre eğittiği ve görevlendirdiği yapılan literatür araştırmasında saptanmış ve yönetici kavramının günümüzde de tartışılıp araştırıldığı bir sektör olan sağlık sektörü araştırmaya bu sebeple konu olmuştur. Sağlık sektöründe yönetici yetiştirme programı olan ve programı son beş yılda uygulayan firmanın eğitime yeni başlamış olarak nitelendirilebilecek olması ve ihtiyacı belirleyerek eğitime başlamış olması belirleyici faktörlerden bir diğeri olmuştur.

5.2 EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİ

Eğitim değerlendirme kavramı, herhangi bir eğitim programının gerçekleştirildikten sonra belirlenen hedeflerin ne seviyede karşılandığının ölçülmesi anlamına gelir. Taymaz'a (1997) göre ise eğitimin değerlendirilmesi, temel olarak öngörülen eğitim amaçlarına ne kadar ulaşıldığını ortaya çıkarmak için yapılan düzenli ve sürekli bir değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitim programının değerlendirilmesi aslında belirli sorunların yanıtlanması demektir. Bu sorular, eğitimin ne seviyede bir değişim sağladığı, sağlanan değişimin gerçekten gerçekleşen eğitim sayesinde mi sağlandığı, sağlanan değişimin gerçekten amaçlara hizmet edip etmediği ve aynı eğitimin farklı bireylerde aynı etkiyi gösterip gösteremeyeceğidir (Özçelik 2013, s. 189).

Eğitimin temel amacı, bireysel performansların istenen amaç uğruna artırılması ve özellikle firmalarda verimliliği artırarak, maliyetleri düşürebilmesidir. Eğitim için ülkeler ve şirket yönetimleri çok yüksek düzeylerde harcamalar gerçekleştirmekte ve bu eğitimin sonuçlarını incelemek adına değerlendirmeler yapmaktadırlar. Eğitim farklı açılardan değerlendirilebilir. Örneğin bir eğitim programı değerlendirilirken, eğitimin güçlü ve zayıf tarafları, programın amaca hizmet edip etmediği, eğitimin işte uygulanmaya ne derece uygun olduğu, programın kimlere olumlu geri dönüş sağladığı, diğer eğitim programları ile sağlanan faydanın karşılaştırılması, programın eğitime

sağladığı memnuniyet, yapılan maddi harcamanın geri dönüş oranı ve programın devam edip etmeyeği yüksek seviyede önem taşır (Barrados and Blain 2012; Grove and Ostroff 1991).

5.3 EVREN VE ÖRNEKLEM

Oluşturulan evren, yönetici eğitimi gerçekleştirilen bir firmanın eğitim planlayıcıları, eğitim gerçekleştirilen uzmanlar ve eğitim veren firma çalışmalarından oluşmaktadır. Araştırmada “yargısal örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Yargısal örnekleme; ana kitleyi temsil edeceği varsayımı ile yapılan örneklemedir. Yeterince deneyimlilerin ve uzman kişilerin görüşleriyle hangi örneklerin ana kitleyi temsil edebileceği belirlenir (İslamoğlu 2011, s. 174).

Bu doğrultuda yapılan görüşmelerde 5 Eğitim ve Gelişim departmanı eğitim uzmanı, 3 görevde firma yöneticisi ve 2 eski yönetici yer almıştır. Araştırma süresince daha önceden hazırlanan görüşme sorularına bağlı kalınmıştır. Tüm kitleye soruların sorulma sırası ve tarzı aynı şekilde gerçekleşmiştir. Görüşülen toplam kişi sayısı 10 olup, görüşmeler minimum 20 dakika sürmüştür.

5.4 VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Enderun Mektebi ve coğrafyamızda gerçekleştirilen yönetici eğitimi olarak nitelendirilebilecek programlar üzerinde yapılan literatür üzerinden aşağıda yer alan Tablo 5.3’te belirtilen temel konular üzerinden sorular belirlenmiştir. Bu çerçevede 9 adet soru hazırlanmıştır. İlgiler sorular Tablo 5.1’de görülebilmektedir.

Sorular hazırlanırken belirlenen konu başlıkları üzerinden gidilmiş, Enderun Mektebi kavramı görüşülen kişilere aktarılmamıştır. Tarihte yer alan konuların adayları yönlendirmesi istenmemiş, yönetici eğitimi kavramı objektif bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

Görüşme formu açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Görüşme formundaki sorular; ısınma, giriş ve geçiş soruları şeklinde kategorize edilmiştir. Sorulara daha detaylı ve geniş bir çerçevede cevap alabilmek adına görüşme formunda yer alan ana soruların yanına bir parantez açılarak alt araştırma soruları da eklenmiştir.

Tablo 5.1: Görüşme soruları

1	Sizce yönetici eğitim programınızın düzenlenme amacı nedir?
a	Nasıl bir ihtiyaç dahilinde programı düzenlemeye karar verildi?
2	Yönetici eğitim programına katılacakların belirlenmesinde seçim kriterleriniz var mıdır?
a	Var ise detaylı bir şekilde açıklayabilir misiniz?
b	Sizce bu kriterlerin önemi nedir?
3	Yönetici eğitim programınızda hangi konu başlıklarında eğitimler/uygulamalara yer veriyorsunuz?
a	Eğitim sürecini ne sıklıkta nasıl güncelliyorsunuz?
4	Yönetici eğitim programı içeriğinde uygulamalı eğitimler mevcut mudur?
a	Uygulamalı eğitimlerin yönetici olma üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
5	Yönetici eğitim içeriğinde akademik ve uygulamalı eğitim haricinde sanat, sosyal, spor vb. aktiviteler yer alıyor mu?
a	Sizce bu tür çalışmaların yöneticilik üzerine katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?
b	Eğitiminizin bireyin özelliklerine göre şekillendirilmesinin faydalı olacağını düşünüyor musunuz?
6	Programda yer alan eğitimciler kimlerden oluşur?
a	Eğitimciler arasında firmada hali hazırda yönetici olan ya da daha önce yöneticilik yapmış kişiler var mıdır?
b	Bu kişilerin eğitime katılmasının ne gibi katkıları olacağını düşünüyorsunuz?
7	Eğitimin süresi ne kadardır?
a	Bir katılımcının eğitimin aşamalarını başarılı olarak tamamladığına nasıl karar verilir?
8	Eğitimin çeşitli aşamalarını başarılı ya da başarısız tamamlayan bireyler için ödüllendirme ya da cezalandırma sisteminiz var mıdır?
a	Sizce bu yöntemin eğitim aşamasına ne gibi katkı ya da zararları olur?
9	Eğitimin tamamını başarılı olarak tamamlayan bireyin eğitim sonrası geçirdiği veya geçirmesi planlanan aşamaları nelerdir?

5.5 VERİLERİN ANALİZİ

Toplam 10 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcı profilinin tablosu oluşturulurken katılımcı kodları 1’den 5’e kadar ardışık olarak sıralanmış ve görüşülen kişinin eğitim uzmanı ya da yönetici olma koşuluna göre eğer eğitmen ise “-E” eğer yönetici ise “-Y” şeklinde kodlanmıştır. Eğitim uzmanları eğitimin planlama işlemleri ile ilgilenen kişilerdir. Yöneticiler ise programa eğitmen olarak katılan kişilerdir. Katılımcı profili Tablo 5.2’de görülebilmektedir.

Tablo 5.2: Katılımcı Profili

Katılımcı Kodu	Departmanı	Görevi
1-Y	Eğitim&Gelişim Departmanı	Müdür
2-U	Eğitim&Gelişim Departmanı	Uzman
3-U	Eğitim&Gelişim Departmanı	Uzman
4-U	Eğitim&Gelişim Departmanı	Uzman
5-U	Eğitim&Gelişim Departmanı	Uzman
2-Y	IT Departmanı	Müdür Yardımcısı
3-Y	İş Geliştirme	Müdür
4-Y	Eski Yönetici	Müdür Yardımcısı
5-Y	Eski Yönetici	Müdür Yardımcısı
6-Y	Pazarlama	Müdür Yardımcısı

Betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılarak, elde edilen veriler daha önce belirlenen konular ışığında yorumlamalar yapılmıştır. Bu teknikte görüşmeler özetlenip kısa bilgiler verilir, bireylerin görüşleri üst seviyede yansıtılır, sık sık alıntılar yapılır ve neden-sonuç ilişkisi kurulmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek 2003). Bu teknikte üç etkinlik basamağı olan verilerin azaltılması, sonuç çıkarma ve doğrulama evreleri gerçekleştirilmiştir (Türnüklü 2000). Verilerin sunumunda, alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınmıştır (Ünver, Bümen ve Başbay 2010).

