

Türkiye’de Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi*

A Model Proposal for the Training of Senior Public Administrators in Turkey

Oğuz GÖKSU**

Özet

Kamu kurum ve kuruluşlarının hükümet politikaları çerçevesinde belirlediği hedef ve stratejilere ulaşmaya yardımcı olan, çalışanlar arası etkin koordinasyon sağlayan ve nihayetinde görev aldığı kurumun başarıya ulaşmasında başat rol oynayan kamu yöneticileri, Türk kamu yönetiminde önemli bir role sahiptir. İyi bir kamu yöneticisi, kamu yararını gözeterek kaynakları adil, şeffaf ve etkin bir şekilde yönetir. Çalışanların motivasyonunu artırarak kamu hizmetlerinin etkin sunumunu destekler. Ayrıca kriz anlarında kamu hizmetlerinin sürekliliğini sağlamak için hızlı ve kapsayıcı kararlar alır ve kurumunun misyonuna uygun politika ve stratejiler geliştirir. Bu bağlamda kamu yöneticilerinin, sadece günlük işleyişi sürdüren değil, aynı zamanda stratejik hedefler doğrultusunda yönlendirme kapasitesine sahip kişiler olması gerekmektedir. Dolayısıyla, Türkiye’de ve dünyada her geçen gün belirli bir düzeyde eğitim almış, içinde bulunduğu toplumun dinamiklerini iyi bilen, alanında uzman, yöneticilik becerisi gelişmiş, nitelikli ve liyakatli kamu yöneticilerine ihtiyaç artmaktadır. Tüm bu özelliklerin bir yöneticide mevcut olması için kapsamlı ve sürekli bir yönetici eğitime ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin yeni bir yöneticilik okulunun kurulmasıyla ilgili bir model geliştirmektir. Çalışmada veri toplama aracı olarak doküman incelemesi, veri analizi için betimleyici analiz ile doküman analizi yöntemi kullanılmıştır.

* Bu çalışma “Türkiye’de Üst Düzey Kamu Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Gelişimi ve Mevcut Duruma İlişkin Çözüm Önerileri” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara-Türkiye, oguzgoksu0706@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1811-5485>

Geliş/Submitted: 24.09.2024 | **Kabul/Accepted:** 10.03.2025

Atıf/Cite: Göksu, O. (2025). Türkiye’de Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi. *Publicus*, (3), 24-69.

Türk kamu yönetimi tarihinde üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda belirli sistemler ve yönetim okullarının kurulduğunu görmekteyiz. Osmanlı Devleti'nde 14. yüzyılda kurulan Enderun Mektebi, üst düzey yönetici eğitimi konusunda önemli bir yerde durmaktadır. Bunun yanında 1859 yılında kurulan ve Cumhuriyet döneminde de eğitim faaliyetlerine devam eden Mülkiye Mektebi, kamuya nitelikli personel yetiştirmek üzere önemli görevler üstlenmiştir. Bu tarihsel bağlam, Türkiye'de kamu yöneticiliği eğitiminin köklü bir geçmişe sahip olduğunu göstermektedir.

Günümüzde Türkiye'de yönetici eğitimi konusunda iki önemli kurumdan bahsedilebilir. Bunlardan biri, 2012 yılına kadar üst düzey yöneticilere eğitim veren Milli Güvenlik Akademisi, diğeri ise kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticilerine lisansüstü eğitim vererek liyakatli yöneticiler yetiştirme amacıyla kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'dür (TODAİE). TODAİE, kapatıldığı 2018 yılına kadar birçok nitelikli yöneticinin yetişmesine katkı sağlamıştır. Ancak her iki kurum da kapatıldığı için Türkiye'de üst düzey kamu yöneticilerin yetiştirildiği merkezi yönetim okulu veya akademi mevcut değildir.

Bu çalışmada, Türkiye'de üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için merkezi bir yöneticilik okulunun bulunmamasının önemli bir eksiklik olduğu vurgulanmış ve bu eksikliği gidermek amacıyla Cumhurbaşkanlığına bağlı Kamu Yöneticiliği Akademisinin kurulması gerektiği ifade edilmiştir. Bu çalışma kapsamında önerilen akademinin yönetsel yapısı, sunacağı eğitim programları ve mezuniyet sonrası atama süreci, Türkiye'nin mevcut dinamikleri ve hükümet sistemi göz önünde bulundurularak ele alınmıştır. Önerilen akademinin, ülkenin kamu yönetiminde yetkin ve liyakat sahibi liderlerin yetişmesine katkı sağlayabilecek bir model sunması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Üst Düzey Kamu Yöneticisi, Yönetici Eğitimi, Türk Kamu Yönetimi, Merkezi Yönetim Okulu, Kamu Yöneticiliği Akademisi

Abstract

Public administrators occupy a pivotal role in the effective functioning and success of public institutions, particularly within the context of Turkish public administration. They are instrumental in translating governmental policies into actionable institutional strategies, ensuring interdepartmental coordination, and enhancing organizational performance. A competent public administrator not only allocates resources equitably, transparently, and efficiently, but also upholds the principles of public interest and democratic accountability. By fostering employee motivation and institutional cohesion, administrators contribute directly to the quality and continuity of public service delivery. Especially in times of crisis, they are expected to make timely, inclusive decisions and formulate strategic responses that align with the institution's overarching mission and values.

In this regard, the role of public administrators extends beyond routine management; it involves strategic leadership, long-term planning, and adaptability to dynamic governance environments. As the demands placed on public institutions grow in complexity—both in Turkey and globally—the need for highly qualified, strategically minded, and socially responsive public administrators becomes increasingly urgent. This necessitates a comprehensive and sustained approach to administrative education and professional development.

The objective of this study is to propose a model for the establishment of a national public administration academy in Turkey dedicated to the training of senior public administrators. The study adopts a qualitative methodology based on document analysis and descriptive evaluation of historical and institutional developments in the field of public administration education.

Historically, Turkish public administration has relied on structured systems for cultivating high-level bureaucratic leadership. The Enderun School, established in the 14th century during the Ottoman Empire, stands as an early example of elite administrative training. In the modern era, the Mülkiye School, founded in 1859, served a similarly foundational role in preparing civil servants and continued to influence administrative education into the Republican period. More recently, two key institutions addressed the need for advanced training: the National Security Academy (active until 2012), and the Institute of Public Administration for Turkey and the Middle East (TODAİE), which provided graduate-level education to mid- and high-level civil servants until its closure in 2018. Despite the valuable contributions of these institutions, their absence has created a significant void in the centralized training of senior public officials.

This study argues that the current lack of a central institution for the education and training of high-level administrators constitutes a critical gap in Turkey's administrative capacity. To address this shortcoming, the study proposes the establishment of a Public Administration Academy operating under the auspices of the Presidency. The proposed model outlines the institutional structure, curriculum

design, and post-graduation appointment mechanisms of the academy, with attention to the evolving administrative, political, and socio-economic context of Turkey.

The envisioned academy aims to cultivate a new generation of public leaders equipped with advanced administrative competencies, ethical governance principles, and a deep understanding of the socio-political dynamics of the society they serve. Through a structured and merit-based educational framework, the academy would contribute significantly to enhancing the strategic capacity and responsiveness of public administration in Turkey. By institutionalizing high-quality administrative education, the proposed model seeks to bridge the gap between managerial practice and strategic governance, ultimately fostering more effective, inclusive, and accountable public institutions.

Keywords: Senior Public Administrator, Executive Training, Turkish Public Administration, Central Administration School, Public Administration Academy

Giriş

Üst düzey kamu yöneticisi; kamu politikalarının oluşturulmasında, icra edilmesinde rol oynayan ve siyasi karar alıcıları yönlendiren kişidir. Dolayısıyla, kamu kurum ve kuruluşlarının istenilen hedef ve politikalara ulaşmasında üst düzey kamu yöneticilerinin rolü büyüktür. Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi ve eğitimi meselesi hem Türk kamu yönetiminde hem de dünyada sürekli olarak tartışılmış ve buna uygun sistemler geliştirilmiştir.

Çalışmada öncelikle üst düzey kamu yöneticisinin kim olduğuna dair bir yanıt aranmıştır. Ardından, Türk kamu yönetimi tarihinde üst düzey yöneticilerin nasıl yetiştirildiği ve Türkiye’deki mevcut durum genel hatlarıyla ele alınmıştır. Türkiye’de üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesini sağlayacak merkezi bir yöneticilik okulunun olmamasının Türkiye için önemli bir eksiklik olduğu vurgulanmış ve bu eksikliği gidermek amacıyla Cumhurbaşkanlığına bağlı Kamu Yöneticiliği Akademisi Başkanlığının kurulması gerekliliği değerlendirilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak doküman incelemesi, veri analizi için betimleyici analiz ile doküman analizi yöntemi kullanılmıştır.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde üst düzey yöneticilerin eğitimi üzerine bazı çalışmalar olduğu görülmüştür. Gürhan Yücel (1992), "Türkiye’de Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi" adlı çalışmasında, Osmanlı Devleti ve Cumhuriyet dönemi uygulamalarını kullanarak Türkiye’de üst kademe yöneticilerin nasıl yetiştirildiğini ortaya koymuştur. Yücel, ayrıca 1982 Anayasası’ndaki üst kademe yöneticilerin eğitimi ile ilgili düzenlemeleri ve uygulamaları değerlendirmiştir.

Süha Oğuz Albayrak’ın (2020) "Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticiliğine Atama" adlı çalışması, Türkiye’de üst düzey kamu yöneticilerinin atanma süreçlerini ve bu süreçlerin dayandığı yasal,

kurumsal ve politik çerçeveyi ele almaktadır. Çalışma, atamalarda liyakat ve kariyer sisteminin uygulanma derecesini incelerken, aynı zamanda siyasal etkilerin bu süreçler üzerindeki belirleyici rolünü tartışmaktadır. Türkiye'ye özgü bürokratik yapı ve siyasal müdahaleler arasında bir denge arayışı üzerine yoğunlaşmaktadır.

Abdullah Said Arı (2015), "Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Türkiye-Fransa Örneği" adlı çalışmasında, Türkiye ve Fransa'nın tarihsel siyasal ve idari dönüşümlerini ele alarak yöneticilerin nasıl yetiştirildiğini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Arı, Türkiye'den TODAİE ve Fransa'dan Ulusal Yönetim Okulu (ENA)'nın yönetici yetiştirme konusundaki benzer ve farklı yönlerini değerlendirmiştir.

Can Umut Çiner (2017) "Sömürgecilikten İşbirliğine Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Ulusal Yönetim Okulu (ENA) Deneyimine Farklı Bir Bakış" adlı çalışmasında Fransa'daki Ulusal Yönetim Okulu (*École Nationale d'Administration* - ENA) deneyimini inceleyerek kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecine odaklanmaktadır. Çalışma, sömürgecilikten işbirliğine evrilen tarihsel süreçte ENA'nın rolünü ve bu modelin küresel bağlamdaki etkilerini tartışmaktadır. ENA'nın eğitim sisteminin, kamu yönetimi için bir elit oluşturma amacını ve bu modelin eleştirilerini ele almaktadır.

Seymen Öztürk'ün (2019) "Geçmişten Bugüne Üst Düzey Yönetici Yetiştirme: Karşılaştırmalı Bir Analiz" adlı çalışmasında Türkiye'nin üst düzey yönetici yetiştirme geleneği ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmada, başka ülkelerde üst düzey yöneticilerin nasıl yetiştirildiği ile ilgili uygulamaları ortaya koymak adına Türkiye dışında İngiltere, Fransa ve ABD örnekleri üzerinden inceleme yapılmıştır. Türkiye ve her bir ülkenin sistemleri detaylı olarak incelendikten sonra her ülkenin Türkiye ile karşılaştırmalı analizi yapılarak Türkiye'de üst düzey yönetici eğitimi ile ilgili birtakım eksiklikler ve öneriler ortaya konulmuştur.

