

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİŞİMİN KAMU KURUMLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİ:
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nadiye BİLGİÇ

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Programı

HAZİRAN 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİŞİMİN KAMU KURUMLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİ:
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nadiye BİLGİÇ

1203817143

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. H. Bahar AŞCI

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 1203817143 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi “Nadiye BİLGİÇ”, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı, “YÖNETİŞİMİN KAMU KURUMLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİ: MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç.. Dr. H. Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Fatma Zehra TAN
Karabük Üniversitesi

: Yrd. Doç. Dr. H. Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi

: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 12 Haziran 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Yönetişimin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03.06.2015

Nadiye BİLGİÇ



ÖNSÖZ

Bu çalışmayı yapmamın amacı, Türkiye’de son yıllarda üzerinde çokça tartışılan bir kavram olan “yönetişim” kavramını kamu kurumları ölçeğinde tartışmak ve kamu kurumlarında yöneticilerin yönetişimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açılarını tespit etmektir.

Milli Eğitim Bakanlığı personeli olmam hasebiyle, Milli Eğitim Bakanlığı’nda, bu yönetsel organizasyonel yapıda, yöneticilerin yönetişime bakış açılarının, yönetişim ile ilgili uygulama anlamında yapılanların ve hedeflerin ortaya konulmasının gerekliliğinden yola çıkarak yaptığım çalışmamda değerli zamanlarını ve desteğini esirgemeyen, samimi ifadeleriyle çalışmamın güvenilirliğini arttıran Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerine, bu çalışmam süresince her türlü yardım ve fedakârlığı sağlayan, bilgi, tecrübe ve güler yüzü ile çalışmama ışık tutan, ayrıca bana bu çalışmayı vererek kendimi geliştirmeme yönelik de bir adım ileride olmamı sağlayan, çalışmamın yöneticisi Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. H. Bahar AŞCI’ya, tezimin hazırlanması sırasında bana manevi destek sağlayan ve hoşgörülerini benden hiç esirgemeyen kızlarım Göksu ve Güneş’e, teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmayı, yetiştirmemde emeği geçen ve benden maddi, manevi hiçbir desteği esirgemeyen aileme ithaf ederim.

Haziran 2015

Nadiye BİLGİÇ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. YÖNETİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1 Yönetişim Tanımı ve Teknik-Ekonomik Kökenleri	4
1.1.1 Yönetişim ve Tarihsel Süreç	4
1.1.2 Yönetişim Kavramı ve Tanımı.....	6
1.1.3 Örgüt Yapılarındaki Gelişmeler.....	7
1.1.4 Devletin Küçülmesi Eğilimi	10
1.1.5 Piyasa Ekonomisinin ve Küreselleşmenin Yönetime Etkisi.....	15
1.1.6 Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı	18
1.2 Yönetimde Dönüşümün Kapsamı ve Kuramsal Çerçevesi	22
1.2.1 Kamu Tercihi Kuramı	22
1.2.2 İşlem Maliyeti	23
1.2.3 İşletmecilik Yaklaşımı	23
İKİNCİ BÖLÜM	25
2. YÖNETİŞİM ANLAYIŞININ TÜRKİYE’DEKİ YANSIMALARI VE İLGİLİ AKTÖRLER	25
2.1 Yönetişim Anlayışı ve Aktörler	25
2.1.1 Yönetişimin Sivil Toplum Boyutu.....	26
2.1.1.1 Sivil toplum örgütü.....	27
2.1.1.2 Günümüz sivil toplumun niteliği.....	28
2.1.1.3 Yönetişim ve Sivil Toplum Örgütlenmesi	28
2.1.2 Yönetişimin Sektörel Boyutu.....	30
2.2 Yönetişim ve İyi Yönetişim	32
2.2.1 Sektörler Arası Ortaklıklar.....	32
2.2.2 İyi Yönetişim ve Etkin Demokrasi	33
2.3 Milli Eğitim Bakanlığı	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	37
3. TÜRKİYE’DE YÖNETİŞİM ANLAYIŞI VE KAMU KURUMLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	37
3.2 Yöntem.....	37
3.1.1 Araştırma Amacı	37
3.1.2 Araştırmanın Varsayımları.....	37

3.1.3	Araştırmanın Yeri ve Zamanı	38
3.1.4	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	38
3.1.5	Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	39
3.2	Bulgular.....	40
3.2.1	Derinlemesine Görüşme.....	40
3.2.2	Tematik Analiz.....	41
3.2.2.1	Katılımcıların yaş ve eğitim durumları ile yönetim algıları arasındaki ilişki ile ilgili bulgular	44
3.2.2.2	Yönetim kavramı ile ilgili bulgular	44
3.2.2.3	Sivil toplum örgütleri ile kamu kurumları birlikte çalışabilirliğine ilişkin bulgular.....	46
3.2.2.4	Özel sektör ile kamu kurumlarının birlikte çalışabilirliğine ilişkin bulgular.....	48
3.2.2.5	Yönetişim Kavramı ile İlgili Bulgular	49
3.2.2.6	Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilmesi için gerekli yapılanmaya ilişkin bulgular	51
3.2.2.7	Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilirliğine ilişkin bulgular.....	54
3.2.2.8	Yönetişim konusundaki eksikliklere ilişkin bulgular.....	55
3.2.2.9	İyi bir yönetişimin gereklerine ilişkin bulgular.....	57
3.2.2.10	Yöneticilerin kurumlarında yönetişim ile ilgili gördükleri eksikliklere ilişkin bulgular	58
3.2.2.11	Yöneticilerin buldukları konum ile etkili yönetişim algısı arasındaki ilişkiyi gösterir bulgular	62
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		64
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....		64
KAYNAKÇA		68
EKLER.....		73
Ek-A: Görüşmecilere Sunulan Protokol ve Sorular.....		74
Ek-B: Görüşmeci Kod Listesi		76
ÖZGEÇMİŞ.....		77

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 : Çeşitli ülkelerde sosyal harcamaların toplam devlet harcamaları içindeki payı (%).....	31
Tablo 3.1 : Katılımcıların profili	38
Tablo 3.2 : Tematik analiz tablosu	41

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 2.1** : Yönetişim sürecinde kamu-özel-sivil toplum ilişkisi 33
Şekil 2.2 : T.C. Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat şeması 36

ÖZET

YÖNETİŞİMİN KAMU KURUMLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİ: MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

BİLGİÇ, Nadiye

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. H. Bahar AŞCI

Haziran 2015, 77 sayfa

Mevzuat ve kuramsal değerlendirmelerin yoğunlukta olduğu yönetim tartışmalarının önemi inkâr edilemez. Uygulamaya yönelik tartışmaların ise çoğunlukla maliye ve iktisat alanıyla değerlendirildiği görülmektedir. Ancak günümüzde artık yönetim hemen her alanda kendisine yer bulabilmekte ve uygulanmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle yönetişimin farklı yönetsel alanlardaki görünümüne yönelik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle de ülkemizde eğitim faaliyetlerinin kamu ve özel sektör eliyle yürütülmesi, eğitimin insan hayatı için önemi, ülkemizin eğitim alanında arzu ettiği seviyeye ulaşabilmesi adına yönetim uygulamalarının olumlu yönlerinin Milli Eğitim Bakanlığı örneği üzerinden analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da Milli Eğitim Bakanlığı örneği üzerinden hareket edilmekte, bu yönetsel organizasyonel yapıda yöneticilerin yönetişime bakış açıları, yönetim ile ilgili uygulama anlamında yapılanlar ve hedefler ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın amacı, Türkiye’de son yıllarda üzerinde çokça tartışılan bir kavram olan “yönetişim” kavramını kamu kurumları ölçeğinde tartışmak ve kamu kurumlarında yöneticilerin yönetişimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açılarını tespit etmektir. Veriler derinlemesine mülakat tekniği uygulanarak toplanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan, 10 orta ve üst düzey yönetici ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat sorularından oluşan görüşme formu

kullanılmıştır. Görüşmeler deşifre edilmiş ve tematik kategorilendirmeye tabi tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetişim, Kamu kesimi, Sivil toplum örgütlenmesi, Özel sektör, Yeni kamu yönetimi, İşletmecî yaklaşım

ABSTRACT

APPLICABILITY OF GOVERNANCE IN PUBLIC INSTITUTIONS: MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION CASE

BİLGİÇ, Nadiye

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Professor H. Bahar, AŞCI

June 2015, 77 page

The importance of the governance debates which being the intensity of legislation and the theoretical assessment is undeniable. It is observed that the discussions for implementation often considered the finance and economics. However, nowadays governance can find itself a place in almost every area and are being implemented. Therefore there is a need to studies on governance in different administrative areas into view. Especially in our country to be carried out by public and private sector training activities, the importance of education in human life, on behalf of the access level that you desire in the field of education in our country, the positive affects of governance practices should be analysed and evaluated through the example of the Ministry of National Education. Examples of this work are being moved through the Ministry of National Education, this administrative organizational structure of governance perspectives managers, who are trying to put forward made in terms of implementation and objectives relating to governance. The purpose of the study, which is a concept much discussed in recent years in Turkey, "governance" concept to discuss in the scale of public institutions and the applicability of perspectives of managers in public institutions on governance is to determine. Data were collected by applying in-depth interview technique. It was conducted in-depth interviews with 10 middle and senior managers who working in the Ministry of

National Education. Semi-structured interview form are used. Negotiations have been exposed and subjected to thematic categorization.

Key Words: Governance, Public sector, Civil society Organizations, The private sector, New public management, The operator approach

GİRİŞ

Ülkemizde yönetim alanında mevcut literatür incelendiğinde özellikle iki alanda incelemelerin yoğunlaştığı görülmektedir. İlki küresel iktisadi sistem ile bağlantılı olarak neoliberal politikaların az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler üzerindeki iktisadi ve politik hegemonya mücadelesi için bir araç olarak yönetim anlayışının ortaya atıldığını içeren eleştirel yaklaşımı benimseyen çalışmalardır. Diğeri ise iktisadi-mali sisteme yönelik araçlar içeren ve katılımcı demokrasiyi hedefleyen (şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik, stratejik vizyon) bir takım ilkelerin yönetim ile birlikte ülkelerin reform süreçlerine yön verebileceğini, bu sayede işletmeci bir anlayışla yönetişimin uygulanarak refah ve demokrasi toplumu seviyesinin yakalanabileceğini içeren çalışmalardan oluşmaktadır. Bu çalışma da kısmen işletmeci bir yaklaşımla kamu kurumlarında daha katılımcı, etkin, şeffaf, cevap verebilirliğin yüksek olduğu bir yönetsel sürecin daha başarılı iş üretilmesi için bir araç olarak kullanılabilmesi öngörüsünden hareket etmekte, küresel politika eleştirisinden çok yönetsel iyileştirmeler odaklı bir bakış açısı benimsemektedir.

Yönetişim kavramı son 30 yılda ülkemizde kendisine akademik ve yönetsel açıdan geniş bir tartışma alanı bulmuştur. Bunda özellikle iktisadi açıdan uluslararası kuruluşlarla ve Avrupa Birliği ile yürütülen çalışmaların etkisi büyüktür. Yönetişim kavramının yönetsel bir reform sürecini ifade ettiğine yönelik çalışmalar mevcuttur. Ancak bunun yanında yönetim kavramına, küresel iktisadi sistemin aracı gözüyle bakan eleştiriler de bulunmaktadır. Olumlu ya da olumsuz görüşlerin de etkisinde kalmadan ülkemizde halen uygulanmaya çalışılan yönetişimi tanımlamak, içeriğini oluşturan unsurları ortaya koymak, yönetim kavramının objektif biçimde değerlendirilebilmesi için gereklidir. Bunun yanında ülkemizde yönetsel literatüre giren hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık, hukuksal üstünlük, eşitlik, stratejik vizyona sahip olmak ve etkinlik gibi bir takım kavramların kamu kurumlarınca, daha doğru bir ifadeyle kamu kurumu yöneticilerince nasıl algılandığını, uygulanması

yönündeki düşünce ve tutumları ortaya koymak gerekmektedir. Çünkü yönetim farklı düşüncelerin bir arada daha iyi bir yönetim ortaya çıkartabilmesi temel anlayışından ortaya çıkmaktadır (Tekeli, 1996: 52). Çalışmada yönetişimin katılımcılık, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri üzerinde yoğunlaşılacaktır.

Bu çıkış noktasından hareketle konunun asıl önemi yönetişimin ilgili mevzuat ve organizasyonel yapılanma ile paralel olarak Türkiye’de kamu kurumlarında uygulanabilirliğinin ortaya konulmasıdır. Mevzuat ve kuramsal değerlendirmelerin yoğunlukta olduğu yönetim tartışmalarının önemi inkâr edilemez. Uygulamaya yönelik tartışmaların ise çoğunlukla maliye ve iktisat alanıyla değerlendirildiği görülmektedir. Ancak günümüzde artık yönetim hemen her alanda kendisine yer bulabilmekte ve uygulanmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle yönetişimin farklı yönetsel alanlardaki görünümüne yönelik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle de ülkemizde eğitim faaliyetlerinin kamu ve özel sektör eliyle yürütülmesi, eğitimin insan hayatı için önemi, ülkemizin eğitim alanında arzu ettiği seviyeye ulaşabilmesi adına yönetim uygulamalarının olumlu yönlerinin Milli Eğitim Bakanlığı örneği üzerinden analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da Milli Eğitim Bakanlığı örneği üzerinden hareket edilmekte, bu yönetsel organizasyonel yapıda yöneticilerin yönetişime bakış açıları, yönetim ile ilgili uygulama anlamında yapılanlar ve hedefler ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın amacı, “yönetişim” kavramının kamu kurumlarında uygulanmasında mevcut durumu ortaya koymaktır. Bu yönde kamu kurumu yöneticilerinin yönetişime ilişkin tavır ve düşüncelerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Çalışma, kavramsal ve kuramsal çerçeveden uygulamaya doğru ilerleyen bir yapıdadır. Nitel yöntem kullanılarak çalışmanın araştırma bölümü şekillendirilmektedir. Üzerinde çalışılması düşünülen örnek kapsamında derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Bu veriler tematik söylem çözümlemesi yapılarak analiz edilmiştir.

Veriler derinlemesine mülakat tekniği uygulanarak toplanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan 10 orta ve üst düzey yönetici ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat sorularından oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Özellikle yönetişimin uygulanabilirliğinin yüksek olduğu birimlerde çalışan yöneticilerle görüşülmesi tercih edilmiştir. Görüşmeler deşifre edilmiş ve tematik kategorilendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışmada yönetişimin katılımcılık,

hesap verebilirlik ve Şeffaflık ilkeleri üzerinde yoğunlaŐılmıŐtır. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki birimlerde görev ve sorumlulukları olan yöneticiler odaklı bir çalışma yapılması planlanmıŐtır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Yönetişim Tanımı ve Teknik-Ekonomik Kökenleri

1.1.1 Yönetişim ve Tarihsel Süreç

Yönetişim Kuzey Avrupa kökenli bir terim olarak ortaya çıkmıştır. 16. Yüzyıl sonrasında 17. yüzyılda Fransız hükümetinin sivil toplumla uzlaşma çabası ile ortaya çıkmıştır. 1980’li yıllarda ise Latin Amerika’da ve 1990’larda Afrika’da sıklıkla bu terim üzerinden ekonomi ve siyaset şekillenmiştir (Özer, 2006: 61).

Dünyada yaşanan değişim süresi 1980 sonrasına özgü değildir. Daha 20.yy.’ın ilk çeyreğinde kamu hizmeti alanında ortaya çıkan genişleme eğilimi devletin yapı ve işlevlerinin de alabildiğine çoğaltmıştır. Bu dönemde kamu kurumlarının karşılaştığı sorunlar “idari reform”larla giderilmeye çalışılmıştır. Ancak 1980’li yıllarda kamu hizmetlerinin daralma eğilimine girmesiyle birlikte devlet işlevleri “yapısal uyarılama”larla düzenlenmeye çalışılmıştır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde “ulusal kalkınma stratejileri”nden “ulus-aşırı kalkınma stratejileri”ne yönelmeyi gösteren söz konusu yapısal uyarlamalar devlet işlevlerinin yeniden tanımlanması anlamına gelmektedir. Devlet işlevlerinde değişim devlet-özel sektör, devlet-yurttaş, devlet-toplum ilişkileriyle bürokrasi boyutunu kapsamaktadır (Güler, 1996: 8).

İkinci kuşak reformlar yeni kurumsal yapının inşasını amaçlamaktadır. Devletin kurumsal yapısının yeniden inşa edilmesi hem bağımsız idari otoriteler gibi yeni örgütlerin kurulmasıyla kanun, kural ve düzenlemelerdeki biçimsel yapının; hem de iş görme alışkanlıkları, davranışlar ve gelenekler gibi biçimsel olmayan yapının değiştirilmesini kapsamaktadır. Diğer taraftan devletin yeniden inşasında yapı ve işlevlerin ulusal düzeyde dönüştürülmesinin yanı sıra uluslararası düzeyde de bu alana ilişkin ciddi bir dönüşüm baskısının olduğu söylenebilir (Ataay, 2006: 23).

Refah devletinin çöküşüne paralel biçimde, devletin sosyo-ekonomik konumu ve işlevleri sorgulanmaya başlanmıştır. Bu çerçevede devletin toplumsal konumu ve işlevleri kuramsal ve uygulama düzeyinde ele alınıp, tartışılması ve yeniden biçimlendirilmesi gereken konu olmuştur. Devlet ne tür işlevleri yerine getirmelidir? Devletin diğer ulusal ve ulus-üstü aktörlerle ilişkilerinde işlevi ne olmalıdır? Ve bu işlevleri yerine getirebilmesi için nasıl bir yapısal dönüşüme tabi tutulmalıdır. Bu sorulara verilecek cevaplar, küreselleşme, yerelleşme, özelleştirme ve yönetim kavramları çerçevesinde geliştirilmiştir. Bu kavramlara daha ayrıntılı değinilecek olmasına karşın kısaca: Küreselleşme, ulus-devletin yapı ve işleyişini ulus-üstü örgütlerin etkisi altına alması; Yerelleşme yine ulus-devletin yapı ve işlevlerinde yerel yönetimler lehine bir dönüşüm gerçekleştirilmesi; Özelleştirme, devletin yapısal ve işlevsel bakımdan küçültülmesi; Yönetişim de devletin kamu politikası oluşturma sürecindeki tekelin kırılarak sivil toplum ve sermaye sahipleriyle birlikte üç aktörden biri haline gelmesi anlamı taşımaktadır. Böyle bir dönüşüm kabaca kamu yönetiminin işletme biliminin yapısal ve işleyişsel özelliklerinin etkisi altına girmesi biçiminde yorumlanabilir. Nitekim devletin yapısal ve işleyişsel görünümünü inceleyen kamu yönetimi disiplininde piyasa koşulları maliyet etkinliği, verimlilik, performans, toplam kalite yönetimi, müşteri, analitik bütçe, stratejik yönetim gibi konu ve kavramlar yaygın biçimde yer bulmaya başlamıştır (Özel, Eren, 2008: 42).

Bu bağlamda devletin değişen rolü, yeni aktörlerin yönetime katılma çabaları ve kamu yönetimi içinde yaşanan dönüşüm çerçevesinde iyi yönetim ile yurttaşların kendileri hakkında alınan kararlara etkin katılımı öngörülmüştür. Bu bağlamda yönetişimin devlet ve toplum arasındaki ilişkiyi “eşitler arası” ve “karşılıklı bağımlı” bir ilişki olarak gördüğü ve yöneten-yönetilen ilişkisinden çok “birlikte yönetimden” söz edildiği belirtilmektedir (Bayramoğlu, 2005: 31).

Yönetişim ile ilgili literatürde başlıca işlenen kamu yönetişimi ve iyi yönetim bu çalışmanın da amacına uygun olarak hususiyetle ele alınabilir. Dünyadaki değişimle birlikte yönetsel alan da değişmektedir. Bir başka deyişle yönetimin enstrümanları da değişmektedir. Bunun yanında devlet kurumunun yapılanması da değişime uğramaktadır. Bu süreç kamu sektöründe düzenlemeler, ekonomi yönetimi, mali disiplin gibi farklı yaklaşımlar ile yönetilmektedir. Bu aynı zamanda kamu yönetişimi yaklaşımı anlamına gelmektedir (Özer, 2006: 77).

Özet olarak, küreselleşme sürecinde devletin ve kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması sürecinde “her şeye karışmayan, küçük, özünde tam olarak özgürlükçü ama kendi görevinin kamu bürokrasisiyle yerine getiren” bir devlet öngörülmektedir (Wilson, 1996:376). Devletin ve bürokrasisinin bu yöndeki dönüşümünde yeni kamu yönetim anlayışı ve yönetim uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Aynı bütünün parçaları olan bu yaklaşımların temelinde serbestiyetçi ekonomi politikaları, özel sektör tipi örgütlenme, çok-aktörlü katılımcı yönetim düşüncesi yer alırken; bu doğrultuda kamu yönetiminde yapılacak reform kamu örgütünün ve işlevinin küçültülmesi, hizmet sunumunda müşteri odaklılığın benimsenmesi, yerindenlik, kamu personeli için performans kriterinin uygulanması sonuçlarını doğurmaktadır.

1.1.2 Yönetişim Kavramı ve Tanımı

Devletin biri yapısal diğeri işlevsel olmak üzere temelde iki yönü bulunmaktadır. Devletin yapısal yönü onun örgütsel görünümünden oluşurken işlevsel yönü ise kamu politikalarının belirlenme ve yürütülme süreçlerinden meydana gelmektedir. Devletin yapısal yönünü her toplumda ihtiyaç duyulan ve herkes tarafından ortaklaşa tüketilen mal ve hizmetleri üreten kuruluşlar olarak tanımlanabilecek kamu örgütleri oluşturmaktadır (Özel-Eren, 2008: 40).

Yönetişim’in tanımına bakıldığında Fidan’ın (2011: 6-7) tanımı oldukça kapsamlıdır. Yazar’a göre yönetim; “örgütsel amaçların mükemmel olarak gerçekleştirilmesi için güçlendirilmiş kişilerin, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının önüne alarak davrandığı, iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş, müşterek karar verebilen, duygusal zekâsı yüksek, empatik, proaktif ve sinerjik davranarak gerçekleştirilen örgütsel etkinlikler” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda yönetim hem kamu örgütlerinde hem de işletmelerde kullanılabilir.

Rhodes’a (1996: 652-657) göre yönetim kavramı farklı şekillerde kullanılmaktadır. Altı başlık halinde sıralanan bu kullanımlar; “minimal devlet, şirket yönetimi, yeni kamu yöneticiliği, iyi yönetim, sosyo-sibernetik sistem, kendiliğinden organize olan ağlar” şeklindedir.

İyi yönetim anlamında değerlendirildiğinde yönetim kavramı ekonomik, siyasal ve yönetsel boyutlar taşımaktadır. Burada aktörler devlet, sivil toplum ve özel

sektör kuruluşlarıdır. Ekonomik, siyasal ve yönetsel boyutta yönetim bu aktörlerin etkin olduğu alanlar ile birlikte şekillenmektedir.

Yönetim, sektörel açıdan farklı anlamlara ve uygulama yöntemlerine sahip olabilir. Yönetim kavramı; kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan karmaşık bir sistem ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağı ve karşılıklı etkileşimlerini ifade etmek için kullanılabilir. Yönetimde merkezi ve yerel yönetim kuruluşlarından başka, sivil toplum kuruluşları, özel girişimciler ve kar amacı gütmeyen kuruluşları kapsayan geniş bir aktörler yelpazesinin varlığı ve bunların yönetime dâhil edilmesi söz konusu olmaktadır (Eryılmaz, 2007: 27).

Yönetim kavramı üzerinde Türkiye’de 2000’li yıllar ile birlikte sıkça konuşulur ve tartışılır olmuştur. Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği, OECD, Dünya Bankası ve Avrupa Birliği tarafından ortaklaşa düzenlenen “AB Yolunda İyi Yönetim” başlıklı toplantı bu süreç için milat olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca kavram kavram, 2001 yılında yayınlanan “Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı”nda da yer almıştır. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından hazırlanan Kamu Yönetimi Sözlüğünde yönetim, “Bir toplumsal politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim ile ilgili başkaca tanımlar olmakla birlikte yönetim ilkelerini de içerisinde barındıran genel bir tanıma yer vermek mümkündür: “Yönetim demokrasi, hukukun üstünlüğü ve insan hak ve özgürlüklerine önem veren, katılımcılığın, etkinlik ve etkililiğin, denetimin, yerinden yönetimin, açıklık, saydamlık ve hesap verebilirliğin, kalitenin, liyakatin ve etiğin hakim olduğu, sivil toplumu ön plana çıkaran ve sivil toplum kuruluşlarının gelişmesinin önünü açan, bağımsız işleyen bir yargı düzenine sahip olan, teknolojideki gelişmelerle uyumlu bir ekonomik ve siyasi düzendir” (Karakuş, 2010: 20-21).