Görüşmeler, Microsoft Office programı kullanılarak okunmuş ve incelenmiştir. Bu okumalar üzerinden genel görüş belirtme temaları ortaya konulmuş ve daha önceden hazırlanan soru temaları ile karşılaştırılmıştır. Bu soru temaları Tablo 5.3’te görülmektedir.

Tablo 5.3: Verilerin analizi sonucu ortaya çıkan tema ve alt temalar

1.Eğitimin düzenlenme hedefi ve ihtiyacın ortaya çıkması ile ilgili görüşler
1.1 Büyüme sonrası yönetici ihtiyacının karşılanması
1.2 Kurum aidiyeti Yüksek Yöneticiler Yetiştirilmesi
1.3 Personel Maliyetlerinin Düşürülmesi
2.Yönetici Eğitime Katılacak Adayların Belirlenmesi ile ilgili Görüşler
2.1 Aday belirlenmesinde Tecrübeli Yöneticilerin Kararları
2.2 Kriterlerin verimlilik Üzerine Etkileri
3.Yönetici Eğitimde Yer Alması Gereken Eğitim Başlıkları ile İlgili Görüşler
4.Yönetici Eğitimde Uygulamalı Eğitimlerin Etkisi ile İlgili Görüşler
4.1 Görevi yaparken edinilecek tecrübe
5.Yönetici Eğitiminde Sanat, Spor ve Sosyal vb Etkenlerin Katkısı ile İlgili Görüşler
6.Yönetici Eğitimi verecek kişiler ile İlgili Görüşler
6.1 Görevde Olan Yöneticilerin Eğitime Sağladığı katkılar
7. Yönetici eğitiminin süresi ve Başarı ile Tamamlanması ile ilgili görüşler
8.Yönetici eğitiminde ödül ve ceza Sisteminin yer alması ile ilgili görüşler
9.Yönetici eğitimi sonrası kariyer planı ile ilgili görüşler

5.6 BULGULAR

Yapılandırılmış soruların hazırlandığı tema ve yapılan incelemeler sonucunda ortaya çıkan noktalar, katılımcıların isimleri verilmeden daha önce belirtilen kodlamalar esas alınarak paylaşılmıştır. Katılımcılar numaralandırılmış ve yönetici ya da eğitim uzmanı olmalarına göre harfler ile birbirinden ayrılmıştır.

5.6.1 Eğitimin Düzenlenme Hedefi ve İhtiyacın Ortaya Çıkması ile İlgili Görüşler

Yapılan görüşmelerde genellikle katılımcılar firmanın büyümesi ile ortaya çıkan personel ihtiyaçlarının özellikle yönetim kadrolarında gerçekleştiğini ve verimli yönetici kadrolarının sağlanmasının zorluğundan ve maliyetinden bahsetmişlerdir. Bir katılımcı bu konudaki görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

Akademi programımız firmamızın personelleri arasından uygun olanların ihtiyaçlar dâhilinde yönetici pozisyonlarına yönlendirilmesi amacı ile düzenlenmiştir. Firmanın büyümesi, yönetici kadrolarının çeşitli sebeplerle ayrılması durumlarında ciddi boyutta birimlere yönetici ihtiyacı duyulmaktadır. (4-Y)

Daha önce firmada yönetici pozisyonunda görev alan ve aynı zamanda eğitmen olan ise yönetici eğitim programına başlanmasının sebebini aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur;

Firma büyüme (yatay-dikey) aşamasında ortaya çıkan farklı birim ve departmanlara atayacağı yönetici adaylarının veya yöneticilerin firmanın kendi iş akışlarına hâkim olması gerekliliği oluşmuştur. Bu ihtiyaç dâhilinde üst yönetimden eğitim programı başlanması kararı çıkmıştır. (5-Y)

Eğitim programının başlatılmasında yer alan diğer bir hâkim görüş ise firmanın kendi yöneticisini kendi iç dinamiklerinden yetiştirmenin faydaları üzerinedir. Eğitimlerin planla aşamasında da görev alan katılımcı bu yöndeki görüşlerini şöyle aktarmıştır:

Kurumun kendi içinden kendi dinamikleri ile yetişen bireyler işleri ve konuları daha fazla sahiplenmektedir. Geçmişten gelen yöneticik tecrübeleri uyarınca firma kendi içinde yönetici yetiştirmeye karar vermiştir. (1-U)

Kendisi ile paralel görüşler genellikle aşağıdaki şekilde katılımcılardan alınmıştır:

Şirketimizin yönetici istihdamları sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerin deneyimli profesyonellerinin transferleriyle sağlanmaktaydı. Şirketin büyüme hızı ve istihdam kuvveti ile doğru orantılı olarak çekirdekten çalışan yetiştirmek ve yönetici olmalarına fırsat verebilecek bir program dizayn etmek kaçınılmaz bir ihtiyaçtı. (4-U).

Bu katılımcımız kendi yönetici eğitim programının toplam maliyet konusunda faydaları üzerine değinmiştir. Yine maliyet üzerine etkilerinden bahseden aşağıdaki katılımcımız ise yöneticilik üzerinde farklı bir etkisi olduğuna inandığı aidiyet kavramından da bahsetmiştir:

Firma dışarıdan yönetici arayışına girdiğinde maliyet ve uyum açısından sorunlar yaşamaktadır. Bu sebeple kendi içinden yönetici yetiştirme kararı alınmıştır. (4-Y)

Yönetici eğitimlerinin gerçekleşmesinin sebebi, hedefi genel görüş olarak yukarıda belirtildiği üzere firmanın büyümesi, maliyet, aidiyet, uyum ve sektörle olan ilişki başlıkları altında toplanmıştır. Sadece tek bir katılımcı yönetici eğitimin başmasında farklı bir etken olan güncel gelişmelerden aşağıdaki şekilde bahsetmiştir:

Firma eğitim programını düzenlemeye güncel gelişmeleri takip ederek, dünya çapında firmaların kendi yöneticileri yetiştirmek üzerine girişimlerini takip ederek ihtiyacın farkında olmuş ve karar vermiştir. (2-Y)

5.6.2 Yönetici Eğitimine Katılacak Adayların Belirlenmesi ile İlgili Görüşler

Firmada uygulanan yönetici eğitim programının yazılı ve çok sabit kriterleri olmadığı yapılan tüm görüşmeler sonucunda ortaya konmuştur. Firmanın yönetici eğitimine katılma konusunda belirlediği adaylar genellikle hali hazırda çalıştıkları birimlerinin yöneticilerine bırakılmıştır. Yöneticilerin belirlediği adaylar daha sonra eğitim ve gelişim departmanı tarafından zekâ içerikli yetkinlik testlerine tabi tutuldukları belirlenmiştir, ancak firma dış kaynak kullanarak edindiği testlerin içeriğini paylaşmak istememiştir. Ayrıca eğitim ve gelişim departmanı yöneticilerin belirlediği adayların belirli bir süre izlediğini aktarmıştır, ancak bu izlemenin çok sistematik olmadığı tespit edilmiştir. Bu tespitin sebebi sadece tek bir katılımcının konudan bahsetmesidir. Katılımcı bu husutaki fikirlerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

Yönetici eğitim ve gelişim programına katılacak adayların öncelikle olarak çalıştıkları konumda yöneticileri tarafından başarılı olarak nitelendirilmeleri gerekmektedir. Eğitim ve insan kaynakları departmanları tarafından kendilerine kişilik analizi ve gözlemleri yapılır. Firmanın kullandığı pozisyone göre değişen yetkinlik testleride mevcuttur. Tüm bu değerlendirilmelerde olumlu bakılan adayımız yönetici adayı havuzuna atılır. Adayların resmi olarak dış görünüşlerine dikkat edilmez ancak yönetici olması planlanan adayın fiziki özelliklerinede dikkat edildiği söylenebilir. (1-Y)

Yönetici adaylarının belirlenmesi ile ilgili kriterlerin olması ve önemi üzerine ise hemen hemen tüm katılımcılar olumlu görüş belirtmişlerdir. Olumlu ve kriterlerin önem seviyesini aktaran görüşler arasında doğru kriterle seçilen bireylerin eğitime daha verimli olarak katılacağı görüşü hâkimdir.