Aydın ve Demirelli'nin (2020) "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Türk Kamu Personel Yönetiminin Örgütlenmesi" adlı çalışmasında Türkiye'de Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçişin ardından kamu personel yönetiminin yeniden yapılandırılmasını, Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile İnsan Kaynakları Ofisi gibi yeni organların rolünü incelemektedir. Ayrıca, Devlet Personel Başkanlığı'nın kaldırılması sonrası süreçleri ele alarak örgütsel değişimlerin etkilerini değerlendirmektedir.

Karlı'nın (2020) "Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Atama Usul ve Esasları Üzerine Bir İnceleme" adlı çalışmasında 2017 Anayasa değişiklikleri sonrası üst kademe kamu yöneticilerinin atanma esaslarının kapsamını ve Cumhurbaşkanlığı Kararnameleriyle düzenlenme biçimini ele alır. Ayrıca, bu yöneticilerin kamu görevlisi niteliği taşıyıp taşımadığına ilişkin değerlendirmeler de yapılmıştır.

Kahan İnal ve İlker Karakoyunlu (2021), "Enderun Mektebi Örneği Üzerinden Üst Düzey Yönetici Eğitimi Modellemesi" adlı çalışmalarında, Enderun Mektebi'ni örnek alarak Türkiye'de üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesi için Cumhurbaşkanlığına bağlı bir akademi kurulması gerekliliğini önermiştir. Önerilen akademiye, yönetici adaylarının alımı, yetiştirilmesi ve yeterliliği konularında Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) ve Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği yapılması gerektiği değerlendirilmiştir. Akademiye kabul edilecek adayların üst düzey İngilizce bilgisine ve kamu ya da özel sektörde en az beş yıllık deneyime sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, üst düzey yöneticilik kadrolarına atamaların, akademiye iki yıl sürecek teorik ve uygulamalı eğitimlerini başarıyla tamamlayan adaylar arasından yapılması gerektiği ifade edilmiştir.

Demirci (2023), "Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Bir Model Önerisi" adlı çalışmasında üst düzey kamu yöneticilerinin

yetişmesini sağlayacak merkezi bir yöneticilik okulunun olmamasının önemli bir eksiklik olduğundan hareketle üst düzey kamu yöneticilerinin yetişmesini sağlayacak özerk bir kurum olan “Kamu Yönetimi Akademisi” başkanlığının kurulması gerektiğini ifade etmiştir. Akademide sadece 5 yıllık memuriyet kıdemi olan 40 yaşını doldurmuş kamu görevlilerinin eğitim alması gerektiğini, üst düzey kamu yöneticilerinin bu akademide verilen eğitimi başarıyla tamamlayanlar arasından yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Bu çalışmanın literatürden ayrılan bazı yönleri bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışmada önerilen modelde yönetici eğitimi üç aşamalı ele alınacak ve buna uygun bir yönetici eğitimi modeli ortaya konulacaktır. Öte yandan önerilecek olan Kamu Yöneticiliği Akademisi’nde verilecek olan yönetici eğitim programları, bu programlara katılacaklara ilişkin şartlar, yönetici adaylarının katılma kriterleri, yönetici adaylarının seçilmesi, önerilecek olan akademinin teşkilat yapısı, akademide verilecek olan teorik ve uygulamalı eğitimin içeriği ve yönetici adaylarının akademiden mezun olduktan sonra kurumlara nasıl atanacağı konuları ayrıntılı olarak ele alınacak ve öneriler sunulacaktır. Bu çalışmanın gelecek dönemlerde gündeme gelmesi muhtemel olan yöneticilik okulunun kuruluş çalışmaları için bir bakış açısı sağlaması beklenmektedir.

Üst Düzey Kamu Yöneticisi

Üst düzey kamu yöneticisi kavramını evrensel bir anlamda tanımlamak mümkün olmamaktadır. Bunun sebebi, çağdaş bir devlet örgütlenmesi olan bürokrasinin ve bu olgunun içinde yer alan üst düzey yöneticilik kavramının bütün toplumlar için aynı zaman diliminde geçerli olmamasından kaynaklanmaktadır. Yine de literatürde bu kavramla ilgili bazı tanımlamalar mevcuttur. Üst düzey kamu yöneticisi en genel tanımıyla bir devlet örgütlenmesinde kamu yönetimi hiyerarşisinin en üst noktasında görev alan kamu görevlisini

ifade etmektedir (Büyükbuğa, 2007, s. 62). Yönetim bilimi kapsamında değerlendirildiğinde yönetici; alt, orta ve üst düzey yönetici olarak sınıflandırılmaktadır. Orta kademe yöneticiler, üst kademedeki yöneticilerin belirlemiş olduğu ilke ve esaslara, standart ve politikalara uygun düşen ve belirli bir plan ve program dâhilinde belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek üzere emri altındaki personeli ve teşkilatı yöneten kişidir (Yücel, 1992, s. 4). Öte yandan, alt ve orta kademe kamu yöneticisi hem teknik hem de yönetsel yeteneklere sahip hem memur hem de amir statüsündeki yöneticiyi ifade etmektedir (Bayat, 2005, s. 9). Üst düzey kamu yöneticisi, kurumun işleyişine ve politikalarına ilişkin nihai kararı veren, kurumun belirlemiş olduğu politikaları planlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Akbay, 2022, s. 20). Bir diğer tanımıyla, idarenin ilke ve esaslarını ortaya koyan, stratejik kararlar alan ve idarenin genel yönetiminden sorumlu olan kişidir.

Teoride bu şekilde tanımlanmış olsa da uygulamada üst düzey kamu yöneticisi, siyasi olarak bağlı olduğu üstlerden bağımsız bir şekilde politika üretebilen ya da karar alabilen bir aktör değildir. Temel hükümet politikalarını belirleyen siyasetçiler olduğu için, kamu yönetiminde üst düzey yöneticiler siyasetçilere politikalara ilişkin alternatifler sunmakta ya da farklı politika önerileri getirerek bir etki yaratmaya çalışmaktadır. Öte yandan orta kademe yönetici de üst kademe yöneticinin etkisi altında görev icra etmektedir (Akbay, 2022, s. 21). Bu nedenle bazı yazarlar, kamu yöneticisini, “kamu kurumlarının en üst düzeyinde bulunan kişiler” olarak tanımlamaya devam ederken, bazıları “siyasetçileri etkileme potansiyeline sahip bakandan sonra gelen yöneticiler” olarak tanımlamayı tercih etmektedir (Öztürk ve Tozak, 2019, s. 353). Birleşmiş Milletlerin az gelişmiş ülkelerde icra etmiş olduğu seminer raporlarında üst düzey kamu yöneticisi şu şekilde tanımlanmıştır (Öztürk ve Tozak, 2019 s. 353):

Kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzeyinde çalışan ve ana politikaları formüle etmekle uğraşan, en üst düzeylerde politik konularda danışmanlık yapan, yönetsel politikalarla ilgili karar verme sorumluluğuna haiz olan bakanlıklar veya yönetim kurulları tarafından belirlenen temel politikaları program kararları haline dönüştüren kişilerdir.

Bu tanıma bakıldığında üst düzey yöneticinin temel olarak hangi görevleri icra ettiği belirtilmiş fakat üst düzey yöneticilerin kimlerden oluştuğu ve nasıl göreve geldikleri konusunda herhangi bir tanımlama yoluna gidilmemiştir. Bir diğer üst düzey kamu yöneticisi tanımı şu şekilde yapılmaktadır (Günay, 2004, s. 19-20):

Üst düzey yönetici, yöneticisi olduğu kurumun yıllık plan ve programları ile uzun vadeli programlarının hazırlanması, mevcut kaynakların kurumun amaç ve hedeflerine en uygun şekilde yönlendirilmesinden ve hedeflere uygun yöntem ve tekniklerin günün ihtiyaç ve şartlarına uygun olarak geliştirilmesinden sorumlu yöneticiyi ifade etmektedir.

Sonuç olarak üst düzey kamu yöneticisi, yöneticide bulunması gereken niteliklerin de belirtilmesi suretiyle şu şekilde tanımlanabilmektedir: Üst düzey kamu yöneticisi, içinde bulunduğu toplumun siyasi, ekonomik ve sosyal yapısı hakkında geniş bir bilgiye sahip, yöneticilik yetenekleri gelişmiş, emri altında çalışan kişiler arasında etkin bir koordinasyon sağlama becerisi olan kişidir. Bunun yanında üst düzey kamu yöneticisi; kamu politikalarının oluşturulmasında, icra edilmesinde ve denetlenmesinde sorumluluk sahibi olan, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak adına kısa, uzun ve orta vadeli plan ve programların hazırlanması ve uygulanmasında söz sahibi olan kişidir. Bir diğer yandan üst düzey kamu yöneticisi; hükümet politikalarının oluşturulmasında siyasi karar alıcıları bilgi birikimi ve tecrübesiyle yönlendirme kabiliyeti olan kişileri ifade etmektedir (Büyükbuğa, 2007, s. 63-65).

Üst düzey kamu yöneticisinin teorik açıdan tanımı yapıldıktan sonra üst düzey kamu yöneticisini mevzuat açısından da incelemek gerekmektedir. Üst düzey kamu yöneticilerinin kimleri kapsadığıyla ilgili en temel mevzuat şüphesiz 3 Sayılı Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'dir (RG: 10.07.2018/30474). Çünkü Anayasa'nın 104. maddesi, üst kademe yöneticilerle ilgili usul ve esasların Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle düzenleneceğini açıkça ifade etmiştir. Bu kararnamede üst düzey yöneticilerin atanma usulü, şartları, görev süresi gibi birçok hüküm bulunmaktadır. Kararnamede üst düzey kamu yöneticisinin herhangi bir tanımı yapılmamış olsa da kararnamenin ekli (I), (II) ve (III) sayılı cetvellerinde, üst düzey kamu yöneticisi kadroları tek tek sayılmıştır. Ekli (I) sayılı cetvelde yaklaşık 90 adet üst düzey kamu yöneticisi kadrosu sayılmıştır. Bunlardan bazıları; Cumhurbaşkanlığına bağlı kurum ve kuruluşların başkanları (MİT Başkanı, Diyanet İşleri Başkanı vb.), bakan yardımcıları, TRT Genel Müdürü, Merkez Bankası Başkanı, Sayıştay Başsavcısı, valiler, büyükelçiler, daimî temsilci/delegeler, rektörler düzenleyici ve denetleyici kurumların başkan ve üyeleridir. Ayrıca YÖK üyeleri ve bakanlıkların ilgili, ilişkili, bağlı kuruluşları ile bağımsız tüm kamu kurum ve kuruluşlarının genel müdürleri, başkanları, bazı kurumların başkan yardımcıları bu cetvelde düzenlenmiştir. Ekli (II) sayılı cetvelde yaklaşık 54 adet üst düzey kamu yöneticisi kadrosu sayılmıştır. Bazı kurum ve kuruluşlarının başkan ve yardımcılığı ile bakanlıkların ya da diğer kamu kurum ve kuruluşlarının ilgili, ilişkili ve bağlı kuruluşlarının genel müdür yardımcılığı ve daire başkanlığı, bakanlık il ve bölge müdürleri, vali yardımcılığı ve kaymakamlar, il emniyet müdürleri bulunmaktadır. Ayrıca adalet, vergi, maliye ve mülkiye müfettişleri, bazı kurum ve kuruluşlardaki kurul ve vakıf üyeleri bu cetvelde düzenlenen üst düzey kamu yöneticisi kadrolarını oluşturmaktadır.