1.1.3 Örgüt Yapılarındaki Gelişmeler

Örgüt yapılarındaki değişimler daha çok işletmecî yaklaşımın etkisi altında şekillenmektedir. Verimlilik, etkinlik, kaynak kullanımı gibi kavramlar kamu kesiminde de yaygın biçimde kullanılan kavramlar haline gelmiştir. Verimlilik, kaynakların iyi kullanımını ifade etmektedir. Kaynaklar ile ortaya çıkan ürün arasında dengeli bir ilişki mevcut olmalıdır. Bu noktada ölçülebilirlik de son derece

önemlidir. Sayısal verilerle ifade etmek mümkündür. Faaliyetlerin “verimli” sayılması için aşağıdaki şu hususların gerçekleşmesi gerekmektedir;

1. “Aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlanması,
2. Aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi,
3. Çıktının girdi artışından daha yüksek düzeyde artırılması gerekir” (Arslan, 2013:3).

Verimlilik kavramının kalite kavramı ile ilişkisi vardır. Kaynaklar iyi ve verimli kullanılırsa kalite gerçekleşir. Öte yandan kalite uygulamaları üretimin verimliliğini olumlu yönde etkiler. Etkinlik, işletmenin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini ifade etmektedir. Bu aynı zamanda işletmenin performansının da ölçülebilmesini mümkün hale getirmektedir. İşletme performansının tespitinde anahtar kavramlar verimlilik, etkinlik ve tutumluluktur (Arslan, 2013: 4-5). Etkinlik ve verimlilik birlikte değerlendirildiğinde kalite gerekleri ile de bağlantılı olarak kamu sektöründe üretilen hizmetin özel sektör tarafından üretilen mal ve hizmet gibi yüksek kalitede gerçekleşmesi için bir otokontrol mekanizması sağlamaktadır. Ancak bu durum kamu da karlılık gayesi olmamasına rağmen performans kaygısı ile hizmet üretmeye çalışmanın doğurduğu bir takım sıkıntıları da beraberinde getirmektedir.

Yönetişim kurum içindeki fonksiyonlarına bakıldığında bir takım görevlerin ve sorumlulukların mevcut olduğu görülmektedir. Bu hususta şu noktalar örgütlerde yönetişimin sağladığı görev ve sorumlulukları içeren fonksiyonlarını ifade etmektedir.

1. İletişim ve etkin bilgi paylaşımı
2. Empati
3. Duygusal (Sosyal) Zekâ
4. Beyin fırtınasına dayalı müşterek karar verme
5. Proaktif düşünce
6. Sinerji ve işbirliği
7. Güçlendirme
8. Şeffaflık
9. Çok yönlü güven

Yönetişim kavramının birtakım önerileri şu şekilde özetlenebilir (Palabıyık, 2004: 3):

1. Kaynağını birtakım kuruluş ve aktörlerden almaktadır
2. Ortak hareket eden kuruluşların karşılıklı ilişkileri
3. Aktörlerin özerkliği
4. Aktörlerin sorun çözme yetilerinin etkin olması
5. İdarenin yönlendiricilik yetkisini kullanması.

Türkiye’de kamu kesiminde mevcut örgütsel yapı içerisinde de yönetişimin uygulanabilmesi için bir dönüşüm söz konusudur. Kamu yönetişimi ile ilişkili olarak merkezi yönetim anlayışı içinde, merkezdeki yetkilerin bir kısmının yerele devredilmesi ve yerel yönetimlerin yetki ve görevlerinin genişletilmesi söz konusudur (Palabıyık, 2003: 227). Kamu kesimi, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörü bir araya getiren yönetim anlayışının katılımcılar arasında karşılıklı güvene dayalı yeni bağımlılık ilişkileri kurulmasını sağladığı; geliştirilen işbirliğinin, uygulamaların ve kaynak aktarımlarının belirlenmesinde pazarlık ve oйдаşma (concensus) sürecini öne çıkardığı iddia edilmektedir (Çoşkun, 2003: 46).

Merkezi yönetimin yetkisinin sınırlandırılmasıyla yerel karar mekanizmalarında “çok aktörlü yönetim” anlayışı hâkim kılınmaya çalışılmaktadır. Özel sektörün etkisinin giderek arttığı son yıllarda, kamu yönetiminde yaşanan aksaklıkların ve bürokrasiye bağlanan verimsizliğin giderilmesi için, “devlet merkezli yönetimden toplum merkezli yönetime geçiş” arayışlarında (Palabıyık, 2003: 226) yönetim bir çıkış yolu olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda ulus-devletlerin işlevinin, uluslararası “idareye” daha çok katılan, ama daha az “egemen” birimler şeklinde tezahür etmekte olduğu ifade edilmektedir (Hirst, Thompson, 2003: 204).

Yönetişim uygulamaları, aktif ve katılımcı yurttaşlığın gelişimini sağlayabilecek bir altyapı oluşturma potansiyeline de sahiptir. Örneğin mahalle düzeyinden başlayarak hizmeti sunan, hizmetten yararlanan ve hizmeti denetleyen tüm birimlerin temsilcilerince oluşturulacak “Mahalle Konseyi” içinde bir araya gelerek hizmetin daha etkin ve kaliteli hale getirilebilmesi yönünde kararlar alınabilecektir (modelin ayrıntıları için Öztekin, 2002). Katılımcı kamu yönetiminin geliştirilmesi açısından etkili bir model olmasına rağmen, bu modeli uygulamaya geçirecek yerel yönetim ve merkezi yönetim yetkililerinin, hatta kamu hizmeti sunan özel sektör kuruluşlarının yöneticilerinin katılımcılığın gereklerine inanmış olmaları

ve toplumun da, gerek sivil toplumun gerekse kamu hizmeti yürüten meslek elemanlarının, örgütlülüğünün sağlanması gerekmektedir (Öztekin, 2002: 140).

Türkiye’de, örgütsel anlamda değerlendirildiği yönetim modelinin yerel ölçekte sınırlı düzeyde uygulama alanı bulduğu söylenebilir. Yerel Gündem 21 çalışmaları bunun önemli bir örneği olarak verilebilir ancak sınırlı bir örnek olarak kalmaktadır. Bazı kentlerdeki kent meclisleri, mahalle konseyi ve proje demokrasisi gibi uygulamalar bunlara örnek olarak gösterilebilir. Yönetişim modelinin Türkiye’de sınırlı düzeyde uygulama alanı bulmasının nedeni, yönetim modelinin üzerine inşa edildiği “katılım” olgusu ve “sivil toplum kuruluşları” bağlamında yaşanan yetersizliklerdir. Bunun arka planında ise Türkiye’de halihazırda mevcut olan politik ve yönetsel kültür vardır. Yöneten-yönetilen arasındaki uçurum ve devleti yücelten anlayışın yönetişimin unsurlarını baskıladığı görülmektedir (Sobacı, 2007: 234).

1.1.4 Devletin Küçülmesi Eğilimi

Devletin küçülmesi süreci kavramsal ve kuramsal anlamda en açık izahını refah devleti kavramı içerisinde bulmaktadır. 1950’li yıllardan başlayarak 60’lı yılların ortalarında somutlaşan refah devleti anlayışı aslında bir reform sürecidir. Refah devleti, 1929 bunalımına çözüm arayışları içinde şekillenmiştir. Krizin ardından Keynesyen politikaların uygulanmaya başlaması, devletin ekonomiye müdahalesini gündeme getirirken; sosyal devlet ile refah devleti anlayışının doğuşu önemli bir ilerleme olmuştur. Kamunun sorumluluğundaki sosyal sigorta kavramının ortaya çıkışıyla gelişmeye başlayan refah devleti, sanayileşmenin yarattığı sorunlara çare bulmak ve krize neden olan devlet anlayışının değiştirilmesi düşüncesiyle ilerlemiştir; bu noktada komünist ve kapitalist sistem arasındaki mücadele sırasında sosyalist fikirlerin liberal ülkelerdeki işçileri etkilemesi de refah devletinin ortaya çıkışında etkili olmuştur (Özdemir, 2007). Refah devleti, kamunun işlevlerinde ve rollerinde önemli değişime yol açarken, demokratikleşmeyi ve siyasal rejimin işleyişinde hızlanmayı sağlamış; toplumsal ilişkilerin şekillenmesinde de devlete aktif rol verilmiştir. Refah devletinde devlet, bireysel özgürlükler ile kolektif önlemlerin eş zamanlı olarak öne çıkarılmasına aracılık etmektedir; devletin müdahalesi ile toplumun kendi kendini yönetmesinin etkileşimi söz konusudur. Bu, kamusal görevlerin yerine getirilmesinde yönetim şeklinin yeniden belirlenmesi

sürecini başlatmıştır. Yeni devlet anlayışı hukuka bağlılık ilkesine, devlet memurlarının güvenilirliğine, devletin temel organları arasındaki karşılıklı denetim yeteneğine, yasama organının artan oranda demokratik meşruiyetine dayanmaktadır (Özel, 2008: 138).

Öte yandan 1973'te başlayan Petrol Krizi ekonomik anlamda yeniden yapılanmayı gündeme getirirken, politik yansımaları da gecikmemiştir. Neoliberal politikaların gündeme geldiği bu süreçte piyasanın serbestliğinin önündeki, başta devlet müdahalesi olmak üzere, engeller bir bir kaldırılırken, devlet örgütü ve işleyişi de piyasanın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden düzenlenmeye başlamıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ithal ikameci politikalar nedeniyle başlayan borç krizi, ekonomik ve politik stratejilerde liberalleşmenin ve özelleştirmenin önünü açmıştır.

Yeni liberalizm anlayışına göre ekonomik krizler ekonomiyi ve sosyal alanı finanse etmede yetersiz kalındığında ortaya çıkmaktadır (Aksoy, 2003: 548). Devletin her alana yayılması ise ayrıntılı olarak düzenlenmiş, sivil toplum alanını daraltan ve denetimini kolaylaştıran bir kamu bürokrasisi ortaya çıkarmıştır (Eryılmaz, 2002: 79).

Refah devleti bürokrasisi klasik Weberyen modeli temel olarak örgütlenmiştir. Bürokratik şekilde örgütlenmiş yönetimde politika kurumu ile yönetimin belli şekilde iç içe geçmesi ve birbirini etkilemesi söz konusudur (Özel, 2008:156). Weber'in ideal tip bürokrasi modeli yasalarla düzenlenmiş yetki alanı, otorite hiyerarşisi, yazılı belgelere dayanma, uzmanlaşma, gayrişahsilik, kariyer, kurallar sistemi ile kamu ve özel hayatın ayrışması ilkelerine dayanmaktadır (Eryılmaz, 2002: 45). Yasal otoritenin rasyonel yönetimi denebilecek bu modele göre kamu idaresinin; hukuka bağlılık, eşit muamele ve denetlenebilirlik ilkelerine dayanarak şekillendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Böylece idarenin hangi görevleri yerine getireceği açıkça belirtilirken, kullanılacak yöntem de açıkça saptanabilmektedir (Özel, 2008: 147).

Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması düşüncesinde kamusal mali kriz yanında kamu bürokrasisinin genişliği temel gerekçelerden birini oluşturmaktadır. Sonuçta devlet müdahalelerinin bir "yönetim krizine" yol açtığı iddiası ile daha esnek, yurttaşa daha yakın, kural koyarken muhatapların tepkilerini de dikkate alan yönetim anlayışından söz edilmeye başlamıştır. Bunun yanında toplumsal gelişmenin ulus-devletin ilerisine geçmesi, uluslararası etkinin ulusal sınırları aşması, devletin

toplumun taleplerine yanıt vermede yetersizliği de reform arayışlarının hızlanmasında etkili olmuştur (Özel, 2008: 142).

Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasıyla amaçlanan bir diğer olgu ise bürokratik kamu idarelerinin etkinliğe ve verimliliğe dikkat ederek vatandaş odaklı kamu hizmeti üreten kuruluşlara dönüştürülmesi olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla yenilenmesiyle gelişen küreselleşme sürecinde her şey dönüşüm içine girerken devlet ve kamu yönetimi de yeni işlevler kazanarak dönüşüm içine girmiştir. Buna göre klasik bürokrasi modelinin yerine yeni bir yönetim modeli ve performans araçlarının gerekliliği öne sürülmüştür.

Giderek piyasa ekonomisi ilkelerinin benimsemesi ile özel sektör kalkınmada öncelikli aktör konumuna getirilmek istenmektedir. Buna göre, ekonomik, politik, sosyal ve yönetsel anlamda yeni liberal politikaların yaygınlaşmasında devlet ve devlet politikaları temel belirleyici olmaya başlamıştır (Aksoy, 2003: 546).

Yeni liberal görüş çerçevesinde devletin yeniden yapılandırılması süreci de yeni bir boyut kazanmış; devletin ekonomiye, sosyal yaşama ve politikaya müdahalesinin olabildiğince azaltılacağı yeni bir yönetim anlayışı gündeme gelmiştir (Kutlu, 2003: 104). Devletin örgütlenmesinin yeniden gözden geçirilerek, gerekli dönüşümlerin hayata geçirilebilmesi için güçlü ve hatta otoriter bir yapıda devletin oluşturulması önerilmiş; bunun için de ekonomik ve sosyal girişimlerden devletin çekilmesi gerekli görülmüştür (Aksoy, 2003: 549). Sonuçta küresel sermayenin esnekliğini zorlamayacak bir devlet anlayışı hâkim kılınmak istenmektedir.

Devlet ve kamu yönetimindeki değişim, devletin bugüne kadar kabul edilen “kamusal üretim” alanının kapsamını daraltırken, toplumsal ihtiyaçların ve sorunların üstesinden daha hızlı ve etkin şekilde gelebilmek için devletin kamusal etkinliğinin yeniden yapılandırılması sürecini başlatmıştır (Özel, 2008: 159). Kamusal üretimin azaltılması, piyasaya görev aktarımını öngörürken, işbirliğini ve yeni düzenlemelerin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Günümüzde de kamu tercihi teorisi, yeni kurumsalcılık, managerialism (yönetimcilik) ve yeni kamu yönetimi anlayışına göre şekillenen süreçte minimize edilen kamu görevlerine odaklanılmaktadır.

Neoliberalizm, yeni muhafazakârlık ve kamu tercihi teorilerinden beslenirken, problemlerin nedeni olarak refah devletini görmekte ve kamunun faaliyet alanı küçültülerek, özel sektör anlayışı paralelinde yeniden yapılandırılması öngörülmektedir. Ulus-devletin sorgulanmaya başladığı, sosyal devletin görev ve

yetkilerinin daraltılıp kamu yönetiminin küçültülmesinin amaçlandığı süreçte; piyasa, birey, sivil toplum gibi kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu süreçte yeniden yapılanmada, kabaca, bu birimlerin rollerinin arttırılması öngörülmektedir. Yeni devlet anlayışı; yönetim kapsamındaki bireyler, hükümet dışı kuruluşlar ve sivil topluluklar arasında denge, uyum ve koordinasyon sağlayan, siyasal ve yönetsel karar ve uygulama süreçlerine katılım yollarını açan, yönetişimin parçası olan ortaklar ya da paydaşlar arasında etkileşimi sağlayan bir araç olarak görülmektedir. Yeni devlet, düzenleyen, yönlendiren, teşvik eden ve harekete geçiren devlettir (Saran, 2004: 27).

Bu çerçevede ortaya atılan aktif devlet kavramıdır. Toplumsal görevlerde geniş bir kamusal sorumluluğa sahip olma iddiasında olan ama bütün görevleri kendisi yerine getirmek durumunda olmayan devletten bahsedilmektedir. Devletin görevi, topluma sorumluluk yükleyerek sorunların çözümünde kamu görevlileri ile birlikte harekete geçirmek ve ilerletmek, böylece toplumu geliştirmektir. Devlet, toplumu harekete geçirirken sorunların çözümünde tamamen süreç dışında kalmamaktadır. Aktif devlet kamunun görev alanına giren konuların tanımlanması ve sınırlarının çizilmesinde, kamusal görevleri en iyi şekilde yerine getirecek aktörün bulunmasında, sürekli daha iyiye giden hizmet sunumunu sağlayacak araçların bulunmasında yönlendiricidir. Bu çerçevede 21. yüzyıl devleti için şu idealler ortaya konulmaktadır: sosyal konsensüse ve sosyal sözleşmeye dayalı bir kurum olması; devlet gücünün tek bir elde ya da tek bir merkeze toplanmaması, yerel birimlere yetki devrinin sağlanması; güç ve yetkilerin anayasa ile sınırlandırılması; halk egemenliğine dayandırılması; piyasa ekonomisi ve fiyat mekanizmasına müdahalelerin sınırlandırılması; özel sektörün daha iyi sunabileceği mal ve hizmetlerin, piyasa kuralları içinde üretilmesi; açıklık ve şeffaflık; bireylerin hak ve özgürlüklerinin korunması; uluslararası siyasi ve ekonomik ilişkilere önem verilmesi, dünya ekonomisi ile bütünleşilmesi, rekabete açıklık; katılıma dayalı bir kurum olma; yönetimde kalitenin arttırılması ve toplam kalite ilkesinin benimsenmesi (Aktan, 2003: 115).

Günümüzde yönetsel sistem düzenleyici devlet ilkesini kabul ederken, devlet savunma, adalet gibi belirli kamu hizmetlerini sunan bir aygıt olarak düşünülmekte, diğer kamu hizmetlerinin özel sektör veya sivil toplum tarafından yerine getirilmesi amaçlanmaktadır (Gül, Memişoğlu, 2007: 95).

Bu sürecin devlet ve kamu örgütlenmesine ve işleyişine yansımaları iki boyutludur. Birincisi devletin/kamunun ve kamu faaliyet alanının küçültülmesidir. İkincisi ise küçülen devlet alanının kamu faaliyetleri ve kamu örgütleri ile yapılandırılması ve işletilmesidir. Kamu yönetiminin rolü özelleştirme, sivilleşme ve yerelleşme faktörleri doğrultusunda yeniden tanımlanmaktadır. Kamu girişimlerinin verimsiz çalışacağı kabulünden yola çıkılarak, özel girişimin serbest piyasa koşullarında kaynağı verimli, ekonomik ve rasyonel kullanmak zorunluluğunu dikkate alarak kamunun küçültülmesi ve daraltılmasını önermek rasyonel görülmektedir. Özelleştirme de bu küçültme faaliyetine yardımcı olacak araçlardan biri olarak gündeme gelmektedir. “Daha önce devlet/kamu tarafından yerine getirilen bir hizmetin kamu uygulama alanından tamamen ya da kısmen çıkarılması, özel sektöre devredilmesi; bu şekilde kamunun küçültülmesi ve daraltılması” gündemdedir (Aksoy, 2003: 555).

Devlet eliyle devlet örgütlenmesinin hem kurum sayısı hem de personel sayısı bakımından küçültülmesi, bütçe kaynaklarından buralara ayrılan payın da azalması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede yeniden şekillenen devlete de yeni görevler yüklemektedir. Yeniden yapılanmanın yasal düzenlemeleri, yönlendirmesi, yasal düzenlemelerin uygulanmasında devlet rol üstlenecektir. İktidarların işlevsel etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik temelli uygulamalarında uzmanların ağırlıklı olarak istihdam edildiği yeni örgütler kurulmakta; kamu örgütleri küçültülürken bütüncül, tek merkezden yönetilen örgüt parçalara ayrılmakta, her bir parça kendi içinde hizmetin bir bölümünü yüklenmekte, kullanabilecekleri birimsel bütçeleri olmaktadır (Aksoy, 2003: 557). Bu birimler işlevsel etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik için gerekli görülmektedir. Devlete yönelik maliyetlerin azaltılması baskısı, bir yandan kamusal mal ve hizmetlerin uygun maliyetle temin edilmesini, diğer yandan şimdiye kadar devletin sunduğu hizmetlerin azaltılmasını gerektirmektedir (Özel, 2008: 162). Bu kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması sürecinde desantralizasyonu da öne çıkarmaktadır.

Devletin ve kamu örgütlenmesinin neden yeniden yapılandırılması gerektiği yönündeki görüşlerinin ardından, idarenin nasıl yeniden yapılandırılacağına stratejisini belirleyen yeni kamu yönetimi anlayışı ve yönetim politikaları ele alınacaktır.

1.1.5 Piyasa Ekonomisinin ve Küreselleşmenin Yönetime Etkisi

Küreselleşme, tarihin farklı dönemlerinde uluslararası sisteme hâkim olmuş ve onu düzenleyen güçler aracılığıyla dünyayı etkilemiş bir olgu olmasına rağmen, kavram olarak son yirmi yıllık dönemde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yaygın kullanım, küreselleşme kavramı üzerindeki tartışmaları da alevlendirmiştir. Pek çok farklı boyutu içinde barındıran küreselleşme politik ve ekonomik temelli bir kavramdır. Dünya çapında bağlantı, alışveriş, mal, sermaye ve insan hareketliliğinin artışı yanında kültürel süreçler ve algılamalarda yaşanan hızlı değişim küreselleşmeyi açıklamakta kullanılan iki temel etken olmuştur (Aslanoğlu, 2000: 161). Bunların yanında tarih boyunca görülmemiş bir teknolojik devrim ya da bilişim devrimi küreselleşmenin gelişiminde kilit rolü oynamıştır. Küreselleşme olgusu, tarih boyunca çeşitli dönemlerde ortaya çıkmıştır ve bu tarihsel olgunun zeminini hazırlayan durumlar günümüzde yaşanan süreçle de benzerlikler göstermektedir. Tarih boyunca genellikle tek bir gücün uluslararası sisteme ve özellikle de ekonomik zenginliğe hâkim olduğu dönemlerde –örneğin Roma İmparatorluğu dönemi, ya da “Üzerinde güneş batmayan imparatorluk” olarak anılan 19. yüzyıl İngiliz hâkimiyeti gibi- gelişen sürecin temeli, göreceli bir barış ortamının sağlanmasına dayanmaktadır. Barış ortamının en önemli dayanağını ise askeri üstünlük oluşturmaktadır. Bunun yanında bu göreceli barış ortamının sağladığı en önemli olanak ticari faaliyetlerin ve ekonomik zenginliğin artmasıdır.

Günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde Sovyetler Birliği'nin çöküşü ve iki kutupluluğun sona ermesiyle sistem içinde tek süper güç olarak kalan ABD'nin askeri, ekonomik ve siyasi üstünlüğü ön plana çıkmaktadır. Soğuk Savaş'ın sona ermesi ile ortaya çıkan kısmi barış ortamı içinde ABD, sahip olduğu imkânlar ile yeni küreselleşme aşamasının egemen gücü konumuna gelmiştir. Bu, aynı zamanda kapitalizmin de küresel sisteme hâkimiyeti anlamını taşımaktadır. Bunun yanında 20. yüzyılın son döneminde görülen küreselleşme sürecinin en özgün yanı tarih boyunca görülmemiş bir teknolojik devrimle gelişmesidir. Ulaşımı ve iletişimi kolaylaştıran teknolojik yenilikler, dünyanın her köşesini birbirine bağlarken, sermaye, mal ve insan hareketliliğini de kolaylaştırmıştır. Hızlanan hareketlilik farklı kültürlerin karşılaşmasını ve etkileşimini sağlarken; küreselin yereli, yerelin küreseli etkileme gücüne kavuşmasını sağlamıştır (McGrew, 2005: 22).

Küreselleşmenin etkileri siyasetten ekonomiye, ekolojiden kültüre, farklı alanlarda, farklı şekillerde gözlemlenmektedir. Bu nedenle küreselleşme kuramlarına bakış açıları da çeşitlenmektedir. Temel yaklaşımlar, küreselleşme olgusuna farklı yönlerden yorumlar ve eleştiriler getirmektedir. Bu bağlamda küreselleşme yandaşları ve karşıtları olarak ele alınabilecek iki grubun yanında küreselleşmenin dönüştürücülüğü üzerinde duran teoriler de yer almaktadır (Bozkurt, 2005: 339-345).

Tomlinson (2004: 13) küreselleşme sürecinde pek çok konu ve olayın çeşitli bağlarla birbirine bağlanmışlığı üzerinde dururken, küreselleşme kuramının bu karmaşık bağlantılılık durumunun nedenlerini anlamak, farklı toplumsal alanlar içinde ne anlam taşıdığını saptamakla görevli olduğunu ortaya koymuştur. Kimi yazarlar küreselleşmeyi “basitçe karşılıklı bağlanmışlığın yoğunlaşması” olarak ele almakta, sürekli bir “akış” ile hızlı ulaşım imkânları ve iletişim sistemindeki yeniliklerin sınırları esneklettiğini ve birbirine bağlanmışlığı arttırdığını belirtmektedirler (Tomlinson, 2004: 12).

Dünyada özellikle 1970’lerden sonra değişen üretim şekilleri (fordist üretim tarzından esnek üretime geçiş) ürünlerin küçük birimlerde üretilmesini ve ürün kalitesinin artmasını ve çeşitlenmesini sağlamıştır (Hacısalıhoğlu, 2000: 26-31). Küresel ekonomik düzen içinde öne çıkan bir başka nokta da teknolojik gelişmenin de etkisiyle sermaye hareketlerinin esnekleşmesi ve finansal akışların hacminde, hızında, karmaşıklığında ve bağlanmışlığındaki artıştır.

Neoliberal politikaların tüm dünyada yaygınlık kazanmasında ve işlevsel hale gelmesinde IMF, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların etkisi önemlidir. Küreselleşmenin asıl vurgusu olan serbestleşme ve ticaretin önündeki engellerin kaldırılması, 1948 yılında başlayan GATT sürecinin 1994 yılında Uruguay Raund’u ile sonuçlanarak “Dünya Ticaret Örgütü”nün kurulması ve dünya ticaret serbestisini sağlayacak kuralların belirlenmesi ile garanti altına alınmıştır. Tüm bunlar kapitalizmin sistem içinde yerleşmesini kolaylaştıran unsurlar olmuştur. Bu kuruluşların hazırladıkları ve özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde uygulanan programlar, neoliberal politikaları temel almaktadır. Bununla birlikte bu politikaların gelir dağılımındaki eşitsizliği derinleştirdiği, zenginliklerin paylaşımında adaletsizlik ve dengesizliğe neden olduğu eleştirileri artmaktadır. Küreselleşme, dengeleri önemli ölçüde bozan ve eşit olmayan bir süreç yaratmakta; küreselleşmeye

özgü ilerlemeler, küresel bir şekilde paylaştırılmamaktadır (Halliday, 2002: 99, 104).

Küreselleşme süreci ile paralel ilerleyen neoliberal uygulamalar, kapitalizmin yaygınlaşması, piyasalardaki serbestleşme, ticaretin önündeki engellerin kaldırılması dünyayı “küresel bir pazar” haline getirmeye başlamıştır. Süreç içinde küresel piyasa avantajlarına göre konumlanan ve güçlenen çok uluslu şirketler ekonominin temel dinamiği haline gelmişlerdir (Hirst, Thompson, 2003: 231). Çok uluslu şirketler bir yandan yatırımlarını arttırırken, maliyetleri en düşük seviyede tutarak, özellikle 3. Dünya’daki ucuz işgücünden yararlanarak, bu bölgelerde yeni yatırım alanları da yaratmışlardır.

Ekonominin küreselleşmesi sermayenin konumunu güçlendirip, yeni yatırım alanları bulmasını kolaylaştırırken, çalışan kesimler ile yoksullar için önemli sorunlar doğurmuştur. Bu bağlamda, kapitalizmin gelişimi sermayeyi küreselleştirirken emek ve teknoloji sınırlar arasında kalmıştır (Şaylan, 2002: 37).

Küreselleşme sürecinde, çalışanların sorunlarının yanında artan işsizlik önemli bir sorun oluşturmaktadır. İşsizlik yalnızca gelişmemiş ülkelerin değil; üretim merkezlerini emeğin ucuz ülkelere kaydırılmasıyla, gelişmiş ülkelerin de sorunu olmaya başlamıştır. Ülkeler arasındaki dengesizliğin yanında aynı ülke içinde de zengin-yoksul arasındaki uçurum derinleşmektedir. Yoksullaşmanın artması ve yoksul kesimlerin yaşam standartlarının kötülüğü, açlık, susuzluk, salgın hastalık gibi sorunlar ve sorunların çözümü için gerekli önlemleri alacak yeterli bilincin oluşmaması durumu daha da kötüleştirmektedir. Küreselleşme giderek “zengin ve güçlü olanların daha fakir ve güçsüz olanları boyunduruk altına alarak sömürmek için uzaktan yönettikleri bir egemenlik projesi” olarak algılanmaya başlamıştır (Halliday, 2002: 105).

Bu bağlamda küreselleşme sürecinde devletin düzenleyici rolünün sınırlandırılmakta olduğu görülmektedir. Küreselleşme ile ekonomik düzenin değişen aktörleri ulus-devletin sorgulanmasında da etkili olmuştur. Ulusal yönetimlerin üstünde küresel otoritelerin ortaya çıkışı, yönetimin küresel boyut kazanması ve bunun ulus-devletin yönetim potansiyelini zayıflatması sonucunu doğurmuştur (Özel, 2008: 144).

Çok uluslu şirketlerin ve hükümet dışı kuruluşların artan güçleri ve etkinlikleri devletin rolünün önüne geçmeye başlarken, politik konularda da etkilerini hissettirme

arayışları hızlanmıştır. Örneğin, yerel sorunların bile küresel etkiler doğurabildiği bu süreçte, sorunların çözümü için yapılan girişimlerde devletlerin ötesinde uluslararası ve ulus üstü kuruluşlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Bunun yanında küreselleşme süreci hem ulus-üstü hem de ulus-altı bölgeselleşme hareketlerine de güç kazandırmaktadır (Kömeçoğlu, 2001: 23). Avrupa Birliği gibi ortak amaçlarla bir araya gelen devletlerin, egemenliklerinden bir kısmını paylaşarak bir üstyapı oluşturdukları bölgesel bütünleşme hareketleri de hızlanmaya başlamıştır. Ulus-devletler bir yandan dönüşüm geçirirken diğer yandan farklı oluşumlar içinde bir araya gelip yeni birlikler oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Devlet giderek diğer aktörlerle, özellikle uluslararası aktörlerle etkileşim içinde ağ şeklinde örgütlenen bir siyasal yapıya dönüşmektedir. Kamunun yurttaşların ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kaldığı, sorumluluk ve hesap verme yönünden tıkanıklığı iddiası reform yanlılarının temel argümanı haline gelirken; kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması küresel ekonomiye entegre olabilmenin temel şartı olarak görülmeye başlamıştı (Gözel, 2003: 199). Yeni reform arayışları devlet ve kamu yönetimini bütünüyle kapsama iddiasıyla; genel bir toplumsal yetersizlikten yola çıkarak, bürokratik kamu idarelerinin esnekliğini yitirdiği ve giderek işlevsiz hale geldiğini öne sürerek, idari yapının etkinlik ve verimlilik esasına göre çalışan bir organizasyon yapısına kavuşması amaçlanmaktadır (Özel, 2008: 130). İdarenin yeniden yapılandırılmasından önce refah devleti krizine çözüm arayışları içinde ortaya çıkan yeni yönetsel politikalara kısaca değinmek gerekmektedir.

1.1.6 Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Son dönemki uluslararası değişim, ülkelerin çözmekle yükümlü oldukları ekonomik, sosyal ve idari boyutları olan sorunlar, hükümetleri reforma zorlama konusunda etkili faktörlerdir. Bu reformlarda “yeni kamu yönetimi anlayışı” ön plana çıkmaktadır. Yeni kamu yönetimi ya da işletmeciliği olarak adlandırılan yaklaşım, küresel değişimle de paralel esnek, piyasa temelli ve müşteri odaklı bir yaklaşımdır. Ülkelere göre farklı uygulamalar olmakla birlikte öne çıkan ortak noktalar maliyetleri düşürme, özel sektör tarzı işletmecilik, bürokrasiyi azaltma, piyasa mekanizmasının benimsenmesi, güç ve yetki kullanımında adem-i merkezileştirme,

performans yönetiminin benimsenmesi ve müşteri odaklı kalite gelişim sistemlerinin kullanılmasında artış olarak belirtilmektedir (Sobacı, 2006: 72).

Yeni kamu yönetimi anlayışı bir model olarak Dünya Bankası, OECD gibi kuruluşlarca da özellikle gelişmekte olan ülkelere önerilmektedir. Öte yandan vatandaşların değişen ihtiyaçları, daha etkin ve kaliteli hizmet beklentileri karşısında kamu hizmetlerinin sunumunda da değişim yaşanmaktadır. Kamu kesiminde piyasa kurallarının ve özel sektör anlayışının icap ettirdiği ilkelerin benimsenmeye başlaması, kamu alanında bütçe yönetiminin sonuç odaklı biçimde yapılmasını, katılımcı ve ihtiyaçlara yönelik yönetsel süreçlerin benimsenmesini, hizmetin yararlanıcısı kimse ona yönelik hizmet anlayışının yerleşmesini beraberinde getirmektedir (Gözel, 2003: 195).

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı üç grupta toplanabilecek varsayımlara sahiptir. Bunlar; devletin küçülmesi, piyasacılık ve kamuda işletme yönetim tekniklerinin uygulanmasıdır. Bu doğrultuda Yeni Kamu Yönetimi'nin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Batal, 2010: 1):

1. Kamunun faaliyet alanı ve hizmetler yeniden tanımlanmalıdır,
2. Kamusal hizmetler piyasa ortamında sunulmalıdır,
3. Kamu personeli arasında rekabet sağlanmalıdır,
4. Girişimci yönetim anlayışı benimsenmelidir,
5. Kamuda performans ölçümüne önem verilmelidir,
6. İşletme kavram ve teknikleri uygulanmalıdır,
7. Misyona, amaca ve sonuca odaklanılmalıdır,
8. Hizmetten yararlananların ihtiyacına odaklanılmalıdır,
9. Kamuda hizmet alan bireylere söz hakkı verilmelidir,
10. Katılımcı yönetim benimsenmelidir,
11. Kamu sektörü küçültülmelidir.

Literatürde yeni kamu yönetimi yaklaşımının gelişiminde yeni kurumsal iktisat ve işletmecilik anlayışlarının önemine değinilmektedir (Sobacı, 2006: 73). Rekabetçilik, kullanıcıların seçme özgürlüklerinin olması, şeffaflık, inisiyatif kullanabilme, sonuçlara ulaşmada geniş takdir hakkının gerekliliği yeni kamu yönetimi anlayışının temelidir. Yeni kamu yönetimi anlayışı yedi temel ilkeye dayanmaktadır: Aktif katılımlı yönetim; sonuç odaklı yönetim (süreçlerin değil çıktılarının kontrolü); disiplinli kaynak kullanımı; rekabet; işletmeci yönetim

teknikleri; birimlerin yönetilebilecek birimlere bölünerek küçültülmesi; performansın ölçülmesi (Kutlu, 2003: 105).

Yeni kamu yönetimi anlayışı farklı isimler alabilmekte, uygulamalarda çeşitlilik gözlenmektedir; yine de uygulamaların dayandığı temel ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Süreç odaklı yönetimden sonuç odaklı yönetime
2. Kuruluşların, personelin, iş ortamlarının ve şartlarının daha esnek hale getirilmesi
3. Kurumsal ve kişisel hedeflerin açıkça ortaya konması, performans göstergeleri aracılığıyla başarının ölçülmesine olanak sağlanması
4. Üst düzey yöneticilerin siyasi tarafsızlığı yerine yeniden yapılandırmayı yürüten hükümete destek olması
5. Yönetim faaliyetlerinin piyasa koşulları ile birlikte düşünülmesi ve bazı işlerin özel sektöre gördürülmesi (Gözel, 2003: 197).

Kamu işletmeciliği kamu yönetimi disiplininin ilgi alanının kamu politikalarının uygulanması olarak sınırlandırılması ve işletmeselleştirilmesi yani politik ve sosyal boyutlarından soyutlanarak analizlerin örgüt-işletme boyutuna indirgenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Aksoy, 2003:552). İdarenin küçültülmesi ile ekonomik etkinliğin artacağı ve toplam refahın yükseleceği; devletin küçültülmesi ile önemli bir tasarruf elde edilecek iddiaları ile özel sektörün büyümesinin cesaretlendirileceği öne sürülmektedir (Gözel, 2003: 198).

Kamu işletmeciliği ile anlatılmak istenen kamu örgütlerinin, temel yönetsel işlevlerinin ele alınması ve uygulanması yönünden özel sektör işletmeciliğinden farklı olmadığıdır. Bu nedenle yeni kamu yönetimi yaklaşımı kamu örgütlerinin görevlerini, devlet tekeli ve ayrıcalıkları altında olmaksızın piyasa şartları içinde karlılık ve verimlilik ilkelerine göre nasıl yerine getirecekleri, bunun nasıl rasyonel temeller üzerine oturtulabileceği ve kamu örgütlerinin bu yönde yeniden yapılandırılmaları ve işleyişlerinde özel sektör işletmeciliğinin bilgi birikimi, yaklaşım ve tekniklerinden nasıl yararlanacağı noktaları üzerinde durmaktadır (Saran, 2004: 17). Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve kullanıcıların talepleri doğrultusunda duyarlı hale getirilmesi için de çıktılara ve hizmetlerin kullanıcılarına odaklanmaktadır (Gözel, 2003: 203).

Literatürde yeni kamu yönetimi anlayışının yükselişi ile ilgili dört ana trend ortaya konulmuştur (Gözel, 2003: 198). Bunlar; idarenin küçültülmesi, özelleştirmeye yöneliş, bilgi işlem hizmetlerindeki gelişme, uluslararası gündem olarak sıralanabilir. Bunun yanında anlayış, vatandaş müşteri olarak gören ve kalite odaklı yönetim anlayışının beklentilerine karşılık olabilecek şekilde sonuçlara ağırlık veren bir yapıdadır. Bu bağlamda kamu yönetimindeki değişim özetle:

1. Sosyal devletin icap ettirdiği bir takım kavramların yerini işletmeci anlayışın gereklerini ifade eden kavramların alması,
2. Kamuya ilişkin bir takım hukuki kavramların gücünün azalarak yerine işletmeci anlayışın benimsediği performans ve bireysel girişimciliğe ilişkin kavramların gelmesi,
3. Kamu hizmetinin nasıl sunulacağı yönündeki kararlarda yönetimin tek taraflı tutumunun önemini kaybetmesi, vatandaşın müşterileşmesinden dolayı hizmetin piyasadaki beklentileri karşılması, piyasada seçenek oluşturacak şekilde sunulması (Saran, 2004: 19).

Bu bağlamda, e-devlet uygulamaları da yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde idare reform için bir örnek olarak ele alınabilir. E-devlet idari reform sürecinin bir parçası olarak öne çıkarken, devletin işleyişi, bilgi yönetimi, kamu kurumlarının iç işleyiş mekanizması, hizmetin nasıl sunulacağı ile bütüncül olarak e-devletin başarısından söz edilebilmektedir. Kısaca e-devlet yalnızca bilgi teknolojilerinin yönetimde kullanımı değil, daha bütüncül bir yenilenmeyi ifade etmektedir. E- devlete geçişle amaçlanan vatandaşa sunulan hizmetin kalitesinin artırılması; kamu kurumlarında üretkenliğin ve verimliliğin artırılması; hukuk sisteminin güçlendirilmesi; öncelikli ekonomik sektörlerin teşviki; dezavantajlı toplulukların kamu hizmetlerine erişiminin kolaylaştırılması; iyi yönetişimin geliştirilmesi ve toplumsal katılım tabanının genişletilmesidir (Altınok, 2005: 138). Görüldüğü gibi e-devlet kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması sürecinde önemli bir aşamadır ve şeffaflaşma, hesap verebilirlik ve katılımcı yönetim anlayışının gelişmesinde önemli bir adımdır. E-devlet uygulamalarında da kamuda işletmeci anlayışın etkileri görülmektedir.

Kamu kesimindeki işletmeci uygulamaların neticesi olarak yetkilerin yerele devredilmesi, siyasi gücün dağıtılması söz konusudur (Ünsal, 2004: 42). Merkeziyetçi bürokratik yönetim yapılanmasının zayıflamasıyla kamu yönetiminin,

farklı kesimlerin katılımıyla ortaklıkçı yönetim ya da yönetişim şeklini alacağı belirtilmektedir (Saran, 2004: 15).

1.2 Yönetimde Dönüşümün Kapsamı ve Kuramsal Çerçevesi

Dünyada hemen her alanda olduğu gibi yönetsel anlayış da değişim geçirmektedir. Ülkelerin ekonomileri yönetsel anlayışların biçimlenmesi ile doğrudan ilişkili hale gelmiştir. Bu yönde uygulanan politikalar yönetsel araçların şekillenmesi üzerinde etkili olmaktadır. Liberal ekonomik model tek kutuplu yenedünya düzeninde başat rol oynamaktadır. Piyasa koşullarına uyan aktörler arasında devlet de bulunmaktadır. Bu sürecin açıklanmasında bir takım kuramlardan yararlanılmaktadır (Özel, Eren, 2008: 71). Bu yönde pek çok kuram ve tartışma bu değişim sürecini açıklamaya yönelik bir kaygının ürünüdür. Bunlar arasında işletmeciler ve iktisadi yaklaşımlar başat biçimde dikkat çekmektedir.

1.2.1 Kamu Tercihi Kuramı

Bu kuramın temelinde, kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliğin artırılması ve kamu yararının artırılması için pazar mekanizmasının kamuda işletilmesi ve tekelin kırılması yatmaktadır. Kamu Tercihi Kuramı'nın başlıca varsayımı, demokrasinin toplum tercihinin siyasete taşıma kabiliyetinin düşük olmasıdır. Kamu tercihi kuramında siyaset ekonominin diliyle şekillendirilmektedir. Piyasa mekanizması üretkenliği ve verimliliği artırır. Siyasal insanla ekonomik insan arasında bir ayrım yoktur. Bireysel çıkarlar hemen her zaman ön plandadır (Çoban, 2003: 75).

Bu kurama göre siyasal sistemdeki seçmenler baskı grupları, politikacılar ve memurlar kamu yararı düşüncesiyle değil rasyonel kaygılarla kendi çıkarlarına göre davranmaktadır. Böylece politikacılar yeniden seçilmeyi, bürokratlar koltuklarını korumayı veya terfi etmeyi seçmenler kendi beklentilerine cevap verilmesini isterler. Özel kesimde faaliyet gösterenlerin kârlarını en çoklaştırma amaçları, piyasanın mantığı ve rekabet şartlarının gerekleri içinde örgüt performansını ve başarı düzeyini arttırmaya yetmektedir. Ancak bu teorinin varsayımları çerçevesinde, kamu yönetiminin kamu yararını gerçekleştirme amacı ile kamu örgütü yöneticilerinin kişisel çıkarlarını en çoklaştırma amaçları örtüşmemektedir. Bu nedenle de kamu

örgütlerinin performansı azalmakta kamu yararı amacıyla sapmalar olmaktadır (Saran, 2004: 76).

Yeni sağın devletin yeniden yapılandırılması gerektiği yönündeki görüşlerinin temelinde kamu tercihi kuramı yatmaktadır. Kamu tercihi kuramı siyaset kurumunun ekonomi biliminin yöntemleri ile incelenmesini önermektedir. Bu kurama göre bireylerin şahsi çıkarları esastır (Çoban, 2003: 76). Politikacıların, seçmenlerin, siyasal partilerin de kendi çıkarlarını düşünen ve rasyonel hareket eden birimler olduğunu ifade etmişlerdir (Aksoy, 2003: 551). Bürokraside de benzer şekilde bürokratların kişisel çıkarı ön planda tuttuğu belirtilirken; bürokrasinin diğer insanların da yararına hareket etmesini sağlayacak mekanizmanın ise piyasa tipi örgütlenme olduğu dile getirilmiştir (Çoban, 2003: 87). Kamu tercihi yaklaşımının eleştirileri kamu yönetiminde piyasa ilkelerinin hâkim olmasına zemin hazırlamıştır. Arz fazlasının ekonomide kaynak israfına yol açtığı ve bunun devlet müdahalesi ve kamu girişimlerinin değişmez bir kuralı olduğunu iddia etmişlerdir. Bu görüşler devletin küçültülmesi ve kamu hizmetlerinin özel sektöre gördürülmesi fikrinin yerleşmesinde etkili olmuştur.

1.2.2 İşlem Maliyeti

İşlem maliyeti kuramına göre, üretimden daha çok mal veya hizmetin karşılıklı değişimi önemlidir. Bunun yanında bu değişimi gerçekleştiren organizasyon yapısı önemlidir. Organizasyonlar bu noktada mal ve hizmetleri en az maliyetli şekilde değiş tokuş yapmak isterler (Eren, 2001: 82).

İşletmeler işlem maliyetlerini azaltmak istedikleri için organizasyon içinde işlemlerini gerçekleştirmek isterler (Özer, 2005: 193). İşlem maliyetinin ciddi biçimde kendisine tartışma alanı bulması bütçe açıkları ve kaynak yetersizliklerine ilişkin çözüm üretme kaygısından kaynaklanmaktadır (Özel-Eren, 2008: 72).

1.2.3 İşletmecilik Yaklaşımı

Bu yaklaşım, kamu sektöründe “idare” (administration) kavramının yerini “yönetim” (management) kavramının almasını öngörmektedir. Değişim elbette salt sözcüklerde kalmamaktadır. Bu yaklaşıma göre devlet örgütleri de standartların, performans ölçütlerinin ve ölçümlerinin net olarak bilindiği, sonuçların esas alındığı,

ekonomiklik- etkililik ve verimliliğin, müşteri odaklılığının, toplam kalitenin ve sürekli iyileştirmenin vurgulandığı bir anlayışla yönetilmelidir (Güzelsarı, 2004: 97).

Bu yaklaşım kamu örgütlerinin yapı, süreç ve personel sistemleriyle ilgili kavram, kural ve ilkelerini işletme yönetimi teknikleriyle biçimlendirmektedir. Buna göre katı hiyerarşik, merkeziyetçi örgütlenmenin yerine esnek, basık hiyerarşili adem-i merkeziyetçi örgütsel yapılar almaktadır. Yine bu yaklaşım, personel sisteminde statü hukukunun yerini sözleşme hukukunun almasını, her düzeydeki personelin bile iş yöneticisi gibi sorumluluk üstlenmesini de karar süreçlerinde yer almasını öngörmektedir (Özel-Eren, 2008: 73).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİŞİM ANLAYIŞININ TÜRKİYE'DEKİ YANSIMALARI VE İLGİLİ AKTÖRLER

2.1 Yönetişim Anlayışı ve Aktörler

Küreselleşmenin, devletin ekonomiye müdahalesi ve işlevlerinin daraltılması yönünde getirdiği neoliberal etkilerinin kamu hizmetlerine yansımaları, sadece bu hizmetlerin doğrudan özel kesime bırakılması şeklinde gerçekleşmemekte, aynı zamanda devlet yönetiminin etkinleştirilerek bugünün güncel deyimleriyle "küçük devlet" veya "etkin devlet" olarak adlandırılan liberal devlet anlayışı çerçevesinde kamu hizmetlerinin daraltılarak fakat daha etkin sağlanması düşüncesi hâkim olabilmektedir. Devletin düzenleyici faaliyetlerinin ön plana geçtiği bu anlayışın günümüzdeki temel dayanağı ise "yönetişim" kavramı etrafında şekillenmektedir (Tokatlıoğlu, 2005: 115).

Yönetişim sözcüğünün Fransızca karşılığı olan "gouvernance", 18. y.y.da yönetmek anlamında kullanılmaktaydı. Daha sonra İngilizcede de kullanılmaya başlanmıştır. Bugün önüne "iyi" sözcüğü getirilerek "iyi yönetişim" "good governance" ve çeşitli güncel gelişmeler doğrultusunda "küresel yönetişim", "işletme yönetişimi" gibi terimler içinde kullanılmaktadır. Ancak kavramın sosyal bilimler alanına girişi 1970'lerin ortalarından itibaren olmuştur (Sönmez, 2004: 115-116).

Ancak tüm bunların ötesinde günümüzde yönetişim, kamu kesiminde hizmetlerin yeni bir yönetim anlayışıyla sunulması bağlamında gündeme gelmektedir. İşletmeler için geliştirilen "toplam kalite yönetimi", "müşteri odaklı yönetim" gibi yaklaşımlar artık kamu kesiminin yeni yönetim anlayışına giren kavramlar olmaktadır (Şimşek, 1997: 185-186).

Son olarak, yönetim kavramının sadece yerel ve ulusal değil, küresel düzeylerdeki yönetim süreçleri için de kullanıldığını vurgulamak gerekir. Küresel ekonomik yönetimin başlıca aktörleri arasında IMF, Dünya Bankası, Dış Ticaret Örgütü, Dünya Ekonomik Forumu, Avrupa Birliği kurumları bulunmaktadır. Bu sayılan kurumlar çok uluslu şirketler ile birlikte küresel yönetimin güçlü aktörleri ulusal devletler üzerinde güçlü bir siyasal baskı yaratabilmektedirler (Brown, 2002: 37-38).

2.1.1 Yönetimin Sivil Toplum Boyutu

Sivil toplum kavramı her ne kadar günümüzdeki anlamıyla kullanılmasa da kavramın düşünsel temelleri antik çağda yaşayan Aristo'ya kadar ilişkilendirilebilmektedir. Aristo'nun "koinoniapolitike" diye tanımladığı bu kavramla site devleti çatısı altında birlikte yaşayan, yasalar çerçevesinde bir arada yaşayan özgür ve eşit yurttaşları, ahlaki bir kamuyu tanımlamaya çalışmıştır. Bu tanımlama içerisinde devleti, sivil toplumu ve insanları tek tek ele almamış hepsini iç içe geçen bir bütün olarak tanımlamıştır. Site içinde yaşayan insanlar burada kaldıkları süre boyunca vatandaş olarak kabul görmüş, site dışarısındakiler, köleler ve diğer yabancılar ise vatandaş olamadıkları için siyasi karar mekanizmalarına da alınmamışlardır. Bu nedenle vatandaş olamayanlar aynı zamanda sivil toplum içinde de olamamışlardır (Sarpaşan, 2008: 12). Bu bakımdan sivil toplumu tanımlarken karşısında bir devlet olgusu yer alması gerektiği gibi bir durum da ortaya çıkmaktadır.

İlk defa devlet ile sivil toplumu birbirinden ayıran düşünür Adam Ferguson olmuştur. Ferguson'a göre devlet ile toplum birbirinden ayrılmaya, farklılaşmaya başlamaktadır. Bu farklılaşma sivil toplum kavramının kendine yaşam alanı bulmasını kolaylaştırmıştır (Sarpaşan, 2008: 22). Hegel ise sivil toplumu bir toplumsal sınıf ve gelişmenin bir aşaması olarak görmektedir. Dolayısıyla sivil toplum daha önce yaşanan bir olgu değildir. Sivil toplum uzun ve karmaşık bir tarihsel dönüşüm sürecinin ürünüdür (Sarpaşan, 2008: 25).

Devlet, çok aktörlü ve pek çok unsurun birbirine eklemli olduğu büyük bir organizasyondur. Kendi içinde de pek çok organizasyon barındırır. Devlet geleneği köklü ülkelerde bu organizasyon çok büyük bir alanı kapsamaktadır. Bu nedenle devlet sivil olanın, bireyin, toplumun yaşam alanına, özgürlüklerine müdahale eder

noktaya gelebilmektedir. Bu noktada sivil toplum ile devlet karşı karşıya gelmektedir (Özalp, 2008: 5).

Sivil toplum devletin denetimi dışındaki alanda ekonomik ilişkilerin baskısından kısmen uzak, gönüllü ilişkileri sürdüren kurum ve faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler küresel, ulus üstü, ulusal, bölgesel, yerel ve hatta mahalle sorunları, işyeri konuları gibi yakın çevre düzeyinde de olabilir (Talas, 2011: 391).

2.1.1.1 Sivil toplum örgütü

Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve Sivil Toplum Örgütleri (STÖ), ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte, resmi kurumlar ve doğrudan kar amacı güden birincil ve ikincil örgütlerin dışında kalan, faaliyet alanları politik, sosyal, kültürel, hukuki, çevresel vb. gibi birçok farklı ama birbiriyle etkileşim içinde olan, lobi çalışması yapan, baskı grubu niteliği taşıyabilen, gönüllülük usulüyle faaliyetlerini yürüten alan, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Tanımlanması oldukça zor olan sivil toplum ve sivil toplum örgütü kavramlarının çoğu zaman kolay anlaşılması devlet ve başka kurumlara karşı konumlandırma yaklaşımı hâkim görünmektedir. Modern anlamda da sivil toplumun anlaşılması için pek çok tanım sivil toplumun görece özerkliğine vurgu yapmaktadır (Erdoğan Tosun, 2001: 62). Özellikle de burada devlete karşı özerklik vurgulanmaktadır. Bu tür bir yaklaşımın yanında toplumcu içerik taşıyan tanımlamalara da rastlamak mümkündür.

Bir tanıma göre sivil toplum örgütleri, “sivil toplum içinde ve sivil toplumu geliştirme yönünde faaliyet gösteren, onun gelişmişlik düzeyini ve toplumsal bağlama özgü özelliklerini yansıtan örgütlenmeler olarak anlaşılmaktadır” (Mütevellioglu, 2009: 64).

Sivil toplum kuruluşları aynı zamanda gönüllü kuruluşlar, üçüncü sektör, hükümet dışı kuruluşlar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar adıyla da anılmaktadırlar. Sivil toplum geleneği farklı olan ülkelerde farklı adlarla bu oluşum ve faaliyetler nitelendirilmektedir. Bu kuruluş ve faaliyetler ile siyasal iktidar dışında üretilen görüşler ile alınacak siyasi kararların etkilenmesi ve yönlendirilmesi amaçlanmaktadır (Emini, 2013: 44).

2.1.1.2 Günümüz sivil toplumun niteliği

Devlet ve sivil toplumun birbirinden bağımsız olması düşünülemez. Sürekli bir etkileşim mevcuttur. Buna ek olarak sivil toplum aynı zamanda siyasi alanın tabanını oluşturmaktadır. Sivil toplum da devlet gibi geniş bir organizasyon ağını temsil etmektedir. Ancak günümüzde daha çok uzmanlaşma ve bu yönde somut faaliyetler ortaya koyma yönünde tavır geliştiren sivil toplum örgütlerinin sayısı oldukça fazladır.

Sivil toplum örgütleri ekonomik bir takım çıkarların korunması ve menfaatlerin tesisi amacıyla kurulmuş ve faaliyetlerini yürütüyor olabilir. Ticaret yapan bireyler bu konuda mesleklerine ilişkin uzmanlıklara ilişkin bir örgütlenme içinde olabilirler. Kültürel değerler ile ilgili, etnik birliktelik ile ilgili sivil toplum örgütleri tesis edilebilir. Bilgi edinme ve eğitime yönelik olarak da bu tür örgütlenmeler içerisinde olunabilir. Özellikle son yıllarda bilgi edinme hakkının genişlemesi de bu yönde faaliyetlerin artmasına, şeffaflık talepleri ile bağlantılı olarak sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerini şekillendirmesine kaynaklık etmektedir. Menfaat merkezli olarak kurulabilirler. Bir işten ayrılan, emekli olan veya o işi yapanlar için hak ve menfaatleri savunan bir nitelik ortaya koyabilirler. Yaşam kalitesini artırma hedefi doğrultusunda çalışmalar yürütüyor olabilirler. Bu konuda çok sayıda proje yürüten sivil toplum örgütü ortaya çıkmıştır. Bir başka ülkede veya kendi ülkesinde vatandaşlık ile ilgili hakların tam olarak tesis edilmesi yönünde faaliyet gösteren bir nitelik de taşıyor olabilirler. Sivil toplum örgütleri bunlardan bir veya birkaçını bir arada da gerçekleştirebilir. Sarpaşan'ın ifadesiyle sivil toplum çok yönlü "bir arada yaşamanın test edildiği bir alandır" (Sarpaşan, 2008: 38).

2.1.1.3 Yönetişim ve Sivil Toplum Örgütlenmesi

Sivil toplum ve devlet etkileşim içerisindedir. Ancak bu etkileşim sivil toplumun özerkliğini tahrip edemez. Bu özerklik alanı sayesinde sivil toplum içinde barındırdığı çok boyutlu unsurların sürdürülebilmesini sağlar. Bu kapsamda sivil toplumun öznesi olabilecek alanları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a) Ekonomi alanındaki birlikler
- b) Kültürel alandaki birlikler
- c) Eğitim öğretim alanındaki birlikler

- d) Çıkar odaklı sınıf unsurları
- e) Gelişime yönelik organizasyonlar
- f) Sorun merkezli oluşum ve talepler
- g) Vatandaşlık odaklı organizasyonlar (Siyasal Birikim, 2009:1).

Sivil toplum kavramının içeriği ne kadar dolu ise bu içeriği dolduran her bir alan yönetim kavramı ile de aynı zamanda ilişkilidir. Yönetişim, kamu kesiminde, hükümet etme anlamında hiyerarşik nitelikteki bürokratik yapıya dayalı “yönetim” kavramının yerini almış görünmektedir (Yaşın, 2005: 22).

Nitekim kavram ilk kez Dünya Bankası raporlarında telaffuz edilmiştir (Şaylan, 1998: 142). Bugün Avrupa Birliği de bu kuruluşlar arasına katılmıştır. Görüldüğü gibi, yönetişimin kamu kesimine girişi küreselleşme sürecinin gelişimi ile paralellik arz etmektedir. Çünkü küreselleşmenin hızlanmasında etkili olan faktörler, yönetişim kavramının kamu kesiminde gündeme getirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Küreselleşmeyle birlikte, sermaye hareketliliği başlamış, buna bağlı olarak ulus-devlet’lerin düzenlemeleri sermaye önünde engel görülmüştür. Bu anlamda ulus-devletlerin dönüştürülmesi ve sermaye hareketlerine açık hale getirilmesi gerekmektedir. İşte bu noktada küresel aktörler ve operasyonel girişimleri başlamıştır. Bu anlamda yönetişim önemli yer tutmaktadır.

Thatcher dönemi İngiltere'sinde yürürlüğe giren kamu harcamalarının kısılmasını zorunlu kılan neoliberal politikalar, yerel yönetimlerin sunduğu kamu hizmetlerinin kısılmasını ya da özelleştirilmelerini beraberinde getirmiştir. Refah devletinin yerel yönetim düzeyinde ortaya çıkan krizi, yerel iktidarları, sorumluluklarını kamu gücünden başka bir yere, neoliberal politikalara karşı toplumsal dayanışma gösteren ve “sivil toplum” denen oluşuma devretmeye itmiştir. Böylece bu uygulamalara karşı oluşan toplumsal dokuyu ve direnci kırmak üzere, yerel yönetim düzeyinde işletme yönetişimi fikri geliştirilmiştir (Brown, 2002: 37).

Sivil toplumun ya da gönüllü kuruluşların yönetişim ile ilişkisi bazen “üçüncü sektör” nitelemesi ile de ortaya konmaktadır. Günümüz iktisadi sisteminin toplum ve siyaset yapılanması, sosyal sektör olarak nitelendirilen ayrı bir sektörel alana ihtiyaç duymaktadır. Bu sektörel alan gönüllülük esasına dayalı hükümet dışı kar amacı gütmeyen organizasyonları ifade etmektedir (Muter, Gökbnar, 1997: 387).

Neoliberal politikaların kamu harcamalarını kısarak, kamu hizmetlerini özel sektöre ve sivil toplum denen gönüllü kuruluşlara bırakma yaklaşımının gerisinde,

hem özel sektörün karlılığını arttırmak, hem de popüler sınıfların kamusal alana dâhil işlerin yönetimine müdahale olanaklarını önemli ölçüde daraltmak yatmaktadır (Brown, 2002: 37).

2.1.2 Yönetişimin Sektörel Boyutu

Öncelikle devletin ekonomide düzenleyici faaliyetleri, tümüyle küreselleşmenin gereklerine uygun bir düzenleme işlevine dönüşmektedir. Ekonomide kaynak dağılımı mekanizmaları serbest piyasa ekonomisinin işleyiş gereklerine uygun bir konuma getirilmektedir. Çünkü, sermaye piyasalarının serbestleşmesi, ulus devletlerde hükümetlerin politikalarını ulus aşırı sermayenin çıkarlarını koruyacak şekilde küreselleşmeye uyum sağlamak adına yeniden düzenlemeye zorlamakta ve bu eğilim giderek “terbiyevi” bir özelliğe bürünmektedir (Tabb, 2002: 69).

Kamu hizmetleri sermaye için yeni ve daha güvenceli yatırım alanları olarak görülmeye başlanmıştır. Hazır bir talebi olan kamu hizmetleri, sermayenin karlılığını arttırabileceği yeni alanlar olarak ortaya çıkmıştır. Liberal anlayışa göre devlet sosyal alandan da çekilmelidir, özellikle yarı kamusal nitelikli kamu hizmetlerini özel kesim de üretebilir. Böylece görüldüğü gibi, kamu hizmetlerinin özelleştirmesi, kamu harcamalarının kısılmasına kadar giden geniş bir yelpazede savunulmaktadır. Bu önerilerin gerisinde yatan temel düşünce devletin ekonomideki faaliyet alanlarının tümüyle tasfiye edilmesi halinde, kamu hizmetlerinin finansmanı için kaynak ihtiyacı ortaya çıkmayacağından, vergileri düşürmenin bir gerekçesi yaratılmış olmaktadır. Ancak bu anlayış çerçevesinde sermaye üzerindeki vergiler düşerken, düşük gelir grupları üzerindeki vergi yükü için aynı şey söylenememektedir (Başkaya, 2004: 158-159).

Liberal anlayış, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesini savunurken, devletin özelleştirilen kamu hizmetlerini satın alamayacak düşük gelirli kimseleri ayrıca desteklemesi gerektiğini düşünmektedir. Çünkü işsizlik ve yoksulluğun kişisel beceriksizliğin bir sonucu olduğu kabul edilmektedir (Başkaya, 2004: 159). Nitekim kamu hizmetleri alanında gönüllü kuruluşların (sivil toplum kuruluşları) faaliyetlerinin desteklenmesi gerektiği düşüncesinin gerisinde böyle bir bakış açısının bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Özel sektörde sunulacak olan

kamu hizmetlerini satın alacak güçte olamayan vatandaşlara ne tür desteklerin yapılacağı da farklı bir tartışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşmenin ideolojisi olan neoliberalizmi savunanlar, geniş kapsamlı bir sosyal refah politikasından yana değildirler. Uygulanan mali politikalar bu ihtiyaca cevap verecek kamu hizmetlerinin artırılmasına imkân vermemekte, o zaman, devletin daralan sosyal boyutu ile birlikte bu boşluğu dolduracak gönüllü kuruluşların desteklenmesi yoluna gidilmektedir. Aslında gönüllü kuruluşlara yapılan desteklerin altında yatan sermayenin kendi politikalarını ve yapılanmalarını meşrulaştırma çabaları yatmaktadır.

Tablo 1.1: Çeşitli ülkelerde sosyal harcamaların toplam devlet harcamaları içindeki payı (%) (Buğra, A., 2001).

	1990	1998
Türkiye	26,3	25,7
Amerika Birleşik Devletleri	43,4	53,8
Avrupa Topluluğu		
Almanya	65,0	69,8
Finlandiya	60,8	55,3
Hollanda	64,6	63,5
İngiltere	52,8	57,5
İspanya	50,6	48,3
İsveç	61,8	53,2
Yunanistan	32,1	35,0
Gelişmekte Olan Ülkeler		
Arjantin	57,1	63,6
Meksika	30,6	48,1
Şili	63,9	71,3
Endonezya	13,2	26,2
Filipinler	22,5	26,5
Kore	27,8	27,8
Malezya	35,5	42,5

Tablodan da görüldüğü üzere, Türkiye gelişmekte olan ülkeler arasında yer almasına rağmen AB ülkelerinde olduğu gibi sosyal harcamaların payında bir artış görülmemektedir. Türkiye'nin kendine has koşullarının ve gelişmekte olan ülke

konumunun gereklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Zira gelişmekte olan ülkelerde, devletin kamu hizmeti üretme ve sunma yeteneğinin güçlendirilmesi ve kapasitesinin artırılması izlenecek temel politika olmalıdır denilebilir. Bunun için devletin kronikleşen mali krizine son vermek gerekir. Devletin dışa bağımlılığını arttıran borçlanma politikaları yerine kamu kaynaklarının artırılmasına imkân verecek politika anlayışı benimsenmelidir denilebilir.

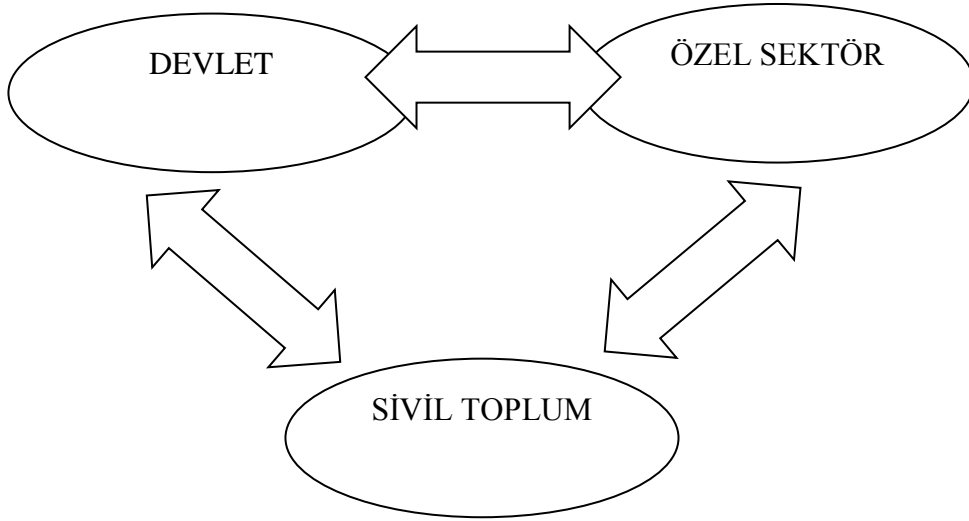
2.2 Yönetişim ve İyi Yönetişim

2.2.1 Sektörler Arası Ortaklıklar

Yönetişim politikaları çerçevesinde temsili demokrasinin yetersizliğinin tartışılmaya başlaması, yurttaşların aktif konumda olduğu, oydaşmaya dayalı katılımcı ve çoğulcu demokrasi fikrini geliştirmiştir. Yönetişim ilkesinin uygulanması için farklı kesimlerden baskıların arttığı bu süreçte güçlenen ise sivil toplum anlayışı olmuştur. Yönetişim ilkesinin uygulanmasıyla birlikte sosyal ve politik rollerinin güçlenmesinin yanında etki kapasitelerini de arttıran sivil toplum kuruluşları aktif olarak yönetimin, özellikle de yerel yönetimlerin, parçası haline gelmeye başlamıştır. Bu çerçevede ortaya çıkan katılımcı kamu yönetimi anlayışı, kamu hizmetini üreten örgütler ile bu hizmetten yararlanan örgütleri ve aynı hizmetten sorumlu kamu kuruluşunun yöneticilerinin bir araya gelerek, ilgili hizmetin yapılmasına, işleyişine, eksikliklerine ve denetimine ilişkin ortak kararlar alınabilmesi, tartışılabilmesi, yeni fikirler ve görüşler üretilebilmesine zemin hazırlamaktadır (Öztekin, 2002: 134). Bu çerçevede Şekil 1’de kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütleri arasındaki ilişki görülmektedir. Toplumun fikirlerinin yansıtılmasında önemli rol oynayan üçüncül örgütlerin ortaya çıkışı, birincil örgütler denilen kamu örgütleri ile ikincil örgütler denilen özel sektör örgütleri arasındaki ayrılığın azalmasında etkili olurken, toplumun geniş kesimlerinin çıkarlarının savunulması ve alınan kararlarla topluma geri dönüşün sağlanması yönünde önemli katkılarda bulunmaktadır. Sivil toplum örgütleri kamu ve özel sektör örgütleri arasında dengeyi sağlayarak uzlaştırıcı ve dengeleyici rol oynamaktadır (Öztekin, 2005: 92).

Yönetişim sürecinde bu ilişkinin daha karmaşıklaştığı görülmektedir. Yönetişim devlet, özel sektör ve sivil toplum arasında karşılıklı bir bağıllık

yaratırken, üç birimin de katılımı ile çok aktörlü yönetimin hayata geçirilmesine çalışılmaktadır. Bu sayede etkin kamu yönetimi uygulamaları yaygınlaşacak, girişimciliğin önündeki engeller kaldırılacak ve katılımcı aktif yurttaşlığın önü açılacaktır. Öte yandan yönetim politikaları uygulanmaya başlandıkça, süreçten en çok yarar sağlayanın özel sektör olduğu görülmektedir. Devlet ya da kamu kuruluşları koordinasyonu sağlayan birim, sivil toplum kuruluşları ise kararların onaylayıcısı konumuna gelmektedir.



Şekil 2.1: Yönetişim sürecinde kamu-özel-sivil toplum ilişkisi.

Yönetişim kavramı çerçevesinde özellikle devletin değişen rolü ile ilgili tartışmalar önem taşımaktadır (Güneş, 2004: 42). Yönetişim devlet-özel sektör-sivil toplum üçgeninde oydaşmacı şekilde kararlar alınmasını öngörse de, uygulamalar özel sektör ayağının, kararları etkilemede en güçlü birim olduğunu göstermektedir. Sivil toplumdaki kararların onaylayıcısı olması beklenirken, devletin de koordinasyonu sağlayan birim olması öngörülmektedir.

2.2.2 İyi Yönetişim ve Etkin Demokrasi

Dünya Bankası kaynaklarında “ulusal konuların yönetimi için politik gücün kullanımı” olarak ifade edilen yönetişim kavramı yanında etkin kamu hizmeti, bağımsız yargı sistemi, hesap verebilir yönetim, bağımsız kamu denetçisi, hukuka ve insan haklarına saygılı yönetim, çoğulcu kurumsal yapı ve bağımsız basın gibi ilkeler “iyi yönetişim”in temeli olarak gösterilmektedir.

Yönetişim kısaca; verimlilik, sorumluluk, katılım, şeffaflık, açıklık ve etkinlik ilkeleri çerçevesinde geliştirilen; kamu, özel sektör ve sivil toplum ortaklığına dayalıdır.

Etkinlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve yerellik ilkelerine dayanan bir devlet ve kamu yönetimi amaçlayan yeniden yapılandırma çabaları çerçevesinde devletin yapı ve işlevlerindeki değişimin kuramsal temelleri şu şekilde sıralanabilir. İşletme yapılarında kurumsal yönetim faaliyetleri bir takım ilkeler doğrultusunda yürütülmelidir. Bu aynı zamanda iyi yönetim için de gerekli ilkelerdir. Bu ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Batal, 2010: 1):

Saydam Yönetim: Karar alma süreçlerinde etkilidir. Karardan etkilenenlerin kararların sonucu hakkında öngörülebilir bulunabilmelerine olanak sağlar. Tutarlı ve istikrarlı yönetimi teşvik eder.

Hesaplaşabilirlik: Yetki ve kaynaklar hususunda sorumlulukların devrine imkan sağlar. Kullanılan kaynakların hesabının verilebilmesi ve yargı denetimine tabi olmasını ifade eder.

Katılım: Merkezi yönetime ait kaynak ve yetkilerin yerel yönetimler ve STK'larla ortak kullanılmasının önünü açar.

Merkezi ve Yerel Yönetimler Arasındaki Uyum: Her iki yönetsel alandaki iç işleyiş ve yönetim bozukluklarının giderilmesini, değişime kolay adaptasyonu sağlar.

Yerindenlik: Hizmetlerin halka yakın ölçekte sunulmasını sağlar. Halkın hizmetlerin maliyet ve kaynakları öğrenmesini kolaylaştırır. Bu sayede halk, üretilen siyasaları benimseyebilir.

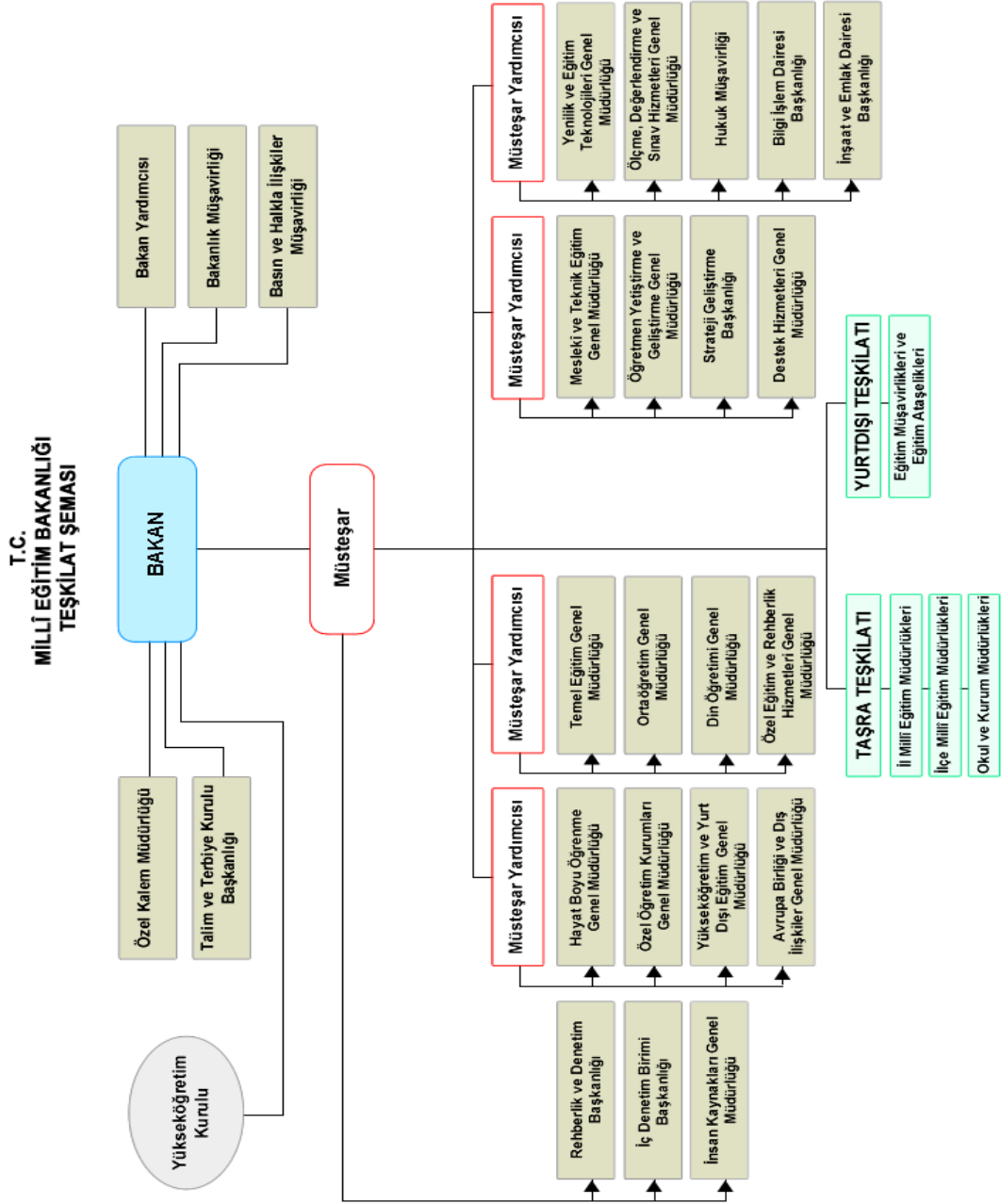
Etkinlik: Toplum kesimlerinin siyaset üretimine katılımı sayesinde verimli ve etkin bir şekilde toplumsal refahı gerçekleştirmeyi öngörmektedir.

Yönetişim anlayışı hem kamu yönetimi hem de işletme yönetimi alanlarında kabul edilen ve uygulanan bir sistem olmasına rağmen uygulama alanına göre değişiklikler görülmektedir. Yerelleşme gündeme getirilirken, demokratikleştirmeyi sağlamayı hedeflediği argümanı ön plana çıkarılmaktadır. Günümüzde yerelleşme ile güdülen amaç hizmetlerin yerinde görülmesinin yanında karar alma süreçlerin “yerel halka” yaklaştırılması ve bu sayede demokrasinin pekiştirilmesidir. Bu noktada yerele gidildikçe katılımın ve temsilin artacağı varsayılmaktadır (Ataay, 2006: 195-196). Sonuç olarak yerelleşmeyle demokratikleşmeyi eleştirenler şu çıkarımda bulunmaktadır; eğer yerelliklerle seçilmişlerin göreve gelmesiyle demokratikleşme sağlanacaksa, neden merkezde teknokratik bir yapılanmaya gidilmektedir. Yani merkezde atanmışlar, merkezi devlet kurumlarında gerek düzenleyici yüksek kurullarda görev alır ve çerçeve esas düzenlemeleri yaparlarken,

yerel düzeyde ise çok daha az etkisi olan ve merkezi kararların mühendisliğini üstlenmek durumunda kalan seçilmişler görev almaktadır.

2.3 Milli Eğitim Bakanlığı

Milli eğitim bakanlığı, tarihi kökleri itibariyle ülkemizde geçmişi eskiye dayanan köklü bir yapılanmadır. II. Mahmut döneminden bu yana eğitimin devlet hizmeti şeklinde yürütülmesi gereği doğrultusunda düzenlemeler ve yenilikler yapılmıştır. Osmanlı İmparatorluğu sonrasında Cumhuriyet dönemi'nde 1923'ten 27 Aralık 1935 tarihine kadar "Maarif Vekaleti", 28 Aralık 1935'den 21 Eylül 1941 tarihine kadar "Kültür Bakanlığı", 22 Eylül 1941'den 9 Ekim 1946 tarihine kadar "Maarif Vekilliği", 10 Ekim 1946'dan sonra "Millî Eğitim Bakanlığı", 1950'den sonra "Maarif Vekaleti", 27 Mayıs 1960 tarihinden sonra "Millî Eğitim Bakanlığı" adıyla çalışmalarını sürdürmüştür (TC Milli Eğitim Bakanlığı, www.meb.gov.tr/meb/tarihce.html).



Şekil 2.2: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat şeması (www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html).

Millî Eğitim Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı ile birlikte en fazla ana hizmet birimine sahip bakanlıktır. Bunun nedeni, Millî Eğitim Bakanlığı'nın tüm ülke vatandaşlarına hizmet götürmek zorunda olması ve eğitim hizmetinin asli kamu hizmetlerden olmasıdır. Millî Eğitim Bakanlığı örgütsel yapı itibariyle pek çok bakanlıktan çok daha büyüktür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE YÖNETİŞİM ANLAYIŞI VE KAMU KURUMLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.2 Yöntem

3.1.1 Araştırma Amacı

Araştırma, “yönetişim” kavramının Türkiye’de kamu kurumlarında uygulanabilirliğinin kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışanlar tarafından ne şekilde uygulanmakta olduğunun ve yönetişim ile ilgili düşüncelerinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır.

3.1.2 Araştırmanın Varsayımları

Çalışmada bazı varsayımlar üzerinde durulmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Yaş ve eğitim durumu ile birlikte yönetişim algısı değişmektedir.
2. Kamu kurumlarında yönetişim uygulamalarının yerleşmesi yönetsel kademenin bu uygulamaları benimsemesine bağlıdır.
3. Kamu kurumlarında yönetişime yönelik uygulamaların somut olarak hayata geçirildiği görülmektedir.
4. Kamu kurumu yöneticileri yönetişim ilkeleri ile örtüşen çalışmalarda inisiyatif almak istemektedirler.

3.1.3 Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma Ankara İli'nde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Ekim 2014-Kasım 2014 tarihleri arasında yapılmıştır.

3.1.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Milli Eğitim Bakanlığı merkez (başkent) teşkilatında görev yapmakta olan orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında bu evren içerisinde rastgele biçimde, Bakanlığa bağlı farklı kurumlarda görev yapan personel ile görüşülmesinin yönetişime bakış açısını ve farklı kurumlarda uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerin tespit edilmesini kolaylaştırabileceği varsayılarak farklı profildeki personel ile görüşmek tercih edilmiştir. Her biri farklı kurumlarda farklı pozisyonlarda çalışmakta olan veya yeni emekli olmuş 10 birey ile derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Örneklemi oluşturan ve görüşme yapılan bireyler ile ilgili profile bakıldığında şu özellikler görülmektedir:

Tablo 3.1: Katılımcıların profili.

Ad Soyad (Kodlama)	Yaş	Eğitim	Yöneticilik Deneyimi (Yıl)	Cinsiyet	Çalıştığı Pozisyon
İS	57	Yüksekokul	35 yıl	Erkek	Mesleki ve Teknik Eğitim Daire Başkanı Danışmanı
MT	67	Lisans	35 yıl	Erkek	Müsteşar Yardımcısı
ŞY	50	Lisans	30 yıl	Erkek	Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel müdürlüğünde Daire Başkanı
AU	59	Yüksek Lisans	30 yıl	Kadın	Şahsa Bağlı Eğitim Uzmanı
MB	58	Yüksek Lisans	29 yıl	Erkek	Yönetim Bilimi Uzmanı
VŞ	60	Yüksek Lisans	25 yıl	Erkek	Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü - Eğitim Uzmanı, Şube Müdürü
SA	46	Lisans	25 yıl	Kadın	Ayrancı Aysel Yüçetürk Anadolu Lisesi Okul Müdürü
TA	40	Lisans	12 yıl	Erkek	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği Çağrı Merkezi Şube Müdürü
İÜ	44	Doktora	11 yıl	Erkek	Mesleki ve Teknik Eğitim Daire Başkanı
ÖS	44	Doktora	8 yıl	Erkek	Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü – Eğitim Uzmanı

Örneklemin belirlenmesinde mesleki açıdan deneyimli ve Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde orta ve ağırlıklı olarak üst düzey yönetici statüsündeki bireylerle görüşülmesi tercih edilmiştir. Ayrıca katılımcıların eğitim düzeylerinin de yüksek olması yönetişim algısının ne yönde (olumlu-olumsuz) olduğunun tespiti açısından önemlidir. Örneklem profiline bakıldığında erkek katılımcıların ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak Türkiye’de halen kamu kurumlarında üst kademelerdeki yöneticilerin çoğunlukla erkeklerden oluşması gösterilebilir. 4 katılımcı 40’lı yaşlarda diğer 6 katılımcı ise 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların yöneticilik deneyimlerine bakıldığında 20 yılın üzerinde deneyime sahip 7 katılımcı mevcuttur. Bu durum katılımcıların eski ile yeni arasında kıyaslama yapabilmesini kolaylaştırmıştır. Bununla birlikte yönetişimin uygulanabilirliği ile ilgili yorumların mesleki deneyim ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde mesleki deneyimin önemi daha net ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri yüksektir. 2 doktora, 3 yüksek lisans yapmış katılımcı yer almaktadır. Bu durum katılımcıların yönetişim ile ilgili akademik süzgeçten geçirerek bir takım yorumlar yapmalarını, kariyerlerini eğitimle bütünleştirmelerinden ötürü daha gerçekçi, bilimsel ve objektif yorum yapabilmelerini sağlamaktadır. Katılımcıların aktif olarak çalıştıkları pozisyonlara bakıldığında hemen hemen tamamının Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde uzman, okul müdürü, şube müdürü, daire başkanlıkları, müsteşar yardımcısı gibi üst düzey pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir.

3.1.5 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak nitel yöntem benimsenmiştir. Tümevarımcı bir şekilde parçadan bütüne gidilerek genel bir kavrayış ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın veri toplama tekniği; nitel yöntem veri toplama teknikleri arasında yer alan derinlemesine görüşme tekniğidir. Araştırma örneklemini oluşturan grup ile derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Niteliksel olarak bireysel derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Bu görüşmelerde bireysel ve yarı yapılandırılmış soru formu hazırlanmıştır (Ek 1). Bireysel derinlemesine görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayda alınmış ve transkripsiyon işlemine tabi tutulmuştur. Görüşmelere ilişkin çözümler bireylerin doğrudan doğruya ifadeleri ile desteklenmiştir. Bu görüşmelerden elde edilen veriler sorulara göre oluşturulan tematik kategorilere

ayrılmıştır. Bu kategorilerin her biri kendi içerisinde bir takım anahtar kavramlar içermektedir. Bu kavramlar, görüşme yapılan bireylerin sıklıkla üzerinde durduğu hususlara vurgu yapmaktadır. Ayrıca doğrudan doğruya bireylerin konuşma metinlerine atıf yapılmış, net ifadeler olduğu gibi yansıtılmıştır. Katılımcıların doğrudan ifadelerine yer verilirken kod listesinde yer verilen kısaltmalardan yararlanılarak katılımcıların özellikleri belirtilmiştir.

Araştırma kapsamında bireylerle yapılan görüşmelerde yarı yapılandırılmış sorulardan yararlanılmıştır. Bu sorular şu şekilde sıralanabilir:

Sorular;

Yönetim sizce neyi ifade ediyor?

Sivil toplum örgütleri ile kamu kurumları birlikte nasıl çalışabilir?

Özel sektör ile kamu kurumları birlikte nasıl çalışabilir?

Yönetişim sizce neyi ifade ediyor.

Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanması için uygun yapılanma var mı?

Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilirliği var mı?

Yönetişim konusunda gördüğünüz en önemli eksiklik nedir?

Sizce iyi bir yönetim için neler yapılmalı?

Kurumunuzda yönetim ile ilgili en önemli eksiklik nedir?

Bulduğunuz konum size etkili yönetim için bir imkân sağlıyor mu?

Sorulara verilen yanıtlar tematik biçimde kategorilendirilmiştir ve daha sonra ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu kategorizasyon Tablo 1’de verilmektedir. Araştırmada ele alınan konularda mevcut durum yapılandırılmış soruların tematik analizi yoluyla değerlendirilmektedir.

3.2 Bulgular

3.2.1 Derinlemesine Görüşme

Bir nitel yöntem veri toplama tekniği olan derinlemesine görüşme sahip olduğu olumsuzlukların yanında sağladığı avantajlar ile özgün bir konu üzerinde kurumsal bir bakışı yakalayabilmek adına son derece özgün verilerin yakalanabilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu bakımdan çalışma kapsamında derinlemesine görüşme tekniği uygulanarak bireylerin kurumsal bir bakışla taşıdıkları yönetim algıları ortaya konulmak istenmiştir.

Araştırma kapsamında veri toplama tekniği olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği gibi sayısallaştırılması daha mümkün olan başka bir teknik kullanılamamıştır. Yöneticilerin kısıtlı zamanlarının olması ve bu tür araştırmalara karşı önyargılarının olması anket yönteminin uygulanmamasının gerekçesidir. Görüşme kapsamında elde edilen bilgilerin daha samimi diyaloglar içermesi ve yöneticilerin sorunları kendi ağızlarından ve yaşadıkları özgün deneyimler bağlamında değerlendirmeleri son derece önemlidir. Öte yandan sadece Milli eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı bünyesinde çalışmakta olan yöneticiler ile görüşmeler yapılmıştır.

3.2.2 Tematik Analiz

Yöntem kısmında da açıklandığı gibi oluşturulan tematik analiz tablosu ile veriler sınıflandırılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 2.2: Tematik analiz tablosu.

KATEGORİLER VE TEMALAR			
Soru	Önermeler	Tema	Kodlama
1- Yönetim sizce neyi ifade ediyor?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yönetim; 2. Kaynakların verimli kullanılarak kalkınma ve refahın sağlanmasıdır. 3. Yönetimin unsurlarının yerine getirilmesidir. 4. Üst düzey yöneticilerle çalışanların birlikte, uyum içinde, hak ve adalet sağlanarak ve insana değer vererek hizmet üretmeleridir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaynakların verimli kullanılması 2. Kalkınma ve refahın sağlanması 3. Yönetimin unsurları 4. Üst düzey yönetici 5. Birliktelik ve uyum 6. İnsana değer vererek hizmet üretme 7. Hak ve adaletin sağlanması 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaynaklar 2. Verimlilik 3. Kalkınma 4. Refah 5. Örgütlenme 6. Planlama 7. Koordinasyon 8. Denetim 9. Üst düzey 10. Yönetici 11. Birliktelik 12. Uyum 13. İnsana değer verme 14. Hizmet 15. Hak ve adalet
2- Sivil toplum örgütleri ile kamu kurumları birlikte nasıl çalışabilir?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Güçlü devlet ile Dernekler/sendikalar arasında işbirliği, görüş alışverişi sağlanarak istihdam artırılabilir. 2. İstihdamın artırılması ve katılımcılığın gerçekleştirilebilmesi için AB ve DB Projeleri ve kursları yürütülmelidir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İstihdamın sağlanması için AB ve DB Projeleri ve kurslar sayesinde 2. Zorlama ve katılım sorunu 3. Güçlü devlet ile Dernekler/sendikalar arasında işbirliği, görüş alışverişi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeler 2. Avrupa Birliği 3. Dünya bankası 4. Zorlama 5. Katılım 6. Dernekler, Sendikalar 7. Görüş 8. Güçlü devlet 9. Kurslar 10. İş birliği 11. İstihdam

Tablo 3.2 (Devam): Tematik analiz tablosu.

KATEGORİLER VE TEMALAR			
Soru	Önermeler	Tema	Kodlama
3- Özel sektör ile kamu kurumları birlikte nasıl çalışabilir?	1. Burs ve istihdam olanaklarının artırılması için kamunun utangaçlığını yenmesi ve özel sektörün de mesleki eğitimi yük olarak görmemesi gereklidir.	1. Reklam ve mesleki eğitim ortaklıkları yoluyla işbirliği 2. Kamu-özel işbirliği sayesinde burs ve istihdam olanakları	1. Reklam 2. Kamunun utangaçlığı 3. Ortaklık 4. Engel yok 5. Burs 6. İstihdam 7. Sektör ihtiyacı (Piyasa talebi) 8. Uygulama ve birlikte hareket
4- Yönetişim sizce neyi ifade ediyor.	Yönetişim; 1. Bir lider öncülüğünde paydaşlarla başarılı iletişim kurulmasıdır. 2. Sürdürülebilir, hesap verebilir, şeffaf, hukuk üstünlüğüne dayalı, çoğulcu, dürüst ve katılımcı bir yönetimin uygulanmasıdır.	1. Bir lider öncülüğünde paydaşlarla başarılı iletişim 2. Sürdürülebilir, hesap verebilir, şeffaf, hukuk üstünlüğüne dayalı, çoğulcu, dürüst ve katılımcı yönetim (özel sektör için kar odaklı)	1. İletişim 2. Paydaş 3. Kar 4. Sürdürülebilir 5. Hesap verebilirlik 6. Açıklık 7. Şeffaflık 8. Hukukun üstünlüğü 9. Tek başına 10. Çoğulcu 11. Katılımcılık 12. Dürüstlük 13. Lider başarısı
5- Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanması için uygun yapılanma var mı?	1. Kamu kurumlarında yönetişimin uygulanması için uygun yapılanma vardır. 2. Kamu kurumlarında niceliğe ve tek merkeze dayalı bir yapılanma vardır. 3. MEB’nda yeni, kaotik ve proje bazlı çalışan bir yapılanma vardır.	1. Yönetişim için uygun yapılanma 2. Niceliğe ve tek merkeze dayalılık 3. Yeni ve kaotik bir yapılanma 4. Proje bazlı uygulama	1. Kaotik 2. Yeni yapılanma 3. Engel yok 4. Projeler 5. Yetki tek merkezde 6. Nicelik
6- Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilirliği var mı?	1. Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilirliği vardır. 2. Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilmesi için yönetici ve personel bunu içselleştirmeli ve personele eşit söz hakkı tanınmalıdır. 3. Kamu kurumlarının yönetim ile ilgili örnekler üzerinden teşvik edilmelidir.	1. Yönetişim için içselleştirme ve eşit söz hakkı 2. Proje örnekleri	1. Engel yok 2. Eşit söz hakkı 3. İçselleştirme 4. Örnek (öncü) olay ihtiyacı

Tablo3.2 (Devam): Tematik analiz tablosu.

KATEGORİLER VE TEMALAR			
Soru	Önermeler	Tema	Kodlama
7- Yönetişim konusunda gördüğünüz en önemli eksiklik nedir?	<ol style="list-style-type: none">1. Yönetimin açık, şeffaf ve hesap verebilir olması gereklidir.2. Yönetişimin önündeki en büyük engel yeniliğe kapalı ve dirençli kurum kültürüdür.3. Yönetişim için liyakat sahibi yetişmiş lider ve empati yapan personel gereklidir.	<ol style="list-style-type: none">1. Açık, şeffaf, hesap verebilir yönetim2. Yeniliğe kapalı ve dirençli kurum kültürü3. Liyakat sahibi yetişmiş lider ve empati yapan personel	<ol style="list-style-type: none">1. Açıklık2. Şeffaflık3. Hesap verebilirlik4. Yeniliğe kapalılık5. Direnç6. Empati7. Kurum kültürü8. Yetişmiş lider9. Liyakat
8- Sizce iyi bir yönetim için neler yapılmalı?	<ol style="list-style-type: none">1. Görüş ve eleştiriler değerlendirilmelidir.2. Yönetişim için mevcut gereklilikler uygulamaya dökülmeli ve bunlar sürekli biçimde denetlenmelidir.3. Yöneticilerin ve çalışanların yönetim ile ilgili hususlarda bilinçlendirilmesi ve hizmetten yararlananların da yönetişimin sağladığı imkanlar ile ilgili bilinçlendirilmeleri gereklidir.	<ol style="list-style-type: none">1. Görüş ve eleştirilerin önemi2. Uygulamaların denetlenmesi3. Paydaşların bilinçlendirilmesi	<ol style="list-style-type: none">1. Görüş alma2. Eleştiri alma3. Denetleme4. Bilinçlendirme
9- Kurumunuzda yönetim ile ilgili en önemli eksiklik nedir?	<ol style="list-style-type: none">1. MEB’de çok kısa sürelerde, danışılmadan ve görüş almadan yapılanma değiştirilebilmektedir.2. Alışkanlıklar değiştirilmeli ve yönetici ve personel bakımından uzmanlık ve deneyim sahibi kişilerin yönetici olması gerekmektedir.	<ol style="list-style-type: none">1. Bir gecede karar alınması2. Personelin bulunduğu mevkiinin gerektirdiği uzmanlığa ve deneyime sahip olmaması3. Alışkanlıkların kolay terk edilememesi	<ol style="list-style-type: none">1. Danışılmamış ani karar2. Yetersiz personel3. Alışkanlıklar4. Yöneticinin yetkin olmayışı
10- Bulduğunuz konum size etkili yönetim için bir imkân sağlıyor mu?	<ol style="list-style-type: none">1. Yöneticiler, yönetim uygulamalarında buldukları konumun kısmen imkan sağladığını düşünmektedir.	<ol style="list-style-type: none">1. Beklentilerin artması2. Eksiklikler yaşanıyor	<ol style="list-style-type: none">1. Artan beklenti2. Eksiklik

Konu ile ilgili olarak esas alınan görüşler içerisinde sıklıkla tekrarlanan ve kullanılan bazı ifadeler temalar ve önermeler halinde sınıflandırılmıştır. Buna göre

10 önerme belirlenmiş ve bu önermeleri oluşturan temalar sıralanmıştır. Her bir tema kendi içerisinde belirli kodlara ayrılmaktadır. İlgili sorular bağlamında her bir önerme ayrı başlıklar altında yorumlanmıştır.

3.2.2.1 Katılımcıların yaş ve eğitim durumları ile yönetim algıları arasındaki ilişki ile ilgili bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin olarak yönetim algılarının ve tutumlarının öncelikle analiz edilmelidir. Yaşı ilerlemiş bireylerin değişime ayak uydurması kimi zaman zorlaşabilmektedir. Öte yandan yaşı ilerlemiş bireyler aynı zamanda deneyimli bireylerdir ve tecrübeleri ile yönetsel melekelerini devam ettirebilirler. Ancak yönetim gibi geleneksel yönetim anlayışının dışına çıkmayı, kamu kurumlarının kalıplaşmış yapısını işletmeci bir yaklaşımla değiştirmeyi gerektiren bir yönetsel anlayışın yaşı ileri yöneticiler tarafından da kabul gördüğü ancak bunun kurumsal kültür anlamında yerleşebilmesi için hâlihazırda uygun bir örgütsel yapılanmanın mevcut olmadığı görüşü ifade edilmektedir. Benzer şekilde eğitim düzeyi yüksek katılımcılar da kavrama aşınadılar. Ancak kavramın uygulanabilirliği ile ilgili bir takım örgütsel eksikliklere dikkat çekmektedirler.

Bir başka önemli husus da yaş ve eğitim düzeyi yüksek katılımcıların yönetsel süreçlerde yönetimin ilkeleri ile bağlantılı şekilde kararlarını aldıklarını ifade etmek son derece güçtür. Bu açıdan yönetimin mevcut durumda bireysel ve örgütsel anlamda karar mekanizmalarını etkileyebilmesi esas olarak stratejik planlar, performans yönetimi, mali yönetim gibi noktalarda şekillenmektedir.

3.2.2.2 Yönetim kavramı ile ilgili bulgular

Katılımcılara yönetimin ne olduğu ile ilgili soru yöneltilmiştir. Bu soru yönetim kavramı için aynı zamanda bir alt yapı oluşturmaktadır. Katılımcıların yönetim kavramı ile ilgili ne düşündüklerine bakıldığında görüşlerin üç önerme etrafında şekillendiği görülmektedir. Bunları şu şekilde irdelemek mümkündür:

1. Yönetim, kaynakların verimli kullanılarak kalkınma ve refahın sağlanmasıdır: Bu görüşü ifade eden katılımcılar özellikle verimlilik üzerinde durmuşlardır.

Katılımcılardan AU – 59'un ifadesi şu şekildedir:

Yönetim bir ülkenin içindeki insanların toplumların kaynaklarının etkin verimli biçimde kullanılarak belli bir amaca ulaşılması. Bu ülke ve insanlar için amaç ne olabilir? Bugün ve gelecek için refah olabilir. Kalkınma ve refah olabilir.

Katılımcılardan ÖS – 44'un ifadesi de şu şekildedir:

Bir amacı gerçekleştirmek üzere tüm imkânların, kaynakların en uygun şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

Verimlilik önemli bir kavram olmakla birlikte özellikle ekonomi disiplini içerisinde düşünmeyi gerektiren bir niteliğe sahiptir. Verimlilik aynı zamanda ürün ve üretim ile ilgilidir. Bir hizmetin üretilmesi ile ilgilidir. Bu bakımdan verimlilik, kullanılan kaynaklar sayesinde üretilen üründen beklenen neticelerin elde edilmesini, bunun gerçekleşme derecesini ifade etmektedir. Bu doğrultuda verimli bir kaynak kullanımı ve bu sayede sunulan hizmet kalkınma ve refah için de anahtar olacaktır. Öyleyse yönetim kalkınma refahın gerçekleştirilebilmesi için son derece önemlidir. Bu önermenin ekonomi bilimine ilişkin kodlardan oluşması katılımcıların kamu kesiminde çalışıyor olmaları ancak ekonomi disiplini içerisinde bir bakışa sahip olduklarını göstermektedir. Katılımcıların kalkınma ve refahı kaynakların verimli kullanımı ile ilişkilendirmeleri dikkat çekicidir. Oysaki kamu hizmeti ve kamu yararı kavramları konuşmacıların verdikleri yanıtlar içerisinde hiç geçmemiştir.

2. Yönetimin unsurlarının yerine getirilmesidir: Bilindiği gibi yönetim bir takım unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar planlama, örgütleme, koordinasyon, denetleme ve bütçeleme şeklinde sıralanabilir.

Örneğin katılımcılardan TA – 40'in ifadesinde bu unsurlardan bazılarına yer verilmiştir:

Pratik olması bakımından sevk ve koordine iki kelime sevk ve koordine.

Katılımcılara göre bu unsurların tamamı yönetimi ifade etmektedir. Özellikle katılımcıların ifadelerinin örgütleme, koordinasyon ve denetim unsurları sıklıkla kullanılmıştır. Bu doğrultuda katılımcılar tarafından yapılan tanımlamalar daha çok kitabi bir nitelik taşımaktadır.

3. Üst düzey yöneticilerle çalışanların birlikte, uyum içinde, hak ve adalet sağlanarak ve insana değer vererek hizmet üretmeleridir: Yönetim katılımcılara göre çalışanların birliktelik ve uyum içerisinde hizmet üretmeleri anlamına gelmektedir.

Bu ahenk yönetimin olduğu bir ortamı, kaosun ve karışıklığın olmadığı bir ortamı ifade etmektedir. Ayrıca yönetim hak ve adaletin sağlanmasını da ifade etmektedir.

İS – 57'nin yönetim tanımında bu içerik şu şekilde ifade edilmektedir:

Yönetim bana göre Anayasa ve yasalar çerçevesinde bize verilen görevlerin hak, adalet çerçevesinde çalışanlarımızla birlikte hizmet ettiğiniz kesime en verimli en adil şekilde yerine getirilmesi görevlerin. Bana göre yönetim.

Katılımcılar özellikle iş yerinde yönetim noktasından hareketle çalışanlar arasında hak ve adalet anlayışı içerisinde bir yönetimin uygulanması gerektiği düşünmektedirler. Bunu da yönetim tanımına yansıtmaktadırlar. Öte yandan yönetim insana değer vermeyi de bünyesinde barındırmaktadır. Hem çalışanlar açısından hem de hizmetten yararlananlar açısından düşünüldüğünde yönetim anlayışı insana değer veren, onu makine gibi görmeyen bir anlayışı ifade etmektedir. Bu bakımdan katılımcıların iş yerinde bir takım insani değerlere önem verdikleri, çalışanlar arasında güdülebilecek bir farklılığa hoş bakmadıkları, ahenk ve birliktelikten yana oldukları ifade edilebilir.

Bu önermeye ilişkin genel bir değerlendirme yapılacak olursa katılımcıların yönetim ile ilgili olarak literatür ile uyuşan bir takım bilgilere sahip oldukları, bunun yanında deneyimlerinden çıkardıkları sonuçları, olmasını bekledikleri hususları ifade ettikleri söylenebilir.

3.2.2.3 Sivil toplum örgütleri ile kamu kurumları birlikte çalışabilirliğine ilişkin bulgular

Bu önermede kamu kurumları ile sivil toplum örgütlerinin birlikte çalışabilme imkânları üzerinde katılımcıların ne düşündükleri ortaya konulmaktadır. Bu noktada kamu kurumlarına mensup olan katılımcıların genel anlamda sivil toplum örgütleri ile çalışılmasının önünde herhangi bir engel olmadığı yönünde görüşlerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu yönde ortaya çıkan önermelerden ilki hem devletin güçlü olduğu vurgusunu taşımakta hem de sivil toplum örgütleri ile iş birliği yapılabileceği görüşünü yansıtmaktadır.

1. Güçlü devlet ile Dernekler/sendikalar arasında işbirliği, görüş alışverişi sağlanarak istihdam artırılabilir: Güçlü devlet vurgusu son derece önemlidir. Çünkü katılımcılar kamu kurumlarında çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu bakımdan devlet sivil toplumun önünde ve üstünde görülmektedir. Ancak devletin niteliğinin

ve amacının bu önermede istihdama katkı yapma olduğu görölmektedir. Devlet sivil toplumun önünde ve üstündedir ancak sivil toplum örgütleri ile iş birliği ve görüş alışverişleri ile istihdamın artırılması mümkün kılınabilir. İstihdam sorunu aynı zamanda devletle sivil toplum örgütlerini buluşturan ortak payda olarak görölmektedir. Bu noktada Milli eğitim Bakanlığı'nın işlevi çoğu katılımcıya göre eğitilmiş insanın iş gücüne kazandırılması amacını taşımaktadır.

2. İstihdamın artırılması ve katılımcılığın gerçekleştirilebilmesi için Avrupa Birliği ve Dünya Bankası Projeleri ve kursları yürütölmelidir: Özellikle katılımcıların devlet ve sivil toplum arasındaki diyaloğun Avrupa Birliği teşvikleri ile ve Dünya Bankası programları ile sağlanmaya çalışıldığına ilişkin ifadeleri oldukça yaygındır. Bu durumu bazı katılımcılar “zorlama” olarak nitelendirmektedirler.

Bu yönde AU – 59'un ifadesi oldukça dikkat çekicidir:

STÖ'ler ile kamu kurumları gerçekte yani şuan da yapılan durumda projeler bazında çalışıyorlar. Buda biraz tabii Avrupa Birliği'nin zorlaması, biraz Dünya Bankası'nın zorlaması. Zaten daha sonra konusu gelecek olan yönetim Dünya Bankası'nın ortaya attığı bir kavram. Eskiden beri kullanılmasına rağmen Dünya Bankası özellikle Afrika'daki kullandığı kredilerin boşa gitmesi sonucu böyle birşeye yönelmiş, halk buna katılırsa, insanlar buna katılırsa, sivil toplum örgüt halinde katılırsa kaynaklar daha rasyonel kullanılır diyerek yönetim kavramına geçmiş. Bizde de güçlü bir devlet yapısı var başından itibaren. Bu güçlü devlet yapısında sivil toplumun katkısı projeler bazında olmuş ya da derneklere işte sendikalara görüş sorma şeklinde olmuş. Halihazırda bu görüş sorma olayı devam ediyor. Ama katılım olayı belki biraz daha Avrupa Birliği'nin zorlamasıyla artmış durumda.

Hakikaten de son yıllarda sivil toplum diyaloğu ve işbirliği çerçevesinde kamu kurumlarının bu yönde teşvik edilmesi, projeler vasıtasıyla iş yapma biçimlerinin geliştirilmesi oldukça yaygınlaşmış durumdadır. Eğitim alanında da pek çok proje hayata geçirilmekte, hayat boyu öğrenme konsepti uzun süreden beri ölkemizde uygulanmaktadır. Bu yönde gençlerin ve yaşlıların sürekli eğitim almaları, mesleki eğitimin sürekliliğinin sağlanması Avrupa Birliği ve Dünya Bankası tarafından desteklenmekte, hatta bu süreç ölkemizde kamu kurumlarında bir kültür haline gelmeye başlamaktadır. Merkez teşkilatında olsun Valiliklerden yerel yönetimlere kadar yerel örgütlenmelerde olsun kamu kesiminin projeler aracılığıyla sivil toplum

örgütleri ile bir takım işbirliklerinin yürütüldüğü görülmektedir. Katılımcıların bu süreçten rahatsızlık duyduklarını ifade etmedikleri, aksine sürecin yararlarına inandıkları, arka planı ile veya liberal politikaların etkileri ile ilgili herhangi bir görüş ifade etmedikleri tespit edilmiştir.

3.2.2.4 Özel sektör ile kamu kurumlarının birlikte çalışabilirliğine ilişkin bulgular

Kamu kurumları, sivil toplum örgütleri ile işbirliği yürütebildiği gibi özel sektörle de bir takım işbirlikleri tesis edebilmektedir. Ancak bu işbirlikleri kamu hizmetinin ve kamu yararının gereklerine aykırı olamaz. Bu bakımdan özellikle Milli Eğitim Bakanlığı ölçeğinde özel sektörle işbirliği imkanları öğrencilere burs sağlanması, gerçekleştirilen etkinliklere sponsor desteği, özel sektörün ihtiyaç duyduğu kalifiye elemanın iş tecrübesi edinmesi için staj imkanlarının oluşturulması şeklinde gerçekleşmektedir. Ancak bu alanda yaşanan sorunlar katılımcılar tarafından sıklıkla ifade edilmiştir.

1. Burs ve istihdam olanaklarının artırılması için kamunun utangaçlığını yenmesi ve özel sektörün de mesleki eğitimi yük olarak görmemesi gereklidir: Milli eğitim Bakanlığı ölçeğinde kamu kesimi ile özel sektör arasındaki ilişki öğrenci odaklı biçimde gerçekleşmektedir.

İÜ – 44 bu karşılıklı ilişkiyi şu şekilde net biçimde özetlemektedir:

Nitelikli insan gücünü yetiştirmek temel amaçtır. Bunun için bize destek olabilecek unsurlardan bir tanesi özel sektördür. Devletin sunacağı imkânlar sınırlı olabiliyor. Bu çerçevede özel sektör buraya destek vererek okulların donatımını, okul yapımını, öğrencilerin yetişmesi için burs imkânlarını sağlayabiliyor.

İS – 57 bu önermeye ilişkin olarak mevcut durumu şu şekilde ifade etmektedir:

Sivil toplum örgütleri şuanda Milli Eğitim Bakanlığı olarak, eğitim sendikalarımız şuanda aktif olarak işbirliği yaptığımız kurumlar. Diğer taraftan birimlerin kendi görev alanlarıyla ilgili olarak mesela şuan içinde bulunduğumuz mesleki ve teknik eğitim genel müdürlüğü olarak meslek odalarından, meslek kuruluşlarından destek alarak programlarımızı geliştirme ve mesleki ve teknik eğitimi ileri boyutlara taşıma yönünde katkıları bekleniyor. Mesela özel sektörle bizim mesleki ve teknik eğitim işletmelerde meslek eğitim adı altında işbirliği

yapıyor. Yasalarla düzenlenmiş bir konu. İşletmeler istihdam ettikleri personelin yetersizliklerinden dem vuruyor. Biz de diyoruz ki, tamam siz istediğiniz şekilde bizim öğrencilerimizi yetiştirin. Biz ön eğitimlerini verdikten sonra öğrencimizi size emanet edelim, o programlar doğrultusunda sizin amaçlarınıza uygun olarak bunu yetiştirin diyoruz. Sonuçta bizim mezunlarımızdan memnuniyetsizlik söz konusuydu. Fakat konu karşı tarafa geçtiği zaman öğrenciyi aldıkları zaman işte kanunlarla öngörülen eğitim birimlerinde yetkin personelin, usta öğreticinin görev verilerek bu öğrencilerin eğitimine alınması gerekirken buna yeterince özen gösterilmiyor. Bazı bilinçsiz işletmeler mesela çocukları meslek dışında işte çay, servis şu bu hizmetlerinde kullanabiliyor. Ha demek istediğim, herkes sorumluluğunu yerine getirmediği için zamanla bu işbirliğinin önemi daha artıyor. Üst düzeyde ne biliyim bir meslek kuruluşunun üst düzeyindeki karar alma süreçlerinde Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği yapılıyor. Ama alt kademelere indikçe bu sorumluluk işte bu işletmelerin veyahut ta istihdam edenlerin anlayışları, eğitim seviyeleri, bu görevlerin birlikte istenilen düzeyde yerine getirilmesine pek imkân vermiyor. Yani orada nitelikli eleman yetiştirme görevini o almışken sonuçta bize geldiği zaman biz de buna yıl sonu sınav yapıyoruz, bu sınavda yeterli performansı gösteremiyor. Dolayısıyla işletme de buna yeterince önem vermemiş algısı oluşuyor. Şimdi biz programları hazırlarken ihtiyaca yönelik hazırlıyoruz.

Öğrencinin eğitim imkânlarının kolaylaştırılması ve işe girme süreçlerinin sektörün talepleri ile uyum göstermesi bu işbirliğinin esas noktasını oluşturmaktadır. Bu bakımdan öğrencinin öncelikle sektörün ihtiyaçlarına göre yetiştirilmesi ve programların sektör temsilcileri ile yapılması konusunda katılımcıların beklentileri mevcuttur. Ancak özel sektör açısından ise eğitim gören öğrencinin sektörde tecrübe kazanması konusunda bilinç düzeyi yeterli değildir. İşverenin mesleki eğitim ile ilgili çalışmalara ortak edilmesi ve süreci desteklemesinin sağlanması son derece önemlidir.

3.2.2.5 Yönetişim Kavramı ile İlgili Bulgular

Katılımcılardan yönetim kavramında olduğu gibi yönetişim kavramına ilişkin olarak da belirli bir tanımlama yapmaları istenmiştir. Bu konuda oldukça farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır.

Yönetişim;

1. Bir lider öncülüğünde paydaşlarla başarılı iletişim kurulmasıdır: Bu önermede kullanılan önemli sözcüklerden ilki lider, ikincisi paydaşlar ve üçüncüsü ise iletişimdir.

SA – 46, yönetim için öncelikle yetişmiş liderlerin olması gerektiğini ifade etmektedir:

Yetişmiş liderlerin olması lazım. Yani yönetim konusunda liderlerin uzmanlaşması gerekiyor ki yönetimi sağlasın.

VŞ – 60'ın ifadelerinde net biçimde bu unsurlar görülebilir:

Yönetişim, yönetim ve iletişim kelimelerinin harmanlanmasından ortaya çıkmış yeni bir kavramdır. Uygulamada ise yönetici pozisyonunda bulunan kişinin mahiyetindeki personelle sürekli iletişim ve bilgi/fikir alış verişinde bulunmasıdır.

Liderlik, kamu kurumlarında son yıllarda sıklıkla tartışılan bir özellik olarak literatürde yer almaktadır. Kamu kurumlarının işletmecisi bir yaklaşımla yönetilmeye başlanması, piyasa aktörleri ile iş birliği imkânlarının artması, bilişim çağı ve zaman kavramı ile birlikte insan kaynakları yönetiminin artan önemi liderlik özelliği olan yönetici profilini kıymetli hale getirmektedir. Bunun yanında liderlik paydaşlar ile birlikte düşünülmektedir. Paydaş kavramı yine projeler ile bağlantılı bir kavramdır. Yani işi ve ürünü ortaya çıkaranlar (iç paydaş) ya da yapılan işten ve üründen etkilenenler (dış paydaş) topluluğu olarak ifade edilebilecek olan paydaşlar karşılığında ya da yanlarında bir lider profili görmeyi istemektedirler. Bu iki tarafı birbirine eklemeyenin de iletişim olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan katılımcıların yönetimi lider ve paydaşlar arasındaki iletişim olarak tarif ettikleri görülmektedir.

2. Sürdürülebilir, hesap verebilir, şeffaf, hukuk üstünlüğüne dayalı, çoğulcu, dürüst ve katılımcı bir yönetimin uygulanmasıdır: Yönetişim kavramına ilişkin bir diğer tanımlama ise kamunun vatandaş karşısındaki pozisyonunu liberal ölçütler çerçevesinde sınırlandıran bir takım ilke ve kavramlar topluluğundan oluşmaktadır.

AU – 59 bu ilkeleri açıklıkla ifade etmektedir:

Kamu da bu konuda denetlenebilir olmalı. Yani aslında konu hesap verebilirlik konusu. Yönetim olması yönetim olması çok bir şey fark ettirmiyor. Kavram o kadar bana kalırsa önemli değil. Kamu hesap verebilir, açık, şeffaf, hukukun

üstünlüğünü öne koyan bir yönetim tarzıyla yönetiyorsa o yönetim tarzında, hesap verebilir yönetim tarzında zaten sivil toplumun da özel sektörün de muhakkak görüşleri yansiyordur. Ama kamu hesap vermezse ve her şey gizli kapaklı yürürse bunun adı yönetişim de olsa yönetim de olsa değişmez. Çünkü adını yönetişim koyup özel sektörü de sivil toplumu da yanınıza aldığınızda kendinize uygun özel sektör kurumlarını, kendinize uygun sivil toplum gruplarını alırsınız, istediğiniz kararı çıkarırsınız. O karar ister tek başına kamudan çıksın, isterse bu çoğulcu gruptan çıksın sonuç değişmez. Yani alınan karar her ne olursa olsun şeffaf olmalı, kamu hesap verebilir olmalı, hukukun üstünlüğü önde olmalı. Ve tabiki bugünkü süreçte artık katılımcı olmaması söz konusu olamaz. Bu katılımcılık zaten bunu yönetişim haline getiriyor bana kalırsa.

Bunların her biri aynı zamanda günümüzde kamu kurumlarında uygulanmaya çalışılan kalite uygulamaları için de birer ilke ve referans olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ilkeler içerisinde sürdürülebilirlik, kaynakların verimli kullanımı ile doğrudan ilgilidir. Bu konuda katılımcıların bu tür ekonomi disiplini ile ilgili kavramları kullanmaları işletmecî anlayışın kamu kurumlarındaki etkisini göstermesi açısından son derece önemlidir. Ayrıca mali ve hukuki açıdan şeffaf ve hesap verebilir bir yapılanmanın oluşturulması için çalışmalar yürütülmektedir. Bu yönde özellikle bilgi edinme yollarının artırılması kamu kurumlarının şeffaf biçimde çalışması bakımından önemli bir aşama kazandırmıştır. Ayrıca katılımcılar yönetişim için çoğulcu, dürüst ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesini gerekli görmektedirler. Bu görüşlerin yönetici kademesinde çalışan bireyler tarafından ifade edilmiş olması son derece önemlidir.

3.2.2.6 Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilmesi için gerekli yapılanmaya ilişkin bulgular

Yönetişim konusunda katılımcıların ifade ettikleri hususlar literatür bilgileri ile uyuşmaktadır. Ancak uygulamada veya hâlihazırda kamu kurumlarında yönetişim ile ilgili uygulamaların nasıl görüldüğüne ilişkin olarak katılımcıların tam tersi gözlemlerinin olduğu tespit edilmiştir.

1. Kamu kurumlarında yönetişimin uygulanması için uygun yapılanma vardır: Katılımcılar bu konuda herhangi bir engel olmadığını düşünmektedirler. Hem

örgütsel anlamda hem de yöneticilerin tutumları açısından bu konuda yönetişimin rahatlıkla gerçekleştirilebileceğini düşünmektedirler.

2. Kamu kurumlarında niceliğe ve tek merkeze dayalı bir yapılanma vardır: Bu önemli bir önermedir ve bir önceki önermeyi yanlışlamaktadır.

IÜ – 44 ise eski ile yeni kıyaslaması yaparak yönetişime uygun yapılanmanın yeni yeni tesis edilmekte olduğunu ifade etmektedir:

Eskiden yönetimde bürokrasi de hiyerarşi vardı (ast – üst) Bakan, Müsteşar, Müsteşar Yardımcısı gibi. Yetkinlikte tek yetkili yetkin amir di. Yetki tek merkezde idi. Hesap verebilirlik yoktu. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında yönetişime bağlı bir yapılanma olmadığını söyleyebiliriz. Son dönemdeki yeni yaklaşımlar artık merkeziyetçilikten çok bütün aktörlerin yönetime dahil edilmesi anlayışı benimsendi. Bunun neticesinde okullarda okul aile birlikleri aktif hale getirilmeye çalışıldı. Bakanlıkta niteliğe önem verilmeye başlandı. Eskiden niceliğe daha fazla önem veriliyordu. Eskiden otoriteye kayıtsız şartsız itaat vardı. Merkezi yönetim etkindi. Bütün bunlarla ilgili çeşitli düzenlemeler yapılmakta yönetişim etkin hale getirilmeye çalışılmakta. Ama ne derece başarılı olur onu bilemiyoruz.

Katılımcılar arasında, insan kaynakları anlamında donanımlı ve mesleki liyakate sahip yönetici ve çalışandan çok sayısal yeterliliğe bakıldığı ifade edilmektedir. Bunun yanında merkezi bir yapılanma içerisinde bulunduğu ve hiyerarşik yapılanmanın etkilerinin hissedildiği anlaşılmaktadır. Bu bakımdan yönetişim için uygun bir ortam var demek ya da en azından bir engel yok ifadeleri bu önerme ile desteklenmemektedir.

3. MEB’nda yeni, kaotik ve proje bazlı çalışan bir yapılanma vardır: Yönetişimi destekleyen bir yapının olması için bir önceki önermede belirtilen ilkelerin ve kavramların kurumlarda tam manasıyla uygulanması gerekmektedir. Oysaki Milli Eğitim Bakanlığı’nda henüz bu tür bir çalışma düzeni tam olarak oluşmuş görünmemektedir. Özellikle katılımcıların da ifadelerinden anlaşılmaktadır ki, Milli Eğitim Bakanlığı’nın 2011 yılından bu yana değişen yapısı çalışanlar tarafından da henüz tam olarak benimsenmiş değildir.

Bu durumu AU – 59’un ifadelerinden ve İS – 57’nin ifadelerinden net biçimde anlayabilmek mümkündür:

AU – 59; Milli Eğitim Bakanlığı’nın şundaki yapısı bir kaotik yapı. Şu anlamda kaotik yapı. 2011’de daha önceki yapılanma ortadan kaldırıldı yeni bir

yapılanma getirildi. Bunun getirilmesinde bir şey yok. Ama bu henüz yerine oturmuş değil. Taşlar yerine oturmuş değil. Çok geçmedi yine ufak tefek değişiklikler yapılmaya başlandı. Eğitim sistemi ile ilgili değişiklikler oldu. Bu yüzden hem şu kaotik ortamda kamunun pardon soru? Özür dilerim. (Soru tekrarı yapılmıştır) Yapı şuanda kesin yerine oturmadığı için uygun mudur değil midir onu söyleyemecem. Şuanda daha doğrusu Avrupa Birliği süreci içindeki proje bazında ortaklıklar devam ediyor. Yani proje bazında sivil toplum kuruluşlarının, özel sektörün ve kamunun ortaklaşa yürüttüğü projeler Milli Eğitim'de devam ediyor ve yeni projeler de geliyor. Yani yapı buna engel değil şuanda. Yapı karışık. Karmaşık. Kaotik ama oturmuş değil ama yönetişim anlamında katılımcı bir karar alınmasına engel bir durum yok.