Belirlenen tüm kriterler program üst seviyede önemlidir. Programa uygun olmayan bir aday alındığında adayında çalışma ve eğitilme şevki düşer. Eğitim sonrasında başarılı olamaz ve kariyeri olumsuz etkilenir. (3-U)

Eğitim alacak bireylerin en uygun şekilde belirlenmesi eğitim programının başarısının en önemli koşuludur. (3-Y)

Eğitim programında aynı zamanda bir eğitimci olarak yer aldığım için belirlediğimiz adayları eğitim sırasında gözlemleme fırsatı bulmaktayım. Eğitime uygun bireyler bu eğitim sırasında daha olumlu davranışlar sergilerle ve eğitime daha üst seviyede tepki verirler. Bu sebeple birimlerden belirlenen adayların mutlaka iyi belirlenmiş olması gerekir. (4-Y)

“Darı unundan baklava İncir Ağacından Oklava Olmaz”. Belirlenen tüm kriterler program üst seviyede önemlidir. Programa uygun olmayan bir aday alındığında adayında çalışma ve eğitime şevki düşer. (1-Y)

Yönetici adaylarının optimum şekilde belirlenmesi hakim görüşünün yanında özellikle yönetici ve eğitmen olan katılımcılar bu konu hakkında kendi kriterlerinden bahsetmişlerdir. Bu noktada genellikle işlerinde başarılı olan, kriz anlarında karar verme yetileri yüksek adayların belirlendiği saptanmıştır. Görüşme sırasında aynı zamanda programa aday belirleyici olarak yer alan yöneticilerin neredeyse tamamı bu görüşte toplanmıştır. Yönetici pozisyonunda yer alan eğitimci katılımcı aşağıdaki şekilde görüşünü belirtmiştir:

Eğitim alacak bireylerin en uygun şekilde belirlenmesi eğitim programının başarısının en önemli koşuludur. Bu sebeple birimimden adayları belirlerken çalışma performanslarının yanı sıra kendi kendine karar verebilme verdiği kararı uygulama yetilerine dikkat ederim. (3-Y)

Katılımcılar arasında iletişim becerilerinin önemini vurgulayan sadece bir katılımcı yer almaktadır. İletişim, insan davranışlarını etkileyen süreçlerden bir tanesidir ve hemen hemen tüm süreçlerin temelini oluşturmaktadır (Kaya 1999). Bu görüşle ilgili fikirlerini katılımcı aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

Yönetici olacak bireyin işini yine yapmasının yanısıra iletişiminin ve insanlar karşı duruşunda önemli olduğunu düşünüyorum. (3.Y)

5.6.3 Yönetici Eğitimde Yer Alması Gereken Eğitim Başlıkları İle İlgili Görüşler

Firma eğitim ve gelişim departmanı eğitimin planını, programını ve eğitimcileri belirlerlemektedir. Eğitimcilere özellikle yönetici kadrosunda olanlara verecekleri eğitimler ile ilgili yönlendirmelerde bulunurlar. Yöneticiler genellikle kendi görev alanları ile ilgili eğitimler verir. Departman tarafından belirlenen eğitim basamakları katılımcı tarafından aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

Dünyagöz’de Lider Olmak ve Stres Yönetimi, profesyonel Yönetim Becerileri, Koçluk Becerilerinin Gelişimi ve Geri Bildirim verme teknikleri, Zaman Yönetimi, Hedeflerle Yönetim, Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri, Temel İş Hukuku, Bilgi Teknolojileri Eğitimi, Pazarlama, İş Geliştirme Basamakları. (1-Y)

Firmada eğitim uzmanlarının planlaması dâhilinde akademisyenlere belirlenen konularda eğitimler verilmektedir ayrıca hali hazırda yönetici olanlara kendi alanları ile ilgili eğitim programları düzenlenmektedir. İş geliştirme birimi kendi alanı ile ilgili aşağıda belirtilen eğitimleri vermektedir:

Üst yönetimimizden gelen firmanın büyüme ve geliştirme direktifleri doğrultusunda adayları eğitecek konu başlıkları belirleriz. İş ve özellikle sağlık çerçevesinde güncel gelişmeleri takip ederek yine üst yönetim istişareleri ile firmanın gelecek hedefinin aktarılmasına yönelik eğitimlerimiz gerçekleşir. Birimizin eğitim başlıkları genellikle müşteriye anlama, müşteri portföyü arttırmaya yönelik olmaktadır. (3-Y)

Pazarlama birimi katılımcısı ise verdikleri eğitim içeriği ile ilgili aşağıdaki bilgilendirmelerde bulunmuştur:

Bir yönetici hangi birimde çalışırsa çalışsın firmanın pazarlama stratejilerine hakim ve pazarlama tekniklerini teoride bilmeleri gerekir. Bu sebeple temel pazarlama stratejileri ve akademik bilgisini adaylara eğitimimizde veririz. (4-Y)

Katılımcıları firmanın teknoloji kullanımları konusunda eğiten katılımcı ise içerikleri ve önemi hakkında aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir:

Eğitimimiz kapsamında adaylara öncelikle firmamızda kullanılan teknolojik uygulamaların kullanımı üzerinden eğitim gerçekleştirilmektedir. Uygulamaların kullanımı haricinde geliştirilmesi ve karar verilmesi kapsamında da eğitim içerikleri eklenir. Teknoloji çağını en güncel şekilde bir yöneticinin takip etmesi son derece önemlidir. (2-Y)

Firma eğitim programında daha önce yöneticilik yapmış kişilerinde yer almasının önemli olduğunu savunmuş ve eski yöneticilerde yönetici eğitimi programında yer vermiştir. Eski yöneticiler genellikle eğitim içeriklerinde serbest bırakılmış ve seminer benzeri programlar yapmaları istenmiştir. Katılımcı özellikle kendi yöneticilik tecrübelerinde yaşadığı problemler ışığında program hazırlamış ve eğitim içeriği ile ilgili aşağıdaki görüşleri belirtmiştir:

İş planı oluşturma, yöneticilik ve problem çözme teknikleri, performans yönetimi geliştirme, etkin yönetim becerileri, başarılı rapor hazırlama ve sunumu konularında eğitimlerimiz mevcuttur. (5-Y)

Katılımcılara yönlendirilen eğitim programını ne sıklıkta güncelendiği sorusuna genellikle eğitim programı her düzenlendiği aşama öncesinde yanıtı alınmıştır. Bu konuda belirlenmiş bir kıstas mevcut değildir.

5.6.4 Yönetici Eğitimde Uygulamalı Eğitimlerin Etkisi İle İlgili Görüşler

Yönetici eğitiminde genellikle adaylar uygulamalı eğitimlerde sağlanmaktadır ve katılımcıların tamamı yönetici eğitiminde uygulamalı eğitimin kesinlikle yer alması gerektiğini ve çok önemli olduğunu farklı yönleri ile aktarmışlardır. Katılımcı adayların uygulamalar sırasında aldıkları sorumluluğun eğitimlerine üst seviyede katkıda bulunduğunu aşağıdaki şekillerde aktarmışlardır:

Uygulamaları eğitimlerimiz tüm eğitimler içerisinde en üst seviyede etkili olanlarıdır. Eğitilen kişinin özellikle iş üzerindeyken aldığı inisiyatif ve bunun sonucunda edindiği tecrübe kendisine sağlanabilecek en iyi katkıdır. (3-U)

Katılımcıların neredeyse tamamı görüşleri sırasında tecrübe edinme kavramından bahsetmişlerdir. Aşağıdaki katılımcıya benzer görüşler katılımcıların neredeyse tamamında mevcuttur:

Tüm eğitimlerde ve özellikle yönetici eğitiminde uygulamanın başarıya etkisinin üst seviyede olduğunu düşünüyorum. Verilen tüm bilgilerin kullanımı onu pekiştirecektir. Bizzat adayın bu bilgileri kullanarak işlem yapması kendisi ve firma adına olumlu bir durumdur. Bizlerden ve uygulamalardan aldıkları tecrübeler adayların kendini en iyi şekilde geliştirmelerini sağlar. (4-Y)

Katılımcılardan dikkat çekici olarak aktarılan bir hususta uygulamalı eğitimin son derece önemli olduğu ancak akademik tarafının asla eksik bırakılmaması gerekliliğidir. Kendisi bu husus ile ilgili şunları aktarmıştır:

Eğitim içeriklerinin uygulamaya yönelik düzenlenmesi kesinlikle yönetici adaylarının tecrübe edinmesi bizzat olay üzerinde çalışmaları açısından faydalı olacaktır. Ancak uygulamalı eğitim için öncelikle işin kitabının kesinlikle en iyi şekilde verilmesi gerektiğine inanıyorum. Eksik veya yanlış teorik bilgi sonrasındaki uygulamalı eğitim bireylerin yanlış uygulamalara yönelmesine sebep olabilir. (3-Y)