Türk Kamu Yönetimi Tarihinde Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Türk kamu yönetimi tarihinde, üst düzey kamu yöneticilerinin eğitimi ve yetiştirilmesi konusunda çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerin en önemlisi, Osmanlı Devleti'ndeki devşirme sistemidir (Simit, 2019, s. 325-326). Bu sistemle, devletin çeşitli bölgelerinden alınan çocuklara önce Türk ailelerinde gelenek ve görenekleri öğretilmiş, ardından saray okullarında hem teorik hem de pratik eğitim vererek devlet tanıtılmıştır (Öztürk, 2019, s. 61-64). Devşirme sistemi aracılığıyla seçilen ve saray okullarında başarı gösteren kişiler, padişahın onayıyla Enderun Mektebi'nde eğitim almaya hak kazanmıştır. Enderun Mektebi, 15. yüzyılda Osmanlı Devleti'nde kurulan ve günümüz üniversitelerine benzer çok yönlü bir eğitim sistemine sahip önemli bir kurumdur. Öğrenciler, yeteneklerine göre farklı alanlara yönlendirilmiş ve Has Oda gibi yüksek rütbelere ulaşanlar padişahın onayıyla üst düzey yöneticilik görevlerine atanmıştır. Enderun Mektebi dışında, özellikle 19. yüzyılda kurulan Harbiye Mektebi ve Mülkiye Mektebi gibi okullar da askeri ve sivil yöneticilerin yetiştirilmesinde rol oynamıştır. Enderun Mektebi, günün ihtiyaçlarına cevap verememesi nedeniyle kapatılmış ve yerine Mülkiye Mektebi kurulmuştur. Mülkiye Mektebi, hariciye, mülkiye ve maliye alanlarında görev alacak üst düzey yöneticiler yetiştirmek amacıyla eğitim vermiştir. Okul, ilk yıllarında çeşitli dönüşümler geçirmiş olsa da Cumhuriyet sonrası dönemde kuruluş amaç ve ilkeleri doğrultusunda eğitimine devam etmiştir (Günay, 2004, s. 137; Yücel, 1992, s. 26).

Üst düzey yönetici eğitimi konusunda Cumhuriyet döneminde de çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Genel olarak yönetim alanında Osmanlı mirasının devralındığı ve 1923 yılından 1950 yılına kadar devlet bürokrasisinde genel olarak Osmanlı Devleti'nin eğitim kurumlarında yetişen bürokratların olduğu görülmektedir. 1950'li

yıllardan sonra dönemin siyasi gelişmeleri, dış dinamikler ve reform transferleri doğrultusunda yönetici eğitiminin önemi gündeme gelmiş ve üst düzey yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilmesiyle ilgili yöneticilik okuluna ihtiyaç olduğu tespiti yapılmıştır. 1950’li yıllarda Milli Güvenlik Akademisi ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü kurulmuştur (Göksu, 2024, s. 103). Öte yandan cumhuriyet sonrası dönemde üst düzey yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilmesiyle ilgili 1984 yılında çıkarılan ancak Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilen 3149 sayılı Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun’un bu alanda yapılan en önemli çalışma olduğu söylenebilir. Bu Kanun ile Anayasa’nın 128. maddesinde yer alan “*Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir*” hükmünün gereği yerine getirilmesi amaçlanmış olsa da çıkarılan Kanunun usulen hatalı olması ve en önemlisi Anayasa’ya aykırı olması sebebiyle yürürlüğe girmesi mümkün olmamıştır. Anayasa Mahkemesi, Anayasa gereği kanunla düzenlenmesi gereken hususların yürütmeye devredilemeyeceği gerekçesiyle kanunu iptal etmiştir (Günay, 2004, s. 202-213).

Türkiye’de 1984 yılından bu yana üst düzey yöneticilerin yetiştirilme usul ve esaslarını düzenleyen herhangi bir kanun çıkarılamamıştır. Ayrıca üst düzey yöneticilere eğitim vermek amacıyla kurulan Milli Güvenlik Akademisi 2012 yılında, TODAİE 2018 yılında kapatılarak faaliyetlerine son verilmiştir (Çelik, 2018, s. 30; İnal ve Karakoyunlu, 2021 s. 153). Günümüzde ise Türkiye’de üst düzey yöneticilere eğitim veren merkezi bir yöneticilik okulu bulunmamaktadır. Bunun yerine her kurum kendi belirlemiş olduğu usul ve esaslar çerçevesinde personeline ve yönetici adaylarına hizmet içi eğitim vermektedir.

Türkiye’de Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimine İlişkin Mevcut Durum

Türkiye’de üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda Anayasanın 128. maddesinde yer alan hükme rağmen herhangi bir kanun bulunmamaktadır. Bunun yanında üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda kapsamlı bir eğitim ve yetiştirme sistemi ile yönetici ya da yönetici adaylarına hizmet içi eğitim verecek merkezi bir yönetim okulu da bulunmamaktadır.

Türkiye’de bazı meslek mensuplarının kendi kurumları tarafından eğitimi ve yetiştirilmesi usulü benimsenmiştir. Bu meslek mensupları; mülki idare amirleri, askeri yöneticiler, diplomatik kariyer memurları, maliye kökenli yöneticiler, emniyet teşkilatı yöneticileridir. Mülki İdare Amirleri İçişleri Bakanlığı, askeri yöneticiler Milli Savunma Üniversitesi, diplomatik kariyer memurları Dışişleri Bakanlığı bünyesinde yer alan Diplomasi Akademisi, maliye kökenli yöneticileri Hazine ve Maliye Bakanlığına bağlı eğitim birimlerinde ve emniyet teşkilatı yöneticileri Polis Akademisi tarafından yetiştirilmektedir. Her meslek mensubunun eğitimi ve yetiştirilmesi kurumların belirlemiş olduğu mevzuat çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Tablo 1. Türkiye’de Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimiyle İlgili Mevcut Durum
Kaynak: (Göksu, 2024, s. 50)

Meslek mensupları	3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde yer alanlar	Tabi oldukları mevzuat	Eğitim yeri
Hazine ve Maliye Bakanlığı Meslek Mensupları	Gelir İdaresi Başkanı, Gelir İdaresi Başkan Yardımcıları, Vergi Denetim Kurulu Başkanı, Vergi Denetim Kurulu Başkan Yardımcıları, Daire Başkanları, Vergi Dairesi Başkanları, Vergi Müfettişleri, Vergi Başmüfettişleri, Hazine Kontrolörleri ve Defterdar	Gelir İdaresi Başkanlığı Yönetici Atama Yönetmeliği, Vergi Denetim Kurulu Yönetmeliği, Hazine ve Maliye Bakanlığı Hazine Kontrolörleri Kurulu Başkanlığı Hakkında Yönetmelik, Hazine ve Maliye Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Ünvan Değişikliği Yönetmeliği	Hazine ve Maliye Bakanlığı
Mülki İdare Amirleri	Valiler, Kaymakamlar, Vali Yardımcıları, Mülkiye Müfettişleri	1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu, Kaymakam Adayları Yönetmeliği, İçişleri Bakanlığı Mülkiye Teftiş Kurulu Yönetmeliği	İçişleri Bakanlığı
Askeri Yöneticiler	Genelkurmay Başkanı, generaller, amiraller	Harp Okulları Yönetmeliği, Milli Savunma Üniversitesi Harp Enstitüleri Yönetmeliği, Milli Savunma ve Güvenlik Enstitüsü Yönetmeliği	Milli Savunma Üniversitesi
Emniyet Teşkilatı Yöneticileri	Emniyet Genel Müdürü, Genel Müdür Yardımcısı, İl Emniyet Müdürleri	3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu, 4652 sayılı Polis Yüksek Öğretim Kanunu Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli	Polis Akademisi

Meslek mensupları	3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde yer alanlar	Tabi oldukları mevzuat	Eğitim yeri
		Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmelik, Polis Akademisi Başkanlığı Polis Amirleri Eğitimi Merkezi Giriş ve Eğitim-Öğretim Yönetmeliği, Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmelik	
Diplomatik Kariyer Memurlar	Büyükelçiler, Konsololar, Daimî Temsilci/Delegeler	Dışişleri Bakanlığı Personeline İlişkin Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun, Dışişleri Bakanlığı Diploması Akademisi Başkanlığının Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmelik	Diploması Akademisi

Türkiye'nin üst düzey kamu yöneticisi yetiştirme sisteminde yukarıda bahsedildiği gibi her kurum kendi mevzuatı çerçevesinde hareket etmekte ve üst düzey yönetici eğitim konusunda parçalı bir yapı bulunmaktadır. Bunun dışında Türkiye'de üst düzey kamu yöneticisi yetiştirme ve eğitimi konusunda başka sorunlar da bulunmaktadır. Bunlar; üst düzey kamu yöneticisinin yetiştirilmesi ve eğitimi konusunda mevzuat eksikliğiyle birlikte merkezi bir yöneticilik okulunun bulunmaması, istisnai memuriyetlerin varlığı, liyakat ve

kariyer ilkelerinin tam anlamıyla uygulanmaması, vekâleten ve kurum dışı görevlendirmelerin varlığıdır. Anayasaya göre, üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi için özel düzenlemeler yapılması gerektiği belirtilmesine rağmen, bu konuda somut adımlar atılmamıştır. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi de yeterli eğitim şartlarını düzenlememekte ve yalnızca beş yıllık deneyim gibi asgari şartlar öngörmektedir. Türkiye’de, geçmişteki Enderun Mektebi gibi hizmet öncesi eğitim veren okulların eksikliği ve hizmet içi eğitimin yetersizliği söz konusu olup, merkezi bir yöneticilik okuluna ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca liyakat ve kariyer ilkelerinin tam olarak uygulanmaması, özellikle de bazı atamalarda liyakat dışı kişilerin tercih edilmesi sorunlar doğurmaktadır. Vekâleten görevlendirmeler ve kurum dışı atamalar da kurumsal verimliliği olumsuz etkilemektedir. Bu sorunların çözülmesi için, üst düzey kamu yöneticilerinin eğitimi ve atama süreçlerinin yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Göksu, 2024, s. 70-74).

Bir Model Önerisi: Cumhurbaşkanlığı Kamu Yöneticiliği Akademisi Başkanlığı (KYAB)

Türkiye’de üst düzey kamu yöneticilerinin yetişmesini sağlayacak merkezi bir yöneticilik okulu bulunmamaktadır. Kurulması önerilen okulun, belirli bir memuriyet kıdemi olan kişilerin, alt, orta ve üst düzey kamu yöneticisi kadrolarına atanabilmeleri için gerekli yöneticilik eğitimini vermesi hedeflenmektedir. Bu okuldan mezun olmayan kişilerin bahsi geçen yöneticilik kadrolarına atanmaması temel ilke olarak benimsenmelidir.

Türkiye’de üst düzey kamu yöneticisi yetiştirme süreci bir önceki bölümde bahsedildiği gibi parçalı bir yapı içinde yürütülmekte ve mevzuat eksikliği, merkezi bir yöneticilik okulunun bulunmaması, liyakat ve kariyer ilkelerinin tam anlamıyla uygulanmaması gibi temel sorunlarla karşı karşıyadır. Bu çalışma, söz konusu eksiklikleri

gidermek amacıyla merkezi bir akademi modelini önermektedir. Modelin geliştirilme sürecinde, Türkiye’de geçmişte hizmet öncesi eğitim veren kurumlar, mevcut yöneticilik eğitimi sistemindeki yapısal sorunlar ve anayasal gereklilikler analiz edilmiştir. Ayrıca ilgili mevzuat incelenmiş ve kamu yöneticilerinin atanma süreçlerine dair mevcut düzenlemelerin eksiklikleri ortaya konulmuştur. Bu çerçevede, model önerisi, kamu yönetimi alanındaki literatürde yer alan yöneticilik eğitimi ve mesleki gelişime ilişkin yaklaşımlar göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Önerilen model, bu sorunları çözmeye yönelik bir yapı inşa etmeyi amaçlamakta olup, eğitim sürecinde teorik ve uygulamalı öğrenmenin birlikte yürütüleceği, yöneticilerin mesleki becerilerini geliştirmeye yönelik mentörlük ve saha deneyimleri içeren aşamalı bir sisteme dayanmaktadır. Modelin oluşturulmasında, kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik önceki uygulamalar, anayasal çerçeve ve yöneticilik eğitimi konusundaki mevcut düzenlemeler dikkate alınmış, böylece önerilen akademinin Türkiye’nin kamu yönetimi ihtiyaçlarına uygun, sistemli bir yapı sunması hedeflenmiştir.