İS – 57; Şuanda içinde bulunduğumuz kurum yapılanma sürecinde. Yani şimdi eski anlayıştan farklı Milli Eğitim Uzman yardımcılığı, uzmanlık sistemi getiriliyor. Dolayısıyla şuandaki geçiş döneminde olduğumuz için çok uygunluğunu değerlendirme şansımız yok.

Evet şuan yapılanma sürecinde. 652 sayılı kanun hükmünde kararname ile 2011 yılından itibaren Bakanlık yeni bir yapılanma sürecine girdi. Daha önceki yönetim kademelerinin bir kısmı iptal edildi. Yeni kadrolar ihdas edildi. Mesela daha önce yönetim kademesinde şube müdürlüğü müessesesi şuanda sistemde yok. Yönetim Genel Müdür, birimin en üst amiri, ondan sonra daha önce grup başkanıydı şimdi daire başkanı oldu yeniden şimdi daire başkanı olarak yapılandırıldı. Yönetim kademelerinde bu iki kademe var.

Daha önce işte memur, şef ve şube müdürü. Yani bunlar yönetim kademesindeki üçüncü kademe daha önce genel müdür, daire başkanıydı, daire başkanına gelmeden önce bunlar bir sigorta görevi yapıyordu bana göre yani sistemi işte check ediyordu, doğruluğunu, yanlışlığını, uygulanabilirliğini, verimliliğini test edebiliyordu. Şimdi bir memur şahsa bağlı kadrolara alınan eğitim uzmanları var. Şeflik müessesesi var ama bunların yönetim fonksiyonu yok şuanda. Yani bunlar doğrudan doğruya daire başkanıyla çalışıyorlar. Bir başka oluşturulmaya çalışılan az önce söylediğim gibi milli eğitim uzmanlığı sistemi. Şuanda uzman yardımcıları atandı. Bununla ilgili test çalışmalarını yapıyorlar. Daha sonra milli eğitim uzmanı olacaklar. Bunların yönetimde nasıl bir etkisi olacak, yönetişime nasıl katkısı olacak şuanda bunu değerlendirmek zor. Milli Eğitim Bakanlığı büyük bir teşkilat.

Bu durumda karmaşık ve kaotik bir yapılanmanın var olduğu, henüz taşların yerine oturmadığı görülmektedir. Buna ek olarak yapılması gereken hizmetlerin veya çözüm üretilmesi gereken işlerin proje bazlı olarak yürütülmeye çalışıldığı ifade edilmektedir. Bu her zaman ve her şartta etkin ve düzenli sonuçların ortaya çıkmayacağını anlatan bir durumdur. Proje bazlı çalışmaların etkin sonuçlar ortaya çıkardığı örnekler mevcuttur ancak kamu hizmeti ve yararı söz konusu ise ve özellikle de eğitim gibi bir alandan bahsediliyorsa burada kamunun olanaklarının ve kabiliyetinin artırılarak çözüm üretilmesi son derece önemlidir.

3.2.2.7 Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilirliğine ilişkin bulgular

Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilmesi için yapılanma anlamında bir eksiklik olmadığı ifade edilse de gerçeklikte bir takım sıkıntıların yaşandığı ortadadır. Bu bakımdan kamu kurumlarında yönetişimin uygulanabilirliği üzerine ne düşünüldüğünün ortaya konulması yanı sıra zamanda bir takım çözüm önerileri de getirecektir.

1. Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilirliği vardır: Katılımcılar yönetişimin kamu kurumlarında uygulanması için uygun yapılanma olduğu görüşünü destekler biçimde bu yönde uygulanabilirliğin mevcut olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Ancak bununla ilgili bir takım olması gerekenler de katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

2. Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilmesi için yönetici ve personel bunu içselleştirmeli ve personele eşit söz hakkı tanınmalıdır: Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilirliğinin olduğu yönünde görüşler olsa da bu yönde özellikle bir takım koşulların gerçekleştirilmesi gerektiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bunlar genel anlamda insan kaynakları ile ilgilidir. Yönetici ve çalışanların yönetim ile ilgili ilkeleri, prensipleri, kavramları içselleştirmeli ve personel arasında ayrımcılık yapılmamalıdır. Katılımcıların yönetişimin sadece bir yapılanma meselesi olmadığını ve yönetici olsun çalışan olsun bütün personelin yönetim uygulamalarını benimsemesi gerektiği görüşü son derece isabetlidir. Ancak öte yandan katılımcıların kendi kişisel gözlemleri ile yola çıkarak yansıttıkları bir husus olan çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması ve eşit davranılması, ayrıca kararlara katılım gösteren bir çalışan profiline sahip olunması iş ortamındaki yönetsel

süreçlerin sıhhati ve iş başarısı için son derece önemlidir. Ayrıca her kademedeki çalışanın kararlara katılması ve söz hakkına sahip olması ise iyi bir yönetim uygulaması için son derece önemlidir. Toplantılar vasıtasıyla veya meslek içi eğitim imkânları ile çalışanlara söz hakkı verilmesi iş ortamındaki işbirliği ve uyumu kuvvetlendireceği gibi bu kültürün kurumda oturması hizmetten yararlananların da her kademedede yetkin bir muhatap bulabilmelerine temel oluşturacak bir kalifikasyonu da beraberinde getirecektir.

3. Kamu kurumları yönetim ile ilgili örnekler üzerinden teşvik edilmelidir: Katılımcıların ortak kanaati kamu kurumlarında bir uygulamanın hayata geçirilmesi için daha önceden bu uygulama ile ilgili harekete geçirici bazı örneklerin görülmesi gerektiği yönündedir.

İS – 57 bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Yani biz örneklere göre iş yapmayı severiz. Şimdi pilot projeler programlar uyguluyoruz. Şimdi illa bize bir örnek olması lazım. Örnek olmadan yani illa bir başkasında göreceğiz ondan sonra uygulama yapacağız. Böyle bir eksikliğimiz var.

Yönetim uygulamaları için de aynı şey geçerlidir. Bu yönde kamu kurumlarında teşvik edici bazı uygulamaların özendirilmesi ve örneklerinin ortaya konulması önemli görülmektedir. Bu yönde yine Avrupa Birliği tarafından kamu kurumlarının kapasite artırımına yönelik çalışmalar uygulamaları, ortak akıl ve çok yönlü ortaklıklar içerisine girmeleri yine proje bazlı uygulamalar temelinde teşvik edilmektedir. Bu açıdan katılımcıların tespitleri yönetimin uygulanabilir olduğu ancak bu yönde insan kaynakları anlamında bilinç ve istekliliğin sağlanması, ayrıca iyi uygulama örnekleri ile bu sürecin desteklenmesi gerektiği ifade edilmektedir.

3.2.2.8 Yönetim konusundaki eksikliklere ilişkin bulgular

Yönetimin uygulanabilirliği ile ilgili olarak kısmen eksikliklerin ne olduğu üzerinde bir takım tespitler yapılmıştır. Yönetici pozisyonunda çalışanların hususiyetle dikkat etmesi gereken bu eksikliklerin giderilmesi sağlıklı bir yönetim anlayışının yerleşmesine temel teşkil edecek niteliktedir.

1. Yönetimin açık, şeffaf ve hesap verebilir olması gereklidir: Hem kamu mali yönetimi anlamında hem de yöneticilerin sorumlulukları anlamında yönetimin açık, şeffaf ve hesap verebilir olmaması son derece önemli bir eksikliktir.

2. Yönetişimin önündeki en büyük engel yeniliğe kapalı ve dirençli kurum kültürüdür: Kurum kültürünün hem yönetici hem de çalışan bakımından yönetim uygulamalarını benimsemesi, yenilikçi yaklaşımlara direnç göstermemesi gerekmektedir. Bunun yolu da sürekli mesleki eğitim ve görüş alışverişinin yapıldığı çalıştaylardan geçmektedir. Bu sayede katılımcı biçimde organizasyonu oluşturan bireyler kurum aidiyeti geliştirecektir.

Klasik kamu yönetimi anlayışı bu sürecin önündeki en büyük engellerden bir tanesidir. Hedeflerden çok araçlar temel alınarak hareket edilmektedir. Kurallar ve kullanılan yöntemler önemlidir. Dolayısıyla kurallara aşırı bağlılık mevzuat yokluğunda veya mevzuatın açık bir biçimde yorumlanmadığı durumlarda yönetimde olumsuzluklara ve aksamalara yol açmaktadır. Buna ek olarak iletişim kanallarında olumsuzluklar yaşanmaktadır. Ayrıca klasik kamu yönetiminde siyasal liderlerle olan ilişkiler oldukça fazla resmidir. Bu resmiyet iletişim sürecine de yansımış emir ver-al, emirleri uygula ve teknik konular üzerine odaklanmıştır (Demir, 2014: 155).

3. Yönetişim için liyakat sahibi yetişmiş lider ve empati yapan personel gereklidir: Yönetişim uygulamaları özellikle işinde uzman personel, işinde uzman ve deneyimli lider gerektirmektedir. Artık günümüz işletmecisi yönetim anlayışı, yöneticilerin liderlik vasıflarının ön plana çıkartılmasını zaruri kılmaktadır.

TA – 40 bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Becerisi lazım gerçi liyakatın beceri içine giriyor ama öyle birçok Bakanlıkta yetenek heder oldu gitti. Bir de insanlar talep ediyor ben yaparım diyor, onun uzman olduğu alan başka bir alan. Çok farklı bir alanda uzmanlıkta kendini denemeye kalkıyor. Olmuyor çünkü hep farklı pencerede bakmış. O tarafın penceresi farklı farklı. Mesela ben bir örnek vereyim bir arkadaş espri anlamında konuşurken dedi ki kurban bayramı geldi büyükbaş hayvan ticaretine mi girsek çok güzel para var bu işte. Getiriyorsun hiçbir şey yapmadan satıyorsun falan vs.

Liyakat muhakkak ama liyakat olacak öğrenme de bir süreç ama dediğim gibi insanların da açık olması lazım. Kendine güvenmesi lazım. Korkmaması lazım.

İş yerinde ekip ruhu ile çalışılması, takım çalışması ile hedeflerin tutturulması, verimlilik ve etkinliğin sağlanması, motivasyon araçlarının kullanılması lider yönetici anlayışının yönetim kademelerinde oluşmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle birlikte çalışma yetisi gelişmiş, uyumlu bir çalışma sonucunda başarının

yakalanmasını amaçlayan, bu durumu içselleştirmiş çalışanların birbirini anlayan ve aynı ortak paydada buluşan çalışanlardan oluşması arzulanmaktadır. Bu yönde katılımcıların ifade ettikleri empati sözcüğü anahtar bir kavramdır.

3.2.2.9 İyi bir yönetişimin gereklerine ilişkin bulgular

İyi bir yönetişim için nelerin gerektiği konusunda katılımcılar farklı görüşler belirtmişlerdir. Bu konuda özellikle görüş ve eleştirilerin dikkate alınması gerektiği, uygulama ve denetimin birlikte yürütülmesi gerektiği ve bir iş yerindeki bütün personelin yönetişim ile ilgili uygulamalar konusunda bilinçlendirilmeleri üzerinde durulmuştur.

1. Görüş ve eleştiriler değerlendirilmelidir: Kamu kurumlarında belki de en önemli eksikliklerden bir tanesi farklı görüş ve eleştirilerin dikkate alınmaması, yönetsel kademenin kendi doğruları çerçevesinde karar mekanizmasını işletmeye ve kendi doğrularına uygun kararların ortaya çıkmasına yatkın olmalarıdır. Bu bir eksiklik olmanın yanında aynı zamanda çözülmesi gereken bir yönetim sorunudur. Çünkü görüş alış verişine kapalı bir yönetici profili kurumsal ilerlemenin ve değişimin önündeki büyük bir engeldir. Günümüz koşullarında ise kurumlar esnek ve değişken süreçlere kolay adapte olabilmelidir. Bu bakımdan yöneticinin farklı görüşlere açık olması oldukça önemlidir.

2. Yönetişim için mevcut gereklilikler uygulamaya dökülmeli ve bunlar sürekli biçimde denetlenmelidir: Yönetişim sadece kâğıt üzerinde teorik bir kavram olarak kalmamalıdır. Kurumsal açıdan yönetişimin varlığı en iyi biçimde uygulamalar yoluyla ve bu uygulamaların kurum kültürüne dönüşmesi ile gerçekleşebilir. Örneğin şeffaflık gerekiyorsa uygulamaya geçirilmelidir. Bunun için uygun olan mevzuat hükümlerine riayet edilmelidir. Çalışanların rol ve sorumluluklarını buna göre yerine getirmeleri sağlanmalıdır. Ancak bu uygulamaların sürekliliğinin sağlanması ise denetim mekanizmasının işletilmesi ile mümkündür. İyi yönetişim için gerekli olan ilke ve uygulamaların otokontrol mekanizmasıyla denetiminin yapılması gerekmektedir. Aksi halde yönetişime ilişkin uygulamalar da yapısal ve yönetsel değişimlerden kolaylıkla etkilenebilecektir.

3. Yöneticilerin ve çalışanların yönetişim ile ilgili hususlarda bilinçlendirilmesi ve hizmetten yararlananların da yönetişimin sağladığı imkânlar ile ilgili bilinçlendirilmeleri gereklidir: İyi yönetişimin gerçekleşebilmesi ve en önemlisi

devamlılığının sağlanması; yöneticilerin, çalışanların ve hizmetten yararlananların yönetim ilkelerini, gerekliliklerini, sağladığı fayda ve imkânları, dezavantajlarını bilmeleri ve bu konuda sürekli farkındalıklarının oluşması ile bağlantılıdır. Özellikle hizmetten yararlananların bilgi edinme haklarını daha yaygın bir şekilde kullanabilmeleri, sivil toplum örgütlerinin çeşitli çalıştaylarda politika ve kararlara katkı sunabileceği bir platformun sürekli biçimde işletilmesi etkin bir bilinçlendirme sürecini gündemde tutabilir.

3.2.2.10 Yöneticilerin kurumlarında yönetim ile ilgili gördükleri eksikliklere ilişkin bulgular

Katılımcıların Milli Eğitim Bakanlığı çatısı altında görev yaptıkları kendi kurumlarında yönetim ile ilgili gördükleri eksiklikleri değerlendirmeleri istenmiştir. Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığı'nda bir takım kararların çok hızlı bir şekilde, görüşülmeden, görüş alış verişi yapılmadan alındığı, alışkanlıkların değiştirilmesi gerektiği, liyakate dikkat edilmesi gerektiği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır.

1. MEB'de çok kısa sürelerde, danışılmadan ve görüş almadan yapılanma değiştirilebilmektedir: Bu konuda hemen hemen bütün kamu kurumlarında görülen sorun burada da ortaya çıkmaktadır.

AU – 59 bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Bizdeki şundaki eksiklik de bütün kararların bir gecede alınması, çalışmalarda belki personel yetersizliği, özellikle personel yetersizliği nedeniyle o çalışmaya giden yolda bir takım hazırlıkları bürokratlar yapıyor. Yani bir yönetmelik çıkıyor ama bunu tabiki en üst düzey hazırlamıyor altta bürokratlar hazırlıyor. Belki seçilen bürokratlarla ilgili, onların niteliği ile ilgili olarak bir takım yetersizlikler ortaya çıkıyor ve sonuçta siz kimin hazırladığını bile bilmediğiniz bir yönetmelikle karşı karşıya geliyorsunuz.

Ne yazık ki yönetici pozisyonunda görev yapan kişiler kendi içinde buldukları durumun gereklerine uygun olarak anlık ve hızlı karar almayı gerekli görebilmektedirler. Bu durum hem yönetim anlamında hem de isabetli kararların alınabilmesi açısından sıkıntıların oluşmasına neden olabilmektedir. Elbette görüş alış verişi karar alma süreçlerini uzatıyor gibi görünmektedir. Ancak isabetli ve kalıcı kararların alınabilmesi için doğru bir zaman planlaması ile her şey programlanabilir, kararlar yine alınması gereken zamanda alınabilir. Öte yandan eleştiri kabul etmeyen

bir yönetsel anlayış hızlı ve anlık karar almanın getirdiği korunaklılıktan istifade edebilir. Bunun önüne geçmek gerekir. Aksi halde sürekli değişen yöneticiler, sürekli değişen yapı ve ilerleyemeyen bir yönetsel sistemden ve organizasyondan bahsetmek kaçınılmazdır. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çeşitli zamanlarda şuralar düzenlenmektedir. Ancak etkinliği ve verimliliği tartışmalı bu şuraların yerine etkin yönetim teknikleri uygulamalıdır.

2. Alışkanlıklar değiştirilmeli ve yönetici ve personel bakımından uzmanlık ve deneyim sahibi kişilerin yönetici olması gerekmektedir: Yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları çalışma biçimine ilişkin bir takım alışkanlıklar değiştirilmelidir. Örneğin emir vermekten ziyade yönlendirici olma, inisiyatif tanıma, yetki devredebilme gibi bir takım yeni yönetsel uygulamaların eski katı hiyerarşik alışkanlıkların yerine geçmesi gerekmektedir. Bunun yanında uzmanlık ve deneyim sahibi yönetici ve çalışanlara duyulan ihtiyaç katılımcılar tarafından vurgulu biçimde ifade edilmiştir. Çünkü iyi yönetim için hem yönetici hem de çalışanlar buldukları pozisyonun gereklerini hakkıyla yerine getirebilecek düzeyde bilgi ve deneyime sahip olmalıdırlar. Ancak ne yazık ki bu noktada da katılımcılar liyakat ile ilgili serzenişte bulunmaktadır. Bu durumun oluşmasında üst düzey yöneticilerin hızlı sirkülasyonunun etkili olduğu düşünülebilir.

Bütün bunların yanında Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel yapılanmasında meydana gelen değişim eskiye kıyasla özellikle 2010 yılından itibaren belirgin bir farklılık taşımaktadır.

Türkiye’de kamu kurumlarındaki yönetsel değişim süreci önemli yasal değişikliklerle desteklenmiştir. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu kanun bunun en önemli örneklerinden biridir. Kanun 01/01/2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanun ile bir takım değişikliklerin yerleştirilmesi amaçlanmıştır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür: Mevcut sistemin değiştirilerek daha etkin olması, Ulusal Program ve Politika Belgesi’nde de yer aldığı üzere uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği normlarına uygun bir kamu mali yönetim ve kontrol sisteminin oluşturulması, bütçe kapsamının genişletilmesi suretiyle bütçe hakkının en iyi şekilde kullanılması, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde etkinliğin artırılması, mali yönetimde şeffaflığın sağlanması, sağlıklı bir hesap verme mekanizması ile harcama sürecinde yetki-sorumluluk dengesinin yeniden kurulması, etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve bu suretle çağdaş gelişmelere uygun yeni bir kamu mali

yönetim sisteminin oluşturulması öngörülmüştür. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemek üzere hazırlanmıştır (Karakuş, 2010: 13-14).

5018 Sayılı Kanun paralelinde düşünüldüğünde Bakanlıklarda performans, yönetim, stratejik planlama gibi süreçler daha etkin biçimde uygulanmaya başlanmıştır. Bu noktada Milli Eğitim Bakanlığı, önemli anayasal değişikliklerin olduğu ve kamu kurumlarında da önemli değişimlerin yaşandığı 2010 yılı öncesi ve sonrası açısından da değerlendirilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılmış olan stratejik planlar özellikle yönetim ile bağlantılı algı değişimini de göstermektedir. İlk defa 2010 ve sonrasında 5018 Sayılı Kanunla da bağlantılı olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından stratejik planlama çalışmalarına başlanmıştır. 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik plan hükümlerine bakıldığında bu plan döneminin amaçları arasında yönetim ile bağlantılı amaçlar şu şekilde sıralanabilir:

A4- Küresel rekabette sektörlerin gücünü artırmak ve daha nitelikli insan gücünü yetiştirmek amacıyla; sektörle iş birliği gelişmiş, esnek ve modüler program çeşitliliğine sahip, teknolojik altyapısı güçlü ve daha çok talep edilen bir mesleki teknik eğitim yapısına ulaşmak.

A5- Devletin düzenleyici, denetleyici ve destekleyici rolüyle çağın bütün teknolojik ve fiziksel ortamlarını oluşturma esnekliğine sahip özel öğretim kurumlarında; toplumun değişen ve çeşitlenen eğitim taleplerinin karşılanması, eğitim sistemimizin daha da gelişmesi ve özel öğretimin eğitim sistemi içerisindeki payının artırılması için özel sektörün finansal gücünü eğitim yatırımlarına dönüştürmek.

A6- Sosyal devlet anlayışı içinde özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirebilmelerini ve toplumla bütünleşmelerini sağlamak üzere tanıma, tanılama ve yönlendirme hizmetlerinin niteliğini geliştirmek.

A7- Bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel yönden sağlıklı gelişimi için disiplinler arası katılımcı, bilgiye ve iş birliğine dayalı yönetim anlayışıyla öğrenci, aile ve yakın çevresiyle uyum ve eş güdüm içerisinde şiddeti önleyen güvenli eğitim ortamları oluşturmak.

A10- Hayat boyu öğrenim stratejisi doğrultusunda kişisel gelişim taleplerinin karşılanması yanı sıra değişen ve gelişen ekonomiye iş gücü duyarlılığının artırılması için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde, bireylerin kişisel bilgi ve istihdam becerilerini geliştirerek iş ve yaşam kalitelerini artırmak” (TC Milli Eğitim Bakanlığı, Stratejik Plan 2010-2014, www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/225/Milli+Egitim+Bakanligi+2010-2014).

Bu değişim büyük oranda yönetişimin içinde bulunduğu süreci, nelerin hangi koşullarda başarılmaya çalışıldığını da göstermektedir. *Bu hususta ŞY - 50'nin ifadeleri Milli Eğitim Bakanlığı'nın yaşadığı değişimi açıklıkla ifade etmektedir:*

İşte Milli Eğitim Bakanlığının son durumu tam da burada ifade edilen gibidir. Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin örgütsel hacim olarak üçte birini ve Milli gelirden en fazla pay alan kurumu olan Milli Eğitim Bakanlığı'nda; 14 Eylül 2011 tarih ve 28054 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 652 sayılı KHK ile MEB sisteminde de köklü değişiklikler yapılmış, bazı birimler birleştirilmiş, bazı önemli birimler yok edilmiş(Beden Eğitimi-izcilik ve Spor Dairesi gibi), birimler ve unvanlar yeniden yapılandırılmış, birimlerdeki mevcut dikey örgütlenme (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Şube Müdürü, Eğitim Uzmanı, Şef ve Memur) yerine yatay örgütlenme (Genel Müdür, Daire Başkanı ve Uzman) sistemi benimsenmiştir. Genel müdür yardımcılığı ve şube müdürlüğü unvanları kaldırılarak kamudaki yönetsel bütünlük bozulmuştur. Genel müdür yardımcılığı ve şube müdürlüğü kadrolarının kaldırılmasıyla daire başkanlarına hem üst düzey yönetici, hem de alt düzey yönetici görevleri yüklenilmiştir. Daire başkanları toplantılara katılmaktan başka iş yapamaz hale gelmişler ve ağır bürokrasi yükü altında ezilmektedirler. Daire başkanları altındaki elemanlar ise başlarında işi yönlendirecek yönetici pozisyonunda birileri (şube müdürü gibi) bulunmaması nedeniyle iş yürütemez duruma gelmişlerdir. Bazı birimlerde daire başkanlıkları altına grup sorumluları belirlense de KHK da görev tanımı bulunmaması ve yasal zemini olmaması nedeniyle sağlıklı işletilememektedir. 652 sayılı KHK ile MEB sisteminde yapılan değişiklikler ve yapılandırma tamamlanmadan,14 Mart 2014 tarih ve 28941 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6528 sayılı Kanun'la MEB sistemindeki köklü değişikliklere devam edilmiş ve denetim sistemi “maarif müfettişliği” adıyla birleştirme yoluna gidilmiş ki bu olay apayrı içler acısı bir durumdur.

3.2.2.11 Yöneticilerin buldukları konum ile etkili yönetim algısı arasındaki ilişkiyi gösterir bulgular

Görüşme yapılan yöneticilerin buldukları konumun kendilerine yönetim uygulamaları için imkân sağlayıp sağlamadığı hususunda farklı görüşleri olmuştur. Kimi katılımcılar etkili yönetim için hem imkânlarının olduğunu hem de bunu değerlendirdiklerini ifade ederken kimi katılımcılar ise etkili yönetim için ne yazık ki uygun ortam olmadığını, personel anlamında ve çalışılan pozisyon anlamında yetersizliklerin olduğunu ortaya koymuşlardır.

1. Yöneticiler, yönetim uygulamalarında buldukları konumun kısmen imkân sağladığını düşünmektedir: Yönetim kademesinde sorumluluk ve rollerin astların içinde bulunduğu durumdan daha farklı olduğu şüphe götürmez. Çünkü görev yapılan makamın gereklilikleri, rol ve sorumlulukları hem mevzuat ile hem de iş yerinin kendine has yükü nedeniyle yönetici üzerinde baskı üreten bir faktör niteliği taşıyabilir. Bu bakımdan yönetim ile ilgili tasarrufların veya inisiyatiflerin yönetimi perçinleyecek derecede kullanılması yöneticileri sahip oldukları yetkileri yönetim lehine kullanıp kullanmama konusunda kaygıya düşürebilir. Bu anlamda aslında kurum kültürü açısından yönetim ile ilgili uygulamalar süreklilik kazandığı ve çalışanlar tarafından benimsendiği taktirde yönetici açısından sahip olduğu yetkileri yönetime ilişkin biçimde kullanması hem yöneticiye hem de kuruma avantaj sağlayacaktır. Bu bakımdan katılımcılar arasında “evet imkân sağlıyor” diyen katılımcıların dahi bir takım konuklarda örneğin görev yaptıkları makam, yeni yapılanma, çalışma ortamı ve kötü yönetici örnekleri üzerinden olumsuzlukları dile getirdikleri gözlemlenmiştir. Bu bağlamda yöneticiler yönetim için engel görmese de kurum kültürüne ilişkin engelleri aşmanın gerektiğinin farkındadırlar.

Bu durumu en açık biçimde İS – 40’ın ifadelerinde görmek mümkündür:

Benim şuanda bulunduğum konum yani aktif yönetici değilim. Önceki durumlarla baktığınız zaman ben o işi çalışanlarla bir tek karar alma, sevgi saygı ortamını hiçbir zaman bozmam, yani müşteri olarak tanımlanan kalite yönetiminde üçüncü şahıslara karşı eşit davranmaya, her zaman hak adalet kavramlarını oturtmaya çalıştık. Yani kimsenin siyasi görüşü, etnik yapısı beni ilgilendirmiyor. Ben bana verilen görev, yetki ve sorumlulukların herkese eşit uygulanmasını, kanunların bana ne hak veriyorsa ona ben razıyım, ben hakkıma razıyım.

Karşımdakinin de o hakka razı olmasını istiyorum ve mutluluk herkese aynı düzeyde paylaşılmalı diye düşünüyorum.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda yönetim kavramının kamu kesiminde sıklıkla kullanılır olması ve bu yönde çalışmaların yapılması ekonomi politikalarında küresel anlamda yaygınlaşan serbestiyetçilik ve işletmeci yaklaşımın benimsenmesi ile doğrudan ilgili görünmektedir. Bu yönde sadece yönetim kavramı değil bununla bağlantılı bir takım ilkeler ve kavramlar da kamu kurumlarında uygulanmaya çalışılmaktadır. Örneğin kalite uygulamaları bunlardan sadece bir tanesidir. Bu yönde yönetim kavramının içeriği ile bağlantılı olarak kamu kurumlarında ve yöneticilerinde de düşünüş ve uygulama anlamında bir değişim gözlemlendiği ortadadır.

Neoliberal politikaların son 35 yılda belirgin biçimde ülkemizde uygulanması ve iktisadi ilişkilerin kamu kurumlarının yapılanmasına da sirayet etmesi karşısında yönetim gibi bir takım kavramların ve bu kavramlara bağlı ilkelerin uygulanması kamu kurumlarının mevcut sistem içindeki konumunu daraltmakta, kontrol ve denetim yönünde pekiştirmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışının işletmeci bir nitelik taşıması karşısında kamu kurumlarının bu değişimin icaplarına göre faaliyetlerini yerine getirmeleri mevzuatla ilişkili olduğu kadar yöneticilerin bu süreci kurum kültürü haline getirmedeki algı ve tutumları ile de doğrudan ilişkilidir.

Araştırmanın varsayımlarıyla paralel olarak değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşmak mümkündür:

1. Yaş ve eğitim durumu ile birlikte yönetim algısı değişmektedir.

Yaş açısından 50 yaş ve üzeri katılımcılar Milli Eğitim Bakanlığı'nın geçmişi ile bu günü arasında karşılaştırma yapma imkânına sahip olduklarından yönetimin uygulanabilirliği ile ilgili daha gerçekçi ve somut örneklerle konuya yaklaşmaktadırlar. Buna ek olarak çalışma deneyimi bir takım tecrübelerin günümüz örgütsel yönetiminin yaşadığı sorunları teşhis etme bakımından da fayda sağlamaktadır. Bu anlamda katılımcılar içerisinde yaş düzeyi fazla olanlar yönetimi

uygulanabilir bulmakla birlikte örgütsel yapı gerçeklerinin yönetişime uygun hale gelmesi gerektiğini, benzer şekilde eğitim durumu yüksek katılımcılar da yönetişimi ilkeler bağlamında olumlu olmakla birlikte bunun için henüz yeterli bir kurumsal kültürün oluşmadığını ifade etmektedirler.

2. Kamu kurumlarında yönetim uygulamalarının yerleşmesi yönetsel kademenin bu uygulamaları benimsemesine bağlıdır.

Yönetişim kavramı her ne kadar soyut bir süreçmiş gibi görünse de kamu kurumları için anlam ifade eden bir takım değer ve ilkelerin hayata geçirilmesi bakımından kamu kurumlarında yönetişimin uygulanabilirliği vardır. Ancak kamu kurumlarında yönetim uygulamalarının yerleşmesi yönetsel kademenin bu uygulamaları benimsemesine bağlıdır. Yönetim kademesinin liyakat ilkesine göre göreve gelmesi, yeterli uzmanlığa ve deneyime sahip olduğu kadar liderlik özelliğine sahip yöneticilerin de yönetsel kademelerde olduğu kurumlarda yönetişimin uygulanabilirliği yüksek görünmektedir.

3. Kamu kurumlarında yönetişime yönelik uygulamaların somut olarak hayata geçirilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Ülkemizde kamu kurumları yönetim temelinde oluşturulacak bir yönetsel süreci henüz yeni yeni deneyimlemeye başlamış durumdadır. Bu konuda Avrupa Birliği ve Dünya Bankası gibi uluslararası kurumların proje temelinde teşvik ettiği uygulamalar ile süreç cazip hale getirilmektedir. Ancak bunun tam olarak istenen düzeyde gerçekleşebilmesi hem insan kaynakları anlamında hem de vatandaş boyutu ile tam bir bilinçlenme ve yönetim enstrümanlarını etkin biçimde kullanabilme becerisi kazanma ile ilgilidir.

4. Kamu kurumu yöneticileri yönetim ilkeleri ile örtüşen çalışmalarda inisiyatif almak istemektedirler.

Yönetişim kavramı, içinde barındırdığı ilkelerin yanında çok aktörlü bir yapıyı da gerekli kılmaktadır. Hem organizasyon içerisinde çok katmanlı bir etkileşimi zaruri kılmakta hem de organizasyon dışındaki farklı aktörlerin karşılıklı etkileşimini zaruri kılmaktadır. Bunda devletin yön göstericiliği ve diğer aktörlerin daha çok inisiyatif alması yönünde bir gelişim öngörülmektedir.

Yönetişim ayrıca yönetim kademesindekilerin görev yaptıkları makamın gerektirdiği rol ve sorumlulukları yönetişimin lehine kullanmalarını da icap ettirmektedir. Bu noktada araştırma sonucunda da görülmektedir ki, kamu kurumu

yöneticileri yönetim ilkeleri ile örtüşen çalışmalarda inisiyatif almak istemektedirler. Ancak bu konuda sahip oldukları yetkileri kullanmanın kendilerine ve kurumlarına zarar vermesinden de çekindikleri anlaşılmaktadır. Bu bakımdan özgüveni yüksek ve kalifiye yöneticilerin yönetim uygulamalarını hayata geçirmekten alıkonulmalarına neden olacak bir takım engellerin en üst düzey yönetim kademesinden güvence alması ve hukuk düzeni ile de bu güvencenin teminat altına alınması son derece önemlidir.

Ülkemizde hizmet bakanlıkları arasında en büyük bakanlıklardan biri olan ve ülke çapında yaygın bir taşra örgütlenmesine sahip olan Milli Eğitim Bakanlığı, içinde bulunduğu yapılanma süreci ile de bağlantılı olarak yönetim kavramının ülkedeki kamu kurumları nezdinde ne durumda olduğunun en iyi gözlemlenebileceği bakanlıklardan bir tanesidir.

Hâlihazırda ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapmakta olan yöneticiler açısından kamu kurumlarında yönetime yönelik uygulamaların somut olarak hayata geçirilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Ancak bu bir süreç ve hazmetme meselesi olduğu için hem yönetici hem de çalışan bakımından bu sürecin içselleştirilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Bu yönde okullarda ve bakanlık nezdinde sivil toplum örgütleri ve özel sektör işbirliğine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Ancak bu çalışmaların kurum kültürü haline dönüşmesi ve karar mekanizmasının farklı aktörlerin iştiraki ile işletildiği bir sürecin devamlılığı yönetim uygulamaları için son derece önemlidir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan yöneticiler açısından yönetimin kurumlarda uygulanabilir, faydasına inanılan, yönetici açısından ve kurumsal açıdan gelişim ve değişimi destekleyen bir yönetim aracı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu açıdan yönetim ile ilgili süreç kendiliğinden ve olumlu biçimde ilerlemektedir. Burada aşılması gereken sorunlar merkeziyetçi olmayan ve hiyerarşiye dayanmayan bir şekilde aşılmalıdır. Organizasyonel yapılanmanın yönetimi kolaylaştıran bir şekilde dizayn edilmesi gerekmektedir. Yönetici ve çalışanların donanımlı olması gereklidir. Kamu hizmeti ve kamu yararının gereklerinin her zaman ön planda tutulması zorunludur. Çünkü Milli Eğitim Bakanlığı'nın yerine getirdiği hizmet özel sektörler ve sivil örgütlerle yerine getirilebilecek bir hizmet olmaktan uzaktır. Eğitim alanında çözümlenmesi

gereken sorunların özel sektör veya sivil örgütler temelinde çözüleceği varsayılarak eğitim yönetimi tamamen bu sektörlerin inisiyatifine havale edilmemelidir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Ş. (2003), “*Yeni Sağ ve Devletin Değişimi*”, *Türkiye’de Kamu Yönetimi* (editörler: B. Aykaç v.d.): 545-559, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Aktan, C. C. (2003), *Değişim Çağında Devlet*, Konya: Çizgi Kitabevi
- Altınok, R. (2005), “E-Dönüşüm Yolunda Türkiye: E-Devlet Stratejisi Hazırlama Süreci ve Yaşanan Sorunlar”, *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması I* (editörler: A. Nohutçu, A. Balcı):133-163, İstanbul: Beta Basım.
- Arslan, A. (2013), “Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim”, Erişim Tarihi: 20.03.2014, <http://www.kaynakindir.com/wp-content/uploads/2013/07/Kamu-Harcamalar%C4%B1nda-Verimlilik-Etkinlik-ve-Denetim.pdf>
- Aslanoğlu, R. (2000), *Kent, Kimlik ve Küreselleşme*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayını
- Ataay, F. (2006), *Neoliberalizm ve Devletin Yeniden Yapılandırılması- Türkiye’de Kamu Reformu Üzerine İncelemeler*, Ankara: De Ki Yayınevi.
- Başkaya, F. (2004), *Çığırından Çıkmuş Bir Dünya*, 2. Baskı, Ankara: Özgür Üniversite Kitaplığı:2.
- Batal, S. (2010), “Yeni Kamu Yönetiminde Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Yerel Yönetimler Alanındaki Uygulama Örnekleri”, *Mevzuat Dergisi*, Yıl:13, Sayı:145.
- Bayramoğlu, S. (2005), *Yönetişim Zihniyeti*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bozkurt, V. (2000), *Değişen Dünyada Sosyoloji*, İstanbul: Etkin Kitabevi.
- Brown, J. (2002), “Yönetişim ya da Neo-liberalizmin Siyasi Düzeni”, *Birikim*, Sayı 158, Çev. Tuvana Gülcan, İstanbul: Birikim Yayıncılık

- Buğra, A. (2001), “Ekonomik Kriz Karşısında Türkiye’nin Geleneksel Refah Rejimi”, *Toplum ve Bilim*, 89: 22-30
- Coşkun, S. (2003), “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı” içinde Asım Balcı; Ahmet Nohutçu; Bayram Coşkun ve N. Kemal Öztürk (Eds.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 39-56.
- Çoban, A.R. (2003), “Kamu Tercih Teorisi”, *Çağdaş Kamu Yönetimi* (editörler: M. Acar, H. Özgür): 75-95, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demir, K. A. (2014), “Klasik Kamu Yönetimi Yapısından Yerelleşmeye Geçiş: Yönetişim Kapsamında Bir Değerlendirme”, *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.2, S.2: 151-171.
- Emini, F. T. (2013), “Sivil Toplum Kuruluşlarının Politika Belirleme Sürecindeki Rolü: TÜSİAD Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, Kütahya.
- Erdoğan Tosun, G. (2001), *Devlet-Sivil Toplum İlişkisi*, Bursa.
- Eren, V. (2001), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı (İl Belediyeleri ve Büyükşehir Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma)”, Sakarya Üniversitesi Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya.
- Eryılmaz, B. (2002), *Bürokrasi ve Siyaset*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Eryılmaz, B. (2007), *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Erkam Matbaası
- Fidan, Y. (2011), “Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış”, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, S.1: 5-10
- Gözel, K.A. (2003), “Yeni Kamu Yönetimi Nedir?”, *Türk İdare Dergisi*, 438:195-208.
- Gül, H., Memişoğlu, D. (2007), “Yapısal Değişim Sorunu Çerçevesinde Yönetimsel Reform”, *Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları* (Editörler: M.A. Çukurçayır, G. Gökçe):57-112, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Güler, B. A. (1996), *Yeni Sağ ve Devletin Değişimi -Yapısal Uyarılma Politikaları*, Ankara: TODAİE.

- Güneş, M. (2004), *Yerel Gündem 21-Ulusal Kentlerden Küresel Köylere*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Güzelsarı, S. (2004), *Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları*, Ankara: İmaj Yayınevi
- Hacısalıhoğlu, Y. (2000), *Küreselleşme, Mekânsal Etkileri ve İstanbul*, İstanbul: Akademik Düzey Yayınları
- Halliday, F. (2002), *2000'lerde Dünya*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Hirst, P. - Thompson, G. (2003), "*The future of globalisation*", J. Michie (Ed.), *The Handbook of Globalisation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, pp. 17-36
- Karakuş, G. (2010), 5018 Sayılı Kanun ile Yönetişim İlke ve Esasları Çerçevesinde Kamu Hizmetlerinin Sunumu, TC Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayınlanmamış Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Kömeçoğlu, U. (2001), *Historical and Sociological Approach to Public Space: The Case of Muslim/Islamic Coffeehouses in Turkey*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Kutlu, Ö. (2003), "İdari Reform Transferi: Ülkelerin Birbirlerinden Kamu Politikaları Transfer Etmeleri ve Öğrenmeleri", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Editörler: A. Balcı vd.): 83-114, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- McGrew, A. (2005), "Globalization and Global Politics", 19-40, *The Globalization of World Politics* (editörler: J. Baylis and S. Smith), New York: Oxford University Press
- Muter, N. - Gökbunar, R. (1997), *Müşteri ve Hizmet Yönlü Bir Kamu Sektörüne Doğru*, İzmir.
- Mütevellioglu, N. (2009), "Söylemde ve Toplumsal Pratikte Türkiye'de Sivil Toplum Örgütleri", *AB-Türkiye Sivil Toplum Diyaloğunun Çok Yönlü Geliştirilmesi Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı 5-8 Kasım 2009*, Antalya.
- Özalp, A. (2008), *Sivil Toplum Örgütlerinin Toplumsal ve Siyasal Bakımdan Önemi*, T.C. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.

- Özel, M. (2008), “Devletin İşlevsel Dönüşümü ve Genel Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri”, *Devletin Dönüşümü ve Yeni Dönem Kamu Yönetimi* (Editörler: M. Özel, V. Eren):129-181. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Özel, M.- Eren, V. (2008), *Devletin Dönüşümü ve Yeni Dönem Kamu Yönetimi*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Özer, M. A. (2005), *Yeni Kamu Yönetimi-Teoriden Uygulamaya*, 1. Baskı, Ankara: Platin Yayınevi.
- Özer, M. A. (2006), "Yönetişim Üzerine Notlar", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:63.
- Öztekin, A. (2002), “Katılımcı Kamu Yönetimi”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 26: 129-143.
- Palabıyık, H. (2003), “Yönetimden Yönetişime: Yönetişim, Kentsel Yönetişim ve Uygulamaları ile Yönetişimde Ölçülebilirlik Üzerine Açıklamalar”, 225-277, *Yerel ve Kentsel Politikalar* (Editörler: M.A. Çukurçayır- A. Tekel), Konya: Çizgi Kitabevi
- Palabıyık, H. (2004), “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE, Cilt:37, Sayı:1.
- Rhodes, R.A.W. (1996), “The New Governance: Governing Without Government”, *Political Studies*, XLIV:652-667.
- Saran, U. (2004), *Kamu Yönetiminde Yapılanma*, Ankara: Atlas Yayınları
- Sarpaşan, C. (2008), *Devletin Sivil Toplumla Yaklaşımı Çerçevesinden Devlet-Sivil Toplum İlişkisi*, İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Yayınlanmamış Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Sobacı, M. Z. (2006), “Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformlarının “Yeni Kamu İşletmeciliği” Perspektifinden Bir Değerlendirmesi”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 28: 71-86.
- Sobacı, M. Z. (2007), “Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1):219-235.
- Sönmez, S. (2004), *"Küresel Finansal Düzen, Yönetişim ve Büyüme, Dünya Ekonomisinde Bütünleşme Hareketleri ve Türkiye"*, Ed. Nihal Yıldırım Mızrak, Ankara: Siyasal Kitabevi

- Şaylan, G. (2002), “Yerellik Kavramı”, 29-28, *STK'lar, Yerelleşme ve Yerel Yönetimler*, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayını
- Şimşek, H. (1997), “Pozitivizm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm ve Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamada Yeni Yaklaşımlar”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(1):97-109.
- Talas, M. (2011), “Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi”, *TÜBAR-XXIX*:387-401.
- Tomlinson, J. (2004), *Küreselleşme ve Kültür*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları
- Ünsal, F. (2004), “Yerelleşme ve Kentsel Planlamanın Dönüşümü”, *Kent Gündemi*, 2282: 41-50.
- Tabb, W. K. (2002), *Ahlaksız Fil: 21.Yüzyılda Küreselleşme ve Sosyal Adalet Mücadelesi*, Çev: Ercüment Özkaya, Ankara: Epos Yayınları
- Tokatlıoğlu, M. Y. (2005), *Küreselleşme ve Kamu Hizmetleri*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınevi
- Yaşın, G. K. (2005), “Devlet Yöneten Olmaktan Çıkıyor”, *Cumhuriyet Strateji*, 35:22-23.
- TC Milli Eğitim Bakanlığı, Stratejik Plan 2010-2014, Erişim Tarihi: 20.06.2014, <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/225/Milli+Egitim+Bakanligi+2010-2014>
- TC Milli Eğitim Bakanlığı, <http://www.meb.gov.tr/meb/tarihce.html>. Erişim Tarihi: 20.03.2014,
- Siyasal Birikim (2009), http://www.siyasalbirikim.com.tr/haber.php?haber_id=3762 Erişim Tarihi: 20.03.2014,

EKLER

- 1. Ek-A:** Görüşmecilere Sunulan Protokol ve Sorular 73
- 2. Ek-B:** Görüşmeci Kod Listesi 75

Ek-A: Görüşmecilere Sunulan Protokol ve Sorular

PROTOKOL

Bu araştırma Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı kapsamında yapılmaktadır. Araştırmanın amacı, Türkiye’de son yıllarda üzerinde çokça tartışılan bir kavram olan “yönetişim” kavramını kamu kurumları ölçeğinde tartışmak, kamu kurumlarında yöneticilerin yönetişimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açılarını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın tekniği derinlemesine görüşme şeklinde belirlenmiştir. Görüşmemizde aşağıda listelenmiş olan bazı soruları sırasıyla yanıtlamanızı isteyeceğim. Görüşme esnasında ses kaydı alınacaktır. Bu kayıtlar, üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan hazırlamakta olduğum bu akademik çalışmada kullanılacaktır. Görüşme kayıtları herhangi bir şekilde başka amaçlar ve başka kaynaklar için kullanılmayacaktır. Görüşmemizde mümkün olduğu kadar samimi ve somut yanıtlar vermeniz hususunu arz ederim.

Nadiye BİLGİÇ

Sorular;

- 1) Yönetim sizce neyi ifade ediyor?
- 2) Sivil toplum örgütleri ile kamu kurumları birlikte nasıl çalışabilir?
- 3) Özel sektör ile kamu kurumları birlikte nasıl çalışabilir?
- 4) Yönetişim sizce neyi ifade ediyor.
- 5) Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanması için uygun yapılanma var mı?
- 6) Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilirliği var mı?
- 7) Yönetişim konusunda gördüğünüz en önemli eksiklik nedir?

- 8) Sizce iyi bir yönetim için neler yapılmalı?
- 9) Kurumunuzda yönetim ile ilgili en önemli eksiklik nedir?
- 10) Bulduğunuz konum size etkili yönetim için bir imkân sağlıyor mu?

Ek-B: Görüşmeci Kod Listesi

1- AU – 59 - MEB Şube Müdürü, Şahsa Bağlı Eğitim Uzmanı

Not: Mülakat sorularını zaman ayırıp incelediği için cevaplarında kararlı ve netti. Mülakatın sağlıklı yapılması için boş bir oda ayarlayarak uygun ortamı oluşturdu.

2- İS – 57 - MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Daire Başkanı Danışmanı

Not: Programı çok yoğun olduğu için soruları inceleme fırsatı olmadan mülakat gerçekleştirildi.

3- MT – 67 - MEB Müsteşar Yardımcısı

Not: 2011 Eylülde emekli oldu. Şuan Milli Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi.

4- MB – 58 - Yönetim Bilimi Uzmanı

Not: Toplantısı olduğu için ilk iki sorudan sonra mülakata ara verildi. Toplantı sonrasında diğer 8 soruyu yanıtladı.

5- SA – 46 - Ayrancı Aysel Yücetürk Anadolu Lisesi Okul Müdürü. Alanı Edebiyat Öğretmenliği

6- TA – 40 - MEB Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği Çağrı Merkezi Şube Müdürü

Not: Mülakat sırasında gelen telefonları yanıtlamadı, oldukça ilgili ve samimiydi.

7- İÜ – 44 - MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Daire Başkanı

8- ŞY – 50 - MEB Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğünde Daire Başkanı. Şu an Şahsa bağlı Uzman.

Not: Sorulara mülakatla değil, yazıp vermeyi uygun buldu.

9- VŞ – 60 - Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü - Eğitim Uzmanı, Şube Müdürü

Not: Sorulara mülakatla değil, yazıp vermeyi uygun buldu.

10- ÖS – 44 - Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü – Eğitim Uzmanı

Not: Sorulara mülakatla değil, yazıp vermeyi uygun buldu.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nadiye BİLGİÇ
Uyruğu : TC
Doğum Yeri ve Tarihi : 04.02.1977
Medeni Hali : Evli
Adres : Keklik Pınarı Mahallesi 909 Cadde 16/6 Dikmen Ankara
E-Posta Adresi : bilgicnadiye@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0 505 319 44 61

EĞİTİM

Lise : Silifke Lisesi - 1994
Lisans : Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi. Coğrafya Öğretmenliği – 1998

MESLEKİ DENEYİM

1998	Ankara	Tümay Dershanesi	Coğrafya Öğretmeni
2001	Ankara	Bekir Yılmaz İlköğretim Okulu	Sosyal Bilgiler Öğretmeni
2002	Ankara	Yavuz Selim İlköğretim Okulu	Sosyal Bilgiler Öğretmeni
2002	Ankara	Faruk Duman İlköğretim Okulu	Sosyal Bilgiler Öğretmeni
2005	Ankara	Kamil Ocak İlköğretim Okulu	Sosyal Bilgiler Öğretmeni
2008	Ankara	Yenimahalle Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Coğrafya Öğretmeni
2010	Ankara	Balgat Aliye Yahşi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Coğrafya Öğretmeni
2012	Ankara	Ali-Hasan Coşkun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Müdür Yardımcısı

YABANCI DİL

İngilizce