5.6.5 Yönetici Eğitiminde Sanat, Spor ve Sosyal Etkenlerin Katkısı ile İlgili Görüşler

Firmanın yönetici eğitim programında bu tür aktiviteler ve yönlendirmeler yer almamaktadır. Katılımcılara soru yönelttiğinde genellikle bu tür aktivite ve çalışmaların katkısı olacağı görüşü hâkimdir. Sadece tek bir katılımcı bu tür aktivelerin gereksiz ve zaman kaybı olacağını aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

Bizzat eğitime bir katkısı olacağını düşünmüyorum. Bu tür faaliyetler ile ilgilenen bireylerin daha başarılı olacağını düşünsemde eğitim programı içinde yer almasını zaman kaybı olabileceğine inanıyorum. (4-Y)

Olumlu görüşler incelendiğinde spor dalı ile ilgilenen bireylerin karar verme mekanizmalarının hızlanacağı, sanat dalı ile ilgilenen bireylerin ise beyinlerinin farklı bölgelerine odaklanabilecek, olaylara farklı açılardan bakabilecek bireyler olabilecekleri bahsedilmiştir. Eğitim uzmanı olarak görev alan katılımcı görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

Eğitim programımızın içinde bu tarz programlar yer almasada adayların sadece akademik ve uygulamalı eğitim almalarının yanında kendilerinin sosyal yönlerinin geliştirilmesi adına eğitime tabi tutulmaları önemlidir. Müzik aleti çalan veya herhangi bir spor dalı ile düzenli ilgilenen bireylerin daha sağlıklı kararlar alabileceğini düşünüyorum. (1-U)

Yine bu tür aktivelerin önemi hakkında olumlu görüş bildiren katılımcı ise zaman yönetimine katkısından bahsetmiştir:

Eğitim programlarında kesinlikle yer alması gerektiğine inanıyorum. Gelecek dönem planlarımızda yer verilebilir. Dünya artık analitik yönetici yerine sosyal yönü güçlü yöneticiler hatta çalışanlardan ekiplerini oluşturmaktadırlar (3-U).

Olumlu görüşler arasında bir başka dikkat çekici husus ise sağlıklı bir bünyenin yöneticiliğe katkısı olmuştur:

Evet, üst sevide katkısı olduğunu düşünüyorum. Spor dalı ilgilenen bireyler sağlıklı bedenleri ve sağlıklı düşünce yapısına sahip olur. Hobisi olan yani yöneticiliği haricinde becerisi olan bireyler daha özgüvenli olurlar. Sosyalleşerek iletişim becerilerini artırırlar. (5-Y)

Olumlu görüşlerden bir tanesi de etki olarak ekip çalışmasına katkı sağlayacağı yönünde olmuştur. Katılımcı şirket içi dinamizin artacağını şu şekilde belirtmiştir:

Akademik ve uygulamalı eğitim faaliyetleri haricinde düzenlenen aktiviteler sayesinde şirketimizin önemli paydaşlarından olacak olan yönetici adaylarımızın birlik ve beraberlik içinde ekip ruhuna sahip olarak daha çok verim sağlayacağını düşünmekteyim. (4-U)

5.6.6 Yönetici Eğitimini Verecek Kişiler ile İlgili Görüşler

Firmanın yönetici eğitimi programında belirlenen konuş başlıkları ile ilgili akademik çevreler, firmada çalışan eğitim uzmanları, görevde olan yöneticiler ve eski yöneticiler yer almaktadır. Bu temada katılımcılara firmada hali hazırda yönetici olanların veya daha önce yöneticilik yapmışların etkisi sorulmuş ve bu etki saptanmaya çalışılmıştır. Hâkim görüş etkisinin olumlu yönde olacağı ve olduğu olarak saptanmıştır. Katılımcılardan sadece 1 tanesi aşağıdaki şekilde olumsuz görüş belirtmiştir:

Bizlerin yanlış aktarımları ve olumsuz durumları da olabileceğini atlamamak gerekir. Bizim doğru bulduğumuz bazı hatalı davranışlarımız kendilerine aktarılabilir ve uygulamaya geçebilir. (4-Y)

Katılımcıların hem fikir olduğu tecrübe aktarımı hususunda eğitmen olacak yöneticilerin eğitmenlik kabiliyetlerinin de önemli olduğu aktarılmıştır:

Daha önce yöneticilik gerçekleştirmiş kişilerin belirli eğitim başlıklarında eğitime katılmaları aktardıkları tecrübe açısından adaylarımız için son derece faydalıdır ancak eğitici olarak belirlenecek yöneticinin de eğitmen kriterlerini taşımasına dikkat edilmesi gerekir. (1-Y)

Tecrübe aktarımı konusundaki faydalarını açıklayan hâkim görüşün genellikle aşağıdaki katılımcının aktarımlarındaki içerik gibi olduğu gibi saptanmıştır:

Öncelikli olarak yönetici adaylarının edindikleri bilgilerin şirket içinden yetişmiş ve benzer görevlerde bulunmuş kişilerden olması, kendi kafalarında daha somut bir resim oluşturmalarına ve kariyerleriyle alakalı daha somut bir yol çizmelerine yardımcı olmaktadır. Diğer yandan eski veya mevcut yöneticilerin tecrübelerini yönetici adaylarına aktarıyor olmaları, adayların yöneticilik süreçlerinde yönetmeleri gereken süreçleri daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. (3-U)

Yöneticilerin eğitime katılmasının olumlu yanlarından olarak bahsedilen diğer bir görüş ise eğitime duyulacak güven olarak aktarılmıştır. Katılımcı bu konuda şu şekilde görüş belirtmiştir:

Eğitim alan bireyin bizzat yönetici tarafından eğitilmesi sağladığı güven açısından da ön planda olacaktır. Aday eğitmenin zaten yönetici olduğunu yöneticilik kabiliyetinin bu kişiden alınabileceğini düşünmesi faydalı olacaktır. (4-Y)

Yönetilerin eğitime katılması hatta bizzat iş üstünde adayların öğrenmesini sağlaması konusunda görüşlerini belirten yönetici etkisinin yine üst seviyede olacağını iletmiştir:

Piyasa içinde yetişen ve farklı firmalarda farklı görev alan benim gibi yöneticileri farklı alanlarda aldığı gözlemlerin adaylara yansıtmasının faydalı olacağı görüşündeyim. Farklı birim yöneticilerin eksi ve artı yanlarını aktarmak önemlidir. Sahada görülen davranışların aktarımı hiç bir akademik eğitimde sağlanamaz. (5-Y)

5.6.7 Yönetici Eğitiminin Süresi ve Başarıyla Tamamlanması ile İlgili Görüşler

Sorular hazırlanırken belirlenen bu tema hakkında yapılan görüşmelerde eğitim süreleri ile ilgili net bir bilgi edinilememiştir. Eğitim ve gelişim departmanı aşağıdaki şekilde görüş belirtsene de özellikle eğitmenler ile yapılan görüşmelerde uygulamanın farklı olduğu anlaşılmıştır:

Her eğitim başlığının sınıf için optimum bir süresi vardır ve değişiklik göstermektedir. Fakat eğitimlerimizi çalışılan bölüm, kıdem, pozisyona göre modüllere ayırıyoruz. (1-Y)

Firma eğitim sürelerini iş takvimine göre değiştirmekte. Bazen eğitimleri yarım bırakıp sonraki dönemlerde devam ettirmektedir. Eğitim süresi eğitmenlerin tasarrufuna ve planlamasına bırakıldığı durumlarda oluşmakta ancak kesin bir eğitim süresi planlaması yer almamaktadır. Bu durumun olumsuz etkileri yapılan görüşmelerde edinilmiş bilgiler arasında yer almaktadır:

Genellikle konu başlıklarının 1'er saat aralıklarla aktarılması şeklinde gerçekleşir. Bu kendimizin ayarladığı bir süre kıstasıdır. Eğitim kapsamı daha önceden mutlaka optimum sürelerde hesaplanması ve pfofesyonel şekilde bizlere aktarılmalıdır. Süre planlamasında yer alan boşluklar programın aksamısa sebep olmaktadır. (5-Y)