Akademinin Kurulma Gerekçesi

Yeni bir yöneticilik okulunun kurulmasındaki temel gerekçe öncelikle Anayasa’nın 128. maddesindeki hükümdür. Bu hüküm gereğince üst düzey yöneticilerin yetiştirileceği hizmet içi eğitim kurumunun olması gerekmektedir. Türk kamu yönetimi tarihine bakıldığında sivil yöneticilerin yetiştirildiği eğitim kurumları her zaman var olmuştur. Türkiye’de 1952 yılında kurulan ve 2018 yılına kadar faaliyetlerine devam eden TODAİE böyle bir ihtiyacı kısmen yerine getirmiştir. Ancak TODAİE’nin 2018 yılında kapatılmasından bu yana bu alanda bir eksiklik olduğu açıktır (Demirci, 2023, s. 73). Ayrıca, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, salt yöneticilik eğitimine odaklanan bir kurum olmaktan ziyade genel nitelikte bir yükseköğrenim kurumu olarak konumlandığı için, doğrudan kamu

yöneticisi yetiştirme işlevini önceki dönemlere kıyasla daha sınırlı bir şekilde sürdürmektedir (Kurban, 2016, s. 76; Günay, 2004, s. 150-155).

Türkiye’de üst düzey yöneticilerin merkezi bir yöneticilik okulunda yetiştirilmesi gerektiği kanaatinin oluşmasındaki bir diğer neden, son dönemde kamu kurumlarında yaşanan bazı sorunlardır. 2023 yılında yaşanan Hatay ve Kahramanmaraş depremleri ile 2021 yılında yaşanan yangın ve sel felaketlerindeki koordinasyon ve iletişim eksikliği, özellikle kriz yönetiminde yaşanan aksaklıklar, eğitim politikalarında karar sahibi yöneticilerin planlama ve uygulama konusunda yetersizlikleri ilk akla gelen somut örneklerdir (Yılmaz, 2012). Bunun yanı sıra, son yıllarda Türkiye’de kentsel dönüşüm projelerindeki iletişim eksikliği ve özellikle halkla ilişkiler ile proje yönetimi konusundaki yöneticilerin yetersizliği de uygulamada yaşanan sorunlar arasındadır (Yılmaz ve Akyüz, 2022, s. 55). Son olarak, 2020 yılında ortaya çıkan COVID-19 salgınında Türkiye’de aşılama süreçlerindeki planlama ve koordinasyon eksikliği ile bilgilendirme ve şeffaflık konularında yaşanan tartışmalar, üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Yılmaz, 2012). Uygulamada yaşanan bu örnekler üst düzey yöneticilerin bazı alanlarda yetersiz kaldıklarını ve bunun toplum üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Yukarıda sayılan gerekçeler ışığında, kamuda üst düzey yöneticilerin uluslararası standartlarda nitelikli bir eğitim almasını sağlayacak merkezi bir yöneticilik okulunun kurulması gerektiği değerlendirilmiştir.

Akademinin Kuruluş Amaç ve İlkeleri

Akademinin amacı; Türk kamu yönetiminde alt, orta ve üst düzey kamu yöneticilerinin yetişmesini sağlamak, yönetici adaylarının bilgi birikimini arttırmak ve özellikle adaylara yöneticilik becerilerini kazandıracak teorik ve uygulamalı eğitimi sağlamaktır. Akademi bunun yanında, kamu personeline ve devlet hizmetine girecek yönetici

adaylarına ileri düzeyde eğitim veren bir kurum olarak örgütlenmelidir.

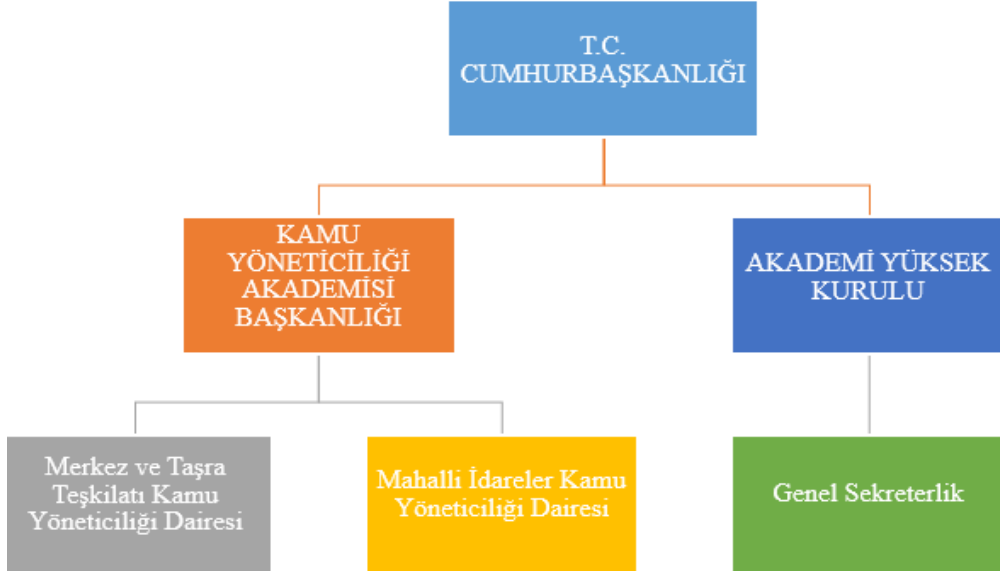
Akademnin Yönetsel Yapısı

Akademnin, Türkiye'deki hükümet sisteminin gereği olarak doğrudan yürütmenin başı olan Cumhurbaşkanlığına bağlı olması gerekmektedir. Kamu Yöneticiliği Akademisi Başkanlığı (KYAB), doğrudan Cumhurbaşkanlığına bağlı bir kuruluş olarak kanunla düzenlenerek örgütlenmesi gerekmektedir. Akademnin kuruluş kanunu çıkarıldıktan sonra 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin,¹ Cumhurbaşkanlığına bağlı kurum ve kuruluşlarını düzenleyen 37. maddesine Kamu Yöneticiliği Akademisi Başkanlığının eklenmesi suretiyle tüm teşkilat yapısı oluşturulmalıdır. Akademnin doğrudan Cumhurbaşkanlığına bağlı olması Akademnin alacağı kararlarda doğrudan Cumhurbaşkanından emir ve talimat alması anlamına gelmemelidir.

¹ Türkiye'de 2018 yılında fiilen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçişle birlikte Anayasaya göre yürütme yetkisi Cumhurbaşkanına verilmiştir. Bu yetki çerçevesinde Cumhurbaşkanlığı tarafından 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi çıkarılmış ve Cumhurbaşkanlığına bağlı tüm yürütme organları bu kararnamede ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir (RG: 10/7/2018 – 30474). Dolayısıyla 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi devletin yürütme organlarının temel mevzuatını teşkil etmektedir. Kurulacak olan Akademnin Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak örgütlenmesi önerildiği için söz konusu kararnameye eklenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Şekil 1. Kamu Yöneticiliği Akademisi Başkanlığı Teşkilat Şeması

Kaynak: (Göksu, 2024, s. 86)



Akademinin teşkilat sisteminde Akademi Yüksek Kurulu ve Akademi Başkanlığı bulunmalıdır. Akademi Yüksek Kurulu, akademinin en yüksek karar organı olarak oluşturulmalıdır. Kurul; akademinin yöneticilik programlarını, akademinin eğitim politikasını, eğitim programları müfredatını, akademide görev alacak eğitici kadroların alımını okulun kuruluş kanununda belirtilen esaslar dâhilinde belirlemelidir. Kurul, bir başkan ve on üye olmak üzere toplam on bir üyeden oluşmalı; üye yapısı ise akademik uzmanlık, kamu yönetimi deneyimi ve özel sektör perspektifini bir araya getirerek dengeli bir temsil sağlamalıdır. Bu doğrultuda, kurulun üyelerinin dördü, en az on beş yıl akademik deneyime sahip akademisyenlerden, dördü, en az on beş yıl üst düzey kamu yöneticisi olarak görev yapmış aktif ya da önceki dönemde görev almış bürokratlardan, üçüncü grubu ise, özel sektörde en az on beş yıl üst düzey yöneticilik yapmış kişilerden seçilmelidir. Hem akademinin hem de uygulamanın içinden gelen tecrübeli isimlerin bir araya geldiği nitelikli bir kurul oluşturulmalıdır.

Ayrıca kurula atanacak üyelerin ulusal ve uluslararası saygınlığı olan, liyakatli kişiler arasından seçilmesine önem verilmelidir. Kurulun akademisyen kökenli üyeleri, devlet ve vakıf üniversitelerinin önereceği adaylar arasından Cumhurbaşkanı tarafından atanmalıdır. Kurulun üst düzey kamu yöneticisi ya da bürokrat kökenli üyelerini Cumhurbaşkanı doğrudan atamalıdır. Cumhurbaşkanı, özel sektörden alınacak üst düzey yönetici üyelerini ise meslek odalarının önereceği adaylar arasından atamalıdır. Kurul, kararlarını üye tam sayısının salt çoğunluğunun oyuyla vermelidir. Kurulun büro işlemlerini yürütmek üzere Genel Sekreterlik birimi oluşturulmalıdır. Genel Sekreterlik görevi, Akademi Yüksek Kurulu üyelerinin biri tarafından yerine getirilmelidir. Kurul üyeleri Akademideki görevlerine ek olarak asli görev yerlerinde çalışmamalı ya da başka kurum ya da kuruluşların kurullarında görev almamalıdır.

Akademinin yönetsel yapısında komite/kurul tipi örgütlenme önerilmesinin temel gerekçesi, Akademi tarafından alınacak kararların alanında yetkin kişiler tarafından istişare edilerek verileceğinin düşünülmesidir. Kurulun kendi içerisinde bir Başkan belirlemesi demokratik kurallara uygun olduğu için tercih edilmiştir (Sezen, 2003).

Akademi Başkanı, Akademi Yüksek Kurulu üye tam sayısının salt çoğunluğunun oyu ile beş yılda bir seçilmeli ve seçilecek başkan kurul üyesi olmalıdır. Akademi Başkanı, Akademinin tüzel kişiliğini temsil eden üst düzey yönetici olarak konumlanmalıdır. Akademide, Başkanlığa bağlı olarak merkez ve taşra teşkilatı kamu yöneticiliği birimi, mahalli idareler kamu yöneticiliği birimi olmak üzere iki ana birim ve iş alanları oranında idari birimler bulunmalıdır. Başkanlığın tüm birim amirleri Akademi Başkanına bağlı çalışmalıdır. Ayrıca Akademi Başkanı 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin ekli (I) sayılı cetveline eklenmeli ve başkanın atanma usulüne istisna getirilmelidir. Çalışma kapsamında kurul üyeleri, üst düzey kamu yöneticisi olarak değerlendirilmediği için bu üyelerin 3 sayılı

Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin ekli cetvellerine eklenmemesi gerekmektedir. Anayasa'nın Cumhurbaşkanının görevlerini düzenleyen 104. maddesine "Cumhurbaşkanı; Kamu Yöneticiliği Akademisi Başkanlığı Akademi Yüksek Kurulu üyelerinin dördünü, üniversitelerin önereceği en az on beş yıl çalışmış akademisyenler arasından, dördünü kamuda en az on beş yıl yöneticilik yapmış kişiler arasından ve üçünü kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının² önereceği en az on beş yıl üst düzey yöneticilik kişiler arasından atar" şeklinde bir madde eklenmelidir.