Eğitimin başarılı ile tamamlanması konusunda firmada uygulanan herhangi bir test mevcut değildir adayların genellikle iş yaşamındaki davranışları incelenerek ve yöneticilerinin referansı ile başarılı olup olmadığına karar verilir. Özellikle yönetici pozisyonunda yer alan eğitimcilerin görüşlerine önem verilir. Bazı adaylar bu çalışmalar doğrultusunda yönetici adayı havuzundan çıkarılabilirler. Firmanın eğitim ve gelişim departmanı yöneticisi bu konu ile ilgili aşağıdaki şekilde görüşlerini paylaşmıştır:

Adayların eğitimi başarılı veya başarısız tamamladıkları belirlenmez. Süreç içinde iş takipleri yapılarak departmanımız ve insan kaynakları üzerinden değerlendirmeler yapılır. (1-U)

5.6.8 Yönetici Eğitiminde Ödül ve Ceza Sisteminin Yer Alması ile İlgili Görüşler

Gerçekleştirilen görüşmelerde firmanın yönetici eğitimi programında ödül ve ceza sistemi yer almadığı saptanmıştır. Bazı katılımcılar adayların yönetici adayı olarak belirlenmesinin ödül olarak nitelendirilebileceğini eğitim sonrası atanmamaların ise ceza olarak algılanabileceğini iletmiştir. Katılımcılar arasında genellikle olumsuz bir görüş aktarımı durumu söz konusudur, ödül ve ceza sistemi hakkında olumlu görüş bildiren katılımcının aktarımları şu şekilde olmuştur:

Eğitim programımızda herhangi bir ödül ceza sistemi yer almamaktadır. Ancak şahsi görüşüm adaylar belirlenen eğitim programında böyle bir döngü içine sokulurlarsa gün sonunda olumlu etkisi daha fazla olabilecektir. Ceza alan birey daha fazla emek harcayacak ve ödül almak adına çabalayacaktır. Eğitim programı bu hali ile adaylara herhangi bir zorunluluk taşımamaktadır. Ödül ve ceza sistemi eğitimin ciddiyetini üst boyutlara taşıyabilir. (1-U)

Olumsuz görüş bildiren katılımcıların farklı çekinceleri mevcuttur. Sistemin uygulanmasının mantıklı olduğunu ancak titiz ve sistemsiz bir şekilde uygulanmasına karşı olan katılımcı görüşlerini aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

Otorite ve ceza ne kadar faydalı olacağı düşünülebilecek bir durum olsada kullanımı hassas temellere bağlı bir araçtır. Yanlış bir ceza veya ödül adayların tüm eğitimini mahfedebilir. Bu sebeple bu sistemi uygun planlayacak eğitimimiz olmadığı için uygulmamadan yanayım. (3-Y)

Belirtildiği üzere programda yer almanın ödül ve programdan çıkarılmanın ceza olarak nitelendirilebileceğini aktaran katılımcı görüşlerini aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

Eğitimlerimizin sonucunda bir ceza kurgusu yok. Sadece beklentimiz kadar eğitimi içselleştirememiş ve bu nedenle de sahaya aldığı eğitimleri yansıtamamış arkadaşımız olabilir. Bu arkadaşlar eğitimi tamamlasalar da yönetici havuzundan çıkarılırlar. Ödül ve ceza sistemi adayları motive edebileceği gibi motivasyonu düşürücü etkileri de olabilir. Ödül ve cezalar belirlenirken çok fazla riskli etken vardır. Bu nedenle iyi planlanmamış bir sistem yerine bu sistemin yer almaması gerektiğini düşünüyorum (3-U).

5.6.9 Yönetici Eğitimi Sonrası Kariyer Planı İle İlgili Görüşler

Firmanın eğitim ve gelişim departmanı ile insan kaynakları departmanı ortak çalışması dâhilinde yöneticilerin referansı ile belirlenen adaylar yapılan yetkinlik testi sonrasında yönetici havuzuna alınmış olur ve eğitime başlarlar. Eğitim havuzda yer aldıkları süre boyunca hatta yönetici olarak atandıkları durumlarda da devam edebilir. Genellikle firmanın ihtiyaçları dâhilinde şuan çalıştıkları pozisyon ve aldıkları üniversite eğitimleri kapsamında uygun yönetici kadrolarına atanırlar ya da programdan çıkarılırlar. Katılımcı görüşmelerde bu süreçlerden aşağıdaki şekillerde bahsetmişlerdir:

Eğitimi tamamlayan adaylar yönetici havuzunda beklemeye alınır ve ihtiyaç dâhilinde yine yöneticilerinin referansları ile çeşitli görevlere atanırlar. (5-Y)

Yönetici adayları ile ilgili havuzda bekleme işlemi sırasında yönetici referansları ile veri tutulduğu ve bu bilgi notları uyarınca işlemler yapıldığı aşağıdaki katılımcı tarafından şu şekilde aktarmıştır:

Eğitim programında sonra adaylar çeşitli bilgi notları ile birlikte yönetici havuzuna yerleşmiş olurlar. Firmanın herhangi bir şubesinde ihtiyaç olduğunda ilgili adaylar havuzdan seçilerek yönetici adayı olarak yönlendirilirler (1-U)

Yönetici havuzundan adaylar ihtiyaç dâhilinde öncelikle müdür yardımcısı, yönetici yardımcısı gibi kadrolara atanmaya daha sonrasında kariyer basamaklarının yükseltilmesine çalışılmaktadır. Firmada daha önce yöneticilik yapmış katılımcı bu hususta görüşlerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

Eğitim programında sonra adaylar çeşitli bilgi notları ile birlikte yönetici havuzuna yerleşmiş olurlar. Firmanın herhangi bir şubesinde ihtiyaç olduğunda ilgili adaylar havuzdan seçilerek yönetici yardımcısı olarak yönlendirilirler (5-Y)

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Enderun mektebi yer aldığı dönem kapsamında derinlemesine planlanmış ve kapsamlı bir yönetici yetiştirme programıdır. Osmanlı Devleti'nde 15. asrın ortalarından itibaren medrese dışında en önemli resmi eğitim kurumu durumunda olan Enderun Mektebi, daha çok mülki ve askeri yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik çalışmalarıyla, Osmanlı merkez ve taşra bürokrasisine insan kaynağı sağlamıştır.

Enderun mektebi sisteminin belirlenen en önemli unsurları eğitimin gerekliliği, öğrenci kaynağının belirlenmesi ve sağlanması, içeriğinde yer alan eğitim başlıkları, uygulamalı eğitim içerikleri, program içinde yer alan sanat, spor vb. faaliyetler, eğitmen olarak görevlendirilen kişiler, eğitimin tamamlanması kararının verilmesi, içerikte uygulanan ödül-ceza sistemi ve uygulanan kariyer yönetim şemasıdır.

Osmanlı Devleti geçmiş uygulanan modelleri baz alarak gelişen topraklar ve yönetim ihtiyaçlarının artması sebebi ile mevcut var olan eğitim sistemini geliştirerek, hali hazırda uygulanan bazı modelleri sistemli hale getirerek Enderun Mektebi'ni kurmuştur. Firmalarda ortaya çıkan ihtiyaç da genellikle büyüme kararları sonrası ortaya çıkan durumlardır. Yapılan görüşmelerde de ortaya konulduğu üzere firma, yöneticilerini kendi içinden yetiştirmenin daha verimli olacağını düşünmüş ve aidiyet kavramını ön plana çıkarmıştır. Geçmişte uygulanan modelde devlet aidiyeti ve padişaha bağlılık temel koşul olarak ön plana çıkmaktadır. Devlet yönetiminin hassasiyeti düşünülerek ortaya konulan koşulsuz şartsız bağlılık şartları ağır olarak değerlendirilse de, firmada yöneticilik yapacak bireyin firmanın hedeflerine ve dinamikleri hususunda paralel olmaları gerekliliği görüşünde birleşilebilir.

Enderun mektebine öğrenci alımı en önem verilen hususlardandır. Devşirme usulü olarak adlandırılan bu sistem son derece sıkı kurallara bağlı olarak yapıldı. Çalışmada belirtilen kurallara sadık kalınarak uzun yıllar boyunca sistem başarılı olarak nitelendirilebilecek seviyede devam etmiştir. Ancak sistemde ortaya çıkan bozulmaların temel sebebi, öğrenci alımı kurallarında yer alan esnemeler sonucunda olmuştur. Araştırma gerçekleştirilen

firmada yönetici adayı belirleme kriterlerinin yeterli seviyede iyi belirlenmediği, yapılan görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Yönetici adayı belirlenmesi genellikle birimlerde çalışan yöneticilerin inisiyatifine bırakılmıştır. Bu durum, yönetici adayı olarak belirlenen bazı bireylerin hatalı seçimler sonrası yöneticilik kabiliyetlerinin yüksek seviyede olmasını ortaya çıkarmaktadır.

Enderun Mektebi, eğitimi dini temellere bağlı olarak oluşturulan bir programdır. Laik eğitim sistemine zıt bir yaklaşım içinde oluşturulmuştur. Eğitim programının büyük çoğunluğunu dini eğitimler oluştursa da, bilim dallarında da en üst düzey seviyede eğitim sağlandığı literatürde yer almaktadır. Dönemin gerekliliği kapsamında en iyi şekilde akademik eğitimin sağlandığı saptanabilir. Firma da eğitim programını planlarken güncel gelişmeleri takip ederek çağdaş yönetim anlayışlarını inceleyerek, programı ve ders içeriklerini oluşturmaktadır.

Enderun Mektebi'nin başka bir önem verdiği husus, bireylerin teori eğitimi haricindeki vakitlerini uygulamalı eğitim olarak nitelendirilebilecek uygulamalarda geçirmeleridir. Öğrenciler içinde yer aldıkları odanın görev tanımı kapsamında saray hizmetlerinde görev alarak eğitimlerine devam etmektedir. Firmada görüşülen katılımcılar da, uygulama eğitiminin önemini vurgulamış ve benzer şekilde adayları bu hususlarda eğitmişlerdir.

Yönetici adayları tarihte uygulanan modelde ilgili alanlarına göre incelenerek spor ve sanat faaliyetlerine de yönlendirilmişlerdir. Zekâ seviyesi üst düzey olan bireylerin bir yandan bu tür aktivitelerle ilgilenmelerinin katkıları planlanmıştır. Sarayın sunmuş olduğu mûsikî eğitimi sadece Enderun bünyesinde görev alan öğretmenler tarafından değil, ayrıca saray dışında sanat hayatını sürdüren ehliyet sahibi üstadlar tarafından da karşılanmaktadır ve Türk sanat tarihinde mektebin çok önemli bir yeri oluşmaktadır. Firmada yapılan görüşmeler kapsamında eğitim ve kariyer planlama çalışmaları çerçevesinde bu tür çalışmaların yer almadığı saptanmıştır. Ancak görüşülen bireylerin tamamı konunun önemini ve faydasını aktarmıştır.

Enderun Mektebi'nde yer alan öğretmenler zamanın en üst düzey bilim adamlarından ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Ayrıca sanat, spor dallarında başarılı olmuş kişiler yine

eğitmen olarak görevlendirilmektedir. Yapılan literatür çalışmasında yöneticilerin bizzat eğitime katılmasının önemi anlaşılmaktadır. Devletin en üst düzey yöneticisi olan padişah bile zaman zaman eğitimlere katılmıştır. Yönetici eğitimi kapsamında firmada bu hususta benzer bir politika uygulamaktadır. Firmada yönetici olarak görev alan personellerin kendi alanları ile ilgili adayları eğitmeleri sağlanmış, hatta daha önce yöneticilik yapan bireyler de eğitim kapsamına alınmıştır.

Enderun Mektebi'nin eğitim tamamlanması, çıkma olarak tabir edilen kural kapsamında gerçekleşir. Hazırlık sınıfından Enderun eğitiminin sonuna kadar geçen süre içinde başarı ve ilerleme gösteremeyenler, buradan alınıp ordunun çeşitli kademelerine verilir. Görüldüğü gibi üstün başarı gösterenler, eğitim süresini tamamlayabilmektedir. Çıkma sisteminde karar mekanizması, eğitim görülen odaların yöneticisi durumunda bulunan görevlilerdir. Görüşme yapılan firmada ise benzer bir model olmadığı saptanmıştır. Eğitimler herhangi bir teste ve uygulamaya tabi tutulmadan tamamlanmaktadır. Daha sonra çalışanlar görevlerinde incelenerek, performansları yönetici referansı ile incelenmektedir.

Ödül ve ceza sistemi Enderun Mektebi yönetici eğitim sisteminde eğitmenler tarafından sıklıkla uygulanan bir sistemdir. Eğitmenler küçük ya da büyük kapsamda eğitime teşvik ve motivasyon kapsamında uygulamaya gitmişlerdir. Firma eğitimlerinde herhangi bir ödül ya da ceza sistemi yer almaktadır.

Kariyer yönetimi açısından incelendiğinde, Enderun Mektebi'nde öğrencilerin seçiminde üst düzey yöneticiliğe atanmalarına kadar çeşitli mekanizmalarla incelendikleri görülmektedir. Öğrenci seçimi ve çıkma sistemindeki katı kurallar gibi yöneticilerin denetlenmesi de üst seviyede dikkate alınmaktadır. Firma kendi kapsamında adayları bırakılan bilgi notları kapsamında yönetici havuzunda tutmaktadır. İhtiyaç durumlarında bilgi notlarına göre görevlendirmeler yapılır ve adaylar takip edilir.

Sonuç olarak Enderun Mektebi'nin zamanın şartlarına göre tasarlanmış ve başarılı şekilde uzun yıllar devam etmiş, çok geniş kapsamlı bir yönetici yetiştirme programı olduğu saptanabilir. Enderun Mektebi öncesinde ve sonrasında günümüze kadar bu kapsamda bir

program yer almamaktadır. Benzerleriyle karşılaştırıldığında, daha küçük kapsamlı programlar çeşitli firmalarda ve devletlerde uygulanmaktadır. Tarihte geçen uygulamaların günümüzle karşılaştırılması çok kolay ve her zaman doğru olarak nitelendirilebilecek bir husus değildir. Ancak tarihten alınan ve günümüze uyarlanabilecek uygulamaların geleceğe faydası kesinlikle çok önemlidir. Enderun Mektebi kendinden önce çeşitli devletlerde yer alan uygulamaların uygun olanlarının çağdaştırılması ile oluşturulmuş bir sistemdir. Yapılan çalışmada çok sayıda benzer uygulamanın araştırma yapılan firmada da yer aldığı saptanabilir. Uygun şartlar oluşturularak kurulan bir örgütte tüm detaylar hassas bir şekilde planlanarak, optimum yönetici yetiştirme programı planlanabilir ve bu plan fayda kapsamında üst düzey seviyede olabilir. Modern zekâ testleri ile belirlenmiş adaylar, eğitim içeriklerinin ve kapsamlarının standardize edildiği, üst seviyede eğitmenlerin ve yönetici eğitmenlerin yer aldığı, içinde uygulamalar yer alan ve adayların her anının kariyer yönetimi konu başlıkları kapsamında incelendiği bir model oluşturulabilir ve uygulanabilir.

Bu araştırma sonuçları, önemine ve literatüre/sektöre kazandırdığı içgörülere rağmen bazı kısıtlara sahiptir. Öncelikle örneklem sayısının az olması, sonuçları genellemenin zorluğu açısından çalışmanın ilk kısıtı olmuştur. Bundan sonraki benzer çalışmalarda farklı yönetici eğitimi modellerinin çalışmalara dâhil edilmesi, genellenebilirliği sağlayabilir.

7. YÖNETİCİ EĞİTİMİ MODELİ ÖNERİSİ

Tarihte yeralan olay ve durumlar yaşandıkları dönemin şartlarına göre değerlendirilmelidir ancak bu durum ve olaylardan tecrübe edinilerek gerçekleştirilecek plan ve projeler geçmişte yapılan hataların tekrardan yapılmaması açısından önemli bir pay taşıyacaktır. Uygulanan sistemlerin olumlu yanları sisteme çağın gerekliliklerine göre entegre edildiğinde sistemden edinilen fayda üst seviyede olacaktır.

Enderun mektebi yapılan çalışmada bir yönetici eğitimi modeli olarak ele alınmış ve bir firmada yapılan araştırma ile iki modelin birbirine benzerlikleri ve farklıları incelenmiştir. Firmada uygulanan yönetici eğitimi modelinde Enderun mektebi ile benzerlikler tespit edilmiştir.

Enderun mektebi ile tamamen benzer bir eğitim modelinin günümüz şartlarında uygulanması mümkün gözükmesinde sistemden alınacak örneklerle oluşturulacak bir model üzerinden başarılı bir yönetici eğitim modeli gerçekleştirilebilir.

Enderun mektebinin en önemli özelliği ve uzun süre başarılı olmasının sebebi öğrenci alımında sahip olduğu ve asla esnetilmeyen kurallarıdır. Önerilecek modelde adaylar belirlenirken yönetim alanında tecrübe edinmiş, insan kaynakları konularında hakim bir heyet tarafından adaylar çağdaş zeka testleri ile belirlenebilir. Adayın yönetici olmaya uygun olup olmadığı bu heyet onayı sonrasında belirlenmiş olur.