Başkanlığın idari işlerini yapacak personel kadrosu kadrolu personelden oluşmalıdır. Başkanlığa memur alımları genel memur alımlarına tabi olarak yürütülmelidir. Akademiye eğitimci olarak görev alacak kişiler başka üniversiteler tarafından yapılan geçici görevlendirmelerle belirlenmelidir. Geçici görevlendirmeler dışında Akademinin kadrolu eğitimcileri de bulunmalıdır. Kamu kurumlarında ya da özel sektörde belirli süre görev almış üst düzey yöneticiler de geçici görevli olarak Akademinin eğitici kadrosuna dâhil edilmelidir.

Kamu Yöneticiliği Akademisi Başkanlığı doğrudan Cumhurbaşkanlığına bağlı bir kurum olarak örgütleneceği için Akademi Yüksek Kurulunun vermiş olduğu tüm kararlar Cumhurbaşkanı onayıyla yürürlüğe girmelidir. Cumhurbaşkanı tarafından yapılacak olan onaylama işlemi alınan kararların Akademinin kuruluş mevzuatı ve diğer mevzuat hükümlerine uygun olup olmamasının incelenmesinden ibaret olup kurulun vermiş olduğu kararların esasına ilişkin bir incelemeyi içermemelidir. Cumhurbaşkanı tarafından mevzuata uygun olmayan kurul kararları gerekçesi

² Anayasanın 135. maddesinde ifade edilen kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları.

açıklanmak suretiyle kurula iade edilebilmelidir. Kurulun vermiş olduğu ve Cumhurbaşkanı tarafından onaylanan kararlara karşı yargı yoluna başvurulabilmelidir. Akademi ayrıca, Devlet Denetleme Kurulu ve Sayıştay'ın denetimine tabi olmalıdır.

Akademide Eğitim Alacak Kamu Yöneticilerinin Sınıflandırılması

Akademide verilmesi önerilen yönetici eğitim programlarını detaylı bir şekilde ele almadan önce bu akademide eğitim alacak kamu yöneticilerinin sınıflandırılması gerekmektedir. Çalışma kapsamında kamu yöneticileri; alt kademe kamu yöneticileri, orta kademe kamu yöneticileri ve üst kademe kamu yöneticileri olarak sınıflandırılması önerilmektedir. Bu önermenin sebebi her kademedeki yöneticilerin farklı görev ve sorumluklara sahip olması ve buna uygun bir eğitim programının olması gerektiğidir.

Tablo 2. Önerilen Alt, Orta ve Üst Düzey Kamu Yöneticisi Kadroları

Kaynak: (Gökso, 2024, s. 83)

ALT DÜZEY KAMU YÖNETİCİLERİ	ORTA DÜZEY KAMU YÖNETİCİLERİ	ÜST DÜZEY KAMU YÖNETİCİLERİ
<ul style="list-style-type: none"> Şef (Merkez ve Taşra) Şube Müdürü (İlçe) İlçe Müdürü Merkezde Daire Başkanı ya da Şube Müdürü, taşrada Kaymakam emri altında çalışan diğer birim amirleri. Üniversitelerin fakülte, yüksekokul, enstitü sekreterleri ile şube müdürleri ve daire başkanları Asteğmen ve altındaki rütbelerde bulunan askeri yöneticiler (er, uzman 	<ul style="list-style-type: none"> Şube Müdürü (Merkez ve İlde) İl Müdürü Bölge Müdürü Daire Başkanı (Genel Müdürlük ya da Başkanlık altında bulunan) Grup Başkanı Merkez teşkilatında Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısının, taşrada Valinin emri altında çalışan diğer birim amirleri (mülki idare amirleri ve en az general 	<ul style="list-style-type: none"> Bakan Yardımcıları Cumhurbaşkanlığı ve Bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarının Başkanları, Düzenleyici Denetleyici Kurum Başkan ve Yardımcıları ile Bakan Yardımcısı ve Kurum Başkanlarına bağlı çalışan Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı vb. birim amirleri Valiler Büyükelçi ve Konsoloslar

ALT DÜZEY KAMU YÖNETİCİLERİ	ORTA DÜZEY KAMU YÖNETİCİLERİ	ÜST DÜZEY KAMU YÖNETİCİLERİ
<p>erbaş/uzman çavuşlar hariç)</p> <ul style="list-style-type: none"> Komiser yardımcısı ve dördüncü sınıf emniyet müdürü arasındaki rütbelere sahip emniyet teşkilatı yöneticileri (polis memurları hariç) 	<p>rütbesindeki askeri yöneticiler hariç)</p> <ul style="list-style-type: none"> Rektör Yardımcıları, Üniversite Genel Sekreteri, Dekan, Dekan Yardımcıları, Enstitü Müdürleri, Meslek yüksekokulu müdürleri Birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıf emniyet müdürleri Asteğmen ve albay rütbesi arasında bulunan askeri yöneticiler 	<ul style="list-style-type: none"> Rektörler Mülki İdare Amirleri Emniyet Genel Müdürü/ Genel Müdür Yardımcısı ve Sınıf Üstü Emniyet Müdürleri Genel Kurmay Başkanı ve en az general rütbesindeki diğer askeri yöneticiler 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde belirtilen diğer üst düzey yöneticiler

Akademide Verilmesi Önerilen Yönetici Eğitim Programları

48

Akademide yönetici adaylarına üç farklı eğitim programı uygulanmalıdır. Bunlar:

- Alt ve Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programı (AODP)
- Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Programı (ÜDP)
- Mahalli İdareler Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programı (MİP)

Yönetici eğitim programlarının dışında Akademi özellikle sosyal bilimler alanında yüksek lisans ve doktora derecesinde eğitim programları da icra edebilmelidir. Çalışma kapsamında sadece yönetici adaylarına verilecek eğitim programının hangi içerikte olması gerektiği, programa kimlerin katılacağı ve programa ne şekilde personel alımı yapılacağıyla ilgili önerilerde bulunulacaktır.

Alt ve Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programı (AODP)

Alt ve Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programı; Cumhurbaşkanlığına, Bakanlıkların merkez ve taşra teşkilatlarına, Bakanlıkların ya da diğer

kamu kurum ve kuruluşlarının ilgili, ilişkili ya da bağlı kuruluşlarına atanacak alt ve orta düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesini sağlamalıdır. Programı başarıyla tamamlayan kişiler ilgili kadrolara atanmak üzere kurumlarının atamaya yetkili amirlerine teklif edilmelidir. Atamaya yetkili amirlerin, ataması teklif edilen kişi sayısının beş katı kadar aday içerisinde ilgili kadrolara atama gerçekleştirmesi zorunlu olmalıdır. Alt ve orta düzey yönetici kadrolarına atamalar bu programı bitiren kişiler dışında yapılmamalıdır. Programa başvurmak için, üç ayrı grup bulunmalıdır. Üç grubun da programa başvuru şartları aşağıdaki şekilde düzenlenmelidir.

Programın birinci grubuna; kamu kurumlarında adaylık dâhil fiilen en az beş yıl çalışmış, herhangi bir disiplin cezası almamış olan lisans mezunu memurlar başvurabilmelidir. Bu kişilerin programa kayıt yaptırıp akademide eğitim alabilmeleri için KYAB tarafından yapılacak olan yazılı yarışma sınavını³ başarıyla geçmeleri gerekmektedir. Sınava giren adaylardan başarı sıralamasına göre ilan edilen kontenjanın beş katı kadar aday arasına girenler başarılı sayılmalıdır. Başarı sıralaması yazılı sınavdan alınan puan, kıdem derecesi, varsa yabancı dil puanı ve sicil puanına göre belirlenmelidir. Ayrıca sözlü sınav yapılmamalıdır. Bu gruptaki yönetici adayları, çalışma kapsamında önerilen alt düzey kamu yöneticisi kadroları için başvurabilmelidir.

Programın ikinci grubuna; kamu kurumlarında adaylık dâhil fiilen en az beş yıl çalışmış, herhangi bir disiplin cezası almamış ve mesleğe özel yarışma sınavına tabi tutulmak üzere alınan Bakanlık kariyer

³ KYAB, yapacağı yazılı yarışma sınavı için ÖSYM, Millî Eğitim Bakanlığı veya üniversiteler ile protokol yapabilir.

memurları⁴ ile belirli meslek mensubu kişiler⁵ başvurabilmelidir. (Uzman, müfettiş, denetmen, denetçi, müşavir, doktor, mühendis, yargı mensupları, öğretmen, akademisyen, avukat vb.) Bu kişilerin programa kayıt yaptırıp akademide eğitim alabilmeleri için KYAB tarafından yapılacak olan yazılı yarışma sınavını başarıyla geçmeleri gerekmektedir. Sınava giren adaylardan başarı sıralamasına göre ilan edilen kontenjanın beş katı kadar aday arasına girenler başarılı sayılmalıdır. Başarı sıralaması yazılı sınavdan alınan puan, kıdem derecesi, varsa yabancı dil puanı, sicil puanına göre belirlenmelidir. Ayrıca sözlü sınav yapılmamalıdır. Bu gruptaki yönetici adayları, çalışma kapsamında önerilen orta düzey kamu yöneticisi kadroları için başvurabilmelidir.

Programın üçüncü grubuna; birinci grupta bulunup programı başarıyla tamamlamış ve ataması yapılmış kişilerden (alt düzey yöneticilik görevlerinde) en az iki yıl çalışmış olanlar başvurabilmelidir. Programa başvuran kişilerin kayıt yaptırabilmesi için başarı sıralaması; kişinin birinci gruptaki başarı notu, kıdem derecesi, varsa yabancı dil puanı ve sicil puanına göre belirlenmelidir. Bu gruptaki yönetici adayları, çalışma kapsamında önerilen orta düzey kamu yöneticisi kadroları için başvurabilmelidir.

⁴ 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 36. maddesinde (Ortak Hükümler) sayılan ünvan ve kadroları kapsamaktadır.

⁵ Emniyet, Jandarma, Sahil Güvenlik ve Türk Silahlı Kuvvetleri teşkilatında çalışan personeli kapsamamaktadır. Bu kurumlardaki alt ve orta düzey yöneticiler kendi iç mevzuatının atama ve terfi sistemlerine tabi olup KYAB-Alt ve Orta Düzey Kamu Yöneticiliği programlarına (tüm grupları için) başvurmamalıdır. Ancak bu kurumlarda çalışıp üst düzey yönetici kadrolarına atanacaklar (askeri yöneticiler için en az albay, emniyet teşkilatı için en az birinci sınıf emniyet müdürü olan kişiler) KYAB-Üst Düzey Yöneticilik Programının üçüncü grubuna başvurup, programı başarıyla tamamlamalıdır.

Kamu kurum ve kuruluşları yukarıda sayılan gruplar içerisinde ne sayıda alt ve orta düzey kamu yöneticisi alacağını programın gerekli şartlarına uygun olacak şekilde ilan etmelidir. Yönetici programlarının üç grubu için de kurumlarca ilan edilen kontenjan doğrultusunda alım yapılması, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığının uygun görüşü doğrultusunda belirlenmelidir. İlgili kurumlarca uygun görülen ve kesinleşen kontenjan doğrultusunda yönetici adaylarının Akademiye başvurularının kabulü Akademi Yüksek Kurulunun kararına bağlı olmalıdır. İlgili gruba sadece gerekli şartları taşıyan kamu görevlileri başvurabilmelidir. Bir kişi birden fazla grup için başvuru yapmamalıdır. Başvuranlar KYAB'ın yapacağı nesnel ölçütlere dayanan yazılı yarışma sınavına girmek ve sınavda başarılı olmak zorundadır. (Üçüncü grup hariç) Yazılı yarışma sınavı; genel kültür, genel yetenek, Anayasa hukuku, 657 sayılı Kanun, Türk idare teşkilatı, idare hukuku, temel kamu yönetimi ve yöneticilik konularını kapsayan derslerden oluşmalı ve sınav çoktan seçmeli şekilde yapılmalıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi ilan edilen kontenjanın beş katına kadar belirlenecek sıralamaya giren adaylar sınavdan başarılı sayılmalı ve KYAB- Alt ve Orta Düzey Kamu Yöneticiliği programına kayıt yaptırıp öğrenip görmeye başlamalıdır. Öğrenim gören kamu görevlileri kurs boyunca idari izinli sayılmalı, bu kişilerin özlük hakları ile maaşları işlemeye devam etmelidir.

Son olarak, Türkiye'de yönetici kadrolarındaki kadın oranının az⁶ olmasından dolayı yönetici programlarına alınacak adaylarda kadınlar

⁶ Türkiye'de 2024 yılı itibariyle 1 kadın bakan görev yapmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, 2024). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'in 2022 yılı verilerine göre kadın milletvekili oranı %19,9, kadın profesör oranı %33, şirketlerde orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda kadın oranı %19,6'dır (TÜİK,2024). İçişleri Bakanlığı verilerine göre 2022 yılında kadın kaymakam sayısının 101 olduğu (toplam kaymakamlar içindeki payı yaklaşık %10) kadın vali sayısının 2024 yılı itibariyle 4

için kota getirilmesi de faydalı olabilir. Kota uygulaması, yönetici eğitim programlarında kadınların daha fazla temsil edilmesini sağlayarak, farklı perspektiflerin programa dâhil edilmesine ve toplumsal cinsiyet eşitliğine katkıda bulunabilir. Bu uygulama aynı zamanda kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselme şanslarını artırarak, kadın liderlerin yeteneklerinin ve potansiyellerinin önünü açabilir.

Programın süresi, birinci ve ikinci grup yönetici adayları için bir yıl olmalıdır. Bir yıllık program süresinin altı ayı teorik eğitim altı ayı uygulamalı eğitim şeklinde icra edilmelidir. Teorik derslerin içeriği; birinci grup yönetici adayları için temel yöneticilik, kriz iletişimi, planlama, insan kaynakları, kamu yönetimi, devlet teşkilat sistemi, kurumsal yönetim, stratejik planlama, temel hukuk, kurum mevzuatı, temel ekonomi ile protokol ve nezaket kuralları gibi konulardan oluşmalıdır. İkinci grup yönetici adaylarına verilecek teorik derslerin içeriği birinci gruptaki derslere ek olarak, Türk siyasi tarihi, çağdaş düşünce akımları, karşılaştırmalı hükümet sistemleri, yerel yönetimler, kamu maliyesi, milli güvenlik, uluslararası ilişkiler, personel örgütlenme, yönetim becerileri, etkin ve verimli çalışma, vizyon ve misyon oluşturma, zaman yönetimi, sunum ve raporlama teknikleri, etkili konuşma, hitap, diksiyon gibi konulardan⁷ oluşmalıdır. Bu derslerin yanında ayrıca ikinci gruptaki adaylara temel İngilizce eğitimi de⁸ verilmelidir. Teorik dersleri tamamlamak için kişinin yıl içerisinde yapılacak iki ayrı sınavdan başarılı olması gerekmektedir. Sınavdan başarısız olan adaylara ek sınav hakkı verilmelidir. Üçüncü

olduğu açıklanmıştır. (İçişleri Bakanlığı, 2024) Üst düzey askeri yönetici olarak general düzeyinde sadece 1 kadının olduğu açıklanmıştır (İletişim Başkanlığı, 2024).

⁷ Program süresine uygun olarak temel düzeyde bir müfredatla verilmelidir.

⁸ Belirli dil yeterliliğe sahip adaylar muaf tutulmalıdır.

gruptaki yönetici adayları için programın süresi altı ay olmalıdır. Bu sürenin üç ayı birinci gruba verilmeyen teorik fark derslerin alınmasında, üç ayı uygulamalı eğitimden oluşmalıdır. Üçüncü grupta yer alan yönetici adaylarının birinci grupta almış olduğu dersler Akademi Yüksek Kurulu kararıyla sayılabilmelidir.

Tüm gruptaki yönetici adayları teorik dersleri başarıyla tamamladıktan sonra ataması yapılacak pozisyon için uygulamalı eğitim almalıdır. Kişiler uygulamalı eğitim süresince, yönetici olarak atanacağı kurumun merkez ve varsa taşra teşkilatında uygulamayı bizzat yerinde görmelidir. Uygulamalı eğitimin süresi bir ve ikinci grup için altı ay, üçüncü grup için üç ay olmalıdır. Yönetici adayları için, uygulamalı eğitim alınan süre boyunca birim amirleri tarafından objektif kriterlere uyan rapor hazırlanmalıdır. Teorik bilginin uygulanabilirliği, yöneticilik becerileri, hitap, protokol, genel kültür gibi bilgiler bu rapor sonucunda ölçülmelidir. Kurum amiri tarafından yönetici aday için hazırlanacak rapor bir puanlama sistemi içerisinde yapılmalıdır. Bir ve ikinci grup yönetici adayları birinci yılın sonunda, üçüncü grup yönetici adayları altıncı ayın sonunda teorik dersleri ve uygulamalı eğitimi başarıyla tamamladığı takdirde Alt ve Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programı Sertifikası almaya hak kazanmalıdır. Programın tüm gerekli şartlarını bir ve ikinci grup için iki yıl, üçüncü grup için bir yıl içerisinde tamamlayamamış yönetici adayının programla ilişkisi kesilmelidir.⁹ Tüm gruplara başvuracak yönetici adayları her bir grubun sınavına beş kez girme hakkına sahip olmalıdır.

⁹ İlişkisi kesilenler beş yıl boyunca Akademinin yönetici programlarına başvuramamalıdır.

Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Programı (ÜDP)

Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Programı; Cumhurbaşkanlığına, Bakanlıkların merkez ve taşra teşkilatlarına, Bakanlıkların ya da diğer kamu kurumlarının ilgili, ilişkili, ya da bağlı kuruluşlarına atanacak üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesini sağlamalıdır. Programı başarıyla tamamlayan kişiler, atanmak üzere kurumlarının atamaya yetkili amirlerine teklif edilmelidir. Atamaya yetkili amirlerin, ataması teklif edilen kişi sayısının beş katı kadar aday içerisinde ilgili kadrolara atama gerçekleştirmesi zorunlu olmalıdır. İlgili kadro için talep edilen kontenjanın beş katı kadar aday akademiden mezun olamazsa mezun olanlar arasından atama yapılmalıdır. Üst düzey kamu yöneticisi atamaları bu programı bitiren kişiler dışında yapılmamalıdır. Programa başvurmak için, üç ayrı grup bulunmalıdır. Üç grubun da programa başvuru şartları aşağıdaki şekilde düzenlenmelidir.

Programın birinci grubuna, KYAB - Alt ve Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programının (AODP) ikinci ve üçüncü grubunu başarıyla tamamlayıp kurumlarınca ataması yapılan, bu görevde en az beş yıl çalışmış ve belirli düzeyde yabancı dil yeterliliğine sahip olan orta düzey kamu yöneticileri başvurabilmelidir. Başvuru yapanlar, kıdem derecesi, İngilizce yeterlilik puanı (TOEFL, IELTS, YDS), KYAB-Orta-Alt Düzey Yönetici Eğitimi Programındaki mezuniyet notu, sicil puanı gibi kriterler temel alınarak sıralanmalı ve programa kayıt yaptırabilmelidir.¹⁰

¹⁰ Kurumun o kadro için belirlemiş olduğu kontenjanın beş katı kadar aday bu sıralamaya girip kayıt yaptırabilir. Her kurum, kadro ve ihtiyaca göre kontenjan belirler. Her kurum için ayrılan kontenjan ve kadroya ilgili kurumun personeli başvurabilir.

Programın ikinci grubuna; Alt ve Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programından (AODP) mezun olmayıp, mevcut orta düzey kamu yöneticilerinden bu görevde en az beş yıl çalışıp toplam memuriyet kıdemi en az on yıl olan ve belirli düzeyde yabancı dil yeterliliğine (TOEFL, IELTS, YDS) sahip olanlar başvurabilmelidir. Bu gruba başvuru yapan yönetici adaylarının, programa kayıt yaptırıp Akademiye eğitim alabilmeleri için Akademi tarafından yapılacak yazılı yarışma sınavını geçmelidir. Yazılı yarışma sınavı; genel kültür, genel yetenek, Anayasa, devlet memurları kanunu, idare hukuku, idari teşkilat, temel kamu yönetimi ve yöneticilik konuları kapsayan derslerden oluşmalıdır. Başvuranların başarı puanı; yazılı sınav notu, kıdem derecesi, yabancı dil puanı, mezuniyet notu ve sicil puanı gibi kriterler temel alınarak belirlenmeli ve başarı sıralamasında ilan edilen kontenjanın beş katına kadar belirlenen sıralamaya giren adaylar programa kayıt yaptırabilmelidir.¹¹

Programın üçüncü grubuna; 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin ekli cetvelinde yer alan ve mevcut olarak görevde bulunan üst düzey kamu yöneticilerinden farklı bir üst düzey yönetici kadrosuna atanması ya da görev süresinin uzatılması atamaya yetkili amirce uygun görülen ve belirli derecede yabancı dil yeterliliği olan kişiler¹² başvurabilmelidir. Ayrıca; kurumlarınca mesleki eğitimlerini

¹¹ Asil olarak kazananların başvuru yapmaması durumunda yedek aday listesi de belirlenebilir.

¹² Akademi yeterli mezun verdiğinde, bu kişilere ayrılan kontenjanın kademeli olarak azaltılması uygun görülmektedir. Dolayısıyla, bu durum geçiş süreci için istisnai bir uygulama olmalıdır. Ayrıca, bu kişiler Akademiye mezun oluncaya kadar vekâleten bu görevleri icra edebilirler. Mezuniyetlerinden sonra ise asaleten atanmaları sağlanmalıdır.

tamamlamış kaymakam adayları,¹³ diplomatik kariyer memurları, en az albay rütbesindeki askeri yöneticiler,¹⁴ 1. Sınıf Emniyet Müdürü kadrosuna gelmiş emniyet teşkilatı yöneticileri¹⁵ bu programa başvurabilmelidir. Öte yandan bu programa, kurumun görev alanına giren bir sektörde ya da uluslararası bir kuruluştaki en az on yıl yöneticilik yapmış, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun devlet memurluğuna alımındaki genel şartlarını taşıyan özel sektör çalışanları da başvuru yapabilmelidir.¹⁶ Üçüncü gruptaki adaylar için herhangi bir yazılı yarışma sınavı yapılmamalıdır. Kurumlarınca hizmet içi eğitimini tamamlamış meslek mensupları açısından herhangi bir kontenjan uygulanmamalıdır. Özel sektörde on yıl yöneticilik yapmış

¹³ Mülki idare amirleri ve diplomatik kariyer memurları, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcılığı, Kurum Başkanlığı gibi üst düzey yönetici kadrolarına atanırken KYAB yönetici programlarına katılma zorunluluğundan muaf olmalıdır. Ancak, vali veya büyükelçi gibi kritik görevlere atanacak olanlar için Akademi eğitimi sonrasında atanma süreci Cumhurbaşkanı tarafından gerçekleştirilmeli ve TBMM tarafından onaylanmalıdır.

¹⁴ Albay rütbesindeki askeri yöneticilerin bu programı başarıyla tamamlamaları şartıyla Yüksek Askerî Şûra tarafından generalliğe terfi ettirilmesiyle ilgili yasal düzenleme ayrıca yapılmalıdır. Generallik ve daha alt kadrolarda olanların terfi, atama ve eğitimleri kurum mevzuatı ve uygulamaları çerçevesinde devam edebilir. Generalliğin altında bulunan kadrolara atanacaklar için Milli Savunma Üniversitesinde (Harp Akademileri-Harp Okulları-Harp Enstitüsü) verilen eğitimin yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

¹⁵ 1. sınıf ve altındaki Emniyet Müdürlerinin atama ve terfileri, kendi kurum mevzuatlarına uygun olarak devam etmelidir. Emniyet Genel Müdürü ve altındaki yönetici kadrolarda bulunanların (Daire Başkanları, İl ve İlçe Emniyet Müdürleri vb.) terfi, atama ve eğitimleri, kurum içi mevzuat ve uygulamalara göre yürütülmelidir. Ayrıca, 1. sınıf Emniyet Müdürlüğü ve altındaki kadrolara atanacaklar için Polis Akademisi'nde verilen eğitimin yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

¹⁶ Özel kanunlarında kendi meslek mensuplarının girebileceğini düzenleyen kadrolar hariç.

kişilerin programa kayıt yaptırabilmesi için, kendileri için ayrılan kontenjanın beş katına kadar belirlenen sıralamaya girebilmeleri gerekmektedir. Başarı sıralaması için bu adaylara sözlü sınav yapılmalıdır. Sözlü sınavda adayın başvurduğu kurumun görev alanına giren bir konu ya da mevzuat hakkında bilgisi, belirli bir konuyu ifade etme yeteneği ile hitap ve diksiyonu değerlendirilmelidir. Sözlü sınav Akademi Yüksek Kurulu tarafından icra edilmelidir. Yüksek Kurul Üyelerinin salt çoğunluğunun olumlu görüşünü alan yönetici adayları programa kayıt yaptırabilmelidir. Sözlü sınava giren adayların tamamının başarılı olması durumunda yöneticilik kıdem derecesi daha fazla olan tercih edilmelidir. Programa alınacak adaylar arasında kadınlar için kota uygulaması Alt ve Orta Düzey Yöneticiliği programında bahsedilen gerekçelerle faydalı olabilir.

Programın tüm grupları için başvuru yapıp Akademide öğrenim görmeye hak kazanan kamu görevlileri kurs boyunca idari izinli sayılmalı ve özlük hakları ve maaşları işlemeye devam etmelidir. Kurumlar, programın hangi grubundan ne sayıda yönetici alacağını önceden belirlemelidir. Başvurular ve programa kayıtlar bu kontenjan dâhilinde gerçekleştirmelidir. Programın süresi bir ve ikinci grup yönetici adayları için en az bir yıl en fazla ise bir buçuk yıl olmalıdır. Üçüncü grup yönetici adayları için, en az dört ay en fazla on ay olmalıdır.

Birinci ve ikinci grup üst düzey yönetici adayları, ilk üç ay yöneticilik alanında ve adayın kendi kurumunun görev alanına giren konulardan teorik dersler almalıdır. Yönetici adayları daha sonra üç ay süreli atanacağı kurumun merkez ve varsa taşra teşkilatında uygulamalı eğitim almalıdır. Adaylar teorik ve uygulamalı eğitimi tamamlandıktan sonra altı ay süreyle yurt dışında yabancı dil kursuna gönderilmelidir. Bu kursta adayların yabancı dil seviyelerinin geliştirilmesi amaçlanmalıdır. Yabancı dil kursunu başarıyla

tamamlayanlar üç ay süreyle yurt dışında uygulamalı eğitim almalıdır. Uygulamalı eğitimde, yönetici adaylarının farklı bir ülkenin kurum ve kuruluşlarını tanıması sağlanmalıdır. Farklı ülkede alınacak uygulamalı eğitimde kişinin üst düzey yönetici olarak atanacağı kurumla yakın ilişkili kurumlar seçilmelidir. Bu eğitim için Cumhurbaşkanlığı tarafından başka ülkelerin hükümetleriyle protokol yapılmalıdır.¹⁷ Bu eğitimde, kişinin hem yabancı dilini geliştirmesi hem de farklı ülke uygulamalarını görerek kişiye bakış açısı kazandırılması amaçlanmalıdır. Bu grupta bulunan yönetici adaylarından uluslararası geçerliliği bulunan yabancı dil sınavlarından çok iyi derecesi olanlar altı ay süreyle yabancı dil kursuna katılmaktan muaf tutulmalı ve sadece yurt dışında üç ay süreli uygulamalı eğitime katılmalıdır. Teorik eğitim kapsamında yönetici adaylarına yöneticilik, kriz iletişimi, planlama, insan kaynakları, kamu yönetimi, kurum mevzuatı, temel hukuk ve ekonomi, milli güvenlik, uluslararası ilişkiler, örgütlenme, yönetsel beceriler, etkin ve verimli çalışma, zaman yönetimi, vizyon, sunum ve raporlama teknikleri, etkili konuşma, hitap, diksiyon, protokol ve nezaket kuralları gibi konuları kapsayan dersler¹⁸ verilmelidir. Birinci grup yönetici adayları ise KYAB- Orta Düzey Yöneticiliği Programında almış olduğu dersleri bu program için saydırabilmelidir.

Üçüncü grup yönetici adayları bir ay teorik eğitim almalıdır. Bu grup yönetici adayları merkez ve taşra teşkilatında yapılacak olan uygulamalı eğitimden muaf tutulmalıdır (özel sektör yönetici adayları hariç). Adaylar bir aylık teorik eğitimi tamamlandıktan sonra altı ay süreyle yurt dışında yabancı dil kursuna gönderilerek yabancı dil seviyelerinin geliştirilmesi amaçlanmalıdır. Yabancı dil kursunu

¹⁷ Kişinin eğitim ve yol masrafları kurumlarınca karşılanabilir.

¹⁸ Üç aylık müfredata uygun olacak şekilde temel düzeyde verilmelidir.

başarıyla tamamlayanlar üç ay süreyle yurt dışı uygulamalı eğitim almalıdır. Birinci ve ikinci grupta uygulanacak yurt dışı uygulamalı eğitime ilişkin esaslar bu grupta da aynı şekilde uygulanmalıdır.

Akademide üst düzey yönetici eğitimi süresince, daha önce üst düzey görevlerde bulunmuş bürokratlar, eski ya da aktif bakanlık yapmış kişiler veya özel sektörde üst düzey görevlerde çalışmış tecrübeli kişiler bu eğitimlerde konferans vermeli, uygulamada karşılaşılan durumları ve tecrübelerini bu yönetici adaylarına aktarabilmelidir.

Programın şartlarını üç yıl içerisinde tamamlayamamış birinci ve ikinci grup yönetici adaylarının programla ilişkisi kesilmelidir. İlişkisi kesilenlere ya da ek sınav hakkı verildiği halde programı bitiremeyenler Akademinin yönetici programlarına beş yıl boyunca başvuramamalıdır.

Üst düzey yöneticilik programlarının tüm grupları için teorik ve uygulamalı eğitimi başarıyla tamamlayan kişilere Akademi Yüksek Kurulu tarafından mülakat yapılmalıdır. Mülakatın amacı, üst düzey yöneticilik kadrolarına aday olacak kişilerin program boyunca almış olduğu eğitim konularıyla ilgili bilgilerinin ölçülmesi, hitap, diksiyon ve diğer konularla ilgili değerlendirme yapılmasıdır.¹⁹ Programı başarıyla bitirmek için mülakattan herhangi bir puan alma şartı olmamalıdır. Ancak Akademi Yüksek Kurulu üyelerinin, her adayla ilgili görüş ve değerlendirmelerini içeren Mülakat Değerlendirme Formu atamaya yetkili amire sunulmalıdır. Tüm aşamaları başarıyla tamamlayan yönetici adayları Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Programı sertifikasını almaya hak kazanmalıdır. Programdan mezun olanlar ilgili kadrolara atanuncaya kadar mevcut görev yerlerine dönerek

¹⁹ Diplomatik kariyer memurları için ayrıca yabancı dil bilgisini ölçmek adına mülakat İngilizce ya da farklı bir dilde yapılabilir.

çalışmaya devam etmelidir. Bu kişiler, ilgili kadrolara ataması yapılmak üzere atamaya yetkili amirlerine teklif edilmelidir. Üçüncü grup yönetici adayları grubun tüm eğitim şartlarını tamamladığı takdirde üst yönetici olarak atanmalıdır. Özel sektör yönetici atamaları ise belirlenen kontenjanın beş katı kadar sıralamaya girebilenler arasından yapılmalıdır.

Mahalli İdareler Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programı (MİP)

Mahalli İdareler Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programı; Büyükşehir Belediyeleri, Belediyeler, İl Özel İdarelerinde çalışacak olan şef, müdür, daire başkanı, şube müdürü gibi orta düzey yönetici kadrolarına atanacak kamu yöneticilerinin yetiştirilmesini sağlamalıdır. Programa mahalli idarelerin herhangi birinde en az beş yıl çalışmış, herhangi bir disiplin cezası almamış lisans mezunu memurlar başvurabilmelidir. Bu kişilerin programa kayıt yaptırıp eğitim alabilmeleri için KYAB tarafından yapılacak olan yazılı yarışma sınavını başarıyla geçmesi gerekmektedir. Yazılı sınavda; genel kültür, genel yetenek, Anayasa hukuku, devlet memurları kanunu, Türk idare teşkilatı, idare hukuku, mahalli idare kuruluşları, temel kamu yönetimi ve yöneticilik derslerini kapsayan çoktan seçmeli sınav uygulanmalıdır. Sınava giren adaylardan, kurumlarının belirlemiş olduğu kontenjanın beş katına kadar belirlenen sıralamaya girenler başarılı sayılmalıdır. Başarı sıralaması; yazılı sınavdan alınan puan, kıdem derecesi, varsa yabancı dil puanı, sicil puanına göre belirlenmeli adaylara ayrıca sözlü sınav yapılmamalıdır.

Programın süresi bir yıl olmalıdır. Program, altı ay teorik eğitim altı ay ise uygulamalı eğitimden oluşmalıdır. Uygulamalı eğitimin üç ayı belediyelerde, üç ayı il özel idarelerinde verilmelidir. Programın teorik eğitim kısmında yönetici adaylarına; temel yöneticilik, kriz iletişimi, planlama, insan kaynakları, kamu yönetimi, devlet teşkilat sistemi, kurumsal yönetim, stratejik planlama, temel hukuk, yerel yönetimler,

mahalli idarelerin görev alanına giren tüm mevzuat, temel ekonomi ile protokol ve nezaket kuralları konularından oluşan dersler verilmelidir.

Tablo 3. Tüm Yönetici Eğitimi Programları

Kaynak: (Göksu, 2024, s. 100)

Kriterler	Alt ve Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programı (AODP)	Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Programı (ÜDP)	Mahalli İdareler Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programı (MİP)
Başvurucular	Beş yıl kamu hizmeti olan lisans mezunu memurlar, Bakanlık kariyer memurları, belirli meslek mensubu kişiler.	KYAB (AODP) mezunları, mevcut orta düzey ve üst düzey yöneticiler ile hizmet içi eğitimlerini tamamlamış belirli meslek mensupları ve kurumun görev alanına giren sektörde ya da uluslararası bir kuruluştaki en az on yıl yöneticilik yapmış kişiler.	Mahalli idarelerin herhangi birinde beş yıl kamu hizmeti olan lisans mezunu memurlar.
Program Süresi	6 ay-1 yıl	4 ay-1,5 yıl	1 yıl
KYAB İngilizce Eğitimi	Var	Var	Var
Yurt Dışı Eğitimi	Yok	Var	Yok
Yazılı Yarışma Sınavı	Var (Üçüncü Grup Hariç)	Var (Üçüncü Grup Hariç)	Var
Program Sonu Mülakat	Yok	Var	Yok

KYAB Mezunu Kişilerin Yönetici Kadrolarına Atanabilmesi

KYAB tarafından icra edilen yönetici eğitim programlarının şartlarını yerine getirenler kursu tamamlamış olup KYAB yönetici sertifikası almaya hak kazanmalıdır. Bu sertifika kişinin alt, orta veya üst düzey yönetici kadrolarına atanması için şart olmalıdır.

Kursu başarıyla tamamlayan kişilerin, ilgili kadrolara atanması teklif edilmelidir. Kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu yönetici sayısının en az beş katı kadar aday, ilgili kadrolara atanmak üzere atamaya yetkili amire teklif edilmelidir (Üst düzey yöneticilik programının üçüncü grubu hariç). İlan edilen kadro sayısının beş katı kadar aday Akademi mezun olamamışsa mezun olanlar arasından atama yapılmalıdır. Akademinin atamaya yetkili amire sunacağı atama teklif yazısı ve eklerinde; kişinin teorik ve uygulamalı eğitimde göstermiş olduğu performans raporları, akademi yüksek kurulu mülakat değerlendirme formu (üst düzey yöneticiler için), özgeçmiş ve sicil dosyası, güvenlik soruşturma raporu, yabancı dil yeterliliğini içeren belgeler bulunmalıdır. Sunulan bilgi ve belgeler ışığında atamaya yetkili kurum amiri, kendisine teklif edilen yönetici adayları içerisinde uygun gördüğü herhangi bir kişiyi atayabilmelidir. Üst düzey yönetici kadrolarına sadece Akademi mezunları arasından atama yapılması gerektiği ve Cumhurbaşkanı tarafından yapılacak vali, büyükelçi ve rektör atamalarının²⁰ TBMM tarafından onaylanması, Anayasa değişikliği ile çözüme kavuşturulmalıdır.

Kursu başarıyla tamamlayan, ancak atamaya yetkili kurum amiri tarafından ilgili yöneticilik kadrosuna atanmayan ya da TBMM tarafından onaylanmayan adaylar, bir sonraki atama teklif döneminde

²⁰ Cumhurbaşkanı bu kadrolar dışındaki üst düzey yönetici kadrolarına Akademi mezunları arasından doğrudan atama yapabilmelidir.

tekrar değerlendirilmek üzere yetkili amire ve/veya TBMM'ye sunulmalıdır.

Bir yönetici adayının mezuniyetinden itibaren üç yıl içinde ilgili kurumun yöneticilik kadrosuna atama işlemi gerçekleştirilmediği takdirde diğer kamu kurumları, bu adayın hizmetine ihtiyaç duyması halinde kişinin görev yaptığı kurumun muvafakati ve KYAB'ın uygun görüşü doğrultusunda alt ve orta kademe yöneticiler için ilgili kişinin atamasını gerçekleştirebilmelidir. Kurumların aynı pozisyon için ihtiyaç duyduğu kadro sayısının beş katını aşan adaylar, akademi mezun olmuş olmalarına rağmen atama işlemi yapılmamış veya atama işlemi yapılmış ancak TBMM tarafından onaylanmamışsa, ilgili kurumlar KYAB'a alt ve orta düzey ya da üst düzey yönetici yetiştirmek üzere personel kontenjanı bildirememelidir. Öncelikle bu yönetici adayları arasından atama yapılması zorunlu olmalıdır. Bunun sebebi hali hazırda yetişmiş personel bulunurken tekrar yönetici yetiştirmenin hem zaman hem de maliyet açısından uygun olmamasıdır.

Ayrıca Akademinin teşkilat yapısının kurulması, öğrenci alımına başlaması ve yeterli mezun vermesi belirli bir zaman diliminde gerçekleşeceği için üst düzey yöneticilerin eğitimi ve Akademiyle ilgili gerekli kanunların çıkmasından sonra bu kanunların en az beş yıl sonra yürürlüğe girmesi gerekmektedir. Beş yıl içerisinde de gerekli alt yapının oluşturularak Akademinin tam anlamıyla faaliyete geçebilmesi için ihtiyaç duyulan mevzuat değişiklikleri yapılmalıdır.

Sonuç

Türkiye'de merkezi bir yöneticilik okulunun bulunmamasının, üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda önemli bir eksiklik olduğundan hareketle çalışma kapsamında Cumhurbaşkanlığına bağlı Kamu Yöneticiliği Akademisi Başkanlığı adında yeni bir yöneticilik okulunun kurulmasıyla ilgili bir model geliştirilmiştir. Kurulacak olan

bu Akademinin, merkez/taşra teşkilatında ve mahalli idarelerde görev alacak alt-orta ve üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesini sağlama amacıyla olması gerektiği düşünülmüştür. Öte yandan bu Akademinin, kişilerin bilgi birikimini arttırmak ve özellikle yöneticilik becerilerini geliştirmek amacıyla hem teorik hem de uygulamalı eğitimle faaliyette bulunması gerektiği değerlendirilmiştir. Akademinin en önemli karar organının Akademi Yüksek Kurulu olarak konumlanması, Akademi Başkanının ise yine bu kurul tarafından seçilecek bir başkanla temsil edilmesi gerektiği önerilmiştir. Akademiye temel olarak üç farklı eğitim programı tasarlanmıştır. Bunlar; Alt ve Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programı, Üst Düzey Kamu Yöneticiliği Programı ve Mahalli İdareler Orta Düzey Kamu Yöneticiliği Programıdır. Belirli memuriyet kıdemi olanlardan akademinin yapacağı yazılı yarışma sınavına tabi tutularak başarılı olanların bu programlara kayıt yaptırabileceği düşünülmüştür. Akademiye eğitimini tamamlayıp mezun olan adayların atamaya yetkili amire sunularak atamaların bu adaylar arasından yapılması gerektiği değerlendirilmiştir. Ayrıca belirli süre alt ve orta düzeyde görev almış yöneticilerin tekrar bir değerlendirmeye ve eğitime tabi tutularak üst düzey yönetici kadrolarına atanması ilkesi benimsenmiştir.

Emniyet teşkilatı yöneticileri ve askeri yöneticilerin kendi kurumlarında almış olduğu eğitimin kısmen yeterli olduğu ancak bu kurumlarda çalışan alt ve orta düzey kamu yöneticilerinin üst düzey kadrolara atanmalarından önce bu akademiye eğitim almaları gerektiği değerlendirilmiştir. Diplomatik kariyer memurları ve mülki idare amirlerinin kendi kurumlarında mesleki eğitimlerini tamamladıktan sonra üst düzey yönetici kadrolarına asaleten atanabilmeleri için bu akademiye eğitim almaları gerektiği ve akademinin üst düzey yöneticilik programını başarıyla tamamlamaları gerektiği tavsiye edilmiştir. Akademiye önerilen tüm yöneticilik programlarında;

yönetici adaylarına sadece teorik eğitim değil aynı zamanda atanacağı kurumda uygulamalı eğitim de verilmesi gerektiği, yurt dışı yabancı dil eğitimi ve farklı ülke uygulamalarının bizzat yerinde gördürülmesinin kişinin her anlamda yetişmesine katkı sağlayacağı ve kişiye farklı bir bakış açısı geliştireceği düşünülmüştür. Önerilen model doğrultusunda kurulacak olan Kamu Yöneticiliği Akademisi'nin eğitim hayatına başlayabilmesi ve yeterli mezun vermesi, kuruluş teşkilatını tamamlaması ve gerekli diğer mevzuatın hazırlanabilmesi amacıyla beş yıllık bir geçiş sürecinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Kaynakça

- Akbay, C. (2022). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Statüsü (Düzenleme, Atama ve Denetleme): Kayırma ve Liyakat Sistemi. [Doktora Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Akça, H., ve Yeşil, Y. (2019). Türkiye'de Üst Düzey Memurların Atanması Bakımından Yeni Düzenlemeler. İçinde H. Akça ve Y. Yeşil (Ed.), *Türk Dünyası Stratejik Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 352-361). Turkuaz Kongre Yayınları.
- Albayrak, S. O. (2020). Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticiliğine Atanma. *Memleket Siyaset Yöneti*, 15(33), 101-140.
- Arı, A. S. (2015). Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Türkiye-Fransa Örneği. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Medeniyet Üniversitesi.
- Aydın, R., ve Demirelli, L. (2020). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Türk Kamu Personel Yönetiminin Örgütlenmesi. *Yasama Dergisi*, 12(42), 49-96.
- Bayat, B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından "Orta Kademe" Yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3). 1-13.
- Büyükbuğa, B. (2007). Üst Kademe Yöneticilik Kavramı ve Türkiye'deki Araştırmalar Üzerine Bir İnceleme. [Yayımlanmamış Yüksek Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Çiner, C. U. (2017). Sömürgecilikten İşbirliğine Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Ulusal Yönetim Okulu (ENA) Deneyimine Farklı Bir Bakış. *Memleket Siyaset Yönetim*, 12(28), 168-180.
- Çelik, S. (2018). Askeri Vesayetin İki Enstrmanı: Milli Güvenlik Akademisi ve Savunma Sekterlikleri. *Journal of Law (Online)*, 2(1). 23-37.
- Demirci, M. A. (2023). Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Bir Model Önerisi [Yayımlanmamış Yüksek Tezi]. Sinop Üniversitesi.
- Göksu, O. (2024). Türkiye'de Üst Düzey Kamu Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Gelişimi ve Mevcut Duruma İlişkin Çözüm Önerileri [Yayımlanmamış Yüksek Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi
- Günay, Ö. F. (2004). Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi

İletişim Başkanlığı (2024).

https://www.iletisim.gov.tr/turkce/dis_basinda_turkiye/detay/turkiye-ilk-kadin-generalini-atadi, Erişim Tarihi: 15.12.2024.

İçişleri Bakanlığı (2024).

<https://www.icisleri.gov.tr/bakanligimiz-bunyesinde-kadin-personel-sayisi-katlanarakartiyor#:~:text=Kad%C4%B1n%20Kaymakam%20say%C4%B1s%C4%B1%202016%20y%C4%B1n%C4%B1nda,24%20bin%20413'e%20y%C3%BCkseldi>. Erişim Tarihi: 15.12.2024.

İnal, K., ve Karakoyunlu, İ. (2021). Enderun Mektebi Örneği Üzerinden Üst Düzey Yönetici Eğitimi Modellemesi. *Türk İdare Dergisi*, 493(3). 135-168.

Karşlı, M. R. (2020). Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Atama Usul ve Esasları Üzerine Bir İnceleme. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 28(1), 187-208.

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

Öztürk, S. (2019). Geçmişten Bugüne Üst Düzey Yönetici Yetiştirme: Karşılaştırmalı Bir Analiz. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.

Sezen, S. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Kurullar*. TODAİE.

T.C. Resmi Gazete, "1982 Anayasası", RG: 09.11.1982, 17863. (Mükerrer).

T.C. Resmi Gazete, "1 Sayılı "Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi", RG: 10/7/2018 , 30474.

T.C. Resmi Gazete, "3 Sayılı "Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi", RG: 10.07.2018, 30474.

TÜİK, (2024).

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2023-53675>, Erişim Tarihi:15.12.2024.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı (2024).

<https://www.tccb.gov.tr/kabine/> Erişim Tarihi:15.12.2024.

Yılmaz, M., ve Akyüz, N. (2022). Kentsel Dönüşüm Sürecinde Sosyo-Kültürel Farklılaşmalar Üzerine Bir İnceleme. *Euroasia Journal Of Social Sciences & Humanities*, 9(26), 46-62.

Yılmaz, A. (2012). T6rkiye'de Afetlerde Karşılaşılan Sorunlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 61-81.

Y6cel, G. (1992). T6rkiye'de 6st Kademe Y6neticilerin Yetiştirilmesi. [Yayımlanmamış Y6ksek Lisans Tezi]. İstanbul 6niversitesi.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etięi Beyanı

Bu alışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı

Bu araştırma Etik Kurul Onayı gerektirmemektedir.

Yazar Katkıları

Yazar Adı Soyadı: Oğuz GÖKSU (%100)

ıkar atışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar atışması bulunmamaktadır.