Öğrenci seçimi belirlendikten sonra ortaya konması gereken yapı eğitim içeriği ve eğitimi verecek personelin belirlenmesidir. Eğitim içeriklerinde adayların liderlik ve yöneticilik, çatışma yönetimi, etkili takım çalışması, seçme ve yerleştirme, çalışanları elde tutma, motivasyon teknikleri ve ikna, yenilikçi problem çözme ve etkin karar verme, zaman ve stres yönetimi, duygusal zeka networking gibi teorik içeriklerin yanı sıra mutlaka uygulamalı ve staj şeklinde nitelendirilebilecek uygulamalı eğitimlerin yer alması gerekir. Uygulamalı eğitimler bizzat yöneticilerin yanında gerçek işler üzerinde göreve alma, yöneticinin kişisel hizmeti üzerine çalışma şeklinde olabilir ancak bu noktada yönetici

yanında görev alan kişinin mutlaka yönetici adayı olduğunu bilmeli ve kendine rakip olarak görmek yerine en iyi şekilde yetişmesini sağlayacak bilinçte olmalıdır. Teorik eğitimleri verecek kişilerin özellikle yönetici yetiştirme profiline uygun alanında üst seviye akademisyenlerden olması programın başarı şansını arttıracaktır. Bu kişiler akademik hayatları dışında sektörde görev almış aynı zamanda yönetici kadrolarında yer almış kişilerden oluşabilir. Bu şekilde olmaları bilgi aktarımlarını üst seviyeye taşıyacaktır.

Bireylerin yönetici eğitimi alırken bir yandan da yeteneklerinin belirlenmesi doğrultusunda sanat, sosyal ve sportif faaliyetlere yönlendirilmeleri ve bu alanda da bir yandan eğitim almaları kendi kişisel gelişimlerine faydalı olacaktır. Bu tür faaliyetlerde bulunan yönetici adayları farklı bakış açılarına sahip olabilecek, takım çalışması yeteneklerini arttıracak ve edindikleri aktivite sayesinde stress yönetimi alanında kendilerini geliştirmiş olacaklardır.

Yönetici eğitimi sisteminde günümüz eğitim programlarından farklı olarak bir bitirme sınavı yerine Enderun mektebine benzer bir şekilde dersi veren kişinin inisiyatifinin kullanılması mantıklı olacaktır. Dersi veren kişilerin iyi belirlendiği bir modelde eğitim hakkında öğrencinin başarılı olup olmadığı şahsi görüş olarak ortaya konabilir. Eğitim belirli bir süreye tabi tutulmak yerine bilgilerin öğrenilmesi ya da öğrenilememesi şeklinde tamamlanabilir.

Enderun mektebinde yeralan çıkma sistemi günümüz şartlarında uygulanarak başarı elde edilebilecek bir modeldir. Eğitime alınacak bireyler tamamen yönetici kadro ihtiyacı dahilinde belirlendiğinde ve bu süre kıstası iyi planlandığında öğrencilerin eğitimi başarılı tamamladıkları takdirde atanmaları ile son bulabilir. Eğitimde başarısız olduğu tespit edilen adaylar yönetici kadrolarına atanmak yerine farklı pozisyonlarda görevlendirilebilirler.

Yönetici eğitimi programının en önemli noktalarından biri de kariyer yönetimi olmalıdır. Adayların belirlenmesinden önce başlayan süreç yönetici olarak atandıkları ana ve pozisyonundaki görevleri devam ederken sürekli eğitim departmanı personelleri tarafından

takip edilmeleri mantıklı olacaktır. Bu takip bireyi rahatsız etmek yerine motive edici şekilde planlanmalıdır. Bireyin görevinde ne seviyede başarılı olduğu yeni bir eğitime ihtiyaç duyup duymadığı, motivasyon olarak bir eksikliği olup olmadığı bu sayede belirlenerek süreç daha optimize şekilde devam edebilir.

Sonuç olarak Enderun mektebinden örnek alınarak geliştirilen öğrenci seçimi, kariyer yönetimi, uygulamalı eğitim, eğitimde sosyal aktivitelerin yer alması, öğrencilerin başarı seviyelerinin ölçülmesi , eğitim verecek kişilerin iyi belirlenmesi gibi hususlar dahilinde güncel şartlara uygun bir eğitim sistemi sayesinde devlet ve özel kuruluşlar için yüksek seviyede başarılı yöneticiler yetiştirilebilir ancak her sistemde olduğu gibi sistemin tüm ayakları en titiz şekilde belirlenmeli kuralları geçmişten edinilecek tecrübe ile koyulmalı ve Enderun sisteminde olduğu gibi kurallarda kesinlikle esneme gerçekleştirilmemelidir. Sistemin herhangi bir ayağında gerçekleşecek olan bozulma tamamına sirayet edecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- A Fabian Group, 1964. *The administrators, the reform of the civil service*. London: Devonport Press.
- Ağa, H.H.İ., 1987. *Tarih-i Enderûn*, C. Kayra (Çev.). İstanbul: Güneş Yayınları.
- Akkutay, Ü., 1984. *Enderun mektebi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.
- Akyüz, Y., 2011. *Türk eğitim tarihi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baltacı, 1976. *XV.-XVI. asırlarda Osmanlı medreseleri*. İstanbul: İrfan Matbaası.
- Baltacıoğlu, İ.H., 1942. *İçtimai mektep*. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş., 2001. *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çankaya, A., 1954. *Mülkiye tarihi ve mülkiyeliler (1859-1949)*, I. Cilt. Ankara: Örnek Matbaası.
- Enç, M., 1979. *Üstün beyin gücü*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Enç, M., 2005. *Üstün beyin gücü*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık
- Ergin, O., 1939. *Türk maarif tarihi*. İstanbul: Osmanbey Matbaası.
- Ergin, O., 1977. *Türk maarif tarihi*. İstanbul: Eser Kültür Yayınları.
- Ergin, O., 2017. *Türk maarif tarihi*. İstanbul: Eser Neşriyat.
- Ergun, T., 1988. *Kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Ertürk, K., (t.y.). *Türk devletleri genel tarihi*. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.
- Fontenay, M.H.B., 1960. *Fransa'da yüksek kademe yöneticilerin yetiştirilmesi*, İ. Kuntbay (Çev.). Ankara: TODAİE Konferans Serisi.
- Genç, R., 2002. *Karahanlı devlet teşkilatı*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayını.
- Gökalp, Z., Kopraman, K.Y. ve Aka, A.İ., 1976. *Türk medeniyeti tarihi*. İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Güran, T., 1997. *Osmanlı Devletinin ilk istatistik yıllığı 1897*. Ankara: Başbakanlık DİE Yayını.

- Hadrovics, L., 1947. *Le peuple serbe et son eglise sous la domination Turque*. Paris.
- İhsanoğlu, E., 2003. Osmanlı İmparatorluğunda bilim, *Osmanlı uygarlığı* içinde, H. İncalcık ve G. Renda (Eds.). Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- İncalcık, H., 2000. *Osmanlı'da devlet, hukuk, adalet*. İstanbul: Eren Yayıncılık.
- İncalcık, H., 2006. *Osmanlı İmparatorluğu klasik çağ (1300-1600)*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- İncalcık, H., 2016. *Devlet-i Aliyye - Osmanlı İmparatorluğu üzerine araştırmalar 1*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- İncalcık, H. ve Renda, G., 2003. *Osmanlı uygarlığı*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- İpşirli, M., 1995. Enderun, *İslam ansiklopedisi* içinde. İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı.
- İslamoğlu, A.H., 2011. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Karacaoğlu, F.R. (Çev.), 1960. *Yüksek idareci yetiştirme hususunda fransız tecrübesi (Fransız Milli İdarecilik Mektebinin tesisine ait mucip sebepler layihası ve emirname)*. Ankara: TODAİE.
- Karaman, T., 1991. *Enderun: The palace school for the gifted*. European Council for High Ability (ECHA). Netherlands.
- Kaya, Y.K., 1999. *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*, 7. Basım. Ankara: Bilgi Yayıncılık.
- Kılıç, R., 2011. Selçuklulardan Osmanlılara medreseler ve yönetim ilişkileri, *Türk eğitim tarihi araştırmaları* içinde, C. Öztürk (Eds.), ss. 857-871. Ankara: Pegem Yayınları.
- Kodaman, B. ve Saydam, A., 1992. Tanzimat devri eğitim sistemi, *150. Yılında Tanzimat* içinde, H.D. Yıldız (Haz.). Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Köprülü, F., 1959. *Osmanlı Devleti'nin kuruluşu*. Ankara.
- Köprülü, F., 2002. Ata(beğ) maddesi, *İslam ansiklopedisi* içinde. İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı.
- Lybler, A.H., 1913. *The government of the Ottoman Empire in the time of Suleiman*. London.
- Lybyer, A.H., 1987. *Kanuni devrinde Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetimi*. İstanbul: Süreç Yayınları.

- Mihçioğlu, C. ve Emre, C., 1990. *Görev alma yarışı: İşe giriş sınavları üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Miller, B., 1941. *The palace school of Muhammed the Conqueror*. Cambridge.
- Nemeth, G., 1982. *Atilla ve Hunları*. Ankara: Kömen Yayınları.
- Onaran, O., 1967. *Yönetici sınıfın eğitimi, Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye’de*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Ögel, B., 1971. *Türk mitolojisi*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Ögel, B., 1982. *Türklerde devlet anlayışı*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Öner, N., 1967. *Tanzimat’tan sonra Türkiye’de ilim ve mantık anlayışı*. Ankara.
- Öymen, H.R., 1950. *İslam eğitim tarihi*. Ankara: Divan Kitap.
- Özaydın, A., Kamalov, İ., Hunkan, Ö.S. ve Cöhce, S., 2013. *İlk Müslüman Türk Devletleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özçelik, A.O., 2013. Eğitim ve geliştirme, *İnsan kaynakları yönetimi içinde*, C. Uyargil (Eds.), 6. Basım, ss. 163-210. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özkan, S.H., 2017. *Türk eğitim tarihi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özsoy, Y., Özyürek, M. ve Eripek, S., 2001. *Özel eğitime giriş*, 11. Basım. Ankara: Karatepe Yayınları.
- Öztekin, A., 1998. *Türk kamu yönetiminde personel sorunları ve çözüm önerileri*. Ankara: Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Yayını.
- Pakalın, M.Z., 1993. *Osmanlı tarih deyimleri ve terimleri sözlüğü 1*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Ricaud, P., 1701. *The history of the present state of the Ottoman Empire*. London.
- Sarıhan, Z., 2009. *1921 maarif kongresi*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Tekeli, İ., 1985. Tanzimat’tan Cumhuriyet’e eğitim sistemindeki değişimler, *Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Türkiye ansiklopedisi içinde*, Cilt 2, ss. 456-478. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Tekeli, İ. ve İlkin, S., 1999. *Osmanlı İmparatorluğunda eğitim ve bilgi üretim sisteminin oluşumu ve dönüşümü*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Togan, Z.V., 1970. *Umumi Türk tarihine giriş*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını.
- Turani, O., 1969. *Selçuklular tarihi ve Türk-İslam medeniyeti*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

- Uzunçarşılı, İ.H., 1965. *Osmanlı Devletinin ilmiye teşkilatı*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Uzunçarşılı, İ.H., 1984. *Osmanlı Devleti teşkilatından kapıkulu ocakları*, Cilt 1. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Yazıcı, N., 2002. *İlk Türk İslam Devletleri tarihi*. Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayinevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., 2003. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., 2011. *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



Sürekli Yayınlar

- Ardanç, B. ve Ergun, T., 1980. Siyasal nitelikli yüksek yönetici atamaları. *Amme İdaresi Dergisi*, **13** (2).
- Ayan, A., 2015. Orhun abidelerindeki liderlik ve yönetim anlayışının değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (49).
- Barrados, M. and Blain, J.S., 2012. Improving program results through the use of predictive operational performance indicators. *American Journal of Evaluation*, **34** (1).
- Coile, R.C. and Tyler, J.L., 2000. Falling from the top: The fired physician executive. *Physician Executive*, **26** (4), pp. 12-18.
- Çoşkun, T., 2011. Dahilerin okulu “Enderun”. *İnsan ve Hayat*, **13** (1).
- Çelenk, S., 2008. Türk eğitim tarihinde laikleşme süreci. *İlköğretim Online*, **7** (2).
- Çınaroğlu, S., 2012. Yönetim eğitiminde yeni yaklaşımlar ve hastanelerde profesyonel yönetici ihtiyacı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **15** (1).
- Falcone, R.E. and Satiani, B., 2008. Physician as hospital chief executive officer. *Vascular and Endovascular Surgery*, **42** (1), pp. 88-94.
- Gül, H., 2000. Türkiye’de kamu yönetiminde hizmet içi eğitim. *Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **2** (3).
- Gündüz, M., 2016. Enderun mektebi ve Osmanlı’da üstün yeteneklilerin eğitimi. *Eğitime Bakış Eğitim-Öğretim ve Bilim Araştırma Dergisi*, **12** (37).
- Heper, M., 1973. Osmanlı-Türk devletinde bürokrasinin siyasi rolü: Kamu yönetimi kuramı açısından bazı gözlemler. *Amme İdaresi Dergisi*, **6** (2), ss. 95-96.
- Hızlı, M., 2008. Osmanlı medreselerinde okutulan dersler ve eserler. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, **17** (1), ss. 25-46.
- Karataş, Ö.S., 2014. Klâsik Türk müziği eğitiminde bir saray üniversitesi: Enderûn mektebi. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, **9** (2), pp. 869-885.
- Kılıç-Özkaynar, G., 2017. Tarihte öne çıkan Türk lider örnekleri üzerine bir inceleme, *JEEM Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, **1** (1).
- Kindig, D.A. and Lastiri-Quiros, S., 1989. The changing managerial role of physician executives. *The Journal of Health Administration Education*, **7** (1), pp. 33-46.

- Kurban, S., 2016. Tanzimat sonrası dönemden günümüze üst düzey yönetici eğitimi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), ss. 71-81.
- Ödemiş, S., 2014. Enderun Mektebi ve demokratik eğitim modeli perspektifinden mesleki eğitim: Teorik bir çözümleme. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1).
- Peker, K., 2010. Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim ve yöntemleri. *Mevzuat Dergisi*, 156 (13), ss. 1-15.
- Şahin, N. ve Tokdemir, M.A., 2011. II. Meşrutiyet Döneminde Eğitimde Yaşanan Gelişmeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (4), ss. 851-876
- Şener, E., Erdem, R. ve Akçakanat, T., 2010. Türkiye’de lisans düzeyinde sağlık yöneticisi yetiştiren kurumların akademik ve eğitsel profili. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (1), pp. 29-43.
- Şimşirgil, A., 1996. İçoğlanlar. *Tarih ve Medeniyet Dergisi*, (31), ss. 57-61.
- Türnüklü, A., 2000. Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (24), ss. 543-559
- Ünver, G., Bümen, N.T. ve Başbay, M., 2010. Ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans derslerine öğretim elemanı bakışı: Ege Üniversitesi örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 155 (35), ss. 63-77.

Diğer Yayınlar

- Akyüz, Y., 1991. Tanzimat dönemi eğitiminin özellikleri. *Tanzimat'ın 150. Yıldönümü Uluslararası Sempozyumu*, Ankara.
- Harvard Business School Web Page, <https://www.hbs.edu/about/facts-and-figures/Pages/history.aspx> [erişim tarihi: 30 Temmuz 2018].
- İşletme İktisadi Enstitüsü Web Sayfası, <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/tr/content/enstitumuz/tarihcemiz> [erişim tarihi: 30 Temmuz 2018].
- Özenç, M., Gül-Özenç, E., 2013. Türkiye’de üstün yetenekli öğrencilerle ilgili yapılan lisansüstü eğitim tezlerinin çok boyutlu olarak incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (171).
- Patel, U.B., 2006. Physician chief executive officers and hospital performance: A contingency theory perspective. *Dissertation*. Virginia: Virginia Commonwealth University.
- OECD, 2008. Reviews of health systems in Turkey, OECD and the International Bank for reconstruction and development. The World Bank.
- Türkyılmaz, M., 2009. Osmanlı klasik döneminde, Enderun Mektebi’ndeki üst düzey yönetici eğitimi ile günümüzdeki üst düzey yönetici eğitiminin karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- TÜSSİDE Web Sayfası, <http://tusside.tubitak.gov.tr/kurumsal/Tarihce> [erişim tarihi: 30 Temmuz 2018].

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Taha Ömer Kurt

Doğum Yeri :

Doğum Tarihi :

Medeni Hali :

Yabancı Dili :

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl :