



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

KURUMSAL YÖNETİŞİM: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

Murat Sercan ALBAYRAK

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024

KURUMSAL YÖNETİŞİM: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

Murat Sercan ALBAYRAK

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024

KABUL VE ONAY

Murat Sercan ALBAYRAK tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetişim: Millî Eğitim Bakanlığı Örneği" başlıklı bu çalışma, 04/06/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Uğur SADIÖĞLU (Başkan)

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN (Danışman)

Doç. Dr. Ezgi SEÇKİNER BİNGÖL (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdür

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

04/06/2024

Murat Sercan ALBAYRAK

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. * Kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.
* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığımı beyan ederim.

Murat Sercan ALBAYRAK

TEŞEKKÜR

Çalışma boyunca beni yönlendiren, destekleyen, engin bilgi ve deneyiminden faydalandığım çok değerli hocam Prof. Dr. Uğur ÖMÜRĞÖNÜŐŐEN'e teőekkürü bir borç bilirim.

Akademik bilgi ve deneyimleri ile tez çalıőmama sağladıkları katkılardan dolayı, Prof. Dr. Uğur SADIÖĞLU'na ve Doç. Dr. Ezgi SEÇKİNER BİNGÖL'e müteőekkır olduğumu bildirirken, tüm eğitim hayatım boyunca olduğu gibi tez sürecinde de bana verdikleri destekler için annem Gülően ALBAYRAK'a ve babam Tuncer ALBAYRAK'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Murat Sercan ALBAYRAK

Haziran, 2024

ÖZET

ALBAYRAK, Murat Sercan. *Kurumsal Yönetişim: Millî Eğitim Bakanlığı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2024.

Bu tezde, geleneksel kamu yönetimi paradigmasından başlayarak zaman içerisinde kamu kurumlarının uğradığı yönetsel değişiklikler ve bu değişikliklere neden olan etmenlere yönelik literatür taraması yapılmış; öncelikle 1970'lerde yaşanan iktisadi, siyasi ve sosyolojik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı ele alınmıştır. Ardından bu yaklaşımın maruz kaldığı eleştiriler ile finansal krizler ve şirket skandalları nedeniyle yerini 1990'lı yılların başında "yönetişim" ve alt başlığı olan "kurumsal yönetişim" kavramına bırakmasının tüm dünyadaki etkileri incelenmiştir. Daha sonra kurumsal yönetişim kavramı doğrultusunda Türkiye'de ortaya çıkan mevzuatsal düzenlemeler ve reformlar hakkında bilgiler sunulmuş, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) özelinde ise söz konusu mevzuat düzenlemelerinden olan 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Bakanlığa tevdi edilen görevlere ilişkin bilgiler verilmiştir. Sonrasında ise 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi Kontrol Kanunu kapsamında hazırlanan Millî Eğitim Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Plan'ı bir üst politika belgesi olarak kurumsal yönetişim ilkeleri kapsamında değerlendirilmiştir.

Son olarak mevzuatta ve üst politika belgesi niteliğindeki MEB 2024-2028 Stratejik Planı'nda yer alan kurumsal yönetişim ilkelerinin Bakanlık Merkez Teşkilatı ile Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğünde görev yapan yönetici ve personel nezdinde ne düzeyde uygulamaya geçirildiğine dair anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması sonucunda ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiş, kurumsal yönetişim uygulamalarının Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında ne düzeyde var olduğuna ilişkin bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Böylece Bakanlığa yönetsel anlamda etkililiğin, etkinliğin ve verimliliğin sağlanması adına rehberlik edecek bilgiler sunulma amacı güdülmüştür.

Anahtar Sözcükler

Kurumsal Yönetişim, Millî Eğitim Bakanlığı, Kamu Yönetimi, Yeni Kamu İşletmeciliği, Stratejik Plan.

ABSTRACT

ALBAYRAK, Murat Sercan. *Corporate Governance: The Case of the Ministry of National Education*, Master's Thesis, Ankara, 2024.

In this thesis, starting from the traditional public administration paradigm, a literature review has been conducted on the managerial changes that public institutions have undergone over time and the factors that have caused these changes; first of all, the new public management approach that emerged as a result of the economic, political and sociological developments in the 1970s has been discussed. Then, due to the criticisms, financial crises and corporate scandals, this approach was replaced by the concept of “governance” and its sub-heading “corporate governance” in the early 1990s and its effects all over the world were analyzed. Then, information on the legislative arrangements and reforms that emerged in Turkey in line with the concept of corporate governance is presented, and in the case of the Ministry of National Education (MoNE), information on the duties assigned to the Ministry by the Presidential Decree No. 1, which is one of these legislative arrangements, is given. Afterwards, the Strategic Plan 2024-2028 of the Ministry of National Education, which was prepared within the scope of the Public Financial Management and Control Law No. 5018, was evaluated within the scope of corporate governance principles as a top policy document.

Finally, a survey was conducted on the extent to which the principles of corporate governance in the legislation and the MoNE 2024-2028 Strategic Plan, which is a top policy document, were put into practice by the managers and staff working in the Central Organization of the Ministry and Ankara Provincial Directorate of National Education. The findings of the questionnaire were evaluated, and it was tried to reach a conclusion on the level of corporate governance practices in the central and provincial organizations of the Ministry of National Education. Thus, it was aimed to provide information to guide the Ministry in order to ensure managerial effectiveness, efficiency and productivity.

Keywords

Corporate Governance, Ministry of National Education, Public Administration, New Public Management, Strategic Plan.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	4
1.1. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ (GKY) YAKLAŞIMI	6
1.1.1. GKY Yaklaşımının Temel Özellikleri	8
1.1.2. GKY Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler	9
1.2. 1980 SONRASI DEVLETİN DEĞİŞEN ROLÜ VE KAMU YÖNETİMİNE ETKİLERİ	12
1.3. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ (YKİ) YAKLAŞIMI	18
1.3.1. YKİ Yaklaşımının Ortaya Çıkış Nedenleri	19
1.3.2. YKİ Yaklaşımının Kuramsal Temelleri	21
1.3.2.1. Ekonomik Yaklaşım.....	22
1.3.2.2. İşletmecilik (Managerialism) Yaklaşımı.....	22
1.3.3. YKİ Yaklaşımının Temel İlkeleri	23
1.3.4. YKİ Yaklaşımının Uygulama Araçları	27
1.3.4.1. Serbestleştirme	27
1.3.4.2. Özelleştirme	28
1.3.4.3. Düzenlemelerin Azaltılması (Deregülasyon).....	28
1.3.4.4. İşletmecilik (Managerialism) Araçları	28
1.3.5. YKİ Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler	29
1.4. YÖNETİŞİM YAKLAŞIMI	30
1.4.1. Yönetimden Yönetişime	30
1.4.2. Yönetişimin Anlamı ve Temel Özellikleri.....	33
1.4.3. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim İlişkisi	36

1.4.4. Yönetişim Türleri.....	38
1.4.4.1. Küresel Yönetişim.....	38
1.4.4.2. Kamu Yönetişimi.....	39
1.4.4.3. e-Yönetişim.....	39
1.4.4.4. İyi Yönetişim	40
1.4.4.5. Kurumsal Yönetişim	41
1.5. KURUMSAL YÖNETİŞİM	41
1.5.1. Kurumsallaşma	44
1.5.2. Kurumsal Yönetişimin Ortaya Çıkma Sebepleri.....	47
1.5.3. Kurumsal Yönetişimin Amaçları	48
1.5.4. Kurumsal Yönetişimin Temel İlkeleri	49
1.5.4.1. OECD'nin Kurumsal Yönetişim İlkeleri	52
1.5.4.2. SPK (Sermaye Piyasası Kurulu)'nin Kurumsal Yönetişim İlkeleri.....	53
1.5.4.3. TÜSİAD'ın Kurumsal Yönetişim İlkeleri	54
1.5.5. Kurumsal Yönetişim Aktörleri.....	56
1.5.5.1. Devlet.....	57
1.5.5.2. Özel Sektör.....	57
1.5.5.3. Sivil Toplum	58
2. BÖLÜM: TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KURUMSAL YÖNETİŞİM DÜZENLEMELERİ, YETKİLİ KURULUŞLAR VE FAALİYETLERİ	59
2.1. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER	59
2.1.1. Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu	60
2.1.2. Bilgi Edinme Hakkı Kanunu.....	61
2.1.3. Dilekçe ve Şikâyet Hakkı.....	62
2.2. KURUMSAL YÖNETİŞİME YER VEREN KURUM VE KURULUŞLAR.....	63
2.2.1. Kamu Görevlileri Etik Kurulu (KGEK).....	63
2.2.2. Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) Kurumu (KDK)	64
2.2.3. Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu (TİHEK)	64
2.2.4. Kişisel Verileri Koruma Kurumu (KVKK).....	66
3. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA KURUMSAL YÖNETİŞİM	69
3.1. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER.....	69
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	69
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	70
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	72

3.2. ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLDÜĞÜ MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI (MEB) HAKKINDA TEMEL BİLGİLER.....	73
3.2.1. MEB'in Görevleri ve Teşkilat Yapısı.....	75
3.2.1.1. Merkez Teşkilatı	79
3.2.1.2. Taşra Teşkilatı.....	81
3.2.1.3. Yurtdışı teşkilatı.....	81
3.2.2. MEB'in Görev ve Yetkileri ile Stratejik Planı'nın Kurumsal Yönetişim Bağlamında İncelenmesi	81
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	88
3.3.1. Alan Araştırması Katılımcılarının Demografik Özellikleri	88
3.4. ALAN ARAŞTIRMASI BULGULARININ ANALİZİ	91
3.5. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	112
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA.....	119
EK 1. KURUMSAL YÖNETİŞİM ANKETİ GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU	127
EK 2. ORJİNALLİK RAPORU	130
EK 3. ETİK KURUL İZİNİ.....	132

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1- Yönetim ve Yönetişim Karşılaştırması.....	33
Şekil 2- Yönetişimin Özellikleri	35
Şekil 3- Kurumsal Yönetişim Alanı.....	56

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1- GKY Yaklaşımının Temel Özellikleri.....	8
Tablo 1.2- YKİ Yaklaşımının Temel İlkeleri.....	23
Tablo 1.3- YKİ ve Yönetişim Farkları.....	37
Tablo 3.1- Verilen Bir Popülasyondan Örneklem Büyüklüğünü Belirleme	71
Tablo 3.2- MEB'in Tabii Olduğu Kanunlar	77
Tablo 3.3- Katılımcıların Yaş Dağılımı	88
Tablo 3.4- Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	88
Tablo 3.5- Katılımcıların Eğitim Durumu	89
Tablo 3.6- Katılımcıların Ünvanlara Göre Dağılımı (Merkez Teşkilatı).....	89
Tablo 3.7- Katılımcıların Ünvanlara Göre Dağılımı (Taşra Teşkilatı)	90
Tablo 3.8- Katılımcıların Çalışma Süresi	90
Tablo 3.9- Önerme 1 Sonuçları	91
Tablo 3.10- Önerme 2 Sonuçları	92
Tablo 3.11- Önerme 3 Sonuçları	93
Tablo 3.12- Önerme 4 Sonuçları	95
Tablo 3.13- Önerme 5 Sonuçları	96
Tablo 3.14- Önerme 6 Sonuçları	97
Tablo 3.15- Önerme 7 Sonuçları	98
Tablo 3.16- Önerme 8 Sonuçları	100
Tablo 3.17- Önerme 9 Sonuçları	101
Tablo 3.18- Önerme 10 Sonuçları	103
Tablo 3.19- Önerme 11 Sonuçları	104
Tablo 3.20- Önerme 12 Sonuçları	106
Tablo 3.21- Önerme 13 Sonuçları	107
Tablo 3.22- Önerme 14 Sonuçları	109
Tablo 3.23- Önerme 15 Sonuçları	110
Tablo 3.24- KMO ve Barlett Testi	112
Tablo 3.25- Ortak Varyanslar	113
Tablo 3.26- Kurumsal Yönetişim Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	115

GİRİŞ

İnsanlığın organize bir şekilde yaşamaya başlamasının ve devletlerin kurulmasının ardından zaman içerisinde artan devlet fonksiyonları, kamusal yönetimin giderek sistematik bir şekilde yürütülmesi ihtiyacını öne çıkarmıştır. Nitekim devletlerin ürettiği mal ve hizmetler, halkın birçok alanda ihtiyacını karşılamaya dönük olsa da değişen koşullarla birlikte söz konusu çıktılarının nitelik ve nicelik olarak yetersiz kaldığı, ihtiyaçlara cevap verme konusunda ise zamanlama açısından yavaş işlediği görülmüştür. Örneğin, dünyada geleneksel kamu yönetimi anlayışının uzun yıllar hüküm sürmesi neticesinde küresel çapta 1973 yılında yaşanan petrol krizi ve sonrasında 1980'li yıllar itibarıyla başta ekonomi alanında olmak üzere yaşanan siyasal, toplumsal ve kültürel değişimlerin ardından yönetim anlayışında yeni arayışlara girilmiştir ve neticesinde "yeni kamu işletmeciliği (YKİ) yaklaşımı" ortaya çıkmıştır. Bu paradigmaya göre müdahaleci devlet anlayışı ve Keynesyen karma ekonomi uygulamalarına karşı çıkmış, devletin hem sosyal hem de ekonomik hayattaki işlevi ve ağırlığı irdelenmiştir. 1980'li yıllarla birlikte devletin minimal boyutta olması, katı ve hiyerarşik bürokrasi fikrinden konjonktürel olabilen, piyasa ilkeleri çerçevesinde hareket edebilen ve vatandaş yerine müşteri anlayışına sahip bir kamu işletmeciliği yaklaşımı uygulamaya geçmiştir. Ancak daha sonra yaşanan finansal krizler, şirket skandalları, küreselleşme, özelleştirme uygulamaları gibi etkenlerle yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının da istenilen optimum yaklaşım olup olmadığı tartışma konusu olmuş, 1990'lı yıllarda ortaya atılan "yönetişim" yaklaşımı hem özel sektörde hem de belirli ölçüde kamu kurumlarında kayda değer biçimde dikkate alınmaya başlamıştır. Daha sonra çeşitli olgularla yönetişim, kendi içerisinde "küresel yönetişim, kamu yönetişimi, e-yönetişim, iyi yönetişim ve kurumsal yönetişim" gibi türlere ayrılmıştır.

Tezin konusu olan kamuda kurumsal yönetişim, kamu kaynaklarının etkin ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan "şeffaflık, hesap verebilirlik, adil olma, sorumluluk" gibi bir dizi ilke ve uygulamayı kapsamaktadır. Söz konusu ilkeler, kamu kurumlarının daha iyi yönetilmesine, suistimallerin, yolsuzlukların önlenmesine ve kamu hizmetlerinin kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadır. Bu ilkelere uygun şekilde yönetilen kamu

kurumları, faaliyetleri hakkında halka bilgi verirken karar alma süreçlerine katılımı teşvik etmekte ve kaynakları sorumlu bir şekilde kullanmaktadır. Ayrıca kamu kaynaklarının sınırlı olması ve artan kamuoyu talepleri, kamu kurumlarının daha etkin ve şeffaf bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamaları, kamu kurumlarının bu talepleri karşılmasına ve daha iyi bir kamu hizmeti sunmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, kamuda kurumsal yönetimi geliştirmeye yönelik çalışmalar; yasal düzenlemelerin geliştirilmesi, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ve kamuoyunun bilinçlendirilmesi gibi alanlarda yapılmaktadır. Kamuda kurumsal yönetiminin sağlanması, daha iyi bir yönetim anlayışının benimsenmesine ve kamu hizmetlerinin kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır. Bu sayede, daha adil, şeffaf ve hesap verebilir bir kamu yönetimi sistemi oluşturmak mümkün olacaktır.

Dünya Bankası ve OECD gibi uluslararası kuruluşların raporlarında kendine yer bulan kurumsal yönetim kavramı Türkiye'de, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve buna ilişkin Değerlendirme Kurulu, Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) Kurumu, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu, Kişisel Verileri Koruma Kurumu gibi kurum ve kuruluşların oluşturulması ile 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve bu kanun kapsamında getirilen ikincil mevzuat ve kamu kurumlarında stratejik plan, idare faaliyet raporu ve performans programı hazırlama ve yayımlama zorunluluğu gibi reformist uygulamalarla hayata geçirilmiş, böylece kamu kurumlarının yönetiminde ve aldığı kararlarda şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, adil olma, cevap verebilirlik, tutarlılık, stratejik vizyon gibi ilkelere yönelik adımların atılması söz konusu olmuştur. Bu adımların atılması neticesinde kurumsal yönetim kavramının getirdiği ilkeler kamu yönetimini idari ve hukuki anlamda daha sorumlu hâle getirmeye başlamıştır. Bu konunun başka bir boyutu ise, küreselleşen dünyada bilginin akış hızı ve mobilitesiyle iletişimin sağladığı bütünleşmeler ve kurumların birbiriyle entegre olması durumudur. Bu durum, kamu kurumlarının özel sektör temsilcileri, vakıflar, dernekler, sendikalar ve sosyal aktörler (halk, basın-yayın örgütleri, üniversiteler vb.) diyebileceğimiz diğer tüm dış paydaşlarla iş birliği içinde olması sürecini doğurmuştur. Adeta kamu kurumlarını katılımcılık ve iş birliği yapma konusunda proaktif olmaya iten "kurumsal yönetim" kavramı etkinlik ve verimliliğin artırılmasını ve yeni

kamu işletmeciliği paradigmasının göz ardı ettiği kamu yararı kavramının çok boyutlu olarak gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu tez çalışmasında yeni kamu işletmeciliği sonrasında ortaya çıkan yönetim yaklaşımı ve onun bir alt türü olarak literatürde yer alan kurumsal yönetim yaklaşımının temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, adil olma, tutarlılık, stratejik vizyon vb. ilkelerin Millî Eğitim Bakanlığı özelinde mevzuatta ve üst politika belgelerinde yer alıp almadığının ve söz konusu ilkelere ilişkin merkez ve taşra teşkilatı yönetici ve personelinin görüşlerinden yola çıkarak uygulamada ne düzeyde var olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, söz konusu amaca ulaşma yöntemi olarak Millî Eğitim Bakanlığı'na 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile tevdi edilen görevler ve Bakanlığın en önemli üst politika belgesi niteliğini haiz 2024-2028 Stratejik Planı kurumsal yönetim ilkeleri açısından incelenmiştir. İnceleme neticesinde tespit edilen kurumsal yönetim ilkelerinin Bakanlığın faaliyet rutininde ne düzeyde yer aldığı sorusuna ilişkin olarak merkez ve taşra teşkilatı yönetici ve personeline nicel bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda, tezin birinci bölümünde temel kavramlar ve kurumsal yaklaşımlar ele alınmış, ayrıca geleneksel kamu yönetiminden başlayarak yeni kamu işletmeciliğiyle birlikte yakın zamana kadar kamu yönetiminin yaşadığı değişim ve gelişim süreci hakkında bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde, Türk kamu yönetiminde kurumsal yönetim düzenlemeleri, yetkili kuruluşlar ve faaliyetlerinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, tezin çalışma alanı olan Millî Eğitim Bakanlığı hakkında bilgiler sunulduktan sonra kurumsal yönetim ilkeleri açısından Bakanlığa verilen görev ve yetkiler incelenmiş, inceleme sonucunda tespit edilen bulgular kurumsal yönetim ilkeleriyle karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları ile yöntemi hakkında bilgiler verildikten sonra araştırmanın bulguları ortaya konulmuş ve analiz edilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise literatür, mevzuat ve uygulamalar ile alan araştırması bulgularının birlikte değerlendirilmesi sonucunda birtakım önerilerde bulunulmuştur.

1. BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Değişen dünyada kamu sektörünün yarım yüzyıldır özel sektörden transfer ettiği ve giderek kurumsal bir yönetime evrilen yönetsel yapı değişiklikleri kamu kurumlarının daha "şeffaf, hesap verebilir, demokratik ve adil" bir bilinç içerisinde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan etkin bir araç olmuştur. Tüm dünyada durum böyleyken acaba Türkiye'de ve bilhassa Millî Eğitim Bakanlığı özelinde durum nedir? Bunu değerlendirebilmek için bu kuramsal bölümde; öncelikle geleneksel kamu yönetimi (GKY) yaklaşımından yeni kamu işletmeciliği (YKİ) yaklaşımına geçiş ve YKİ'nin temel özellikleri, ardından YKİ'ye yöneltilen eleştiriler doğrultusunda yönetimden yönetime geçiş süreci tüm nedenleri ile birlikte aktarılacak, ardından yönetim kavramının tanımı, özellikleri ve tarihsel gelişiminden bahsedilecektir. Daha sonra yönetim türlerine kısaca değinilirken sonrasında bunların arasında çalışmaya konu olan "kurumsal yönetim yaklaşımı" ortaya çıkma sebepleri, amaçları, temel ilkeleri ve aktörleri çerçevesinde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Yönetim, insanlığın ilk topluluklarından beri var olan bir olgudur. Avcı-toplayıcı topluluklarda liderler, avlanma ve göç gibi faaliyetleri organize etmek için basit yönetim teknikleri kullanmışlardır. İlk uygarlıklarda ise daha karmaşık yönetim sistemleri ortaya çıkmıştır. Antik Mısır'da firavunlar, geniş bir bürokrasiyi ve hiyerarşik bir yapıyı kullanarak imparatorluklarını yönetmişlerdir. Antik Yunan ve Roma'da ise demokrasi ve cumhuriyet gibi yönetim biçimleri gelişmiştir. Kamu yönetimi kavramı ise, ilk düzenli toplumlardan başlayarak liderlerin, kaynakları yönetmek ve kamu düzenini sağlamak için belli yönetim tekniklerini kullanmasıyla var olmuştur. Weber, "Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı" (1921) adlı kitabında; Antik Mısır, Hindistan ve Çin gibi uygarlıklarda da gelişmiş bürokratik sistemler ve kamu yönetimi uygulamalarının var olduğunu belirtmiştir. Orta Çağ Avrupası'nda kamu yönetimi, feodal sistem ve Kilise tarafından büyük ölçüde etkilenmiştir. Modern kamu yönetiminin temelleri ise "Rönesans ve Aydınlanma" döneminde (17-18. yüzyıl) atılmıştır. Bu dönemde, Machiavelli,

Montesquieu ve Rousseau gibi düşünürler, devlet ve yönetim üzerine önemli fikirler ortaya koymuşlardır. Daha sonra, Sanayi Devrimi, kamu yönetiminde önemli değişimlere yol açmıştır. Kentleşmenin artması ve nüfusun çoğalması, devletlerin daha fazla kamu hizmeti sunmasını gerekli kılmıştır. Bu dönemde, bürokrasi ve kamu hizmetlerinin profesyonelleşmesinde önemli gelişmeler meydana gelmiştir.

Kamu yönetimi, 20. yüzyılda Birinci ve İkinci Dünya Savaşları'ndan ve iki savaş arasında gerçekleşen 1929 tarihli Büyük Buhran gibi küresel çaptaki ekonomik bir olaydan etkilenmiştir. Bu olaylar, toplumsal-ekonomik regülasyonların yerine getirilmesine ilişkin devletlerin rolünü ve sorumluluklarını artırmıştır. Bu nedenle Keynesyen ekonominin yükselişi mümkün olmuş, devletler ekonomiye daha fazla müdahale etmeye başlamış ve kamu sektörü genişlemiştir. Ancak 20. yüzyılın son otuz yılına kadar kamudaki yönetsel yaklaşıma hâkim olan "Geleneksel Kamu Yönetimi (GKY) Yaklaşımı" değişen koşullar karşısındaki katılığı ve hantallığı nedeniyle 1973 yılında patlak veren Petrol Krizinin başlattığı sosyo-ekonomik sorunların giderilmesinde yetersiz kalmış, 1980'li yılların başından itibaren de oldukça yoğun bir şekilde eleştirilmiştir. Buradan yola çıkarak öncelikle OECD ülkeleri olmak üzere küresel çapta kamu yönetimi yapısının konjonktürel esnekliğe sahip olması gerektiği, sadece süreç odaklı değil aynı zamanda performans ve sonuç odaklı faaliyetler yürütmesi gerektiği fikri öne sürülmüştür. Böylece kamu yönetimindeki geleneksel anlayış yerini "Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) Yaklaşımı"na bırakmıştır. YKİ, özel sektörden ilham alan yöntemlerle kamusal faaliyetlerin daha ekonomik, etkin ve etkili bir şekilde yürütülmesini amaçlamaktadır. (Bkz. Ömürgönülşen, 2003)

Ancak zaman içerisinde bu yaklaşım, odak noktasının verimlilikten öte geçmemesi, şeffaflık eksikliğine sahip olması ve sosyal eşitsizlikleri derinleştirilmesi gibi nedenlere bağlı olarak 1990'lı yıllardan itibaren ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Buna ek olarak kamu hizmeti sunulurken demokratik süreçlerin, vatandaş kavramının ve kamu yararı gibi temel bir anlayışın göz ardı edilmesi YKİ'nin eksikliklerini gidermek, daha adil, şeffaf ve katılımcı bir kamu yönetimi modelini oluşturmak adına yeni arayışlar içine girilmesine neden olmuştur. Böylece YKİ'nin karşıtı olmayan, yaklaşımın kapsamını genişleten alternatif bir öneri olarak "Yönetişim Yaklaşımı" ortaya çıkmıştır (Güzelsarı, 2004, s. 12).

Bu bağlamda Tezin bu bölümünde, ilk olarak yönetim ve kamu yönetimi kavramları kısaca açıklanacak; ardından GKY yaklaşımının hangi kavramları içerdiğinden bahsedilerek, GKY yaklaşımına yöneltilen eleştirilerin neler olduğu ve GKY'den YKİ'ye geçiş sürecinin gerekçeleri ele alınacaktır. Devletin değişen rolü ve YKİ yaklaşımına değinilerek günümüzde yönetimde önemli bir yer tutan "Yönetişim Yaklaşımı" ve "Kurumsal Yönetişim" kavramı, ilkeleri ve özellikleri açıklanacaktır.

1.1. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ (GKY) YAKLAŞIMI

Yönetim, belirli amaçları gerçekleştirmek gayesiyle bir bütün olarak, planlar geliştirme, faaliyetleri ve kaynakları düzenleme, rehberlik ve koordine etme ile bir kuruluş içindeki varlıkların kontrolünü sağlama sürecini kapsar. Bu sistematik yaklaşım, bir kurumun veya birimin belirli hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. Buradan yola çıkarak kamu yönetimi, yasaların ön gördüğü işler ve kamu politikalarını formüle etme, uygulama ve değerlendirme süreçlerini kapsayan bir disiplin anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz, 2013, s. 6). Kamu yönetiminin kapsayıcı misyonu, sahip olduğu kaynakların "etkin ve etkili" bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Bu disiplin; hükümetler, kamu kurumları ve kamu hizmetleri sağlayan diğer kuruluşlar içindeki faaliyetlerin ve performans çıktılarının yönetimini içerirken kamu politikalarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve vatandaşlara kamu hizmetlerinin sunulmasında çeşitli yönetim ilke ve tekniklerinden yararlanmaktadır (Eryılmaz, 2013, s. 7).

Devlet yönetiminde 19. yüzyılın ortalarından başlayarak 20. yüzyılın son çeyreğine kadar geçerli olan yönetim yaklaşımı GKY olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi alanında ilk önemli eser olarak görülen ve 1812 yılında Charles Jean Bonnin tarafından yayınlanan üç ciltlik "Kamu Yönetimi İlkeleri" adlı kitapta; kamu yönetimi birbirinden farklı alanlar olan hukuk, muhasebe, maliye ve istatistik disiplinleriyle sistematik bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Ayrıca; kamu yönetimini bir bilim dalı olarak lanse eden Bonnin bu bilim dalının "kamu yararı, adalet, toplumsal sorumluluk, kamu düzeni" gibi anlayışları içerdiğini ve kamu yönetiminin normatif bir niteliğe sahip olduğunu söylemiştir (Karasu, 2004, s. 228).

Ancak her ne kadar kamu yönetimi alanında ilk kitap Bonnin tarafından yazılmış olsa da kamu yönetiminin spesifik bir disiplin olarak irdelenmesi ve tüm dünyaya yayılması Woodrow Wilson tarafından yazılan ve yönetim siyaset ayrımına ilişkin fikirleriyle ön plana çıkan "İdarenin İncelenmesi" (1887) isimli makaleyle mümkün olmuştur. Bu nedenle 1887 yılı, geleneksel kamu yönetiminin başlangıç tarihi olarak temel alınmaktadır. Anayasaları uygulamanın onları hazırlamaktan daha zor olduğunu söyleyen Wilson, yönetimin siyasetten ayrılması ve farklı bir disiplin olarak görülmesi gerektiğini de belirtmiştir. Öyle ki yöneticiler sağlam ilkeler ve kurallar eşliğinde siyasetçilerin aldıkları kararları tarafsız bir şekilde uygulamadılar (Erol, 2023). Sonraki yıllarda Goodnow (1900) ve Willoughby (1927) gibi düşünürler de Wilson ile paralel düşüncelere sahip olmuşlardır.

Ardından kamu yönetiminin geleneksel anlamda şekillenmesine büyük oranda katkı sağlayan düşünürler; geleneksel kamu yönetimi anlayışını şekillendirirken onu modernizm düşüncesi içerisine sokan; Taylor (1911), Fayol (1916), Weber (1921) ve Gulick (1936) gibi kişiler olmuştur (Ayhan ve İrdem, 2018).

Frederick Winslow Taylor 1911 yılında yazdığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" kitabında; çalışanların ve yöneticilerin faaliyetleri gelişi güzel yürütmek yerine bilimsel yaklaşımlar çerçevesinde hareket ederek yürütmesi gerektiğini söylemiştir. Alman sosyolog ve ekonomist Max Weber tarafından 1922 yılında çıkarılan "Ekonomi ve Toplum" adlı kitapta bürokrasinin nitelikleri, fonksiyonları ve etkileri üzerine bir değerlendirme ortaya koyulmuştur. Weber'e göre geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı için kamusal bir yapılanmada bürokratik sistem en önemli organizasyondur. Bürokratik kurallar çerçevesinde verimlilik en üst düzeye çıkarılmalı iş bölümüyle birlikte uzmanlaşma sağlanmalı, hiyerarşik yapı korunmalı ve hukuki kurullarla rasyonelleştirilmiş bir iş akışı oluşturulmalıdır. Ayrıca bu sistemde sonuçtan ziyade sürecin etkinliği önemsenmektedir; böylece kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık esas alınmaktadır (Ozan ve Yolcu, 2021, s. 580).

Kamu bürokrasilerini analiz eden ve elde ettiği bulgulardan yola çıkarak örgütlerde verimliliği ve etkinliği sağlayacak özellikleri "ideal tip" olarak niteleyen Weber; "ideal tip bürokrasi"nin özelliklerini "yasalarla düzenlenmiş yetki alanı, görev hiyerarşisi ve

otoritenin kademelenmesi, yönetimin yazılı belgelere dayanması, yetki ve görevlerde uzmanlaşma, gayrişahsilik, liyakate dayalı kariyer ilerlemesi, kurallara bağlılık ve biçimsellik, kamu ve özel hayatın ayrışması" olarak sıralamıştır (Ayhan ve İrdem, 2018, s. 9).

Tüm bu ilkelere bakıldığında Weber, hiyerarşinin katı bir şekilde uygulanmasıyla etkinliğin sağlanacağını, tarafsızlık ve verimliliğin ise diğer ilkeler çerçevesinde elde edileceği iddiasını ortaya koymaktadır diyebiliriz.

1.1.1. GKY Yaklaşımının Temel Özellikleri

GKY anlayışında; vatandaşların doğumundan ölümüne kadar bir ömür boyu devletin yardımlarını almaya devam ettiği devlet yapısına anlamına gelen refah devleti anlayışı, gelir eşitsizliğini azaltmayı ve tüm vatandaşlara eşit fırsatlar sunmayı amaçlayan "sosyal adalet ilkesi", vatandaşlarına işsizlik, hastalık, yaşlılık ve engellilik gibi durumlarda maddi destek sağlamayı amaçlayan "sosyal güvenlik ilkesi" ve eğitim, sağlık, konut ve ulaşım gibi temel kamu hizmetlerini ücretsiz veya düşük maliyetli olarak sunan bir "kamu hizmeti" anlayışı hakimdir.

GKY'ye katkı sağlayan düşünürlerin ortaya koyduğu fikirler ve ilkeler çerçevesinde GKY Yaklaşımının temel özellikleri Tablo 1.1'de belirtilmiştir.

Tablo 1.1- GKY Yaklaşımının Temel Özellikleri

<i>Büyük ve Merkeziyetçi Örgütlenme</i>	Sanayileşme sonucu kamunun işlevlerinde görülen artış bürokrasinin de büyümesini beraberinde getirmiş, iletişimin gelişmesi, biçimsellik ve standartlaşma gibi durumlar işlerin kolay denetlenmesine ve merkeziyetçiliğe yol açmıştır.
<i>Katı Hiyerarşik Örgütlenme</i>	Siyasal ve hukuksal zorunluluk sebebiyle kişiler ve görevler hiyerarşik bir şekilde oluşturulmuştur. Hukuksal yönden ise, emretme yetkisini kanunlardan alan üstlerin verdiği talimatlara uyan alt kademe yöneticileri kanuna uymuş sayılırlar.
<i>İş Bölümü ve Uzmanlaşma</i>	Geleneksel organizasyonlarda işler belli bir görev dağılımına dayanarak belirlenmiş, iş bölümü de uzmanlaşmayı beraberinde getirmiştir.

<i>Biçimsellik ve Kuralların Yoğunluğu</i>	Memurların rolleri açık ve belirgin olarak düzenlenmiştir.
<i>Mekaniklik</i>	Yönetimin rasyonel, objektif ve düzenli çalışabilmesi için gayri şahsiliğin egemen olması gerekmektedir.
<i>Gizlilik ve Yeniliklere Kapalı Olma</i>	Mesleki bilgilerin saklanması, bürokrasinin iktidar mücadelesi aracıdır. Halkın kamu yönetimine katılmasını ve kararları etkilemesini önlemek ve gelecek muhtemel eleştirilerden kaçınmak söz konusudur. Her yenilik, mevcut yönetsel rollerin yeniden dağılımına yol açarak statükoyu zedeleyeceğinden dışarıdan gelen müdahalelere aşırı sert tepki gösterilmiştir.
<i>Meslekleşme</i>	Memuriyetin meslek haline gelmesi liyakat sistemini beraberinde getirmiş, belirli kriterlere ve niteliklere uygun olanlar arasından memurlar seçilmiş ve memurun ayrıcalığı güvence altına alınmıştır.
<i>Tekelcilik</i>	Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde rekabete ve piyasaya şüpheyle bakılmış, kamu bürokrasisi tekel benimsenmiştir.
<i>Kamu Yönetiminin Yönetimin Özel Bir Biçimi Olması</i>	Yönetim kavramının alt dalları olan kamu yönetimi kamu kurumları ile ilgili faaliyet alanlarını, özel yönetim ise özel işletmeleri kapsayan durumu ifade etmek için kullanılmaktadır.

Kaynak: Okçu ve diğerleri (2020).

Tablo 1.1'e bakıldığında Sanayi Devrimi sonrası toplumsal yapının katmanlaşması ve kamu yönetiminin fonksiyonlarının artması peş peşe ortaya çıkan olgulardır. Bu durum; iletişimde gelişimi, biçimselliği, tek tip yönetim yapısını ve işlerin kolay denetlenmesi için merkezîyetçiliği beraberinde getirmiştir. Ayrıca; hukuki ve bürokratik yapı, kişilerin ve görevlerin hiyerarşik bir sisteme oturtulmasını zorunlu kılmıştır. Siyasal iktidara bağlı yönetimin yönlendirilmesi tüm bürokrasiyi yönlendirmek anlamına gelirken talimat ve emirlerin hukuksal dayanağı bu talimat ve emirleri meşru kılmaktadır. Mekaniklik ile biçimsellik ve kuralların yoğunluğu da aynı anlayış çerçevesinde belirlenen bir özelliktir. Burada söz konusu husus GKY'nin esas olarak sonuçlardan ziyade süreç odaklı olmasının bir neticesidir. Diğer yandan meslekleşme, iş bölümü ve uzmanlaşma ise verimliliği ve etkinliği artıran özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.2. GKY Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler

GKY yaklaşımı, 1800'lerin sonundan 1970'li yılların sonuna kadar önemli değişikliklere uğramadan varlığını sürdürmüştür. Bu yönetim yaklaşımı; öncelikle verimliliği öne çıkarmış, az girdi ile çok çıktı elde etme amacı gütmüş ve genellikle merkezîyetçi bir perspektifle hareket etmiştir. Ancak 1970'lerin sonlarına doğru, GKY yaklaşımının

yaşanan değişimlere karşı yetersiz kalması, sosyo-ekonomik ve siyasal faktörlerin etkisiyle, yeni bir yaklaşım olan YKİ'nin uygulamaya geçirilmesine yol açmıştır. (Erol, 2023)

Ömürgönülşen'e göre; 1970'lerdeki ekonomik krizle birlikte devletin toplumsal ve ekonomik yaşamdaki rolüne ilişkin ideolojik algılamalardaki değişiklikler ve ardından Keynesçi ekonomik yönetim ve kurumsal/evrensel refah devletine dayanan II. Dünya Savaşı sonrası uzlaşmanın çöküşü; sosyal hizmetlere olan talebin artması ve refah devletinin mali krizi; ekonomiyi geliştirmek adına en ideal kurumsal yapıların ve teknik ilkelerin araştırılması ile aşırı büyüklük karşısında kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliğin yetersiz kalması gibi sebepler GKY yaklaşımına bakış açısını değiştirmiştir (Ömürgönülşen, 2003, s. 3).

GKY yaklaşımına ilişkin bir diğer eleştiri ise; "devletin başarısızlığı" temelinde karşımıza çıkmaktadır. Bu konudaki en ayrıntılı çalışmaları yapanlardan biri Charles Wolf Jr. (1979, 1988) olup, Wolf'a göre; kamusal hizmetlere yönelik arz ve talep arasındaki dengesizlikler sistemli olarak devletin başarısızlığına neden olmaktadır. Söz konusu başarısızlığın dört sebebi olduğu söyleyen Wolf, bunlardan ilkinin, kamusal mal ve hizmetlerin maliyetleri ile elde edilen kamusal gelirler arasında dengesizliklerin var olmasına dayandırmaktadır. Nedeni ise, piyasadaki gibi bir maliyet-gelir dengesinin olmaması ve kamusal mal ve hizmetlere ilişkin tam maliyeti ortaya koymanın zor olmasıdır. İkincisi ise, kamu örgütlerinin belirledikleri amaç ve hedeflerin net ve açık olmaması durumu ile kamusal yapıların objektif performans ölçümlerinden uzak olması ve sağlıklı bir denetimden yoksun olmalarıdır. Üçüncü başarısızlık sebebi ise; kamusal faaliyetlerin adeta bir yansıması olan ve beklenmeyen yan etkilerin ortaya çıkarak olumlu-olumsuz dışsallıklar (*externalities*) üretmesidir. Kamunun iktisadi piyasaya müdahil olması nedeniyle ortaya çıkan dördüncü başarısızlık sebebi de kamu gücüyle elde edilen imtiyazların siyasiler, bürokratlar ve onların çevresinin faydasına eşit olmayan bir şekilde dağılımıdır. (Çevik, 2002)

GKY yaklaşımına ilişkin bir diğer eleştiri de Osborne ve Gaebler (1992) tarafından ortaya konulmuştur. Osborne ve Gaebler; geleneksel kamu yönetimini "kendi döneminde çok iyi

işleyen bürokratik bir yapı içerisindeyken günümüzde ihtiyaçlara cevap vermekten uzak, 'eskimiş', 'iflas etmiş' bir model" olarak görmüşlerdir.

Sonuç olarak GKY yaklaşımına yöneltilen eleştiriler zaman içinde çeşitlenmiş olsa da genel anlamda şu başlıklar altında toplanabilir:

- * *Merkeziyetçilik ve bürokrasi:* GKY yaklaşımı genellikle aşırı merkeziyetçi ve bürokratiktir. Bu durum, karar alma süreçlerinin uzun sürmesine, esnekliğin az olmasına ve halkın yerel ihtiyaçlarına uyum sağlayamamasına neden olmaktadır. Ayrıca, büyük bir bürokratik yapı, işlemlerin karmaşık hale gelmesine ve kaynakların verimsiz kullanılmasına yol açmaktadır.
- * *Demokratik katılımın yetersizliği ve halka uzaklık:* GKY yaklaşımı, genellikle katılımcı demokrasi ilkelerine uygun değildir. Karar alma süreçlerine sınırlı katılım, halkın görüşlerinin dikkate alınmamasına ve yerel toplulukların ihtiyaçlarının optimum düzeyde belirlenememesine ve duyarsız bir yönetim anlayışı ile toplumsal hoşnutsuzluğa sebep olmaktadır.
- * *İnovasyon ve teknolojik gelişmeye direnç:* GKY yaklaşımı, yeniliklere ve teknolojik gelişmelere uyum sağlama konusunda hem hantal kalmakta hem de statükoya bağlılık ve değişimden kaçınma eğiliminin güçlü olması yeniliklere kapalı olmayı beraberinde getirmektedir.
- * *Nepotizm ve yolsuzluk:* Bürokratik yapılar, liyakate dayalı atama ve terfi sistemlerinin yerine, zaman içerisinde öznel değerlendirmelerle nepotizme göz yumabilmektedir. Bu durum, kamu kaynaklarının kullanımında etkinliğin azalmasına, liyakatsiz yöneticilerle verimin düşmesi ve yolsuzluğa zemin hazırlamaktadır.
- * *Çevresel ve sosyal sorumlulukların göz ardı edilmesi:* GKY yaklaşımına genellikle kısa vadeli düşünme, yeterli kaynak tahsisinin olmaması gibi nedenlerle çevresel ve sosyal sorumlulukları yeterince önemsemeyebilir. Bu durum, sürdürülebilirlik, sosyal adalet gibi önemli konuların ihmal edilmesine yol açmaktadır.

- * *Hızlı değişen koşullara uyum gücü:* GKY yaklaşımı hızla değişen toplumsal, ekonomik ve teknolojik koşullara uyum sağlamakta zorlanabilir. Bu, kamu hizmetlerinin zamanında ve etkili bir şekilde sunulmasını engellemektedir.
- * *Performans değerlendirmelerinin göz ardı edilmesi:* GKY yaklaşımında sürece çok fazla değer atfedilmesi ve sonuç odaklılığından uzak olunması ekonomik kalkınmada etkinliğin, etkililiğin göz ardı edilmesine ve performans denetiminin yapılmamasına neden olmaktadır.

Bahsi geçen tüm bu eleştirilerle birlikte GKY yaklaşımı sorgulanmaya başlamış, değişimin zorunlu olduğunun vurgusuna ilişkin sesler 1970'lerin sonundan itibaren iyiden iyiye yükselmiştir. Kamu yönetimi alanındaki uzmanlar tarafından geleneksel yaklaşımın sınırlamalarını vurgulamak amacıyla dile getirilen bu eleştiriler hem sosyolojik hem de ekonomik olgulara dayanmaktadır. Bu nedenle birçok ülke ve kuruluşun daha katılımcı, şeffaf ve etkili bir kamu yönetimi modeli geliştirilmesine yönelik çabaları artırmıştır.

Bu çabaların sonucu literatürde YKİ yaklaşımı olarak adlandırılmış ve yeni bir yönetim anlayışını ortaya koymuştur.

1.2. 1980 SONRASI DEVLETİN DEĞİŞEN ROLÜ VE KAMU YÖNETİMİNE ETKİLERİ

İnsanlık tarihi boyunca, devletler temel olarak "siyasal, ekonomik ve yönetsel" açılardan büyük değişimler yaşamıştır. Feodal yapıların etkin olduğu çağlar ya da imparatorluklar dönemleri, günümüz federal devletleri ve ulus-devlet yapılanmaları bu değişim sürecinde önemli dönüm noktaları olmuştur. Zaman içinde, devlet kavramı dünya genelinde meydana gelen değişimlere paralel olarak çeşitli biçimlerde evrim geçirmiş, her dönemin özgün koşullarına uyum sağlayacak biçimde yeniden şekillenmiş ve her defasında yeni bir devlet anlayışı (örn. despotik devlet, polis devleti, hukuk devleti) ortaya çıkmıştır. Bu süreç, devlet düşüncesinin ilk formundan günümüzde tartışmalara yol açan fonksiyonel devlet anlayışına kadar uzanan bir dönüşümü içermiştir. Günümüzdeki devlet anlayışını anlayabilmek için "liberal devlet" düşüncesinin temellerini doğru bir şekilde irdelemek gerekmektedir. Çünkü günümüzde ortaya çıkan devlet modeli genellikle "sosyal devletin"

eksikliklerinden kaynaklanan bir ihtiyaca yanıt olarak liberal devlet düşüncesini yansıtmaktadır. Bilhassa 20. yüzyılın son çeyreğinde hem yönetilenlerin çeşitli talepleri hem de yöneticilerin çeşitli girişimleri ortaya çıkmıştır. Bu, genellikle ekonomik temellere dayanan yönetim biçimleri ve ekonomik ilerlemeler doğrultusunda devletin niteliğinde değişikliklere yol açmıştır. Diğer yandan, küresel düzenin değişmesi, kurumsal anlamda değişikliklere yol açmaktadır. Devletler, politikalarını daha çok uluslararası alana yönelik düzenlemeye başlamıştır. Uluslararası ilişkiler ağı, sadece devletler arasında değil, aynı zamanda devletler ile çok uluslu şirketler arasında da örülmektedir. Bu örgü biçimi zaman içerisinde hızlı bir biçimde değişiklik göstermiş ve çeşitlenmiştir (Ener ve Demircan, 2006).

1980'lere kadar ekonomi ile desteklenen müdahaleci (refah) devlet uygulamalarının 1970'lerdeki ekonomik krizler karşısında çaresiz kalmasıyla hükümetlerin ilgisi hukukî-formel ve esnekliğe sahip olmayan yapı ve süreçlerden konjonktürel olabilen, sonuç odaklı bir yaklaşım arayışına kaymıştır. Köklü bir idare hukuku geleneğine sahip ülkelerde dahi yönetsel (idari) faaliyetlerin düzenlenmesinde idare hukuku yerine özel hukuk ilkelerine bir yöneliş söz konusu olmuştur. Nitekim, kamuda performans ölçümü artık sadece hukukilik kriteriyle değil daha somut sonuçlar aracılığıyla yapılmaya başlanmıştır (Ömürgönülşen, 2003, s. 13).

Diğer yandan, 1980 öncesi dönemde gerçekleşen reformist hareketler, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımında kurumların yönetsel kapasite ve yeteneğinin geliştirilmesi üzerine odaklanmışken, 1980'ler kamu yönetimi anlayışındaki yeni bakış açısı, kamu sektörüne karşı eleştirileri ve alternatif çözümleri gündeme getirerek siyasal ve ideolojik bir zemin oluşturmuştur. Bu süreçte, ekonomik yaklaşım ve işletmecilik yaklaşımı piyasanın çözümlerini vurgulayarak geleneksel kamu yönetimi yaklaşımını sorgulamış ve yerine yeni yönetsel ve ekonomik düşüncelerin geçmesine katkıda bulunmuştur. Yeni kamu işletmeciliği paradigması bu dönemde, "yeni sağ ve liberal muhafazakârlık" akımlarıyla radikal bir dönüşüm yaşamıştır. 1990'larda küresel dünya ekonomisindeki neo-liberal gelişmeler ise bu dönüşümü daha da pekiştirmiştir (Özer, 2021).

1980 sonrasında kamu yönetimindeki değişim çerçevesinde ortaya çıkan birtakım yeni reformlar bulunmaktadır. Bunlar genellikle kamusal hizmetlerin daha "ekonomik, etkin,

etkili ve şeffaf" bir biçimde sunulmasını sağlamak, kamu yönetimindeki sorunları çözmek ve kamu kaynaklarının daha iyi yönetilmesini hedefleyen çeşitli politika ve uygulamaları içermektedir. Bu reformlar ülkeden ülkeye ve zamanla değişiklik göstermiş olsa da genel olarak şu alanlara odaklanmaktadır:

- * *Devletin küçültülmesi ve daha etkin kullanımı:* Kamu hizmetlerinin daha etkin ve etkili bir şekilde sunulması için gereksiz bürokrasinin azaltılması ve kaynakların daha etkin kullanılması önemlidir. Bu çerçevede, kamu kurumlarının yeniden yapılandırılması ve verimlilik artırıcı politikaların uygulanması söz konusu olabilir. Ancak bunun için esnekliğe, problemin ortaya çıkmadan önce çözülmesine, yeniliklere, girişimciliğe ve üretkenliğe dönük bir yönetim yapısının ortaya çıkması gerekmektedir (Özer, 2021). Diğer yandan devlet yapısının daha etkili kullanılması hizmetlerin yerleşmesine imkân vermeyi de kapsamaktadır. Ayrıca bu durumda, hizmetleri kullananlara yakınlaştırmak adına ve yerel yöneticilerin esnek davranabilmesine ilişkin yetki devri de söz konusudur.
- * *Performans yönetimi:* Kamu çalışanlarının performanslarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin performans artırıcı uygulamalara dönüştürülmesi, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak için önemlidir. Bu reformist yaklaşım işletmecilik yaklaşımını temel olarak ortaya çıkmıştır. Böylece ne düzeyde etkinlik sağlandığı ve ne kadar etkili olduğuna dair ölçüm yapılabilmesi mümkün olmuştur.
- * *Şeffaflık ve hesap verebilirlik:* Kamu kurumlarının karar alma süreçlerinin daha şeffaf hâle getirilmesi, vatandaşların ve diğer iç-dış paydaşların bu süreçlere daha fazla katılımını sağlar. Ayrıca, kamu kurumlarının harcama ve kaynak kullanımıyla ilgili hesap verebilirlik standartlarının yükseltilmesi de önemlidir.
- * *Yenilik ve sürekli gelişim:* Kamu hizmetlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi ve yenilenmesi, toplumun değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamak için önemlidir. Bu kapsamda, yenilikçi projelerin teşvik edilmesi ve kamu çalışanlarının sürekli eğitim ve gelişim imkanlarına erişimlerinin sağlanması önemlidir.
- * *Kamu yönetiminde teknoloji kullanımı ve dijital dönüşüm:* Kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi ve çevrimiçi olarak erişilebilir hâle getirilmesi, vatandaşların

işlemleri daha hızlı ve pratik bir biçimde gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. E-devlet uygulamaları, elektronik belge ve e-imza kullanımı gibi alanlarda çeşitli reformlar yapılmaktadır. Bu dönüşümün odaklandığı teknoloji, daha çok internet tabanlı olmakta ve kamusal faaliyetlerde "kamu yararı, verimlilik ve etkinliği" artıran bilgi iletişim teknolojilerini (BİT) kapsamaktadır. BİT'lerin kamu yönetiminde kullanımı 1980'li yıllara kadar uzanmakla birlikte, yaygın olarak kabul edilmesi 1990'lara denk gelmektedir. BİT'lerden faydalanmanın temel amacı, kamusal faaliyetlerde ve hizmetlerde etkinliği sağlamaktır. Bu sayede kamuda tutarlı yönetim kurgusu ve kalıpları oluşturma misyonu da yerine getirilmiş olmaktadır. Batı ülkeleri BİT uygulamalarını idare içi bilgileri tasnif etmek, yapı içerisinde paylaşmak, arşivlemek ve indekslemek amacıyla kullanmışlardır. Başlangıçta BİT'lerin yalnızca statik bir araç olduğu düşünülmüş, ancak zamanla kurumsal performansı ve kalite standartlarını geliştirebilecek dinamik bir yapıya sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu anlamda BİT'ler, "etkinlik, verimlilik ve etkileşim" gibi temel ilkeleri içeren yeni kamu işletmeciliği paradigmasının önemli kaynaklarından biri olmuştur. Diğer yandan 1980'lerden 1990'ların sonlarına kadar BİT'lerin kamusal faaliyetler sürecinde ve vatandaş problemlerini çözmede belirli sınırların ötesine geçememesi nedeniyle kamunun yönetsel yapısında BİT uygulamalarının, "vatandaş odaklılık" ilkesine göre yeniden şekillenmesi söz konusu olmuştur. Bu durum ise, toplumların internet kullanım oranını artırırken, vatandaşların elektronik ortamda taleplerini iletebilmesine ve gündelik işlerinin yapılması hususunu benimsemelerine katkıda bulunmuştur (Genco, 2022). Vatandaşlar artık herhangi bir evrak (öğrenci belgesi, askerlik durum belgesi, hizmet döküm belgesi vs.) almak veya başvuru yapmak, ödemedeki bulunmak için devlet dairesine gitmeyi değil internet üzerinden bilgisayar ya da cep telefonu ile işlerini halletmeyi tercih etmektedirler. Bu tercih karşısında e-Devlet denilen teknolojik alt yapı ağının oluşturulması mutlak bir hâl almıştır. Böylece vatandaşların talepleri ivedi bir şekilde karşılanmaktayken bürokrasinin işlerliği artırılmış, kırtasiyecilik ciddi oranda azaltılmıştır. (Denek, 2018) Bu anlamda kamu yönetiminin verimliliği ve etkinliğine yönelik yapılan çalışmalar bilginin

teknoloji aracılığıyla yayılmasını sağlarken mobilitayı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği de artıran bir unsur olmakta ve söz konusu BİT'ler arasında e-Devlet (elektronik devlet) ve onun bir uzantısı olan m-Devlet (mobil devlet) en belirgin uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

e-Devlet

e-Devlet ifadesi, ilk defa 1993 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde "Ulusal Performans Araştırması" adı verilen bir raporda kullanılmıştır. Dünyada yaşanan bilgi ve teknolojik ilerlemeler kamunun bu gelişmelere duyarsız kalamamasını beraberinde getirmiş, böylece devlet tarafından sunulan hizmetlerin teknolojik bir alt yapıya taşınması söz konusu olmuştur. 10-12 Mayıs 2002 tarihinde ve Başbakanlık Müsteşarlığı Başkanlığında düzenlenen Türkiye Bilişim Şurası Raporu'na göre e-Devlet "Devletin vatandaşlara karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve hizmetler ile vatandaşların devlete karşı olan görev ve hizmetlerinin karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında kesintisiz ve güvenli olarak yürütülmesi" (2002, s. 206) biçiminde tanımlanmaktadır. Yine aynı Rapor'da e-Devlet hizmeti ile özet olarak, devletin daha çok şeffaflaşması, kamu hizmetlerinin hızlı ve etkin bir şekilde işletilmesiyle vatandaşların yaşamlarının kolaylaştırılması, her düzeyde vatandaşın yönetime katılımının sağlanması, kurumlar arası bilgi alışverişiyle iş ve veri tekrarının önüne geçilmesi ve karar vericilerin bilgiye dayalı karar verme süreçlerini geliştirebilmesinin amaçlandığı belirtilmiştir.

Diğer yandan e-Devlet mekanizmasının Yıldız'a göre (2014, s. 1) "İdari ve siyasi" olmak üzere iki boyutu vardır:

e-Devlet'in idari boyutu; BİT aracılığıyla merkezi teşkilat yapısı içerisindeki kamu kurum ve kuruluşları ile yerel hizmet/yönetim birimlerinin kamusal nitelikteki faaliyetlerinin ve hizmetlerinin vatandaşlar, devlet kurumları, özel sektör, sivil toplum kuruluşları olmak üzere söz konusu faaliyet ve hizmetlerden yararlanabilecek tüm paydaşlara sunulmasıdır. Bu bağlamda, e-Devlet

uygulaması sayesinde kamu hizmetlerine erişim kolaylaşırken hizmetlerde etkinlik ile etkililiğin artırılmasına olanak tanınabilecektir.

e-Devlet'in siyasi boyutu; elektronik ortamda yer alan kamusal uygulamaların kamu yönetiminde katılımı ve şeffaflığı, yönetimin denetimini ve hesap verebilirliği artıracak yönde kullanılmasıdır. Bu bağlamda, e-Devlet hizmetiyle kamu kurumlarının hesap verebilirliği artırılacak ve yolsuzlukla mücadele güçlendirilebilecek hukuki çerçevede hareket edilmesi sağlanabilecektir.

Sonuç olarak e-Devlet hizmeti sayesinde işlemlerin daha hızlı ve ucuz gerçekleştirildiğini; vatandaşlar, kamu idareleri ve diğer kullanıcılar için işlem maliyetinin azaltıldığını, etkinliğin ve verimliliğin artırıldığını da söylemek mümkündür. Ayrıca, e-Devlet uygulamasının kamusal hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi ve sonuca etki etme hızının artırılması, kamu politikalarının uygulanmasına ilişkin dönütlerin daha hızlı bir şekilde elde edilmesi, katılımcı ve şeffaf bir anlayışla demokratik bir yapı içerisinde hareket edilmesi gibi unsurların sağlanması söz konusudur.

m-Devlet

Mobil devlet ifadesinin kısaltılmış hâli olarak karşımıza çıkan m-Devlet kavramı Yıldız'a göre (2006, s. 243) "taşınabilir (mobil) araçlarla kamu bilgi ve hizmetlerine ulaşılması ve yönetime katılım imkanlarının artırılarak sunulması anlamına gelen mobil-devlet (m-devlet) kamu hizmetlerinin mobil cihazlar aracılığıyla sunulmasını ifade eder."

Bu kavram, akıllı telefonlar, tabletler ve diğer taşınabilir cihazlar gibi mobil teknolojilerin kullanımının artmasıyla ortaya çıkmıştır. m-Devlet, vatandaşların ve işletmelerin hükümetle etkileşime geçmelerini ve kamu hizmetlerinden yararlanmalarını sağlar. Örneğin, vergi ve harç ödemeleri, kimlik ve pasaport işlemleri, sosyal yardım başvuruları, eğitim hizmetleri, sağlık hizmetleri gibi birçok kamu hizmeti artık mobil uygulamalar aracılığıyla erişilebilir hâle gelmiştir. Üstelik bu kolaylık, insanların kamu hizmetlerinden belirli bir zamana ya da mekâna bağlı kalmaksızın yararlanmasına imkân tanımaktadır.

m-Devlet, hükümetlerin vatandaşlara daha hızlı, daha kolay ve daha erişilebilir hizmetler sunmalarına yardımcı olurken, vatandaşların da kamu hizmetlerine daha rahat erişmelerini sağlar. Bu şekilde, m-Devlet hem kamu yönetiminin etkinliğini hem de vatandaş memnuniyetini artırmak adına kullanılan bir kamu hizmeti sunma yöntemidir.

Tüm bu reformist hareketlerin içerdiği ilkelerin kategorize edilmesi söz konusu olduğunda bunu ilk defa yapan Christopher Hood (1991) olmuştur. Ona göre; 1980 sonrasında kamu yönetimindeki temel ilkeler şu şekilde kategorize edilmektedir:

- Proaktif paydaşların yer aldığı katılımcı yönetim
- Süreç değil sonuç odaklı yönetim
- Kaynak kullanımında belirli bir disiplin içinde olunması
- Rekabetin artırılması, tekelciliğin önlenmesi
- Özel sektör yönetim tekniklerinin kullanımı
- Büyük organizasyonların optimum büyüklükte birimlere bölünmesi
- Performansın ölçülmesi (Akt. Gökçe ve diğerleri, 2001)

1.3. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ (YKİ) YAKLAŞIMI

20. yüzyılın ilk yarısına kadar kamu sektörünün değişen koşullar karşısındaki hantallığı pek fazla şikâyet konusu olmadığı için kamusal yönetim usulleri toplumsal baskılara maruz kalmıyordu. II. Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda sosyo-ekonomik değişimler kamuya oldukça fazla yük bindirmiş, refah devleti anlayışı nedeniyle her şeyin çözümü devletten beklenir hâle gelmişti. 1970'li yıllardan itibaren kamusal alanda yer alan hizmetlerin sunumunun yöntemi ve niteliği, hızla değişen küresel ekonomik sıkıntılar (1973 ve 1979 petrol krizleri yüzünden ham madde ve enerji maliyetlerinin oldukça yükselmesi ve işsizliğin artışı vb.) nedeniyle yetersiz kalmaya başlamıştır. Artan kamu maliyesi sıkıntıları da bu sorunlara eklenince kamu kurumları sundukları hizmetlerin etkinliğini ve etkililiğini artırmak için yönetsel yapılarında çeşitli yenilik arayışları içerisine girmiştir. Bu doğrultuda özel sektöre hâkim olan piyasa ilkelerinin ve yönetim ilkelerinin kamu sektöründe de hayata geçirilmesine ilişkin YKİ yaklaşımı 1980'li

yıllardan itibaren ortaya çıkmıştır (Leblebici, Ömürgönülşen ve Aydın, 2001, s. 127; Ömürgönülşen, 2003, s. 5).

Bu yaklaşımda, kamusal mal veya hizmet üretiminde piyasa ilkelerinin dikkate alınması ve vatandaş yerine müşteri kavramı kullanılarak kamuda yönetim yapısının yeniden tasarlanması savunulmaktadır. Kamu yönetimindeki bu yeni anlayış doğrultusunda bürokratik olmaktan uzak, piyasa orijinli, müşteri (vatandaş) odaklı, kamu hizmetleri koşullarının vatandaşların beklediği verimlilik kriterlerine uyumlu olarak sunulması ve toplam kalite yönetiminin göz ardı edilmemesi öngörülmüştür (Leblebici, Ömürgönülşen ve Aydın, 2001, s. 128; Ömürgönülşen, 2003, s. 5).

Ömürgönülşen'e göre, özel sektör yönetim teknik ve uygulamalarının geleneksel kamu yönetimi teknik ve uygulamalarına göre üstün olduğu görüşüne ek olarak, YKİ yaklaşımı kamu sektöründe "siyasi güdümlü" olarak ortaya çıkmıştır. Bu anlamda, Anglo-Amerikan dünyasında (özellikle ABD, İngiltere ve Kanada'da) hükümet bürokrasisine oldukça düşman olan Yeni Sağcı siyasi partiler ve liderler, hükümet karşıtı politikaları uygulamaya koymuşlar, bürokrasi üzerinde radikal bir ameliyat gerçekleştirmeye çalışmışlardır (Ömürgönülşen, 1997, s. 535).

Bu anlamda; dünyada Thatcher hükümetiyle İngiltere'de uygulanmaya başlanan YKİ yaklaşımı, İngiltere'ye ek olarak 1990'lardan itibaren ABD, Avustralya, Kanada ve Yeni Zelanda gibi Anglo-Sakson ülkelerde ve giderek tüm Avrupa'da gerçekleştirilen yönetsel reformlara egemen olmaya başlamıştır.

Yaklaşım kapsamında kullanılan özelleştirme programları ve piyasa benzeri ilkeler ülkeden ülkeye belli ölçüde farklılıklar gösterse de ortak nokta, "devletin sınırlandırılması" ve "özel sektör kültür ve değerlerinin kamu sektörüne enjekte edilmesi" olmuştur (Leblebici, Ömürgönülşen ve Aydın, 2001, s. 129; Ömürgönülşen, 2003, s. 24).

1.3.1. YKİ Yaklaşımının Ortaya Çıkış Nedenleri

1970'li yıllarda yaşanan petrol krizleri ve bunu takip eden ağır sosyo-ekonomik bunalımlarla birlikte liberal-muhafazakâr siyasal düşünce yapısı, refah devleti ve Keynesyen karma ekonomi uygulamalarına karşı çıkmaya başlamış, devletin hem sosyal hem de ekonomik hayattaki işlevini ve ağırlığını irdelemiştir. 1980'li yıllarla birlikte

devletin minimal boyutta olması, katı ve hiyerarşik bürokrasi anlayışından esnek, piyasa temelli ve vatandaş yerine müşteri odaklı bir kamu işletmeciliği fikri uygulama aşamasına iyiden iyiye geçmeye başlamıştır. Bu geçişin nasıl ve hangi gerekçelerle sağlandığına bakıldığında karşımıza birtakım cevaplar çıkmaktadır.

Bunlardan ilki; "ekonomik ve mali nedenler" olarak görülmektedir. Nitekim İkinci Dünya Savaşı sonrasında ülkelerin temel amacı ekonomik olarak büyümeyi ve tam istihdamı sağlamak, enflasyonu baskılamak ve ödemeler bilançosunu dengede tutmak olmuştur. Ancak, refah devleti anlayışı nedeniyle devlet standart fonksiyonlarının yanı sıra sağlık, eğitim, barınma ve hatta sosyal güvenlik gibi ihtiyaçların karşılanması külfeti altına girmiştir. Bu durum devletlere beklenenden fazla mali yük bindirmiştir. 1973 yılında ortaya çıkan petrol krizi kamusal harcamaların kısılmasına ve devletin ekonomiye daha az müdahale etmesine yönelik anlayış değişikliğini beraberinde getirmiştir. Bu minvalde öncelikle 1976 yılında İngiltere'de İşçi Partisi harcamaları kısmış; ancak ardından 1979 yılında iktidara gelen Muhafazakâr Parti daha radikal politikaları yürürlüğe sokmuştur. Muhafazakâr hükümetler verimsizliğe ve israfa yol açtığını düşündüğü harcamaları azaltmış bunların yerine yeni adımların atılmasını sağlamıştır. Bu adımlar; İngiltere başta olmak üzere tüm Batı dünyasında ortaya çıkan özelleştirme uygulamaları veya kamu hizmetlerinin özerk kuruluşlar tarafından yerine getirilmesi (yap-işlet-devret), bazı alanlarda kamu kuruluşlarının özel sektörle rekabet edecek şekilde yeniden düzenlenmesi ve bazı hizmetlerin kamunun kontrolünde özel sektör aracılığıyla gördürülmesine yönelik ihale uygulamalarıdır.

YKİ'ye geçişin ikinci nedeni ise "siyasi nedenler"dir. YKİ, "Yeni Sağcı" olarak lanse edilen ideolojik bir düşünce yapısından beslenmektedir. Bu düşünceye göre devlet kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmak istiyorsa rolünü ve müdahalesini minimize etmelidir. Öyle ki Yeni Sağcılar, küresel çaptaki ekonomik krizlerin aşılmasının ulusal ekonomik aktörlerin daha fazla serbestliğe sahip olarak ekonomik anlamda dışa açılmasıyla ve serbest piyasa ilkelerinin uygulanmasıyla mümkün olabileceğini söylemektedir. Bu durum, devletin yönetsel anlamdaki dönüşümünü etkilemiş ve ekonomik yetkilerin "IMF, OECD, World Bank, GATT, WTO" gibi uluslararası kuruluşlara kaymasına neden olmuştur.

YKİ'ye geçişin üçüncü nedeni ise, "toplumsal nedenler" olarak görülmektedir. 1970'li yıllarda yaşanan ekonomik sıkıntıların ve bu sıkıntıların idari anlamda kamuya yansımalarının sebebi tekelci devlet düşüncesine ve tüketici (halk) isteklerinin dikkate alınmamasına bağlanmaktadır. Bu yüzden YKİ, halkı kamusal mal ve hizmetlerin pasif bir alıcısı gibi görülmesini değil, müşteri ve aktif bir tüketici olarak görülmesini savunmuştur (Ömürgönülşen, 2003, s. 9).

Sonuç olarak bu reform uygulamalarını, idari anlamda GKY anlayışından YKİ anlayışına, siyasal ve ekonomik anlamda ise bürokratik devlet yapısından girişimci devlet yapısına geçiş olarak tanımlayabiliriz.

1.3.2. YKİ Yaklaşımının Kuramsal Temelleri

20. yüzyılda yönetim yapıları açısından YKİ yaklaşımının ortaya çıkışına kadar özel sektörde ve kamu sektöründe yönetsel anlayış olarak büyük farklılıklar görülmemektedir. Bürokrasinin eleştirilen tarafları 1950 ve 1960'lı yıllarda şirketlerin yönetimini de olumsuz anlamda etkilemiştir. Tıpkı kamu sektörü gibi özel şirketlerin yönetim yapılarında da hiyerarşik ve bürokratik örgütlenmeler göze çarpmaktaydı. Bu yüzden gerek özel sektör gerekse kamu sektörü yeni arayışlar içine girerken kamu sektöründeki başarısızlıkların sebepleri araştırılmaya başlanmıştır. (Hughes, 1998, s. 48). Diğer yandan, kamunun yönetsel yapısına ve işleyişine yönelik ortaya çıkan düşünsel ve siyasal eleştiriler ekonomik sorunların giderilmesinde bürokrasinin bir araç olarak görülmeye başlamasına neden olmuş, "özelleştirme politikaları ve piyasacılık" gibi bazı değerler ülkelerin gündeminde yer almıştır (Ömürgönülşen, 1997, s. 534; Ömürgönülşen, 2003, s. 12)

YKİ, düşünsel yapısının iskeletini 1960'larda "Chicago Ekonomi Okulu" ve "Kamu Tercih Okulu" düşüncelerinden beslenerek oluşturmuş ve kamu yönetiminin hantallığı ve esnek olmayışı üzerine kurmuştur. YKİ, 1980'lerde "yeni sağ ve liberal muhafazakârlık"tan, 1990'larda ise "neoliberal" düşünce yapısından etkilenmiştir (Usta ve Bilici, 2021, s. 2344).

YKİ anlayışının ortaya çıkması genel anlamda iki kuramsal düşünce zeminine oturtulmaktadır. Bunlar, "ekonomik yaklaşım" ve "işletmecilik (*managerialism*) yaklaşımı"dır (Hughes, 1998, s. 60).

1.3.2.1. Ekonomik Yaklaşım

Bu yaklaşım "kamu tercihi" ve "işlem maliyetleri" teorilerinden oluşmaktadır. Yaklaşımın göre kamusal yönetim biçimi; rekabeti ortadan kaldırmayan, vatandaşların hizmet ya da mal tüketiminde tercih özgürlüğünü sağlayan, şeffaf ve karar alırken veya uygularken tarafsız olabilen bir bürokrasi yapısı oluşturmayı amaçlamalıdır. Ayrıca kamu tercihi teorisine göre bürokratların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve bu nedenle kamu harcamaları konusunda fütursuzca davranmaları söz konusudur. Bu durum da kamuda etkinsizliğe ve hatta israfa yol açarak verimi düşürmektedir.

İşlem maliyetleri teorisinde ise bir ekonomik faaliyetin gerçekleşmesi için gerekli olan bilgi toplama, pazarlık, sözleşme imzalama, izleme ve uygulama gibi faaliyetlerin maliyetinin azaltılması için hiyerarşik yapı ortadan kaldırılmalıdır. Çünkü bir kurumsal yapı içerisinde ne kadar fazla bürokratik prosedür var ise o denli yüksek işlem maliyetleri oluşacaktır. Bu anlamda işlem maliyetlerini düşürmek için kamusal mal ya da hizmetlerin sunulmasında rekabete dayalı açık ihalelerden yararlanılması gerekmektedir. Böylece kamusal işlerin ve faaliyetlerin maliyetleri azalacak, etkinliği artacaktır.

1.3.2.2. İşletmecilik (*Managerialism*) Yaklaşımı

Bu yaklaşım, profesyonel yönetimin ve uzmanlıkla desteklenen evrensel bilginin hem özel sektörde hem de kamu sektöründe uygulanabileceğini savunmaktadır. Özel sektörde başarı için yöneticilere yönetim serbestliğinin tanınması ve yalnızca üst kademeye değil alt kademelere de yetki verilmesi gerektiği fikri öne çıkmaktadır. Diğer yandan kamu sektöründe ise, yöneticilerin bürokratik yapıların ötesinde "yönetim özgürlüğü" için alt yöneticilere belirli bir alan tanınması gerektiği, bürokratik yönetim yapılarının belirlenen amaç ile hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olarak revize edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Tüm bunlara ek olarak kamu yönetiminde tıpkı özel sektör yönetimi gibi piyasa ilkelerinin geçerli olması da bu yaklaşımın bir diğer öngörüsüdür. Özel işletmelerde var olan serbest piyasa teknik ve yöntemlerinin kamuda uygulanması gerektiği

savunulmaktadır. Böylece vatandaşların memnuniyet oranları artırılırken, esnek ve sonuç odaklı olmaya önem veren bir yönetim yapısı ortaya çıkacaktır. Elbette kamu sektörünün müşterilerle (vatandaşlarla) ilişkilerinde adil ve tarafsız olması gerekir; ancak bu, kamu görevlilerinin konjonktürel esnekliği bırakması gerektiği anlamına gelmez.

Diğer yandan kamu sektöründe performansı ölçmek zor olabilir, ancak bu ölçüm için YKİ ile birlikte kamuda performans izleme ve değerlendirmelerin artırılması ve verimliliğin sağlanması söz konusu olabilecektir (Hughes, 1998, s. 62).

1.3.3. YKİ Yaklaşımının Temel İlkeleri

Kamu yönetimi literatüründe YKİ'nin tanınırlığına ilişkin etkiyi ilk olarak P. Aucoin (1990) ve C. Hood'un (1991) yazdıkları makaleler artırsa da daha büyük etki D. Osborne ve T. Gaebler'in (1992) yazdığı "Reinventing Government" (Kamu Yönetiminin Yeniden İcadı) isimli çalışma sayesinde olmuştur.

YKİ yaklaşımını temel alan kamu yönetimindeki yeni yapılanmaya ilişkin D. Osborne ve T. Gaebler'in (1992) on maddeden oluşan ilkeler seti Tablo 1.2'de açıklanmıştır (Akt. Çolak, 2021);

Tablo 1.2- YKİ Yaklaşımının Temel İlkeleri

İlke	Açıklama
Katalizatör Yönetim	Hükümetlerin yönetmek bağlamında her zaman vergileri yükseltmesi, daha fazla insanı işe alması veya daha fazla kamu hizmeti sunması gerekmez. Nasıl özel işletmeler, hükümet işi yapmıyorsa hükümetler de özel sektör tarafından daha verimli sunulacak hizmetleri yapmamalıdır. Bu açıdan hükümetler yeni modelde kürek çekmeyi özel sektöre bırakmalı ve esneklik içerecek bir şekilde dümende durmalıdır (<i>steering rather than rowing</i>).
Sahibinin Vatandaşlar Olduğu Yönetim	Eski modelde yönetim, kamu hizmetlerini vatandaşlara hazır olarak sunarak onları pasif tüketiciler hâline getirir. Oysa yeni

İlke	Açıklama
	modele göre vatandaşlar, kendi hizmetlerini kendilerinin üretmeleri bağlamında yetkilendirilmelidir.
Rekabetçi Yönetim	Yönetimin hizmet sunumuna rekabeti enjekte etmesi gerekir. Oysa eski modelde kamu hizmetinin sunulmasına tekeller kullanılır. Bu modeldeki rekabet eksikliği kamu hizmetinin sunulmasında kalitenin düşmesine ve verimsizliğe yol açar. Yeni modelde giderek artan oranda rekabet kullanılmaktadır. Böylece hizmetin sunulmasını tek bir seçenek zorunlu kılınmayarak üretkenliğin ve verimliliğin önü açılmaktadır.
Miyon Yönelimli Yönetim	Kamu kurumları kurallar ve bütçeler tarafından yönetilir. Yeni model kuralların asgariye indirilmesini ve görevlere odaklanılmasını içerir. Birtakım temel sorular vardır: "Miyonumuz nedir? Amacımız nedir? Neyi başarmaya çalışıyoruz?" Yanıtların ardından hedefler ve görevler belli olduktan sonra, yöneticilerin yönetmesine izin verilir. Başka bir deyişle, ajanslarının miyonunun gerçekleştirilmesi açısından en iyi yolu yöneticilerin belirlemesi sağlanır.
Sonuç Odaklı Yönetim	Sorumluluk, girdilerden ziyade çıktılar ve sonuçlar üzerinden belirlenmelidir. Eski sistemde kamu kuruluşlarının çoğu, göstermiş oldukları çabaların gerçek sonuçları konusunda fikir sahibi bile değildi. Bu yönden geri modelde bir örgütün çabalarının sonuçlarını ölçen ve bu sonuçlara ulaşmak için teşvikler sağlayan bir yönetim sistemi gerekir. Böylece yöneticiler gerek çabalarının gerekse maddi harcamalarının sonuçlarını öğrenirler.
Müşteri Odaklı Yönetim	Kamu hizmetinin sunulmasında verimliliği arttıran en iyi yol müşterinin hizmet sağlayıcıyı seçmesine izin vermektir. Böylece hizmet sağlayıcılar, müşteriler için duyarlı olmaya zorlanır. Çünkü aksi taktirde iş yapamazlar. Rekabet etmesi gereken hizmet sağlayıcılar sürekli olarak maliyetleri düşürmeye ve kaliteyi yükseltmeye çalışır. Müşteriler, farklı ihtiyaçlara sahip oldukları için fazla seçenekli bir hizmet yelpazesine değer verir.

İlke	Açıklama
Girişimci Yönetim	Yalnızca harcama yapma yerine kazanmayı da ilke edinen bir yönetim anlayışı gerekmektedir (<i>earning rather than spending</i>). Kamu sektöründe enerjinin yaklaşık %99,99'u harcama yapmakla ilgili kararlara odaklanmıştır. %0,01 oranında para kazanma kararlarına odaklanılmaktadır. Eğer girişim teşvik edilir ve çalışanlar fikirlerinden kaynaklanan herhangi kazancın gelirinin belirli bir kısmını alırsa kamu yöneticileri yalnızca bütçeyi denkleştirmekle yetinmez ve kâr yapmayı da hedefler.
İleri Görüşlü Yönetim	Yönetim, ortaya çıkan sorunları tedavi etmekten ziyade olası sorunları önlemelidir (<i>prevent rather than cure</i>). Dolayısıyla dinamik ve her olasılığa hazırlık bir yönetim anlayışı gerekir.
Âdem-i Merkeziyetçi Yönetim	Yönetim, hiyerarşik yapılar yerine katılımcı odaklı hâle getirilmelidir. Ayrıca kamu hizmetinde sürat ve verimliliğin sağlanması amacıyla yetkiler, olabildiğince merkezden uzaklaştırılmalı veya devredilmelidir.
Piyasa Temelli Yönetim	Yönetim, kamu hizmetini sunmak ve sorunları çözmek için her zaman kamusal araçları kullanmamalıdır. Bunun yerine koşulların ve kuralların piyasa mekanizması tarafından belirlendiği bir hizmet sistemi geliştirilmelidir.

Kaynak: Osborne ve Gaebler (1992 s.19-20; Osborne, 1993 s.352; Akt. Çolak, 2021)

Sonuç olarak YKİ yaklaşımının temel özelliklerini belirli başlıklar altında bir araya getirmek gerekirse bu özellikler şu şekilde sıralanabilir;

- * *Devletin sınırlandırılması:* 1980 sonrası Neo-liberal dönemde kamu gücü, düzenleyici/denetleyici düzeyde kullanılmaktadır. 1970'lerdeki ekonomik krizler ve siyasal-toplumsal gelişmeler sonrası İngiltere ve ABD'de devleti minimize etmek isteyen "Yeni Sağcı Partilerin iktidara gelmesiyle bu ilke uygulama alanı bulmuştur. Bu anlamda, devlete sadece bireysel ve serbest piyasa kapsamında oluşan düzeni koruması adına gerek duyulmaktadır. Devlet; rekabetin artması, tekelciliğin önlenmesi adına faaliyetler yürütmelidir. Refah

devleti döneminde ekonomik büyüme ve bireysel özgürlüklerin sınırlandırıldığı inancı mevcuttur. Refah devleti döneminde kamuda doğrudan mal ve hizmet üretilirken bu yeni dönemde kamunun faaliyetlerinin teşvik edici veya düzenleyici/denetleyici düzeyde olması gerektiği düşünülmektedir. Devletin minimize edilmesi, hakemlik rolüne sahip bir kamu gücünün var olması anlamına da gelmektedir. Türkiye'de de devletin piyasalara ilişkin hakemlik/gözetmenlik rolünü yerine getirmesi için düzenleyici ve denetleyici kurumlar oluşturulmuştur.

- * *Piyasa ilkelerine göre yönetim anlayışı:* YKİ düşüncesinde; ekonomik etkinliğin artırılması, piyasa mekanizmaları anlayışına göre hareket edilmesi, özelleştirme ve serbestleştirme araçlarıyla mümkün olacaktır. Bu doğrultuda YKİ; özel sektör mantığıyla kamu kurumlarının yönetilmesi ve ekonomik bir çerçevede yeniden düzenlenmesi fikrini ortaya koymaktadır. Böylece kamu yönetimi ilkelerinin yapısal ve teknik anlamda yeniden tanımlanması söz konusu olacaktır. Burada amaç rasyonel ve verimli bir yapılanma oluşturmak ve kaynak tahsisinde etkinliği sağlamaktır. Piyasa ilkelerine göre yönetim anlayışıyla GKY'deki hukuki rasyonel yaklaşım yerine ekonomik piyasa ilkelerini temel alan iktisadi-ışletmecı rasyonel yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşımla kurumlarda, daha önceden gerçekleşmiş olayların değerlendirilmesi, örgüt içi durum analizleri, performans ölçütlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, toplam kalite yönetimi, stratejik planlama ve yönetim anlayışı ile müşteri yönelimli hizmet gibi konular öne çıkmıştır. Ayrıca performans ölçümlerinde girdilerden ziyade çıktılara odaklanılmış, sorunlar yaşandıktan sonra değil yaşanmadan önce önleyici bir anlayışla hareket edilmiş, kaynak kullanımında belirli bir disiplin içerisinde kalınmış ve hiyerarşik ilişkilerin yerini sözleşme vb. yatay ilişkiler almıştır.
- * *Sorumlu ve vatandaş odaklı yönetim:* YKİ bu özelliğinde, kamu politikalarının belirlenmesi esnasında katılımcı bir anlayışla ilgili paydaşların görüşlerinin de dikkate alınmasını öngörmektedir. Ayrıca yönetimde şeffaflık ve bilgi edinme haklarının artırılması söz konusudur. Devlet ve vatandaş ilişkisinde vatandaşlar

kendi isteklerine göre farklı seçenekler arasından istediği hizmeti alma hakkına sahip olmalı, vatandaşa odaklı tercih imkânını devlet vatandaşa sunmalıdır.

- * *Weberyan bürokrasi modelinin reddi:* YKİ yaklaşımına göre Weberyan bürokrasi katı hukuki kurallar kapsamında hareket ederek konjonktürel şartlara uygun esnekliğe sahip olmamaktadır. Ayrıca, ast-üst ilişkisinde de astların inisiyatif imkanlarının azlığı ve kararlarda mutlaka üstlerin de görüşüne başvurulması gerekliliği bürokraside kırtasiyeciliği artırmaktadır. Kısaca YKİ düşüncesinde, Weberyan bürokrasi verimsiz, hantal, kırtasiyeciliğin fazla olduğu bir yönetim biçimi olarak görülmüştür.

Tüm bu temel ilke ve özellikler çerçevesinde YKİ ile kamu yönetiminin; "piyasa yönelimli, daha az bürokratik ve esnek, âdem-i merkeziyetçi, girişimci ve yenilikçi olmayı destekleyen bir kamu işletmeciliği yapısına döndüğü görülmektedir." (Ömürgönülşen, 2003, s. 16-17) Böylece; bahsi geçen tüm bu özelliklerle birlikte yeni kamu yönetimi işletmeciliği; katı, hiyerarşik ve yoğun bir prosedür ağından esnek, piyasa koşullarının geçerli olduğu ve sonuç odaklı bir sisteme geçiş olarak nitelendirilebilir.

1.3.4. YKİ Yaklaşımının Uygulama Araçları

YKİ, kamusal yönetim alanında reformist hareketlerle kendine uygulama alanı bulurken bu alanda kullandığı uygulama araçları arasında "serbestleştirme ve özelleştirme ve düzenlemelerin azaltılması (deregülasyon)" gibi ekonomik uygulama araçları ile işletmecilik (managerial) araçları olarak öne çıkan stratejik planlama, performans yönetimi vb. uygulamalar yer almaktadır.

1.3.4.1. Serbestleştirme

Serbestleştirme aracı kamu sektöründeki bürokratik kuralların yerini serbest piyasa ilkelerine bırakması ve böylece rekabetin sağlanması anlamına gelmektedir. Basitçe söylemek gerekirse, devlet tarafından tek elde tutulan bazı sektörlerin rekabete açılması ve özel sektörün bu sektörlerde faaliyet göstermesine izin verilmesidir. Böylece; rekabetin ve verimliliğin artırılması sağlanırken, devletin yükünün hafifletilmesi ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi mümkün olabilecektir (Ömürgönülşen, 1997, s. 529-530).

1.3.4.2. Özelleştirme

Kamuya ait ekonomik faaliyetlerin özel sektöre devredilmesi anlamına gelen bu uygulama aracı geniş anlamda kamusal mal ve hizmetlerin bedellerinin belirlenmesi, yönetiminin özel sektör şirketlerine devri ya da özel teşebbüslere mülkiyeti devretmeden doğrudan aktarılmasıdır (Eğilmez, 2012).

Yeni kamu yönetimi işletmeciliği kapsamında ilk özelleştirme örnekleri 1980'lerin ilk yıllarında İngiltere'de karşımıza çıkmaktadır. Tam kamusal mal ya da hizmet olarak görülen güvenlik, adalet, diploması, savunma ve benzerlerinin dışında kalanların özel sektör girişimlerine bırakılması söz konusu olmuştur. Türkiye'de ise bu uygulama "24 Ocak Kararları" olarak anılan 1980 yılındaki politik anlayışla ortaya çıkmış, kamu iktisadi teşebbüslerinin kamu bütçesinden ödenek desteği almasına son verilmiş, kamusal mal ve hizmetlerin fiyatlarının belirlenmesinde ise maliyet unsuru baz alınmıştır.

1.3.4.3. Düzenlemelerin Azaltılması (Deregülasyon)

Bu uygulamada hukuki düzenlemeler ve kısıtlamaların esnetilmesi hatta bazı spesifik alanlarda tamamen kaldırılması söz konusudur. Böylece YKİ ile ekonomi alanında var olan devlet uygulamalarından birçoğu da kaldırılmıştır.

Örneğin, sübvansiyonlar kaldırılmış, tekelleşme son bulmuş, fiyat denetiminden vazgeçilerek vatandaşın rekabet ortamında daha kaliteli mal ve hizmete ulaşması ve birden fazla seçeneğe sahip olarak tercihlerini belirlemesi mümkün olmuştur.

1.3.4.4. İşletmecilik (Managerialism) Araçları

Ömürgönülşen'e göre; kamu sektöründe özelleştirilmesi mümkün görülmeyen veya oldukça zor olan kamusal hizmetlerin yerine getirilmeye devam edebilmesi için kaynakların etkin ve etkili kullanılmasını sağlayacak bir yönetim (işletmecilik) yaklaşımının hayata geçirilmesi yeni bir ilgi odağı hâline gelmiştir, böylece eldeki kıt kaynakların etkin kullanılmasına ilişkin birtakım uygulamalar hayata geçirilmiştir (Ömürgönülşen, 2003, s. 20). Bu uygulamalar arasında kurumların belirli bir perspektif içerisinde hazırladığı amaçlarını ve hedeflerini belirlediği orta vadeli stratejik planlamalar

ve bu planlamalar doğrultusunda yerine getirilen faaliyetlere ilişkin performans yönetimi söz konusu olmaktadır.

1.3.5. YKİ Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler

YKİ kamuda yönetsel yapıyı etkin ve verimli kılmayı amaçlamasının yanı sıra reformist bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak bu yaklaşım, özel sektör uygulamalarının sorgulanmadan olduğu gibi kabul edilmesine ilişkin olarak "kamu yararı, adalet, tarafsızlık" gibi değerleri tahrip ettiği gerekçesiyle eleştirilere maruz kalmıştır. Öyle ki ekonomik ve işletmecilik yaklaşımların ilke ve kuralları nedeniyle kamuda yer alan geleneksel değerlerin göz ardı edilerek ikincil plana itilmesi söz konusu olmaktadır. YKİ düşüncesiyle idari yapılanmaların iktisadi boyutuna fazla vurgu yapılması "eşitlik, hakkaniyet, yurttaşlık" gibi yönetsel ve demokratik uygulamaların önemsenmemesi söz konusu olmuştur (örn. Bkz. Ömürgönülşen, 1999) Benzer bir şekilde Lynn (2001, s. 144) işletmecilik fikrinin vatandaşlık ve kanunilik gibi değerleri yeterince ön planda tutmadığını ifade etmiştir.

Diğer yandan vatandaşların "müşteri" olarak tanımlanması da bir diğer eleştiri konusu olmuş; bireysel tercihler veya haklar konusunda vatandaşlara müşteri denilmesi anlaşılabilir bir durumken, sosyal haklar elde edilmesi sürecinde ya da kolektif mal ve hizmetleri tüketen ve karşılığında doğrudan bedel ödemeyen kişilere de müşteri gözüyle bakılması kamu yönetimi geleneğini göz ardı etmiştir (Çolak, 2021, s. 58).

YKİ'nin eleştirilmesi konusunda, Dunleavy vd. (2005) makalesi öne çıkmaktadır. Bu makalede YKİ'nin "ayırışma (*disaggregation*), rekabet (*competition*) ve teşvik etme (*incentivization*)" üç grupta toplanması ve "hizmeti sunan ve hizmetten yararlananların ayrıştırılması, kurumlaştırma, politika sistemlerinin ayrıştırılması, yarı kamu kurumlarının geliştirilmesi, kıyas yoluyla rekabetin artırılması, mikro yerel ajansların ayrılması, özelleştirme ve güçlü örgüt yönetimi, uzmanlaşma tabusunun yıkılması, piyasa benzerliği, mülkiyet haklarına saygı gösterilmesi gibi YKİ'nin ilkelerinin başarısız olanlarının sıralanması söz konusudur" (Akt. Çolak, 2021, s. 59).

Tüm bu eleştirilere bakıldığında YKİ'nin hızla değişen dünyada beklentileri tam anlamıyla karşılamasına ilişkin inancın giderek azaldığı, siyasal ve ekonomik anlamda

yeni paradigma arayışlarına başlandığını söylemek mümkündür. Drechsler'e göre "kamu yönetiminin 1990'ların ortasından 2010'lara gelinen süreçte geçirdiği aşamalar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- 1995: YKİ'ye ilişkin ilk güçlü ve sarsıcı eleştirilerin bu dönemde gelmesine rağmen YKİ'ye inanmak hâlâ mümkün olabilmiştir.
- 2000: YKİ'nin yetersizliği ve başarısızlığına ilişkin ilk ampirik bulgular bu dönemde ortaya çıktığı için YKİ savunma pozisyonuna geçmiştir.
- 2005: YKİ'nin uygulanabilir bir yaklaşım olduğu düşüncesi bu dönemde sona ermiştir." (Akt. Çolak, 2021, s.63)

1.4. YÖNETİŞİM YAKLAŞIMI

1.4.1. Yönetimden Yönetişime

Geleneksel kamu yönetiminin var olan gelişmelere cevap veremediği ya da cevap vermekte geciktiği 1970 ve 1980'li yıllara kadar yönetim tek taraflı ve paydaşları hesaba katmadan yürütülen bir süreç olarak görülmekteydi. Ancak yaşanan gelişmelerin ardından yönetim birçok paydaşın dikkate alındığı, taleplerinin ve ihtiyaçlarının önemsendiği, sorumluluğun paylaşıldığı, birden fazla unsura sahip bir faaliyet olarak değerlendirilmeye başlandı. Bu anlamda Eryılmaz'a göre "yönetim" kavramı; "kaynakların (fiziki/maddi ve insan), belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması faaliyeti ya da süreci olarak da tanımlanabilir" (2018, s. 3) iken "yönetişim"; yerel, ulusal hatta uluslararası bir çapta geniş bir uygulama alanına sahip "ekonomik, yönetsel, siyasal ve kültürel" boyutları olan bir kavramdır (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, s. 45). Bu anlamda yönetişim, yönetim kavramına kıyasla daha kapsayıcı bir anlamı ifade etmektedir. Bayramoğlu'na göre; "yönetişim sözcüğü, sahip olduğu işteş yapı ile yönetimden ayrılmaktadır. Buna göre yönetim tek yönlü iken, yönetişim karşılıklı yönetimi anlatmaktadır. Yönetişimin yabancı dildeki karşılığı olan 'governance', 'birlikte yönetim' olarak anlamlandırılmaktadır." (2018, s. 27).

Tekeli'ye göre; yönetim kavramının dayanaklarında görülen yıpranmalar yeni arayışlara kaynaklık etmekte ve bu doğrultuda gelişen pratikler yönetişim kavramının içeriğini

doldurmaktadır (1996 s.6). Bununla birlikte yönetişimin ortaya çıkma sebepleri Tekeli'ye göre şu şekilde sıralanabilir (1996, s.4);

- Zihinsel emek üretimine dayalı olan bilgi toplumunun fiziksel emek üretimine dayalı sanayi toplumunu ikame etmesi,
- Statik bir anlayış olan Fordist üretim yapısından esnek üretime doğru geçişin ivmelenmesi,
- Ulus devletler anlayışının yerini küresel çapta iç içe geçmiş entegre devletlere bırakması,
- Geleneksel ve standart ölçütlerin öne çıkarıldığı modernist düşüncenin yerini "şeffaflık, etkileşim, katılımcılık, yatay örgütlenme, hesap verebilirlik, sonuç odaklılık" gibi ilkelerin öne çıkarıldığı post-modernist düşünceye bırakmaya başlaması.

Diğer yandan yönetim kamuda devlet işleyişiyle ilgilenirken yönetişim devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaş gibi çoklu bir mekanizmanın işleyişiyle ilgilenmektedir. Yönetişim bu anlamda yönetim sürecini "interaktif bir süreç" olarak görmekte, yönetimde etkinliğin sağlanmasına ilişkin tek taraflı bir faaliyetin yeterli olamayacağını savunmaktadır. Ayrıca yönetimin salt merkezîyetçi bir anlayışından katılımcılığa ışık yakan, desantralize ve esnek bir anlayışa, dışa kapalı olmak yerine saydam ve ihtiyaçlara erken cevap verebilen etkileşim içerisinde fonksiyonel bir yönetsel yapıya geçiş sağlanmıştır (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, s. 35).

Yönetişim kavramı 1990'lı yıllarla birlikte kamu yönetimi kapsamında "devlet-yurttaş" ilişkilerini açıklamak için kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum klasik yönetim yaklaşımının "siyasal erk ve yurttaş ilişkileri"ni açıklamakta yetersiz ve sığ kalmasına dayanmaktadır.

Küresel çapta yaşanan ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik gelişmeler diğer alanları olduğu gibi yönetsel alanı da etkilemiştir. Söz konusu gelişmeler uygulamada olan yönetim anlayışı (geleneksel kamu yönetimi veya yeni kamu işletmeciliği) ilkelerinin ortaya çıkan yeni koşullara uyum sağlayamaması nedeniyle yeni bir arayış içerisine girmeyi gerektirmiş, bu arayış neticesinde kamu yönetimi de dâhil birçok disiplini etkileyen yönetişim kavramı ortaya çıkmıştır (Sobacı, 2007, s. 219).

Yönetişim anlayışı çoğulculuk düşüncesi içerisinde yönetimlerin tek başlarına hareket etmelerini değil; "birlikte düzenleme", "birlikte yönetim", "birlikte üretim" ve "kamu-özel sektör ortaklığı"nı içinde barındırmaktadır. Buna ilave olarak yönetim düşüncesinde, yönetimdeki hiyerarşik yapı yerine heterarşik bir ilişki ağı öngörülmektedir.

Çukurçayır ve Sipahi'ye (2003, s. 46) göre; "Heterarşi, karşılıklı ilişki ve bağımlılık halindeki aktivitelerin eşgüdümünü ve kendi kendine organize olma etkinliklerini ifade etmektedir. Bu yönüyle heterarşi, kendi kendini organize eden kişiler arası ağları, örgütler arası koordinasyonu, merkezsiz, çevre bağımlı sistemler arası döngüyü içermektedir. Bu bağlamda heterarşi, kişiler arası, örgütler arası ve sistemler arası olmak üzere üç farklı düzeyde ortaya çıkan heterarşiyi ifade etmektedir."

Bu doğrultuda "yönetişim kelimesi de yönetim kelimesinin ifade ettiği şekliyle bir kişi veya grubun tek taraflı olarak yönetme eylemini gerçekleştirme yerine mevcut tüm aktörlerin yönetme işine katılmasına ve bu eylemin bir parçası olmalarına gönderme yapmak üzere kullanılmaktadır." (Okçu, 2020, s.11).

Ayrıca yönetimde doğrudan emirlerle dikey bir yapılanma içerisinde sorgulamaksızın verilen talimatların yaptırılması söz konusu olabilirken, yönetişimde yatay bir ilişki içerisinde karşılıklı etkileşime dayalı olarak "yön vermek", "rehberlik etmek" gibi bir anlayış mevcuttur. Bu doğrultuda yönetişim ile yönetimdeki tek taraflı ilişki çok yönlü ve aktörler arası etkileşimin var olduğu bir yapı hâline dönüşmüştür.

Tüm bu tanımlamalar ışığında yönetişimin tek başına bir model veya akım olmadığını, var olan yönetim kavramının içerdiği bazı öğelere dikkat çektiğini ve yönetsel problemlere yaklaşımda uygulama farklılıkları ortaya koyduğunu söylemek mümkündür (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, s. 48).

Sonuç olarak, yönetim hükümet etmek gibi hiyerarşik niteliğe ve dikey ilişkilerin var olduğu bürokratik bir anlayışa sahipken, yönetişim yönetim sürecinde formel ya da resmî bir sığata sahip olmayan aktörlerle idareler arasındaki karşılıklı etkileşimin ve paylaşımın yer aldığı bir durumu ifade etmektedir. Şekil 1'de yönetim ve yönetişim arasındaki farklılıklar bir arada verilmiştir.

Şekil 1- Yönetim ve Yönetişim Karşılaştırması

YÖNETİM	YÖNETİŞİM
<ul style="list-style-type: none"> - Dar kapsamlıdır. - Tepeden inmecidir. - Basit sistemlerde kullanılır. - İşlevsel karar almayla ilgilidir. - Planlanan işlerin uygulanması hakkındadır. - Hiyerarşik ilişkiler üzerine kuruludur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapsam bakımından iç/dış tüm paydaşları kapsar. - Karışık sistemleri yönlendirmeyi içerir. - Uyumlaştırma sürecidir. - İş birliği yapma, planlama ve değerlendirme hakkındadır. - Heterarşik ilişkiler üzerine kuruludur.

Kaynak: (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, s. 47)

1.4.2. Yönetişimin Anlamı ve Temel Özellikleri

Yönetişim kavramı Yunanca "yol göstermek, yönlendirmek" anlamında kullanılan *kybernan*, Latince "yönlendirmek, pilotluk etmek, rehberlik etmek" anlamlarına gelen *gubernare*, Fransızca *gouvernance* ve İngilizce *governance*, kelimelerinden türetilmiş işteş bir ifadedir. Yönetişim anlayışı, 1600'lü yıllarda Fransa hükümetinin o dönemin STK'leri ile müzakere yapma girişimleri içerisinde oldukları döneme kadar dayandırılabilir (Özer, 2023).

Ancak yönetim yaklaşımının modern anlamda literatüre geçmesi 1989 yılına kadar yeni bir tarihe dayanmaktadır. Nitekim yönetim kavramının literatüre geçmesiyle birlikte BM, Dünya Bankası, IMF, OECD gibi birçok uluslararası kuruluşun raporlarında sıkça kullanılmaya başlanmış, akademik tartışmalarda kendine yer bulmuştur.

Öte yandan üzerine yapılan bunca yoğun çalışmaya karşın, kavramın uzlaşa sağlanan tek bir tanımı ortaya çıkmamıştır. Bunun nedeni ise; bu kavramın başta hukuk, politika, kamu yönetimi ile işletme ve uluslararası ilişkiler olmak üzere birçok alanda ve yerelden küresel ölçeğe kadar geniş bir çapta kendine uygulama alanı bulmasıdır (Sobacı, 2007, s.220).

Yönetişimin güncel manada kullanılan anlamına ilk kez uluslararası bir rapor niteliği taşıyan ve Dünya Bankası tarafından 1989 yılında Afrika'nın kalkınmasına yönelik

yayımlanan Sahra Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyüme (Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth) isimli raporda rastlanılmaktadır. Bu raporda yönetim kavramı "siyasal gücün toplum sorunlarının çözülmesinde kullanılması" olarak ifade edilmiştir (1989, s. 60). Bununla birlikte rapora göre bir ülkenin kaynaklarını kalkınmaya yönelik en iyi şekilde nasıl kullanabileceği ve bunu sağlamanın "halka hesap veren bir idare, güvenilir bir yargı sistemi, verimli bir kamu hizmeti" gibi yönetim kavramına dahil olan ilkelerin bir arada olmasıyla mümkün olabileceği ifade edilmiştir (1989, s. 60).

Daha sonra Dünya Bankası 1992'de yayımladığı Yönetişim ve Kalkınma (Governance and Development) isimli raporda yönetimi, "kalkınma için bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde gücün kullanılma şekli" olarak ifade etmiştir (1992, s. 1).

Kabullenilmesi hızlı olan yönetim kavramı aynı yıl (1992) yılında Birleşmiş Milletler'in Rio Dünya Zirvesindeki Yerel Gündem-21 Konferansı'nda, 1996 yılında İstanbul'daki HABİTAT II adındaki yerel yönetimlere yönelik çalıştayda ve 1997 yılında Birleşmiş Milletler 21. Yüzyıl Katılımcı Devlet Modeli çalışmalarında kullanılmıştır.

Kavram, Türkiye'de ise ilk defa 2000 yılında TÜSİAD, OECD, Dünya Bankası ve Avrupa Birliği ortaklığıyla düzenlenen "AB Yolunda İyi Yönetişim" isimli toplantıda gündeme gelmiştir. Daha sonra Kemal Derviş'in "Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı"nda ve 58. Hükümet'in "Acil Eylem Planı"nda kurumsal yönetim kavramına yer verilmiştir (Çukurçayır ve Sipahi, 2007, s.45).

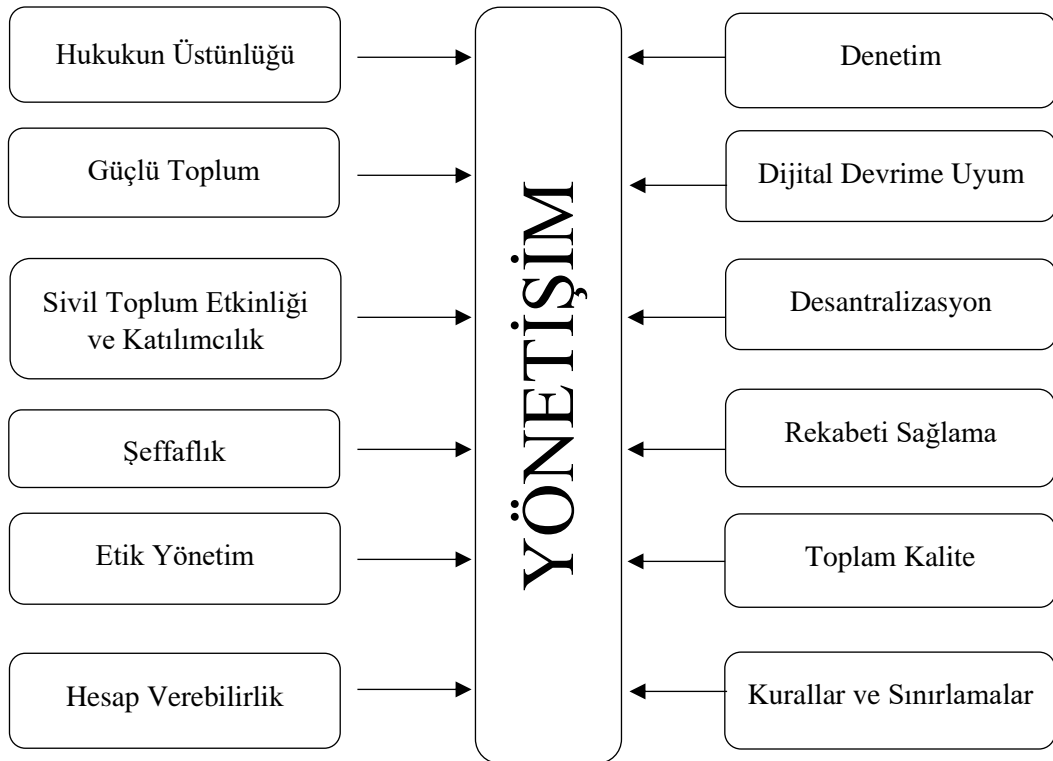
Öte yandan, yönetim süreci yürütülürken birtakım özellikler doğrultusunda hareket etme zorunluluğu mevcuttur. Örneğin, yönetimle birlikte klasik sorumluluk alanları ve önceliklerin değişmesi neticesinde kurumların ekonomik ve sosyal alanlarda politika belirlerken vatandaşların tercihi ve toplumsal sorumluluklar çerçevesinde hareket etmeleri söz konusu olmaktadır. Hughes (2014) bu konuda; "yönetişim interaktif düzenlemeler ile bir sistemin kendini yönetme çabalarının toplamı olarak düşünülebilir ve yönetim dümen tutmakla, toplumsal sorunları çözmeye, siyasi sistemle ilişkisi olmayan kurumları yönetim sürecine dâhil etmeye ve hem kamusal hem de özel örgütleri yönetmekle ilgilidir." demiştir (Akt. Özacit ve Öktem, 2020, s. 784).

Yönetişimde diğer bir durum ise seçilmişlerin değişen rolleri olmaktadır. Buna göre; klasik yönetim anlayışına nazaran yönetimle birlikte seçilmiş görevlilerin kurum içerisindeki tek başına karar verme işlevselliği azalmış, paydaşlarla etkileşim neticesinde kamu ile özel kaynakların bir araya getirilmesi önem kazanmıştır (Ekinci, 2022, s. 57).

Sobacı'ya göre "saydamlık, hesap sorma, katılım, yönetim katmanları arasındaki uyum, yerindelik ve hukukun üstünlüğü yönetim kavramının temel özellikleri ve ölçütleri olarak kabul edilebilir" (2007, s. 223-224).

Yönetişim toplumsal ve siyasal rollerine ilişkin olarak vatandaşları "edilgen" bir durumdan "etkin" bir konuma taşımaktadır. Bunu yaparken belli başlı niteliklere sahip olması ve bu konuda paydaşlara güven vermesi gerekliliği de işin bir diğer boyutudur. İyi yönetim (*good governance*) olarak adlandırılan bu durumu anlatırken yönetime ilişkin birçok özellik Aktan'a göre Şekil 2'de şu şekilde sıralanmıştır;

Şekil 2- Yönetişimin Özellikleri



Kaynak: (Aktan C. C., 2002)

1.4.3. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim İlişkisi

Yönetişim, 1990'lı yıllarla birlikte gelişmiş ülkelerde YKİ'nin tamamlayıcısı veya devamı olarak tanımlanan bir kavramdır. Bu yüzden çalışmanın bu bölümünde YKİ ve yönetim arasındaki karşılaştırmaya değinmek yerinde olacaktır. Bu iki yaklaşıma ilişkin benzerliklerden bahsetmek gerekirse, YKİ yaklaşımına alternatif olarak görülen yönetim kavramı da aslında YKİ gibi sosyo-ekonomik sorunlarla başa çıkmaya çalışan kamu yönetimine çözüm olarak sunulan yöntemleri kapsamaktadır.

Her iki yaklaşım da (atfedilen değerler farklılık göstermekle birlikte) girişimci niteliğe sahip bir kamu gücünü, rekabetin sağlanması niyetini, piyasa ilkeleri ve teknikleri ile müşteri orijinli bir duruşu ifade etmektedir.

Öte yandan Dünya Bankası'nın 1992 senesinde yayımlanmış olduğu raporda iyi yönetişimi "sağlıklı bir kalkınma işletmeciliği" olarak tanımlaması YKİ ile yönetim benzerliğine bir diğer dayanak oluşturmaktadır. Yönetişim kavramı çoğu batı ülkesinde YKİ'nin aktif bir şekilde yönetsel yapıları etkilediği dönemde ortaya çıkmıştır. Çolak bu konuda "yönetişim anlayışının gelişmesinde YKİ teorisyenleri tarafından geliştirilen yönetim felsefesinin kısmen tetikleyici olduğu öne sürülebilir." (2001, s. 56) demiştir.

YKİ ve yönetişimin ortak noktalarına değindikten sonra aralarındaki farklılıklardan da bahsetmek gerekecektir. Bu bağlamda Klijn; YKİ'yi "kurum içi/uygulama içi verimlilik çabası olarak" görürken, yönetişimi "ortaya çıkan bir yönlendirme anlayışı" (2012 s. 201) olarak tanımlamaktadır.

YKİ aracılığıyla özel sektör teknik ve yöntemlerini kullanarak tek boyutlu bir yaklaşımla sadece etkililiği artırmak amaçlanırken, yönetişim anlayışında kurum ve kuruluşların ortakları, paydaşları (iç-dış) ve çevresel faktörleri dikkate alınıp katılımcı bir anlayışla etkililiği artırma gayesi güdülür. Bunu yaparken de kamu politikalarına ilişkin karar alma sürecinden kararların uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi aşamasına kadar bir yönlendirme mevcuttur. Böylece yönetişimin YKİ'ye kıyasla "kamu yararı, demokratik yurttaşlık gibi" değerleri göz ardı etmediği anlaşılabilirken, YKİ sonuca odaklanıp verimlilik ve müşteri memnuniyetini kısacası çıktıyı temel alırken yönetişim; kamu

politikasının ortaya konduğu, uygulandığı ve organize edildiği tüm süreci önemsemektedir (Sobacı, 2007, s. 225).

Tüm bu açıklamalar sonucunda yönetim ve YKİ'nin kamu sektöründe kullanılan iki önemli yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Her iki yaklaşım da daha iyi bir kamu yönetimi sağlamaya yönelik olsa da aralarında bazı önemli farklar da bulunmaktadır. YKİ ve Yönetim arasındaki farklar Tablo 1.3'te gösterilmiştir.

Tablo 1.3- YKİ ve Yönetim Farkları

YKİ	YÖNETİŞİM
Kurum içi verimlilik çabası içindedir. Pragmatik bir yaklaşıma sahiptir. Kamu kurumlarının hangi yöntemlerin en iyi sonucu verdiğini belirlemek için farklı yaklaşımları denemeye açık olması gerektiğini savunur.	Normatif bir yaklaşıma sahiptir. Kamu kurumlarının belirli ilkeler ve değerlere göre yönetilmesi gerektiğini savunur.
Performans ve etkililik uğruna kamu yararı göz ardı edilebilir.	Kamu yararı, katılımcılık, demokratik yurttaşlık gibi kavramlar önemsenir.
Çıktı odaklı yaklaşım vardır.	Kararların alındığı, uygulandığı ve sonuçlandığı tüm süreci dikkate alır.
Kamu kurumlarının özel sektör işletmeciliği ilkelerini benimsemesine odaklanır. Bu, kurumların etkinliği artırmasını, rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermesini ve performans ölçütlerini kullanmasını gerektirir.	Kamu kurumlarının şeffaf, hesap verebilir, adil ve katılımcı bir şekilde yönetilmesi ilkelerine odaklanır. Bu, kurumların faaliyetlerini halka açık bir şekilde yürütmesini, halkın karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmesini ve hesap verebilirlik mekanizmaları oluşturmasını gerektirir.
Performansı ve etkililiği artırmak için çeşitli araçlar kullanır. Bu araçlar arasında performans sözleşmeleri, bütçeleme, maliyet kontrolü, performans ölçümü ve değerlendirme yer alabilir.	Söz konusu ilkelerin yönetsel süreçte sağlanabilmesi için bilgi edinme hakkı, kamuoyunun katılımı, hesap verebilirlik mekanizmaları ve etik kurallar gibi araçları kullanır.

Kaynak: Sobacı (2007, s. 224-234) ve Bilici ve Pekküçükşen (2022, s. 663)

Sonuç olarak tüm bu ortak noktalardan veya farklılıklardan anlaşılacağı gibi yönetim, YKİ düşüncesi kapsamında ortaya atılan yeni bir fikir olsa dahi kamu yönetimine ilişkin sorunların çözümüne odaklanılması gerektiği önerisiyle YKİ ile aynı hedeflere yöneldiği söylenebilir (Özer, 2021, s. 293). Ayrıca; yönetim, kamu kurumlarının nasıl yönetilmesi gerektiğine dair bir çerçeve sunarken, YKİ ise kamu kurumlarının nasıl daha iyi yönetilebileceğine dair bir dizi araç ve yöntem sunmaktadır.

1.4.4. Yönetim Türleri

Farklı alanlarda, farklı disiplinler (işletme yönetimi, kamu yönetimi, ekonomi, siyaset bilimi, hukuk, sosyoloji vs.) içerisinde var olan birçok dinamik yapıyı etkileyen yönetim kavramı bu tezde beşli bir sınıflandırma temelinde incelenmiştir. Bunlar;

- Küresel Yönetim,
- Kamu Yönetimi,
- E- Yönetim,
- İyi Yönetim
- Kurumsal Yönetimdir.

1.4.4.1. Küresel Yönetim

Gündelik hayatta sürekli kullanılan ve karşımıza çıkan küreselleşme kavramı, ortaya çıkardığı etkiler bakımından yönetim olgusuyla dolaylı veya doğrudan ilişkilidir. Öyle ki gerek devletler gerekse özel şirketler için sınırların ortadan kalktığı bir dönem içerisine girilmiştir. Bu durum ise "uluslararası topluluk ve tekil aktörlerin, kapasitelerini aşan ekonomik sosyal ve siyasal konularda ortaya çıkan sorunları düzene sokmak amacıyla koydukları kurallardan ve oluşturdukları kurumlardan oluşan bir sistem olan kurumsal yönetimi doğurmuştur." (Temiz, 2012, s. 203). Böylece uluslararası boyutlarda yaşanan ilişkiler gündeme gelmiştir. Bu ilişkiler, yönetim ile küreselleşmeyi bütünleştirerek yönetsel alanlara yansımış, ortaya çıkan beklentiler ve ihtiyaçlar doğrultusunda yeni yönetim biçimlerine ilişkin bir arayışa sebep olmuştur. Söz konusu ihtiyaçlara veya durumlara örnek olarak, salgın hastalıklar, savaşlar, ekonomik krizler, doğal afetler, sığınmacı sorunları vb. olarak sıralanabilir. Bu noktada küresel yönetim; devletlere küresel, bölgesel ve yerel çapta yaşanan gelişmeleri ve bunların doğrudan ya da dolaylı

etkilerini değerlendirebilme ve çözümlenebilme fırsatı verirken, STK ve bireylere küresel sorunlarda etkili olma penceresini açarak uluslararası siyasetin çok sesli hâle gelmesine katkı sağlamaktadır (Keyman, 2022).

Küresel yönetim sonuç olarak kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının sadece ulusal anlamda değil uluslararası anlamda da karşılıklı etkileşim ve yönetsel iş birliği içerisinde olmasını sağlamıştır.

1.4.4.2. Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının sebep olduğu sorunları veya gideremediği eksiklikleri ortadan kaldırmak adına kamu kurumlarının iç ve dış paydaşlarının yönetim sürecine aktif bir şekilde katılmalarının üzerine eğilmektedir (Tepeli, 2018, s. 123). Bu yönetim türü kamu kurumlarının sunduğu hizmetler, sağladığı imkânlar ve kendisine tahsis edilen ödeneklerin verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını amaçlamaktadır. Bunu yaparken yönetim sürecinde devletin diğer paydaşlarla (özel sektör temsilcileri, sivil toplum kuruluşları, vatandaş) etkileşim içerisinde olmasını, talep ve beklentileri dikkate almasını ve karşılıklı ilişkilerin artırılmasını baz almaktadır. Böylece kamu hizmetlerinde etkinliğin ve verimliliğin sağlanması için uygun çevre koşullarının sağlanması da mümkün olacaktır (Tepeli, 2018, s. 124).

Kamu yönetimi elbette tüm bu ilkelerin uygulanmasını temel olarak kanuna uygunluk, kamu yararı ve sorumluluk gibi ilkeler çerçevesinde gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Özer, 2021, s. 285).

1.4.4.3. e-Yönetişim

Teknolojik gelişmeler, tüm dünyada yönetim sürecini değiştiren en önemli olgulardan biridir. Özellikle internet, ülkeleri dijital bir ağ üzerinden bir araya getiren ve vatandaşa yönelik yönetim sürecini sağlayan önemli bir araç hâline gelmiştir. Bu nedenle kamu ya da özel sektörde üretilen mal ve hizmetlerin etkinliği ile vatandaşlara ulaştırılma hızının artırılması, teknolojinin gelişimiyle doğru orantılıdır. Böylece içinde bulunduğumuz dijital çağda ortaya çıkan e-Yönetişim kavramı hem özel sektörde hem kamu yönetiminde teknoloji sayesinde verimliliğin artırılmasına yönelik ortaya çıkmış bir yönetim aracıdır. Bu kavramla beraber kamu sektöründe "elektronik belge yönetimi", "e-İmza" ve "e-

Devlet" gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir. Söz konusu uygulamalar sayesinde kamu kurumlarının birbirleriyle ya da vatandaş ve toplumun diğer aktörleriyle olan iletişim hızları artmış, bürokrasi ve kırtasiyecilik azalmıştır. Bu durum ise toplumsal faydayı artıran unsurlardan biri olmuştur. Nitekim vatandaşlar kendileriyle ilgili bilgilere ya da resmî belgelere hem kolay hem de hızlı bir şekilde ulaşma imkânına kavuşmuşlardır (Demirel, 2010, s. 69).

Diğer yandan e-Yönetişim ile kamuda yasa dışı işlemlerin daha sağlıklı denetlenebilmesi imkânı doğmuş, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi temel yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi sağlanmıştır. Ancak dijitalleşmenin getirdiği hız ve kolaylık, siber suç ve kişisel verilerin korunması hususuna dikkat edilmesi gerekliliğini de beraberinde getirmiştir (Yıldız, 2014).

1.4.4.4. İyi Yönetişim

Dünya Bankası tarafından 1989 yılında yayımlanan "Sahra Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye" (*Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*) isimli raporda (World Bank, 1989) ilk defa kullanılmaya başlanan yönetim kavramı, 1992 yılında yayımlanan "Dünya Kalkınma Raporu 1992-Kalkınma ve Çevre" (*World Development Report 1992-Development and the Environment*) adındaki raporda (World Bank, 1992) genişletilerek neyin iyi yönetim neyin kötü yönetim olacağına ilişkin yeniden tanımlanmıştır. Buna göre iyi yönetim; çok partili bir anayasal düzenin yürürlüğe konması, çeşitli sivil örgütlenme türlerinin yasallaştırılması ve devlet yönetiminde daha şeffaf ve hesap verebilir prosedürlerin getirilmesi gibi liberal siyasi yaşam modellerine bağlılık anlamına gelmektedir (Bevir, 2007, s. 13). İyi yönetim, hükümetlerde, şirketlerde ve sivil toplum kuruluşlarında karar alma süreçlerinin hesap verebilirliğini, güvenilirliğini ve öngörülebilirliğini artırarak ulusal refahın sağlanması için giderek daha gerekli görülen bir anlayıştır. Ayrıca, bu kavram kalkınma ve yönetim literatüründe de kullanılmaya başlanmıştır çünkü "kötü" yönetim genellikle sosyal eşitsizliğin, kalkınma başarısızlıklarının ve şirket skandallarının temel nedeni olarak tanımlanmaktadır (Bevir, 2007, s. 359).

Aktan'a göre, iyi yönetim "sağlam bir siyasi ve ekonomik düzen, devlet yönetiminde temsil, katılım ve denetimin etkin bir sivil toplumla birlikte işlediği, hukukun üstünlüğünün hakim olduğu, yerinden yönetimin teşvik edildiği, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğunun ön planda olduğu, kalite ve ahlakın temel alındığı, net kurallar ve sınırlamaların belirlendiği, rekabetçi bir piyasa ekonomisiyle uyumlu alternatif hizmet sunum yöntemlerinin geliştirildiği ve dünyadaki dijital devrime (yeni temel teknolojilerdeki gelişmelere) uyum sağlanarak hayata geçirildiği bir sistemi temsil etmektedir" (2002).

Sonuç olarak Mehta'ya göre, bu tanımlarda bahsi geçen ilkelerin hayata geçirilmesini ve iyi yönetimin hâkim olmasını sağlamak için seçilmiş temsilcilerin, bürokratların ya da şirket yöneticilerinin ve yönetim kurulları ile sivil toplum kuruluşlarının "kötü yönetim" kavramıyla ilişkilendirilen tehlikelere önlem alma konusunda daha aktif olmaları ve kamu yararını koruyan daha güçlü yasalar ve politikalar için baskıcı bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir (2007, s. 362).

1.4.4.5. Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetim, bir şirketin veya diğer kuruluşların yönetilme şeklini ve kontrolünü tanımlayan bir kavramdır. Bu kavram, bir kuruluşun paydaşlarına (sahipler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum vb.) karşı olan sorumluluklarını, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik davranış gibi ilkeleri ve kuralları kapsamaktadır.

Diğer yandan; kurumsal yönetişimin karmaşık bir kavram olması ve farklı kuruluşlar için farklı anlamlar taşıması nedeniyle, kurumsal yönetişim ilkelerini uygulamaya koyarken bir kuruluşun özel koşullarını göz önünde bulundurması önemlidir. Bu çalışmada kurumsal yönetişim anlayışı kamu yönetimi ve bu bağlamda Millî Eğitim Bakanlığı özelinde ele alınarak incelenecektir.

1.5. KURUMSAL YÖNETİŞİM

Literatürde *corporate governance* olarak kullanılan kurumsal yönetim kavramı bazı kaynaklarda kurumsal yönetim olarak çevrilmiş olsa da yönetim ile yönetişim ayrımı konusunda Saklı bu hususu şöyle belirtmiştir; "TÜSİAD ve SPK çevrelerinde kurumsal

yönetişimle ilgili yapılan çalışmalarda 'kurumsal yönetim' kavramının kullanıldığı görülmektedir. Ancak, bu kavramın karşılıklı yönetime vurgu yapmaması ve yönetim olarak karşılanan ana kavrama (*governance*) uyumlu olmaması nedeniyle, doğru bir çeviri olmadığı düşünülmektedir. Hem kelime anlamı hem de içerik olarak "kurumsal yönetim" kavramının daha uygun olduğu değerlendirilmektedir. (2012, s. 52). Bu nedenle tezin ilerleyen bölümlerinde bazı kaynaklarda geçen "kurumsal yönetim" kavramı yerine "kurumsal yönetim" kavramı kullanılacaktır.

Hem özel sektör kuruluşları hem de kamu kurumlarının belirledikleri hedeflere ya da amaçlara ulaşabilmeleri, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri açısından öz kaynaklarını ve dış kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları son derece önemlidir. Bu kaynaklar arasında insan olgusunun gücü de yadsınamaz bir gerçektir. Ve insan; sürekli gelişen, ihtiyaç ve talepleri değişen bir varlıktır. Zira günümüzde ulusal sınırların şirketler ve devletler için ekonomik, toplumsal ve hatta hukuki anlamda giderek azalmakta olması, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanabilmesi açısından ulaşılmaması gereken coğrafyanın genişlemesi gibi durumlar insan ihtiyaçlarının ve taleplerinin değişmesi doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

Koçel bu konuda "Ulusal ekonomilerin gelişmesi, uluslararası ekonomik münasebetlerin hacimce artması, ulusal sermaye piyasası kurumlarının, kişisel ve kurumsal tasarrufların ve fonların yönlendirilmesinde önemli roller üstlenmesi, uluslararası sermaye hareketliliğinin artması, hissedarları hisse sahibi oldukları kurumlardaki etkinliklerinin azalması, yönetim kurullarının ve CEO'ların verdikleri kararların daha önemli hâle gelmesi kurumsal yönetim anlayışının gelişmesinde etkili olmuştur." (2014, s. 522) demektedir.

Diğer yandan gerek özel sektör gerekse kamu sektörü için iç ve dış denetimin etkililiği ile ortaya koyacağı nesnel izleme ve değerlendirme biçimleri kurumsal yönetim sürecinin diğer sac ayağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda şirketlerin ve kamu idarelerinin kendini geliştirebilmeleri; paydaşlarla kurabildikleri etkileşimler ve ilişkiler düzeyinde sağlanabilecektir. Böylece şeffaflık, sorumluluk, hesap verilebilirlik gibi ilkelere uyumlu bir yönetim yapısı da kurulmuş olacaktır.

Bu konuda Mallin "üst yönetimin paydaşlarına hesap verebilir olmasının, yöneticilere üretim stratejileri geliştirirken ihtiyaç duydukları özerkliğin ve teşviklerin nasıl sağlanacağı kurumsal yönetişimin temel konusunu oluşturur." (2016, s. 58; Akt. Yelken, 2018) demektedir.

Bevir, kurumsal yönetişimin piyasa mekanizmalarına ve ağ ilişkilerine gösterilen ilgiyle giderek daha fazla dikkate alındığını, hisse sahiplerinin çıkarlarını, yönetim kurulunun sorumluluğunu, diğer paydaşların haklarını ve özellikle açıklık ve şeffaflık olmak üzere uygun etik standartlarını içeren bir yönetsel araç olduğunu söylemektedir (2007, s. 174).

Kurumsal yönetişim kavramı, uluslararası kuruluşların da üzerine eğildiği önemli bir yönetişim türü olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda OECD kurumsal yönetişimi "bir kurumun ya da şirketin yönetildiği ve denetlendiği süreçler" olarak tanımlamıştır (2016, s. 46) Ayrıca 2023 yılında OECD Konseyi, kurumsal yönetişim hakkında bir dizi standart ve yol gösterici ilkeye ilişkin rapor yayımlamıştır (G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2023).

Kurumsal yönetişime ilişkin değerlendirme ve açıklamalara yer veren bir diğer uluslararası kuruluş olan Dünya Bankası'na göre "Kurumsal yönetişim hem devlet hem de şirketlerin performanslarını geliştirmelerine, uygun fiyatlı dış finansmana erişmelerine ve finansal istikrar ve ekonomik büyümeyi ilerletme gibi daha geniş hedeflerle birlikte sermaye maliyetini düşürmelerine yardımcı olmak amacıyla doğrudan bir etkiye sahiptir"(World Bank, 2016).

Şirketler açısından kurumsal yönetişim yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar ve şirket çalışanları gibi paydaşlara ve şirketin şeffaf, hesap verebilir bir yapıya sahip olabilmesi için bu paydaşlar arasındaki iletişim ağının güçlü olması ile ilgilidir. Bu doğrultuda "kurumsal yönetişim" iç ve dış paydaşların şirket yönetimine katkı sunması açısından faydalı olmaktadır (Uçan, 2019, s. 8). Bununla birlikte şirketlerin öz kaynaklarına ilaveten dış kaynaklarının da etkin bir şekilde kullanılabilmesi, yönetsel yapılarının dış paydaşlara da açık olacak şekilde genişletilmesi gerekir (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 67). Şirketler için bahsi geçen dış paydaşlar "tedarikçiler, diğer firmalar, devlet, bankalar, müşteriler" olarak sayılabilmektedir.

Kamusal anlamdaki kurumsal yönetim ise, 1990'lı yıllardan itibaren sadece hak talep etmekle yetinen vatandaşlık anlayışı yerine ödev ve sorumluluklara sahip "aktif vatandaşlık" kavramını vurgulamaktadır. Böylece vatandaş karar alıcı konumunda olarak kamusal politikaların belirlenmesi sürecinde dinamik bir noktada bulunmaktadır. Ayrıca yurttaşlar uygulanan politikaların sadece belirlenmesi aşamasında değil uygulama sonucunda izleme ve değerlendirme aşamasında da bir role sahip olmaktadır (Sobacı, 2007, s. 229).

1.5.1. Kurumsallaşma

Kurum (müessese) kavramının anlamını daha iyi ifade edebilmek için öncelikle organizasyon (kurumsal örgüt) kavramını açıklamak gerekmektedir. Buna göre; organizasyonlar belirli bir misyona sahip olarak ulaşılmak istenen amacı gerçekleştirmek veya mal ve hizmet sunmak için bir araya gelmiş örgütlerdir (Aktan ve Aktan, 2019, s. 66). Kamu kuruluşları, şirketler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve aile organizasyona verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır.

Kurumlar ise organizasyonlardan farklı olarak bazen doğrudan insanlar tarafından oluşturulabilirken bazen de kasıtlı insan iradesi olmaksızın kendiliğinden oluşan kurallar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kurallar, resmî ya da gayri resmî olabilmektedir. Örneğin hukuk, toplumda düzeni sağlamak amacıyla kamusal güç iradesiyle oluşturulmuş resmî kuralları ifade ederken, kültür; doğrudan bir organizasyon tarafından oluşturulmayan dini değerler, inançlar, iş ahlakı, gelenek-görenek veya örf-adet gibi informel kurallar bütünüdür. Diğer bir deyişle, toplumun çoğunluğu tarafından benimsenen ve bir düzen içerisinde rutin olarak kabul gören toplumsal bir sistem ve kurallar ağıdır.

Bu anlamda kurum tanımını, toplumsal bir amaca yönelik olarak oluşturulmuş, belirli normlar, değerler ve davranış biçimleri ile organize olmuş ve süreklilik arz eden bir yapı olarak yapmak mümkündür (Türkkahraman, 2009, s. 27).

Kurumsallaşma kavramı ise Çeliksoy'a göre "örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin uyumunu sağlayan bir süreç" (2020, s. 119) olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımda ise Erbaş kurumsallaşmayı "bir kurum ya da şirketin çalışanlarından

bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip etmesi ve değişen çevreyi düzenli olarak takip edecek yapıyı kurması ve teşkilat yapısını gelişmelere uygun hale getirmesi; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini 'kültür' haline getirmesi ve böylece diğer kurumlardan ayırt edilebilen bir kimliğe ve yapıya sahip olması, bireyin değil sistemin ön planda olmasıdır" (2022, s. 217) şeklinde ifade etmektedir.

Selznick'e göre ise; "kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için çevrenin işletmeyle uyumunun gerçekleşmesi ve bu uyumda teknik araçlar önemlidir" (1996, s. 271). Çünkü; Selznick, çalışmalarında çevresel dönütlerin organizasyonlar üzerinde önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır.

Berger'e göre ise kurumsallaşma 3 aşamadan oluşmaktadır. İlki, dışsallaşma "kişinin kendisi ve sosyal çevre içerisinde ilişkide olduğu bireylerin hareket halinde olması", ikincisi nesnelleştirme "gerçekleştirilen hareketlerin kişi ile ilgisi olmayan dışsal gerçeklerinin olduğunu icra etmek" ve üçüncüsü içselleştirme "nesnelleştirilen çevrenin tarafımızca özümsemesidir" (Özdemir Aydın ve Tan, 2019).

Kurumsallaşmanın bu şekilde sağlanabileceğinin söylenmesinden yola çıkarak Zucker ise "işletmelerin iç ve dış paydaşlarla çift yönlü etkileşim hâlinde olması ile kurumsallaşma gerçekleşmektedir" (1977, s. 732; Akt. Özdemir Aydın ve Tan, 2019) demiştir.

Tüm bu tanımlamalara baktığımızda kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için organizasyonların dış çevre ile uyum içinde olması gerektiği, var olabilmek ve devamlılıklarını sağlamak için ise dış etkenleri göz önüne alarak iç etkenlerle bütünleştirebilmesi gerektiği söylenebilir (Türk ve Yıldız, 2015, s. 4). Kurumsallaşmayı başarmak ve nihayetinde ulaşılmak istenen amaçlar ise "meşruluk, tahmin edilebilirlik kazanma, denge kazanımı, işletme kaynaklarını etkin kullanma ve uygunluk" olarak sıralanabilir (Koç, 2017, s. 28).

Bu anlamda kamusal ya da özel sektör örgütlerinde kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için doğru adımların atılması kadar bu adımların doğru zamanda atılması da önem arz etmektedir. Nitekim bu adımların doğru ve eksiksiz atılması organizasyonların verimliliğini ve etkinliğini gittikçe arttıracaktır. Buna göre, "yasal olarak tanınma yani

diğer adıyla meşruiyet kazanma, kurum varlığının devamlılığını sağlama, kurum ve çalışanların ortak bir vizyon için uyumlu bir şekilde buluşması ve son olarak kurumsal bir kimlik kazanılması" adımları kurumsallaşmanın dört aşamalı sürecidir.

Meşruiyet: Kurumların ilk olarak faaliyette bulunduğu çevrede ve sonrasında tüm toplum içerisinde kabullenilmesi ve yürürlükte bulunan yasalara ya da ilkelere uygun olarak hareket etmesidir. Elbette yasal olarak tanınmak bir zorunluluktur; ancak bu durum örgütün faaliyet içerisinde yer aldığı sektöre ve tüm topluma yönelik olması da bir meşruiyet kazandığının göstergesidir.

Devamlılık: Kurum varlığının devamlılığının sağlanması için örgütlerin ilk olarak konjonktürel değişikliklere ayak uydurması gerekmektedir. Bu açıdan yeterli esnekliğe sahip kurumların değişime uyum sağlayarak ayakta kalması ve devamlılığını sağlaması mümkün olmaktadır.

Ortak Vizyon: Kurumsallaşmayı başarmış örgütlerin misyonu, vizyonu ve temel değerleri bellidir. Bu anlamda amaçlarını ve hedeflerini baz alarak kurumlar vizyonlarını oluştururken, vizyonlarına ulaşma düzeyine göre etkinliklerini ölçerler. Ancak belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaları kurumların ve çalışanlarının aynı vizyona odaklanmaları ve bu konuda uyumlu davranmalarına bağlıdır. Elbette zaman içerisinde ve değişen koşullarla birlikte amaç ve hedefler değişebilir; fakat bu noktada yine kurum ve çalışanların birlikte hareket etmesi kurumsallaşma için gerekli bir süreçtir.

Kurumsal Kimlik Kazanılması: Kurumsal kimlik kavramı, örgütün tamamını tanımlayan ve fiziksel yapıdan, çalışanların motivasyonu, kurumun logosuna veya renklerine kadar kurumsal görüntüyü içeren bütünleşik bir kavramdır. Bu kavram kurumsal imaj ile karıştırılmamalıdır. Kurumsal imaj insanların zihninde o kurum için canlanan düşünce iken olumlu ya da olumsuz olarak fikir uyandırabilir. Ancak kurumsal kimlik somut bir durumu ifade etmektedir.

Bu süreçler arasında sıralama farklılığı olabilmesine karşın genel anlamda kurumların kurumsallaşma sürecinde taşıması gereken nitelikler olarak literatürde yer almaktadır. Burada asıl önemli olan, kurumsallaşma olgusunu tali bir işten ziyade asli bir iş olarak görülmesi gereğidir. Aksi takdirde kurumsallaşmanın gerçek anlamda tesisi adına

girişilecek işler yalnızca vakit kaybına yol açacaktır. Çünkü kurumsallaşmanın gerekliliğine duyulan "inanç, istek, sahiplenme ve heves" bu sürecin temel odak noktaları olmak zorundadır (Görgülü, 2014).

1.5.2. Kurumsal Yönetişimin Ortaya Çıkma Sebepleri

Kurumsal yönetişimin ortaya çıkmasına neden olan olaylar 1990'larda meydana gelen "finansal krizler ve şirket skandalları"nın yanı sıra "kürselleşme olgusu" ve "özelleştirme" faaliyetlerinde artan eğilimlerdir. Kurumsal yönetim özel sektör şirketlerinin yönetim ve denetim yapısını iyileştirmek, mevcut ya da potansiyel sorunlarına çözüm bulmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Aktan'a göre, kurumsal yönetişimi doğuran nedenler şu şekilde sıralanabilir (2013, s. 162):

Finansal Krizler: Dünyada finans piyasalarının entegre bir hâl almasıyla bir ya da birkaç piyasada meydana gelen krizin adeta bir domino taşı etkisi yaratarak birçok ülkeyi veya şirketi etkilemesi söz konusu olabilmektedir. Öte yandan artan hisse payları denetim ihtiyacını doğru orantılı olarak artırmakta, kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Bu ihtiyaç kriz dönemlerinde daha da artarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle finansal krizlerin yıkıcı etkisinden korunabilmek amacıyla kurumsal yönetim giderek artan bir şekilde önemsenen bir kavram hâline gelmiştir.

Şirket Skandalları: Özellikle 1990'lı yıllarda yaşanan "ABD'de Enron ve WorldCom, İtalya'da Parmalat, Hollanda'da Ahold ve Çin'de Yanguangxia" skandalları dikkatleri bir anda şirketlerin yönetsel yapılarına ve bu yapıların objektif olarak denetlenip denetlenmediği konularına doğru çekmiştir. Bu noktadan sonra yönetim sistemleri sorgulanmaya ve irdelenmeye başlamış, kurumsal yönetim felsefesine geçilmesi söz konusu olmuştur.

Küreselleşme: Sermayenin serbest dolaşımı, yatırımların, gelirin ve dış ticaretin artması finans piyasalarının derinleşmesini sağlamaktadır. Uluslararası sermayenin hareketlilik kazanması ve ülkeler arasında dolaşımının serbestliği neticesinde yatırım şirketleri yatırım yapacakları ülkede ve o ülkenin şirketlerinde güven ve istikrar aramaya başlamışlardır. Ayrıca piyasaların uluslararası fon kaynaklarına yönelik artan ekonomik

bağımlılığı diğer piyasalardaki dalgalanmalara karşı hassasiyeti artırmaktadır. Dolayısıyla ülkelerin ve küresel şirketlerin uluslararası sermaye için cazip olabilmeleri adına "güvenilir, verimli, etkin ve şeffaf" kurumsal yönetim revizyonları yapmaları gerekmektedir.

Özelleştirme: 1980'li yıllarda birçok ülkede hayata geçirilmeye başlanan özelleştirme uygulamaları kurumsal yönetim düşüncesinin önemli bir hâle gelmesinde doğrudan olmasa da dolaylı bir şekilde etkili olmuştur. Örneğin; kamu iktisadi teşebbüs işletmelerinin özel sektör şirketlerine geçmesinin ardından bu şirketlerin finansman sağlamak için başka şirketlerle birleşmeleri ve bu süreçte güven kazanabilmeleri için şeffaflık, katılımcılık, hesap verebilirlik gibi yönetim ilkelerini yönetsel yapılarında uygulamaya başlamaları söz konusu olmuştur.

1.5.3. Kurumsal Yönetişimin Amaçları

Yönetişim kavramı başlangıç olarak 1990'lı yıllardaki şirket skandalları ve finansal krizlerinin yarattığı yönetim ve denetim problemlerinin giderilmesine yönelik ortaya çıkmış olsa da zaman içerisinde kamu yönetiminin etkinliği için devlet idarelerine de uyarlanmıştır. Diğer yandan "Kurumsal yönetişimin amaçları nelerdir?" sorusuna ilişkin olarak OECD'nin (2016) Kurumsal Yönetim İlkeleri Raporu'nda; "Kurumsal yönetim (burada kurumsal yönetim kastedilmektedir); kendi başına bir amaç olmayıp, uzun vadeli yatırımlar için yeterli sermayesi olmayan, bu nedenle sermaye ihtiyacı olan şirketler için gerekli olan güveninin yaratılması için bir araçtır" diye ifade edilirken Aktan'a (2013, s. 160) göre, kurumsal yönetişim anlayışının birden çok amacı olup esas olarak "şirketle doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde bulunan herkesin haklarının korunmasıdır." şeklinde tanımlanırken, kurumsal yönetişimin amaçları şöyle sıralanmıştır (2013, s. 161);

- Gerek kamuda gerek özel sektörde yöneticilerin sahip oldukları yetkilerin kural/kanun dışı kullanımının ortadan kaldırılması,
- Yerli veya yabancı sermayenin özel sektör şirketleriyle iş birliği yapması ya da devlet tarafından verilecek teşviklerle ülkeye yapacakları yatırıma ilişkin sermayedar haklarının korunması,

- Şirketlerde hissedarların, kamuda ise iç ve dış paydaşların adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketlerin finansal durumu, kamu idarelerinin ise bütçeleri ile yıllık faaliyetleri açısından kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması,
- Hesap verebilirlik ilkesinin sağlanması ve yönetimdeki kişilerin sorumluluklarının bilincinin oluşturulması,
- Şirketlere ilişkin vekalet maliyetlerinin (*agency cost*) düşürülmesi
- Özel sektörde pay sahipleri arasında olan azınlık hisselerinin güvence altına alınması,
- Hukuki ve güvenli bir yatırım ortamının tesis edilmesiyle finansman kaynaklarına erişimin kolaylaştırılması,
- Risk yönetimiyle ilgili esnek ve inisiyatif alınabilen bir yönetim sisteminin geliştirilmesi,
- Net bir vizyon ve strateji belirlenerek doğru adımlar atılması konusunda ortak bir bilincin oluşturulması gibi amaçları sıralamak mümkündür.

Uzun'a göre ise kurumsal yönetişimin amacı; "makro açıdan ekonomik etkinlik, sürdürülebilir büyüme ve finansal istikrarın desteklenmesi, mikro açıdan kolay erişilebilir, güvenilir ve hesap verebilir piyasa ortamı ile şirket girişlerinin ve yatırımların artmasının sağlanmasıdır." (2016, s. 1).

Sonuç olarak kurumsal yönetişim, özel sektör açısından minimal düzeyde bir şirkete ve içinde bulunduğu sektöre; kamu yönetimi açısından ise tüm toplumla birlikte özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşa kısacası tüm iç ve dış paydaşlara fayda sağlarken, sürdürülebilirlik kapsamında çevresel ve sosyal sorumluluğu dikkate alarak gelecek nesiller için değer yaratabilmektedir.

1.5.4. Kurumsal Yönetişimin Temel İlkeleri

Değişen dünyada rekabetçi kalabilmek için kurumsal yönetişim uygulamalarının yeni talepleri karşılayacak ve yeni fırsatları yakalayacak şekilde yenilenmesi ve uyarlanması gerekmektedir. Zira kurumsal yönetişim bir kurum ya da şirketin yönetimi, yönetim

kurulu, hissedarları ve iç-dış paydaşları arasındaki bir dizi ilişkiyi içerir. Kurumsal yönetim aynı zamanda kurumların yönlendirildiği, hedeflerinin belirlendiği ve bu hedeflere ulaşma ve performans izleme araçlarının tespit edildiği yapı ve sistemleri de sağlar. İyi tasarlanmış kurumsal yönetim ilkeleri, daha geniş ekonomik hedeflere ve kamu politikası faydasına ulaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, kurumsal yönetim, şirketlere doğrudan ya da dolaylı olarak sermaye sağlayanlar için şirketin değer yaratımına adil ve hakkaniyetli koşullarda katılabilecekleri konusunda bir güvence işlevi görmektedir. Bunu yaparak yenilikçiliği, üretkenliği ve girişimciliği teşvik eder ve diğer yandan şirketlerin büyüme için sermayeye erişim maliyetini de düşürür. Bu, günümüzün küreselleşmiş sermaye piyasalarında büyük önem taşımaktadır. Uluslararası sermaye akışları, şirketlerin çok daha geniş bir yatırımcı havuzundan finansmana erişimini sağlamaktadır. Şirketler ve ülkeler küresel sermaye piyasalarının tüm faydalarından yararlanacak ve uzun vadeli "sabırlı" sermayeyi çekecekse, kurumsal yönetim çerçeveleri güvenilir olmalı hem yurt içinde hem de sınır ötesinde iyi anlaşılmalı ve uluslararası kabul görmüş ilkelerle uyumlu olmalıdır (OECD, 2023, s. 6).

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında her ülkenin kendi mevzuatı ve sosyo-kültürel yapısına ilişkin farklılıklar bulunsa bile kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler "adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik, fırsat eşitliği, stratejik vizyon, tutarlılık, cevap verebilirlik" olarak adlandırılan genel kabul görmüş birtakım ilkeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu ilkeler gerek özel sektör şirketleri gerekse kamu kurumları için geçerlidir.

Bunları kısaca açıklamak gerekirse;

- *Adalet İlkesi:* Adalet ilkesi, kurum yönetiminde söz sahibi olanların tüm hak sahiplerine eşit davranması, "azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar" da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve yapılan anlaşmaların uyulması anlamına gelmektedir. Bu ilke gereği; şirket, tüm menfaat sahiplerine mümkün olduğunca adil davranmalı ve aralarında ayrımcılık yapmamalıdır. Bu anlamda yöneticilerin işletme ile ilgili tüm paydaşların çıkarımı dikkate alacak şekilde işletme yönetimini tasarlamaları sağlamalıdır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 42)

- *Şeffaflık İlkesi:* Kurum veya kuruluşların paydaşlar ile doğru, yalın ve net bilgi paylaşımı anlamına gelen bu ilke, menfaat sahiplerine gecikmeksizin kurum faaliyetleri ve performansıyla ilgili gerçek bilginin açıklanması gerektiğini ifade etmektedir. Böylece paydaşların doğru karar almaları sağlanabilecek, yatırımlar verimli ve etkin kılınacaktır (Aktan C. C., 2013, s. 166).
- *Hesap Verebilirlik İlkesi:* Hesap verebilirlik; kurumsal kararların alınmasından başlayarak bu kararların uygulanmasıyla ortaya çıkan sonuçlara ilişkin kamuoyuna açıklama yapılması ve sonuçlardan sorumlu olunması hesap verebilirlik ilkesinin içeriğini oluşturmaktadır. Ortaya çıkan sonuca göre performans etkinliğinin sağlanıp sağlanmadığı belli olacaktır. Öte yandan kurumlar faaliyetlerini yürütürken mevzuatsal çerçevenin dışında hareket etmemeye özen göstermelidir. Bu durum hukukun üstünlüğünü ve sorumluluk bilincini de ifade etmektedir. Nitekim kural dışı faaliyetler ile etkinliğin sağlanması haksız rekabete ve haksız kazançlara yol açabilmektedir. Bu konuda hem üst yöneticilerin hem de şirket çalışanlarının özenli davranması gerekmektedir (Aktan C. C., 2013, s. 168).
- *Fırsat Eşitliği İlkesi:* Kamu kurumları tüm paydaşların çıkarlarına yönelik hareket ederken, paydaşların aynı şartlara sahip olmalarının önünü açmalıdır. Benzer olaylara farklı uygulamalarla farklı muamelelerin yapılması kurumsal yönetişimde kabul edilmemektedir. Örneğin eğitimde tüm öğrencilerin aynı fırsat eşitliğine sahip olması ya da bir kamu ihalesinde tüm isteklilere şeffaf ve eşit muamele içinde davranılması gerekmektedir (Aktan C. C., 2013, s. 169).
- *Stratejik Vizyon İlkesi:* Bir özel sektör veya kamu kuruluşunun neyi başarmak istediğini özetleyen tutarlı ve açık bir şekilde ifade eden cümleye sahip olabilmesi durumudur. Bir kuruluş içinde stratejik planlamanın bir parçası olarak kullanılan stratejik vizyon, kuruluşun mevcut konumunun ötesine bakar ve geleceğe odaklanır. Stratejik vizyon genellikle kısa vadeli, ulaşılabilir ve herkesin kurumun geleceğini gözünde canlandırmasına yardımcı olacak kriterleri ve yönü tanımlayarak şirketin misyon bildirimini destekler. Yöneticilerin geleceğe yönelik beklentilerinde etkin bir perspektiften hareket etmeleri, gelişmeye açık hususları belirlemeleri ve bunların gelişmesi için

çalışmaları gerekmektedir. Böylece, kurum ve kuruluşların performansını iyileştirmek için hem iç iş süreçleri hem de dış sonuçlar hakkında geri bildirim sağlanmış olacaktır (Uzun H. , 2022, s. 475)

- *Tutarlılık İlkesi:* Bu ilke gereğince kurumların verdikleri kararların hem birbirleriyle hem de zamana yayılan süreç ile uyumlu bir şekilde ilerlemesi, bu kararların öngörülebilir olmasını sağlarken özel sektör yatırımlarını da güven duyacakları bir ortamda daha etkin ve verimli kılacaktır. (Tepeli, 2018, s. 136; OECD, 2023, s. 46).
- *Cevap Verebilirlik İlkesi:* Bu ilke vatandaşların ve diğer paydaşların yönetimde yer alan kişiler tarafından dinlenmesi gerektiğini, kayda değer görülerek kendilerine yöneltilen sorulara duyarlı bir şekilde zamanında ve açıklayıcı cevap vermeleri gerektiğini belirtmektedir (Tepeli, 2018, s. 131).

1.5.4.1. OECD'nin Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Kurumsal yönetişim ilkelerinin belirlenmesine, Dünya Bankası, OECD ve özel sektör temsilcilerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan "Global Kurumsal Yönetişim Forumu (GCGF)" öncelik etmiştir. OECD tarafından belirlenen kurumsal yönetişim ilkeleri 1998 yılında düzenlenmiş olan Bakanlar düzeyinde katılımın sağlandığı konsey toplantısında belirlenmiştir. İlkelerin amacı OECD Dönem Sekreteri Johnston'a (2004) göre; "OECD'ye üye olsun ya da olmasın hükümetlere, ülkelerinde kurumsal yönetişim ile ilgili yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirmede ve geliştirmede yardımcı olmaktır. Ayrıca ilkeler, her bir ülkenin ve bölgenin kendine özgü şartlarına uyarlanabilen bağlayıcı olmayan standartlar ve uygulamalar ile bunların ne şekilde uygulanacağına dair bir kılavuz niteliğinde olan sürekli gelişen bir araçtır. Sürekli değişen şartlara uyum sağlanması amacıyla, OECD kurumsal yönetişimdeki gelişmeleri yakından takip edecek, bu konudaki eğilimleri belirleyecek ve ortaya çıkan zorluklara karşı çözüm geliştirmeye çalışacaktır." (Akt. Kumcu Yıldız, 2008, s. 87).

Buna göre bahsi geçen ilkeler (OECD, 2016, s. 13-62);

- *Etkin Kurumsal Yönetişim Çerçevesi Temelinin Oluşturulması:* Kurumsal yönetişim şeffaf ve adil bir şekilde paydaşların teşvik edilmesini ve şirketler

finansman kaynaklarının sağlanması ve kullanılması konusunda sağlıklı bir ortam oluşturulmasını, tam ve zamanında bilgi paylaşımının yapılmasını ifade etmektedir.

- *Pay Sahiplerinin Hakları ve Adil Muamele Görmeleri ile Temel Ortaklık İşlevleri:* Bilgiye erişme ve ortakların genel kurul yoluyla önemli şirket kararlarına katılmasını da içeren temel ortaklık haklarını belirlemektedir. Bu ilke ayrıca farklı oy kullanma hakları gibi şirketlerin kontrol yapılarına ilişkin kamuya açıklamaları da ele almaktadır.
- *Kurumsal Yatırımcılar, Pay Senedi Piyasaları ve Diğer Araçlar:* Bu ilke 1999 yılındaki ilkeler arasında yer almamıştır. 2004 yılındaki ilkelere eklenmiş yeni bir maddedir. Vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılara özel bir vurgu yapmak suretiyle, yatırım zinciri boyunca sağlıklı teşviklerin olması ihtiyacını ele almaktadır.
- *Menfaat Sahiplerinin Rolü:* Şirketler ile menfaat sahiplerinin etkin iş birliğini cesaretlendirmekte ve yasalar ve karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilen menfaat sahibi haklarının tanınmasının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca haklarına hâle geldiği durumlarda telafi elde etme haklarını desteklemektedir.
- *Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık:* Bu ilke kamuya yapılacak açıklamaların temel alanlarını belirlemekte açıklamaların doğru ve zamanında yapılmasını önermektedir. Açıklamalara şirketin yönetim çerçevesi, finansman durumu, belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, mülkiyet durumu ve idari yapısı gibi bilgilendirici konular eklemelidir.
- *Yönetim Kurulunun Sorumlulukları:* Bu ilke kurumsal stratejinin gözden geçirilmesi, üst yönetimin seçilmesi ve ücretlendirilmesi, önemli şirket elde edimleri veya bölünmelerin gözetimi, şirketin muhasebe ve finansal raporlama sisteminin dürüstlüğünün sağlanması gibi hususların dâhil olduğu yönetim kurullarının esas işlevleri ile ilgili rehberlik sunmaktadır.

1.5.4.2. SPK (Sermaye Piyasası Kurulu)'nin Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Dünya Bankası, OECD, AB ve BM gibi uluslararası kuruluşların da etkisiyle yönetim kavramının siyasi-idari reform girişimlerinde ve akademik yayınlarda kullanımı son

yıllarda müthiş bir yaygınlık ve çeşitlilik kazanmıştır (Acar, 2022, s. 1) Bu kapsamda küresel gelişmelerin gerisinde kalmamak adına Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından 2003 yılında ve ardından bir revizeyle 2005 yılında kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmıştır. Daha sonra 14.02.2011 tarihinde yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu'nda kurumsal yönetimle ilgili yeni yasal düzenlemeler getirilince SPK tarafından kurumsal yönetimle yine aynı yıl "kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin tebliğ" yayımlanmıştır (Haşit ve Uçar, 2014, s. 87). Buna göre SPK'nin kurumsal yönetim ilkelerini söz konusu Tebliğe göre dört madde halinde sıralamak mümkündür:

- Pay sahiplerine yönelik ilke; pay sahiplerinin bilgi alması ve gerekli belgeleri inceleyebilmesi, genel kurula katılabilmesi ve oy kullanabilmesi, azınlık hakları, kâr payı ve bu payların devredilebilmesinin yanı sıra pay sahiplerine eşit muamele ilkesinden bahsedilmiştir.
- Şeffaflığa yönelik ilke; şirketlerin idari yapısındaki gelişmelerin, dönemsel mali tablolar ve finansman raporların ve diğer önemli gelişmelerin kamuoyuna açıklanması ile bağımsız denetim işlemlerinin yapılmasının gerekliliği ve ticari sır gibi hususlar bu ilke başlığı altında yer almaktadır.
- Menfaat sahipleriyle ilgili olarak, pay sahiplerinin şirket politikası aracılığıyla yönetime katılımlarının teşvik edilmesi, şirket mülkiyetlerinin korunması, insan kaynakları politikalarının iyileştirilmesi, müşteriler ve tedarikçilere yönelik ilkelere ek olarak etik değer ilkeleri ve toplumsal sorumluluk ilkeleri yer almaktadır.
- Yönetim kuruluna ilişkin ise kurulun temel fonksiyonları, görev ve sorumlulukları, kurulun oluşturulma yöntemi, mali haklar, kurulda oluşturulacak komitelerin sayısı ve bağımsızlığı gibi konulara değinilmiştir.

1.5.4.3. TÜSİAD'ın Kurumsal Yönetim İlkeleri

Ulusal hükümetler, uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcilerinin OECD Konseyi'nden kurumsal yönetim (corporate governance) ile ilgili bir dizi yol gösterici

ilke geliştirmesini talep etmesi üzerine 1998 yılında OECD Bakanlar düzeyinde bir araya gelerek bu ilkeleri hazırlanmıştır. Bu ilkelerin hazırlanmasında OECD komitelerinin yanı sıra OECD üyesi olmayan ülkeler, Dünya Bankası, IMF, iş dünyası, yatırımcılar, sendikalar ve diğeri ilgili taraflardan gelen katkılardan da yararlanılmıştır. Buna göre söz konusu ilkelere ilişkin Rapor 2006 yılında TÜSİAD (Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği) tarafından Türkçeye çevrilerek yayımlanmıştır (TÜSİAD, 2006). Buna göre ilkeler;

- Hissedarların hakları,
- Hissedarların adil muamele görmesi,
- Doğrudan çıkar sahibi olan kesimlerin rolü,
- Kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarıdır.

Sonuç olarak açıklanan ilkeler ve bu ilkelerin oluşturulmasına ilişkin iş birlikleri göz önüne alındığında uluslararası boyutta kurumsal yönetişime atfedilen önem göze çarpmaktadır. Nitekim birçok gelişmiş ülkede kamu yönetiminde kurumsal yönetişime ilişkin yasal düzenlemeler, performans ölçümü, şeffaflık ve hesap verebilirlik, etik ve hukuki kurallara uyumun denetimi gibi unsurlar öne çıkan uygulamalardır. Diğeri yandan kamuda yürütülen bazı hizmetlerin kurumsal yönetim kurulları aracılığıyla gerçekleştirilmesine ilişkin, Avustralya'daki "Ulusal Müzeler Avustralya Yönetim Kurulu"nun¹ müzelerin stratejik yönetiminden; Birleşik Krallık'taki "Ulusal Sağlık Hizmeti Yönetim Kurulları"nın² hastanelerin ve diğeri sağlık hizmetlerinin yönetiminden; Yeni Zelanda'daki "Yerel Yönetim Kurulları"nın³ yerel yönetimlerin yönetiminden; ABD ve Kanada'daki "Ulusal Posta Hizmetleri Yönetim Kurulları"nın⁴ posta hizmetlerinin

¹ Avustralya Ulusal Müzesi Konseyi, stratejik yönün belirlenmesi ve yönetim için hedeflerin oluşturulması da dahil olmak üzere kuruluşun genel performansından sorumludur. Konsey, uygun stratejilerin geliştirilmesi, yürütülmesi, izlenmesi ve ayarlanmasında üst yönetimle birlikte çalışır. <https://www.nma.gov.au>

² İngiltere'deki ulusal sağlık hizmetinin planlanması, teslimi ve günlük operasyonlarından sorumlu olan bir kurumdur. 2012 tarihli Sağlık ve Sosyal Bakım Yasası ile kurulan bu kurum, İngiltere'deki sağlık hizmetlerinin kalitesini yükseltmek ve herkese eşit erişimi sağlamak amacıyla çalışmaktadır. <https://www.england.nhs.uk>

³ Örnek olarak Yeni Zelanda'nın en büyük şehri Auckland ve çevresindeki bölge için yerel yönetimi sağlayan Auckland Konseyi verilebilir. Bu konsey, ülkenin diğeri bölgelerindeki yerel yönetim birimlerinden farklı olarak hem bölgesel hem de yerel düzeyde yetkilere sahiptir. <https://www.aucklandcouncil.govt.nz>

⁴ ABD'de United States Postal Service – USPS <https://www.usps.com/> , Kanada'da ise Canada Post bu hizmetleri yürütmektedir. <https://www.canadapost-postescanada.ca>

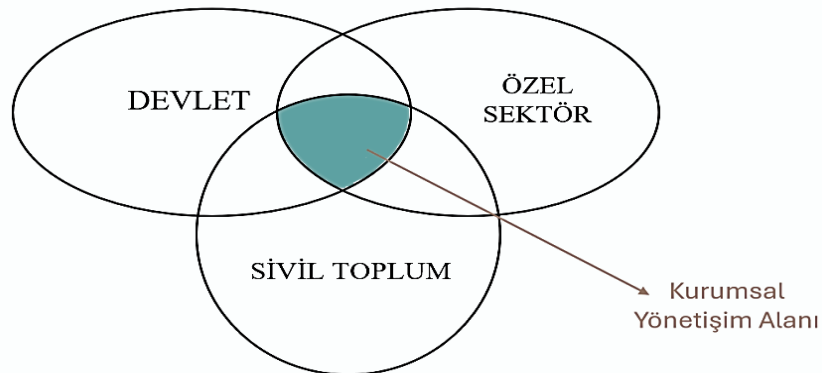
genel yönetiminden sorumlu olması örnek verilebilir. Böylece, söz konusu ilkelerin hayata geçirilmesiyle hem kurum ve kuruluşların sürekliliği sağlanabilecek hem de sürdürülebilir bir kalkınma içerisine girilmiş olacaktır. Nitekim paylaşımcı ve katılımcı bir yönetim türü olan kurumsal yönetim; kamu kurumları açısından vatandaşların devlete olan güveninin artması, optimum ve verimli hizmet sunumu, kaynakların daha etkin kullanımı, yolsuzlukla mücadele gibi gelişmelerin artmasına katkı sağlayabilecektir.

1.5.5. Kurumsal Yönetişim Aktörleri

Toplumlardaki yapısal değişimler yeni aktörlerin doğmasına, var olanların ise güçlenmesine ve gelişmesine ortam yaratmaktadır. Güçlenen bu yeni aktörlerle birlikte iletişimin ve bilgi paylaşımının hem kolaylaşması hem de hızlanması bilginin mobilitesini, herkesin her şeyden haberdar olduğu bir ortamı doğurmaktadır. Bu durumun da sorgulayan bir halk kitlesinin oluşumuna katkı sağladığı söylenebilir.

Bu anlamda devletin tek başına yürüttüğü faaliyetler ve deyim yerindeyse kurumsal yönetim kültürünün yerleşmeye başlamasıyla devletin güç gösterisi zaman içinde ister istemez paylaşımına açık bir hâle gelmiştir. Böylece yeni bir güç dengesi oluşmuş, toplumdaki diğer aktörlerin de yönetim üzerinde söz sahibi olması mümkün olmuştur. Diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim kavramı, toplumu yönlendirmek ve yönetmek konusunda sorumluluğun kamu yönetiminden, özel sektör (sermaye) ile diğer sosyal aktörlere doğru kaymasına ve dengenin yeni bir noktada sağlanmasına katkıda bulunmuştur. Bu durum ise yönetim sürecinde üçlü bir kesişme alanı sağlamıştır. Bu üç paydaşın kesişme noktası olan boyalı alan ise "kurumsal yönetim alanı" olarak adlandırılabilir (Bkz. Şekil 3).

Şekil 3- Kurumsal Yönetişim Alanı



Şekil 3'e göre bu aktörlerin kimlerden olduğundan kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

1.5.5.1. Devlet

Özer vd. göre; devleti sadece siyasal, hukuki bir olgu olarak tanımlamak yetersiz olacaktır; çünkü devlet çok yönlü bir sosyal olgudur. Konjonktür gereği bazı dönemlerde devletin müdahaleci bir çizgide olması gerekebilirken bazı dönemlerde ise düzenleyici ve yol gösterici olması söz konusu olmaktadır (2019, s. 175).

Yönetişim tartışmalarının çerçevesini belirleyen konuların başında devletin sosyo-ekonomik alanlardaki hiyerarşik konumu gelmektedir. Yönetişim, devletin rolünün müdahaleci değil düzenleyici olması, ulusal ve uluslararası sosyal-siyasal etkileşimlere olanak tanınması, özel sektör için güvenli bir yatırım ortamı yaratılması gerektiğini savunmaktadır. Bu anlamda kamuda kurumsal yönetim anlayışının tanınması, benimsenmesi ve hayata geçirilmesine ilişkin faaliyetlerde OECD ile iş birliği önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin; "2008 yılında yayımlanan ve 2012 yılında güncellenen OECD Kamu İktisadi Teşebbüsleri Kurumsal Yönetim Rehberi Yuvarlak Masa Toplantısı'nın T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı ve OECD iş birliğinde İstanbul'da düzenlenmesi bu çalışmaların önemli kilometre taşlarından biri olarak yer almaktadır" (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2022).

Sonuç olarak; devlet gücünü sosyal bir uzlaşma niteliğinde olan anayasadan ve yasalardan alarak meşruiyetini kazanmıştır. Ancak daha etkin ve verimli bir yönetimin sağlanabilmesi için devletin diyalog kurma konusunda güven sağlayıcı bir yapıda olması gerekmektedir.

1.5.5.2. Özel Sektör

1980'li yıllarla beraber liberal düşüncenin güç kazanmasıyla özelleştirme uygulamaları ve özel sektörün önemi artarken kamusal politikalara yön verme hususunda ulusal ya da çok uluslu şirketlerin etkinliği de artmıştır. Hatta öyle ki özel sektör yönetim anlayışının kamu sektörüne uyarlanması gün geçtikçe etkililiği ve etkinliği artıran bir olgu olarak görülmeye başlanmıştır. İşte böyle bir ortamda "yönetişim, kamusal ve özel sektör arasında geçişken sınırlar içinde gerçekleşen yönetim olarak tanımlanmaktadır." (Özer

vd., 2019, s.177). Bu durum elbette kamu dışı aktörlerin devlette temsil edilme şanslarının ve fırsatlarının artmasını da sağlamaktadır.

Yönetişim yaklaşımı gereği özel sektör kuruluşları; diğer şirketler, devlet, müşteriler, tedarikçiler, sosyal ve çevresel faktörler vb. paydaşlarla daha önce açıklanan kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde iletişim ve etkileşim içerisinde oldukları. Böylece toplumsal bir yönetim sağlanırken ortaya çıkacak olumlu dışsallıklar ile sürdürülebilir bir yönetim anlayışı imkânı yaratılmaktadır.

1.5.5.3. Sivil Toplum

YKİ ve hemen sonrasındaki yönetim yaklaşımının getirdiği anlayış ile refah devleti uygulamalarından vazgeçilmesi ve kamu sektörünün minimize edilmesi ile ortaya çıkan boşluk sadece özel sektör tarafından değil, diğer sosyal aktörler (sivil toplum kuruluşları, vatandaşlar, basın-yayın kuruluşları, üniversiteler vs.) tarafından da siyasal, toplumsal ve ekonomik anlamda doldurulmaktadır (Eser vd., 2011, s. 211).

Yurttaşların hükümetleri ile daha organize bir şekilde ilişki kurabilmelerini sağlayan sivil örgütler, kamusal politikaların belirlenmesi ve uygulanması sürecinde önemli aktörler olurken, kamu kurumlarının faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin de denetim işleviyle kamuoyu oluşturma etkisine sahip olmaktadır.

Sonuç olarak, yönetim alanını oluşturan bu üç aktör elbette sorumluluk ve hesap verebilirlik anlamında paydaştır; ancak devletin bu noktada oyuncu değil oyunun kurallarını belirleyen hakem konumunda olduğu unutulmamalıdır. Bu noktada "yönlendirici devlet anlayışı benimsenmekte kürek çeken devlet modeli yerine dümen tutan devlet modeli önerilmektedir." (Osborne ve Gaebler, 1992; Akt. Tepeli, 2018, s. 121).

2. BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KURUMSAL YÖNETİŞİM DÜZENLEMELERİ, YETKİLİ KURULUŞLAR VE FAALİYETLERİ

2000'lerin ilk yılları Türkiye adına ekonomik ve siyasi anlamda kritik durumların yaşandığı bir dönem olmuştur. Bilhassa 2000 ve 2001 ekonomik krizleri ve bu krizlerin tetiklediği siyasal bunalımlar kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın hızını artırmıştır. İktidar değişimi ve AB üyelik sürecinin yarattığı etkilerle Türkiye'de birtakım reformist düzenlemeler meydana gelmiştir. Kurumsal yönetişimin ilkeleri gereği ve demokratik bir toplumsal yapının oluşturulmasına yönelik olarak örneğin; "4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gibi hukuki düzenlemeler yapılmış; Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) Kurumu, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu ve Kişisel Verileri Koruma Kurumu gibi yeni yapılar kurulmuştur. Böylece "performans esaslı program bütçeleme sisteminin benimsenmesi, stratejik planlamaya geçilmesi, kurumların idare faaliyet raporu hazırlama zorunluluğu" gibi uygulamalara geçilmiştir.

Bu hukuki düzenlemeler ve yeni oluşturulan kurumlar "adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik, cevap verebilirlik, tutarlılık, fırsat eşitliği ve stratejik vizyon sahibi olma" ilkelerinin hayata geçirilmesi ile ilgili reformları içermektedir.

Bu bölümde, kurumsal yönetişim ile ilgili olarak Türk kamu yönetiminde meydana gelen hukuki ve yapısal değişikliklere değinilecektir.

2.1. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER

Tezin bu bölümünde Türkiye'de 2003 yılı ve sonrasında Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde çıkarılan kanuni düzenlemeler ve yaşanan gelişmelerle kurumsal yönetişim düzenlemelerinin neler olduğundan ve kurumsal yönetişim anlayışı doğrultusunda oluşturulan yetkili kuruluşlardan ve bu kuruluşların faaliyetleri ele alınacaktır.

2.1.1. Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu

2003 tarih ve 5018 sayılı "Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu" (KMYKK), 1927-2003 yılları arasında 76 yıl boyunca yürürlükte kalan "1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu"nun yerini almıştır. KMYKK, 1050 sayılı Kanuna göre daha geniş bir kapsama sahip olmakla birlikte kamunun malî yönetimini ve kontrol sistemini yönetim ilkelerine uyumlu hâle getiren bir niteliğe sahiptir. Nitekim Kanun, Türkiye'de kamu maliyesinin yönetim ve kontrolünün uluslararası standartlara ve sürdürülebilir kalkınmaya uyumlu hâle getirilmesi kapsamında atılmış en önemli adımlardan biridir (Bütçe İlkeleri- Md. 13).

Kanunun amacı, "kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemek" (Md. 1) olarak belirtilmiştir. Bu anlamda Kanunda hesap verebilirlik, saydamlık, verimlilik gibi yönetim ilkeleriyle paralel hareket edildiği ve bu doğrultuda bir amaç edinildiği görülmektedir.

Ayrıca, Kanunun 7'nci maddesinde, "her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir" denilerek "mali saydamlık ilkesi"; 8'inci maddesinde, "her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır" denilerek hesap verme sorumluluğu vurgulanmıştır. Ayrıca, 9'uncu maddesinde, "Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda

ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar" denilerek stratejik vizyon sahibi olma ilkesine uyumlu hareket edilmiştir. Diğer yandan stratejik planların hazırlanması sürecinde durum analizleri ve iç-dış paydaş görüşlerinin dikkate alınması da katılımcılık ilkesine uyumlu olmaktadır. Kanununun 41'inci maddesinde, "Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanır. Üst yönetici, harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını esas alarak, idaresinin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu düzenleyerek kamuoyuna açıklar" denilmekte ve böylece şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesine vurgu yapılmaktadır.

Kanun, kurumların mali ve yönetim yapılarını düzenlerken bu düzenlemelerin kâğıt üzerinde kalmayıp uygulamaya geçirilmesi adına 60'ıncı maddesinde kariyer uzmanlığını haiz "Mali Hizmetler Uzmanlığı" kadrosu oluşturmuş ve kendisine bütçeyle ödenek tahsis edilen bakanlıklara, özel bütçeli kurum ve kuruluşlara, üniversitelere, belediyelere ve il özel idarelerine bahsi geçen uzmanların istihdamı sağlanmıştır.

2.1.2. Bilgi Edinme Hakkı Kanunu

2004 tarih ve 4982 sayılı "Bilgi Edinme Hakkı Kanunu" ile "kişilerin belli konularda idarelere başvurarak bilgi isteme veya belgelere ulaşma hakkına sahip olması" düzenlenmiştir. Bilgi edinme hakkına yönelik "bilgi verme yükümlülüğü" kamu idarelerinin şeffaflığa ve saydamlığa önem vermesini ve faaliyetlerini hukukilik çerçevesinde yürütmesini sağlamaktadır. Kanuna göre vatandaşların söz konusu bilgi ya da belgelere kural olarak 15 gün, istisnai durumlarda ise en geç 30 gün içinde erişebilmelerinin kamu idarelerince sağlanması gerekmektedir. Kanun ile bilgi edinme başvurusuyla ilgili yapılacak itirazlar ve verilen kararları incelemek, kurum ve kuruluşlar için bilgi edinme hakkının kullanılmasına ilişkin kararlar vermek üzere; "Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu" oluşturulmuştur. Kurul, Cumhurbaşkanınca seçilecek 9 üyeden oluşmaktadır.

Kanunun amacı; "demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usulleri düzenlemek"tir (Md. 1). Ayrıca; Kanuna göre "tüm kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, hakkın yükümlüsü olarak belirlenmiştir. Bu hak tüm vatandaşlara tanınırken, "Türkiye'de ikamet eden yabancılar ve faaliyette bulunan yabancı tüzel kişiler, isteyecekleri bilgi kendileriyle veya faaliyet alanlarıyla ilgili olmak kaydıyla ve karşılıklılık ilkesi çerçevesinde, bu Kanun hükümlerinden yararlanırlar" (Md. 4) denilmektedir.

Sonuç olarak Kanun ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin şeffaflık, hesap verebilirlik, güvenilirlik ve cevap verebilirlik gibi ortak değerler üzerine kurulu olduğunu söyleyebiliriz.

2.1.3. Dilekçe ve Şikâyet Hakkı

Bundan önce sözü edilen ve yakın dönemde çıkarılan hukuki düzenlemelerden farklı olarak "dilekçe ve şikâyet hakkı" anayasal bir hak olarak uzun bir süreden beri mevcuttu. Ancak Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 74'üncü maddesinde düzenlenmiş olan dilekçe ve şikâyet hakkı, öncesinde sadece vatandaşlara tanınmış iken 2001 tarih ve 4709 sayılı yasa ile yapılan anayasa değişikliğinin ardından Türkiye'de ikamet eden yabancılara da karşılıklılık esası gözetilmek kaydıyla tanınmıştır. Yasal biçimsel koşulları taşımaları durumunda TBMM Dilekçe Komisyonuna sunulmuş dilekçeler "en geç 60 gün" içinde, diğer kamu kurum ve kuruluşlara yazılan dilekçeler ise "en geç 30 gün" içinde cevaplandırılmalıdır.

Şikâyet hakkına yönelik olarak ise, Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER) 2007 yılında oluşturulmuştur. Ancak Başbakanlık makamının 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçilerek kaldırılmasıyla Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) şikâyet hakkına yönelik olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Vatandaşlar bu uygulamalar aracılığıyla şikâyet, dilekçe, bilgi edinme gibi haklardan faydalanmaktadır.

Bu anlamda tanımlanan dilekçe ve şikâyet hakkı ile kurumsal yönetim ilkeleri içerisinde yer alan cevap verebilirlik, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerinin yerine getirilmesi söz konusu olmaktadır.

2.2. KURUMSAL YÖNETİŞİME YER VEREN KURUM VE KURULUŞLAR

Bu alt bölümde Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerine yönelik yapılan hukuki düzenlemelere ilaveten oluşturulan kurum ve kuruluşlar ele alınacaktır.

2.2.1. Kamu Görevlileri Etik Kurulu (KGEK)

Yönetişim kavramı anlayışına uygun olarak atılan ilk adımlardan biri 2004 tarihli ve 5176 sayılı Kanunla Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun (KGEK) kurulmasıdır. Kurulun başlıca görevleri şunlardır; "Kurul, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini hazırlayacağı yönetmeliklerle belirlemek, etik davranış ilkelerinin ihlâl edildiği iddiasıyla re'sen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yaparak sonucu ilgili makamlara bildirmek, kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmakla görevli ve yetkilidir" (Md. 3).

Kurul 11 üyeden oluşmaktadır. Üyelerden biri Başkan olmak üzere Cumhurbaşkanı tarafından seçilmekte ve atanmaktadır.

5176 sayılı Kanun gereğince KGEK'nin yapacağı inceleme ve denetlemelere, "genel ve özel bütçeli idareler, kamu iktisadi teşebbüsleri, döner sermayeli kuruluşlar, mahalli idareler ve bunların birlikleri, kamu tüzel kişiliğini haiz olarak kurul, üst kurul, kurum, enstitü, teşebbüs, teşekkül, fon ve sair adlarla kurulmuş olan bütün kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan; yönetim ve denetim kurulu ile kurul, üst kurul başkan ve üyeleri dâhil tüm personel tabiidir." Ancak "Cumhurbaşkanı, Türkiye Büyük Millet Meclisi üyeleri, Cumhurbaşkanı Yardımcıları ve Bakanlar, Türk Silahlı Kuvvetleri ve yargı mensupları ve üniversiteler" hakkında bu Kanun hükümleri uygulanmamaktadır (Md. 1).

Sonuç olarak her ne kadar tüm kamu kurumlarını ve personelini kapsaması bile kurumsal yönetim ilkeleri arasında önemli bir yer tutan hesap verebilirlik ve etik değerlere uyum (adalet, eşitlik vb.) ilkelerinin kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik oluşturulan

KGEK, kurumsal yönetişimin uygulanmasına yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

2.2.2. Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) Kurumu (KDK)

2012 tarih ve 6328 sayılı "Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu" ile "Kurum, idarenin işleyişi ile ilgili şikâyet üzerine, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve idareye önerilerde bulunmakla görevlidir. Ancak cumhurbaşkanının tek başına yaptığı işlemler ile resen imzaladığı kararlar ve emirler, yasama yetkisinin kullanılmasına ilişkin işlemler, yargı yetkisinin kullanılmasına ilişkin kararlar, Türk Silahlı Kuvvetlerinin sırf askerî nitelikteki faaliyetleri Kurumun görev alanı dışındadır." (Md. 5) denilerek, kamu idarelerinin faaliyetleriyle ilgili öneri ve tavsiyede bulunma yetkisi KDK'ye verilmiştir.

KDK idari anlamda, TBMM Başkanlığı adına faaliyet yürüten kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olarak düzenlenmiştir. Kuruma illerde ve ilçelerde mülki idari amirlikler aracılığıyla da başvurulabilmektedir. Kurum, inceleme ve araştırmasını başvuru tarihinden itibaren en geç 6 ay içinde sonuçlandırır; inceleme ve araştırma sonucu ile varsa önerilerini ilgili mercie ve başvurana bildirir. Ayrıca başvurana, idari işleme karşı başvuru yollarını göstermek konusunda da rehberlik yapmaktadır.

Kurum, faaliyetlerine ilişkin her yıl bir rapor hazırlamaktadır. Rapor, Resmî Gazete'de yayımlanarak kamuoyuna duyurulmaktadır. Böylece kurumsal yönetişim ilkelerinden olan şeffaflık, cevap verebilirlik, eşitlik ve hesap verebilirlik ilkeleriyle uyumlu hareket edilmiş olur.

2.2.3. Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu (TİHEK)

TİHEK, "20 Nisan 2016 tarih ve 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu" ile kurulmuş olup bu kanunla, daha önce 2002 yılında kurulan İşkence ve Kötü Muameleyle Mücadele Ulusal Önleme Mekanizması (ÜMM) ve 2012 yılında kurulan Türkiye İnsan Hakları Kurumu (TİHK) birleştirilmiştir.

TİHEK'in temel amaçları şunlardır:

- İnsan haklarının korunması ve geliştirilmesi
- Ayrımcılığın önlenmesi ve eşitliğin sağlanması
- İşkence ve kötü muameleyle etkin mücadele
- Ulusal insan hakları kurumu olarak görevlerini yerine getirmek (Md. 1)

TİHEK'in başlıca görevleri şunlardır:

- İnsan hakları ihlallerini araştırmak ve takip etmek
- İnsan hakları ihlallerine karşı mağdurlara ulusal düzeyde başvuru imkânı sağlamak
- İnsan hakları ihlallerinin önlenmesi için gerekli tedbirleri almak
- İnsan haklarına ilişkin farkındalık ve bilinçlendirme çalışmaları yapmak
- Ulusal insan hakları kurumları ağıyla iş birliği yapmak
- İşkence ve kötü muameleyle mücadelede ulusal önleme mekanizması olarak görevlerini yerine getirmek (Md. 11)

TİHEK'in karar organı niteliğinde bir Kurulu vardır. Kurul bir başkan, bir birinci başkan yardımcısı ve iki başkan yardımcısı da dahil olmak üzere 11 üyeden oluşan bir kuruldur. Kurul üyeleri, Cumhurbaşkanı tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin önerisi üzerine atanır (Md. 10).

TİHEK'in ayrıca, insan hakları ve eşitlik alanlarında uzmanlaşmış bir sekreteryaya teşkilatı bulunmaktadır. TİHEK, insan hakları ve eşitlik ile ilgili çok geniş bir yelpazede çalışma yapmaktadır. Başlıca çalışma alanları şunlardır (Md. 9):

- *Ayrımcılıkla Mücadele:* TİHEK, ırk, din, dil, cinsiyet, siyasi görüş, engellilik, cinsel yönelim ve diğer kimlik veya durumlara dayalı ayrımcılıkla mücadele etmektedir.
- *İşkence ve Kötü Muameleyle Mücadele:* TİHEK, işkence ve kötü muameleyle etkin mücadele etmek için Ulusal Önleme Mekanizması olarak görevlerini yerine getirmektedir.

- *Nefret Suçları*: TİHEK, nefret suçlarının önlenmesi ve soruşturulması için çalışmalar yapmaktadır.
- *Çocuk Hakları*: TİHEK, çocuk haklarının korunması ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmaktadır.
- *Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar*: TİHEK, ekonomik, sosyal ve kültürel hakların korunması ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmaktadır.
- *Göçmen ve Mültecilerin Hakları*: TİHEK, göçmen ve mültecilerin haklarının korunması ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmaktadır.

TİHEK'e, insan hakları ihlallerine maruz kaldığını düşünen herkes başvurabilir. Başvurular yazılı veya sözlü olarak yapılabilir. Başvurular ücretsizdir ve gizli tutulur. Bu anlamda kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer alan fırsat eşitliği ve adalet ilkelerine yönelik adımlar atılmış olmaktadır.

2.2.4. Kişisel Verileri Koruma Kurumu (KVKK)

Kişisel Verileri Koruma Kurumu (KVKK), 2016 tarih ve 6698 sayılı "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu" ile 2016 yılında kurulmuş olan bağımsız bir kamu kurumudur. KVKK'nin temel amacı, kişisel verilerin hukuka uygun olarak işlenmesini ve korunmasını sağlamaktır.

KVKK'nın başlıca görev ve yetkileri şunlardır:

- Kişisel verilerin işlenmesine ilişkin usul ve esasları belirlemek
- Kişisel veri işleyenlere ilişkin kayıt tutmak
- Kişisel veri sahiplerinin haklarını korumak
- Kişisel veri ihlallerini soruşturmak ve yaptırım uygulamak
- Kişisel veri işleme faaliyetlerine ilişkin rehberler hazırlamak
- Farkındalık çalışmaları yapmak (Md. 20)

Kurum bir başkan, 8 kurul üyesinden oluşan Kişisel Veriler Koruma Kurulu'na sahiptir. Kurul üyeleri, Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) tarafından 4 yıllık bir görev süresi için seçilir. Seçim süreci, Anayasa'nın 140. maddesi ve "6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu" nun 10. maddesinde belirtilen usule göre gerçekleşir.

Kişisel veri sahibi, kişisel verileri ile ilgili haklarını kullanmak için KVKK'ye başvurabilir. Başvurular yazılı veya elektronik ortamda yapılabilir. Başvurular ücretsizdir ve gizli tutulur. Kişisel veri sahibi, KVKK'ye başvurarak aşağıdaki haklarını kullanabilir; buna göre başvuruda bulunan kişi,

- Kişisel verisinin işlenip işlenmediğini öğrenme
- Kişisel verisinin işlenmiş olması hâlinde;
 - Kimler tarafından işlendiğini ve amaçlarını öğrenme
 - Kimler tarafından iletildiğini öğrenme
 - Doğru ve güncel olup olmadığını öğrenme
 - Yanlış veya eksik olması hâlinde düzeltmesini isteme
 - İşlenmesinin silinmesini isteme
 - İşlenmesine itiraz etme
 - İşlenmesinin kısıtlanmasını isteme
 - Kişisel verisinin otomatik sistemler tarafından analiz edilmesi suretiyle hakkında bir profil oluşturulmasının ve bu profilin doğrudan hukuksal sonuçlar doğurmasına veya kişiyi önemli ölçüde etkilemesine itiraz etme
 - Kişisel verisinin üçüncü kişilere aktarıldığını öğrenme gibi hakları haizdir (Md. 11).

Kişisel verilerin hukuka aykırı olarak işlenmesi halinde KVKK yaptırım uygular. Yaptırımlar; idari para cezasına ek olarak kişisel verilerin işlenmesini geçici veya kalıcı olarak durdurma, veri işleyen faaliyetinin durdurulması ve veri işleyen faaliyetinin sona erdirilmesi şeklindedir.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda; Türkiye'de kurumsal yönetişimin etkin bir şekilde işlemesi ve kamu hizmetlerinin şeffaf, hesap verebilir ve adil bir şekilde sunulması için bahsi geçen birçok farklı kurumun birlikte çalışarak kurumsal yönetişim ağını örmesinin mümkün olduğu söyleyenebilir. Bu bağlamda, söz konusu kurum ve kuruluşların birbirleriyle sıkı bir ilişki içinde olması kurumsal yönetişimin temelini oluşturmak açısından faydalı olabilecektir. Örneğin; bir vatandaşın kişisel verilerinin hukuka aykırı

olarak işlendiği iddiasıyla Kişisel Verileri Koruma Kurumu'na başvurması durumunda, aynı zamanda İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu'na da başvurarak ayrımcılığa uğradığını iddia edebilmesi kurumsal yönetim uygulamalarında çok boyutlu bir anlayışı beraberinde getirmektedir. Benzer şekilde, bir kamu görevlisinin kendisine etik ihlali yapıldığı iddiasıyla Kamu Görevlileri Etik Kurulu'na şikâyette bulunabilmesi, aynı zamanda Kamu Denetçiliği Kurumu'nun ilgili kurum hakkında görüş bildirebilmesinin önüne geçmemektedir.

Sonuç olarak, bu kurum ve kanunların birlikte çalışması, kurumsal yönetimin temelini sağlamlaştırmakta ve kamu hizmetlerinin daha şeffaf, hesap verebilir, adil ve etkin bir şekilde sunulmasını olanaklı hâle getirmektedir. Bu sayede vatandaşların güvenini artırmak, kamu kaynaklarının daha verimli kullanılması ve ülkenin genel refahının yükseltilmesi söz konusu olabilmektedir.

3. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA KURUMSAL YÖNETİŞİM

Bu bölümde araştırma yapılırken neyin amaçlandığı, araştırmanın kapsamı, sınırlılıkları ve yöntemi ile ilgili bilgiler verildikten sonra MEB'in görevleri ve teşkilat yapısından bahsedilecektir. Ardından MEB'in görev, yetki ve üst politika belgelerinin kurumsal yönetim bağlamında incelenmesine ve buna ilişkin sonuçlara değinilecek olup daha sonra araştırmanın bulgularından ve bu bulguların analizinden bahsedilecektir. Bölümün sonunda ise araştırma sonuçlarının genel değerlendirmesine yer verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

3.1.1. Araştırmanın Amacı

1980'li yılların başından itibaren başlayıp 2000'li yıllarda hızlanan ve küresel anlamda olduğu gibi Türkiye'de de kamu yönetiminde yapılmaya çalışılan yönetsel reform ve yapılandırma çalışmaları gerek anlayış gerek de faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bakımından yönetimde farklı bir bakışa sahip olunmasını sağlamıştır. Yürütülen kamu hizmetlerinin miktarı ve çeşitliliği kadar kalitesinin ve etkinliğinin de önem arz etmeye başladığı bu yıllarda sistemin öz eleştirisi yapılırken, sistemin önemli bir parçası olan kamu kurumlarının, personel ilişkileri ve çalışma usullerini etkileyen yönetsel yapıları açısından sorgulanması söz konusu olmuştur. GKY yaklaşımının 1970'lerde yaşanan ekonomik ve siyasi krizler karşısında çözüm üretme konusunda yetersiz kalması, farklı çözüm arayışlarını ve beraberinde YKİ yaklaşımını getirmiştir. 1980'li ve 1990'lı yıllarda özel ve kamu sektörüne iyiden iyiye yerleşen bu yaklaşım şirket skandalları, finansal krizler ve küreselleşme gibi nedenlerden dolayı etkinliğini yitirmiş, 90'lı yılların sonuna doğru ve özellikle 2000'li yıllarda yerini yönetim ve onun bir alt türü olan kurumsal yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu anlayış tüm dünyayla birlikte Türkiye'de de görülmeye başlayarak kamu yönetiminin işleyiş biçimini değiştirmiştir.

Türkiye'de bilhassa 2000'lerin başından itibaren, kamu faaliyetlerinin evrak üzerinden elektronik ortama aktarılması (e-devlet, m-devlet), 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu gibi yasaların çıkarılması, kişisel verilerin korunması anlayışı gibi gelişmeler kamusal alanda yerini almıştır. Bu nedenle Türkiye'de kamu kurumları arasında personel sayısı ve hizmet alanı bakımından ilk sırada yer alan MEB'in mevzuatında ve üst politika belgelerinde kurumsal yönetim temel ilkelerinin ne düzeyde var olduğunun ortaya koyulması ve söz konusu yönetim ilkelerinin merkez ve taşra teşkilatı yönetici ve personelinin görüşlerinden yola çıkılarak uygulamada ne düzeyde var olduğunun tespit edilmesi amacı güdülmüştür. Bu amaç doğrultusunda, Bakanlığın merkez teşkilatı çalışanları ile Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü (MEM) çalışanlarına yönelik anket uygulanmış ve anket sonucunda ortaya çıkan veriler analiz edilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini, MEB'in merkez teşkilatı ve taşra teşkilatı içerisinde istihdam edilen bütün personel oluşturmaktadır. Araştırma evreninden seçilen katılımcılar tespit edilirken "amaçlı örnekleme metodu" tercih edilmiştir. Bu metod; "popülasyonu mantıksal olarak temsil etmesi amaçlanan, rastgele seçilmemiş ve tipik olarak daha küçük bir alt kümeden oluşan örneklem grubunun seçilmesidir. Bu, popülasyonun arka planını anlayarak ve bu varyasyonları gösteren bir örneklem seçerek yapılabilir" (Collaborators, 2024).

Bu anlamda MEB Türkiye genelinde ve yurtdışında teşkilat yapılanmasına sahipken araştırma yalnızca merkez teşkilatı ve Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü ile sınırlandırılmıştır. Diğer bir ifadeyle araştırma örneklemini "Bakanlığın Merkez Teşkilatı Çalışanları" ve "Ankara İl MEM Çalışanları" oluşturmaktadır. Bu seçimlerin nedeni, kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında yönetsel yapılarında farklılık olduğu düşünülen merkez ve taşra teşkilatlarının baz alınmasıdır. Böylece en geniş görüş yelpazesine ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak buradan çıkan sonuç bütün kamu kurumlarındaki durumu ortaya koymaktan ziyade MEB'deki durum tespiti ile sınırlı olmaktadır.

Öte yandan araştırmanın örnekleme tespit edilirken katılımcıların belirli bir popülasyonu temsil etmesi için gereken örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Krejcie ve Morgan tarafından 1970 yılında yayımlanan formül tablosu kullanılmıştır. Bu formül tablosu literatürde "Araştırma için Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi" (*Determining Sample Size for Research Activities*) olarak geçmektedir. Bahsi geçen örneklem formülüne ilişkin bilgiler Tablo 3.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.1- Verilen Bir Popülasyondan Örneklem Büyüklüğünü Belirleme

<i>N</i> *	<i>S</i> +	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	1000000	384

Kaynak: (Krejcie ve Morgan, 1970, s. 608)

N*: Popülasyon Büyüklüğü, **S+:** Örneklem Sayısı

Ankete katılım merkez teşkilatında 75 kişi, taşra teşkilatında ise 671 kişi ile olmuştur. Millî Eğitim Bakanlığı toplam personel sayısının 2023 itibarıyla 1.118.433 kişi (Millî Eğitim Bakanlığı, 2024, s. 25) olduğu düşünüldüğünde çalışma grubunu oluşturan 746 kişinin örneklem olarak Bakanlığın Merkez Teşkilatı personeli ile Ankara İl MEM

personelinin araştırmanın evrenini temsil etmesinin Tablo 3.1'e göre fazlasıyla yeterli olduğu görülmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, MEB'de görev yapan merkez teşkilatı ve Ankara İl MEM personelinden kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili önermelere cevap vermeleri istenmiştir. Bakanlığın taşra teşkilatında tam anlamıyla temsil edilebilmesi adına araştırmanın örneklem grubuna Ankara ilçe milli eğitim müdürlüklerinde ve okullarda görev yapan çalışanlar da dâhil edilmiştir. Çalışmada ulaşılmak istenen sonuca hizmet ettiği düşünülen anket sorularının hazırlanmasının ardından pilot uygulamalarla sorular test edilmiş, ardından sorulara ilişkin gerekli revizyonlar (anket süresinin belirlenmesi, aynı sonucu verebilecek soruların anket içerisinden elenmesi vb.) yapılarak ankete son şekli verilmiştir. Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan ve Millî Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli izinler alındıktan sonra anket uygulaması aşamasına geçilmiştir.

Araştırmada, MEB'de görev yapan merkez teşkilatı ve Ankara İl MEM personelinden demografik nitelikleri belirleyen 5 sorudan sonra kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili 15 önerme içeren bir ankete cevap vermeleri istenmiştir. Anket Millî Eğitim Bakanlığı'nın <https://anket.meb.gov.tr> sitesinde yayımlanarak ilgili personele resmî yazı ile duyurulmuştur. Hazırlanan anket formu iki soru grubundan meydana gelmektedir. Formun ilk bölümünde katılımcılara ait "yaş, cinsiyet, eğitim durumu, unvan, kıdem" gibi kişisel ve mesleki bilgilerin istendiği demografik sorular yer alırken, anket formunun ikinci bölümde ise katılımcıların çalıştıkları teşkilat yapısı içerisinde kurumsal yönetimin uygulanmasına ilişkin algıları ve düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket 5'li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Ayrıca önermeler sırasıyla;

Kesinlikle Katılmıyorum (1) Puan,

Katılmıyorum (2) Puan,

Kararsızım (3) Puan,

Katılıyorum (4) Puan,

Kesinlikle Katılıyorum (5) Puan şeklinde puanlandırmaya tabi tutulmuştur.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLDÜĞÜ MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI (MEB) HAKKINDA TEMEL BİLGİLER

Eğitim kişilerin doğumdan ölüme kadar tutum ve davranışlarının geliştirilmesi sürecidir. Bu süreç eğer kontrollü ve belirli kurallar çerçevesinde işliyorsa resmî; gelişigüzel, belirli bir amaç ve hukuki düzenlemelere bağlı olmaksızın işliyorsa gayri resmî eğitim söz konusudur.

Türk eğitim tarihine bakıldığında, eğitim ve öğretim hizmetlerinin devlet eliyle yürütülmesi düşüncesi ilk kez II. Mahmut döneminde gündeme gelmiştir. Bu döneme kadar vakıflar tarafından yürütülmüş olan eğitim ve öğretim hizmetleri, 17 Mart 1857 tarihinde Maarif-i Umumiye Nezareti uhdesine verilmiştir. Böylelikle eğitim ve öğretim hizmetlerinden sorumlu bir nazır (bakan) Meclis-i Vükela (sadrazam ve nâzırlardan oluşan Osmanlı hükûmetini temsil eden meclis) içinde yer almıştır. Nezaretin kuruluşuyla okullar sıbyan, rüştiye ve mekâtib-i fûnûn-i mütenevvia (yüksek okul) olarak üç dereceye ayrılmıştır.

Türk eğitim sistemine ilişkin ilk yasal düzenleme 1869 yılında çıkarılan Maarif-i Umumiye Nizamnamesidir (Genel Eğitim Tüzüğü). Bu tüzük ile "eğitim hakkı, eğitim yönetimi, eğitim sisteminin belirlenmesi, eğitim ödenekleri, öğretmen yetiştirme ve istihdamı, taşra teşkilatı ve sınav sistemleri" gibi hususlar düzenlenmiştir. Diğer yandan merkez örgütünde "ilmi ve idari" olmak üzere iki daireden oluşan "Meclis-i Kebir-i Maarif (Büyük Eğitim Meclisi) ile il düzeyinde Maarif Meclisleri" kurulmuştur. Ardından, 1872 yılında "Büyük Eğitim Meclisi tek meclis haline getirilerek daireler öğretim basamaklarına göre düzenlenmiştir. Bu daireler; Mekatib-i Sıbyan (İlkokul), Mekatib-i Rüştiye (Ortaokul), Makatib-i Aliye (Yüksek Okul), Telif ve Tercüme ile Matbaalar (Yayın) daireleridir." 1911 tarihli Maarif-i Umumiye ve Teşkilatı Nizamnamesi (Eğitim Teşkilat Tüzüğü) ile bütünsel bir yapı oluşturulmuştur. II. Meşrutiyet Dönemi "Maarif Nezareti Merkez Teşkilatı"nın yapısını oluşturan daireler şunlardır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2024, s. 27):

- Tedrisat-ı İptidaiye Dairesi (İlköğretim Dairesi)
- Tedrisat-ı Taliye Dairesi (Orta Öğretim Dairesi)
- Tedrisat-ı Aliye Dairesi (Yüksek Öğretim Dairesi)

- Mekatib-i Hususiye Dairesi (Özel Okullar Dairesi)
- Tahrirat Dairesi (Yazı İşleri Dairesi)
- Muhasebat Dairesi (Saymanlık Dairesi)
- Sicil İşleri Dairesi
- İstatistik Dairesi
- Levazım Dairesi (Ders Araçları Dairesi)
- Evrak Dairesi

Kurtuluş Savaşı döneminde ise, İstanbul'da "Osmanlı Hükûmetinin Maarif Nezareti", Ankara'da ise "TBMM Hükümetinin Maarif Vekâleti" olmak üzere iki farklı eğitim bakanlığı mevcuttu (Millî Eğitim Bakanlığı, 2024).

23 Nisan 1920'de TBMM'nin açılmasının ardından 2 Mayıs 1920 ve 3 sayılı Kanun'la kurulan ve 11 vekâletten oluşan İcra Vekilleri Heyetinde (Bakanlar Kurulu) "Maarif Vekâleti" (Eğitim Bakanlığı) de bulunmaktaydı. 1923 yılına gelindiğinde İstanbul'da yer alan Maarif Nezareti kaldırılmış; Ankara'da yer alan Maarif Vekâleti devam etmiştir.

Maarif Vekâletinin teşkilat yapısı aşağıdaki gibidir:

- İlk Tedrisat Müdürlüğü,
- Orta Tedrisat Müdürlüğü,
- Hars (Kültür) Müdürlüğü,
- Sicil ve İstatistik Müdürlüğü
- Müsteşarlık,
- Yüksek Öğretim Dairesi,
- Teftiş Heyeti,
- Telif ve Tercüme Dairesi,
- Özel Kalem ve Evrak Dairesi (Millî Eğitim Bakanlığı, 2024, s. 27).

Diğer yandan taşra teşkilatı da "Maarif Müdürlükleri" ve "Maarif Memurlukları" olarak düzenlenmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2024).

Millî Eğitim Bakanlığı, Cumhuriyetin ilanından sonra günümüze kadar çeşitli isimler altında faaliyetlerini yürütmüştür. Bunlar;

- 1923-1935 yılları arasında Maarif Vekâleti
- 1935-1941 yılları arasında Kültür Bakanlığı
- 1941-1946 yılları arasında Maarif Vekilliği
- 1946-1950 yılları arasında Millî Eğitim Bakanlığı
- 1950-1960 yılları arasında Maarif Vekâleti
- 1960-1983 yılları arasında Millî Eğitim Bakanlığı
- 1983-1989 yılları arasında Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı
- 1989 sonrasında Millî Eğitim Bakanlığı (Millî Eğitim Bakanlığı, 2024, s. 27-28).

3.2.1. MEB'in Görevleri ve Teşkilat Yapısı

Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat yapısı, Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren dikkate değer bir önem içerisinde ele alınmıştır. Bu anlamda Bakanlığın yapılanma biçimi ve eğitimin niteliğine ilişkin değişiklikler 3 Mart 1924 tarihli ve 63 sayılı Tevhidi Tedrisat Kanunu'ndan başlamış olup bugüne kadar birçok yasal düzenlemeyle hayata geçirilmiştir.

Tevhidi Tedrisat Kanunu, Türkiye'deki tüm eğitim kurumlarının Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlanmasını ve eğitimin tek bir çatı altında toplanarak "millî" bir statüye kavuşturulmasını sağlamıştır.

Bakanlığın günümüzde var olan teşkilat yapısı ise 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" ile belirlenmiştir. Türkiye'de eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin hizmetin sunumunda görevli bakanlık olan Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) milli eğitimin planlayıcısı, yürütücüsü ve denetleyicisi konumundadır. Bakanlık yürüttüğü faaliyetlere ilişkin görev ve yetkilerini temel olarak 1982 Anayasası'ndan almıştır. Öyle ki, 1982 Anayasası'na göre "devletin sosyal ve ekonomik nitelikli haklarından biri de eğitim hakkıdır."

Anayasa'da "II. Eğitim Öğretim Hakkı ve Ödevi" başlığı altında yer alan 42'nci maddeye göre;

"Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz.

Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir.

Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, Devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılmaz.

Eğitim ve öğretim hürriyeti, Anayasaya sadakat borcunu ortadan kaldırmaz.

İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve Devlet okullarında parasızdır.

Özel ilk ve orta dereceli okulların bağlı olduğu esaslar, Devlet okulları ile erişilmek istenen seviyeye uygun olarak, kanunla düzenlenir.

Devlet, maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilerin, öğrenimlerini sürdürebilmeleri amacı ile burslar ve başka yollarla gerekli yardımları yapar. Devlet, durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılacak tedbirleri alır.

Eğitim ve öğretim kurumlarında sadece eğitim, öğretim, araştırma ve inceleme ile ilgili faaliyetler yürütülür. Bu faaliyetler her ne suretle olursa olsun engellenemez.

Türkçeden başka hiçbir dil, eğitim ve öğretim kurumlarında Türk vatandaşlarına ana dilleri olarak okutulamaz ve öğretilmez. Eğitim ve öğretim kurumlarında okutulacak yabancı diller ile yabancı dille eğitim ve öğretim yapan okulların tabi olacağı esaslar kanunla düzenlenir. Milletlerarası andlaşma hükümleri saklıdır."

Millî Eğitim Bakanlığının hizmet alanının çok geniş olması nedeniyle bugüne kadar onlarca kanun ile Bakanlığın görevleri belirlenmiştir. Bu kanunlar Tablo-3.2'de başlıklar hâlinde verilmiştir:

Tablo 3.2- MEB'in Tabii Olduğu Kanunlar

Tarih	Sayı	No	Kanun Adı
03.03.1924	63	430	Tevhidi Tedrisat Kanunu
08.02.1927	559	968	Milli Matbaa Tahsisatının Mütedavil Sermaye Halinde İstimaline Dair Kanun
03.11.1928	1030	1353	Türk Harflerinin Kabul ve Tatbiki Hakkında Kanun
16.04.1929	1169	1416	Ecnebi Memleketlere Gönderilecek Talebe Hakkında Kanun
04.04.1933	2370	2133	Devlet Kitapları Mütedavil Sermayesi Hakkında Kanun
14.06.1938	3933	3423	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Mesleki ve Teknik Öğretim Okulları Döner Sermayesi Hakkında Kanun
07.07.1939	3704		Köy Eğitim Kurslarıyla İlk Öğretmen Okullarının İdaresine Dair Kanun
19.01.1943	5308	4357	Hususi İdarelerden Maaş Alan İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenler İçin Teşkil Edilecek Sağlık ve İçtimai Yardım Sandığı İle Yapı Sandığına ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun
27.05.1955	9013	6581	Azınlık Okulları Türkçe ve Türkçe Kültür Dersleri Öğretmenleri Hakkında Kanun
24.02.1956	9242	6660	Güzel Sanatlarda Fevkalade İstidat Gösteren Çocukların Devlet Tarafından Yetiştirilmesi Hakkında Kanun
12.01.1961	10705	222	İlköğretim ve Eğitim Kanunu
12.03.1964	11654	439	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Yüksek ve Orta Dereceli Okullar Öğretmenleri ile İlkokul Öğretmenlerinin Haftalık Ders Saatleri ile Ek Ders Ücretleri Hakkında Kanun
20.07.1972	14251	1607	Yatılı Bölge ve Özel Eğitime Muhtaç Çocuklara Mahsus Okullarda Döner Sermaye Kurulmasına Dair Kanun
24.06.1973	14574	1739	Milli Eğitim Temel Kanunu
19.06.1982	17729	2684	İlköğretim ve Orta Öğretimde Parasız Yatılı veya Burslu Öğrenci Okutma ve Bunlara Yapılacak Sosyal Yardımlara İlişkin Kanun
13.07.1982	17781	2698	Milli Eğitim Bakanlığı Okul Pansiyonları Kanunu
18.06.1983	18081	2841	Zorunlu İlköğretim Çağı Dışında Kalmış Okuma-Yazma Bilmeyen Vatandaşların, Okur-Yazar Duruma Getirilmesi veya Bunlara İlkokul Düzeyinde Eğitim Öğretim Yaptırılması Hakkında Kanun
27.07.1983	18117	2866	Öğrencilerle İlgili Bazı Basılı Evrakın Millî Eğitim Bakanlığınca Hazırlanması, Bastırılması ve Satılması Hakkında Kanun
19.10.1983	18196	2923	Yabancı Dil Eğitimi ve Öğretimi ile Türk Vatandaşlarının Farklı Dil ve Lehçelerinin Öğrenilmesi Hakkında Kanun
19.06.1986	19139	3308	Meslekî Eğitim Kanunu
4.07.1989	20215	3580	Öğretmen ve Eğitim Uzmanı Yetiştiren Yüksek Öğretim Kurumlarında Parasız Yatılı veya Burslu Öğrenci Okutma ve Bunlara Yapılacak Sosyal Yardımlara İlişkin Kanun
12.05.1992	21226	3795	Bazı Lise, Okul ve Fakülte Mezunlarına Ünvan Verilmesi Hakkında Kanun
18.08.1997	23084	4306	İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Milli Eğitim Temel Kanunu, Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu, Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile 24.3.1988 Tarihli ve 3418 Sayılı Kanun'da Değişiklik Yapılması ve Bazı Kâğıt ve İşlemlerden Eğitime Katkı Payı Alınması Hakkında Kanun
03.02.2006	26069	5450	Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Bağlı Okulların Millî Eğitim Bakanlığına Devredilmesi ile Bazı Kanunlarda ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
14.02.2007	26434	5580	Özel Öğretim Kurumları Kanunu
17.06.2016	29756	6721	Türkiye Maarif Vakfı Kanunu
14.02.2022	31750	7354	Öğretmenlik Meslek Kanunu

Kaynak: <https://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.php?ara=2> (16.03.2024 tarihinde alındı)

Diğer yandan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçilmesinin ardından "Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmî Gazete"de yayımlanmış ve "Onbirinci Bölüm" başlığı altında MEB'in görevleri ve teşkilat yapısı belirlenmiştir. Kararname'ye göre MEB'i görev ve yetkileri şunlardır:

- "a) Okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri bedenî, zihnî, ahlakî, manevî, sosyale kültürel nitelikler yönünden geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çerçevede yürütmek ve denetlemek,*
- b) Eğitim ve öğretimin her kademesi için ulusal politika ve stratejilerin belirlenmesi amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve denetlemek, ortaya çıkan yeni hizmet modellerine göre güncelleyerek geliştirmek,*
- c) Eğitim sistemini yeniliklere açık, dinamik, ekonomik ve toplumsal gelişimin gerekleriyle uyumlu biçimde güncel teknik ve modeller ışığında tasarlamak ve geliştirmek,*
- ç) Eğitime erişimi kolaylaştıran, her vatandaşın eğitim fırsat ve imkânlarından eşit derecede yararlanabilmesini teminat altına alan politika ve stratejilerin geliştirilmesi amacıyla çalışmalar yapmak, belirlenen politikaları uygulamak, uygulanmasını izlemek ve koordine etmek,*
- d) Kız öğrencilerin, engellilerin ve toplumun özel ilgi bekleyen diğer kesimlerinin eğitime katılımını yaygınlaştıracak politika ve stratejilerin geliştirilmesi amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, belirlenen politikaları uygulamak ve uygulanmasını koordine etmek,*
- e) Özel yetenek sahibi kişilerin bu niteliklerini koruyucu ve geliştirici özel eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak ve uygulanmasını koordine etmek,*
- f) Yükseköğretim kurumları dışındaki eğitim ve öğretim kurumlarını açmak, açılmasına izin vermek ve denetlemek,*
- g) Yurtdışında çalışan veya ikamet eden Türk vatandaşlarının eğitim ve öğretim alanındaki ihtiyaç ve sorunlarına yönelik çalışmaları ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği içinde yürütmek,*
- ğ) Yükseköğretim dışında kalan ve diğer kurum ve kuruluşlarca açılan örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumlarının denklik derecelerini belirlemek, program ve düzenlemelerini hazırlamak,*
- h) Yükseköğretimin millî eğitim politikası bütünlüğü içinde yürütülmesini sağlamak için, 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirmek." (md. 301)*

Yine aynı başlık altında bulunan Bakanlığın teşkilat yapılanmasına ilişkin olarak, "Millî Eğitim Bakanlığı; merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatından oluşur." denilmektedir. (md. 302)

3.2.1.1. Merkez Teşkilatı

Bakanlığın merkez teşkilatı içerisindeki hizmet birimlerinin hangileri olduğu hususu 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde şu şekilde sıralanmıştır:

- a) Temel Eğitim Genel Müdürlüğü,
- b) Ortaöğretim Genel Müdürlüğü,
- c) Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü,
- ç) Din Öğretimi Genel Müdürlüğü,
- d) Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- e) Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü,
- f) Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü,
- g) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü,
- ğ) Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü,
- h) Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- ı) Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürlüğü,
- i) Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü,
- j) Personel Genel Müdürlüğü,
- k) Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- l) Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- m) Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü,
- n) İnşaat ve Emlak Genel Müdürlüğü,

- o) Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı
- ö) Teftiş Kurulu Başkanlığı,
- p) Strateji Geliştirme Başkanlığı,
- r) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği,
- s) Özel Kalem Müdürlüğü.

Strateji Geliştirme Başkanlığı, bu birimler arasında yönetim yaklaşımına uyumlu olarak Bakanlığın stratejik planı, idare faaliyet raporu, performans programı gibi üst politika belgelerini hazırlamaktan ve bu süreci koordine etmekten sorumlu olan birim olarak ayrı bir öneme sahiptir. Nitekim, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'te; "Strateji geliştirme birimlerinin görevleri, aşağıda belirtilen fonksiyonlar kapsamında yürütülür:

- a) *Stratejik yönetim ve planlama.*
 - 1) *Misyon belirleme.*
 - 2) *Kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma.*
 - 3) *Veri-analiz ve araştırma-geliştirme.*
- b) *Performans ve kalite ölçütleri geliştirme.*
- c) *Yönetim bilgi sistemi.*
- d) *Malî hizmetler.*
 - 1) *Bütçe ve performans programı.*
 - 2) *Muhasebe, kesin hesap ve raporlama.*
 - 3) *İç kontrol." denilmektedir (md.4)*

3.2.1.2. Taşra Teşkilatı

Bakanlığın Merkez Teşkilatının yanı sıra illerde ve ilçelerde de taşra teşkilatı olarak adlandırılan bir yapılanma söz konusu olmaktadır. 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi taşra teşkilatının da yapısını ve görevlerini ele alarak belirlemiştir. Buna göre;

Kararnamenin 327'nci maddesine kapsamında;

"(1) Bakanlık, taşra teşkilatı kurmaya yetkilidir.

(2) Her ilde ve ilçede bir millî eğitim müdürlüğü kurulur. İlçe millî eğitim müdürlükleri, görev ve hizmetleri yürütürken il millî eğitim müdürlüklerine karşı da sorumludur. İl ve ilçelerin sosyal ve ekonomik gelişme durumları, nüfusları ve öğrenci sayıları göz önünde bulundurularak, bu müdürlükler farklı tip ve statülerde kurulabilir ve bunlara farklı yetkiler verilebilir. İş durumuna ve ihtiyaca göre millî eğitim müdürlüklerine bağlı olarak ayrı il ve ilçe birimleri de kurulabilir.

(3) İl millî eğitim müdürlüklerinde, her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerini yürütmek üzere 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 24'üncü maddesi uyarınca eğitim müfettişi ve eğitim müfettiş yardımcısı istihdam edilebilir." denilmiştir.

3.2.1.3. Yurtdışı teşkilatı

Yurtdışı teşkilatlanması Kararnamede sadece "Bakanlık, yurtdışı teşkilatı kurmaya yetkilidir." şeklinde geçmektedir. Ancak, Bakanlığın 2023 İdare Faaliyet Raporu'na göre bu teşkilatlanma yapısına ilişkin, "Türkçe ve Türk Kültürünün yurt dışında tanıtılması, yayılması ve korunmasına dair eğitim ve öğretim hizmetlerini düzenlemek üzere Millî Eğitim Bakanlığı Yurt Dışı Teşkilatı oluşturulmuştur." denilmektedir. Bu anlamda Bakanlık 2024 yılı itibarıyla 63 ülkede oluşturulan yurtdışı teşkilatlanmasına sahiptir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2024, s. 19).

3.2.2. MEB'in Görev ve Yetkileri ile Stratejik Planı'nın Kurumsal Yönetişim Bağlamında İncelenmesi

MEB'in 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde yer alan görev ve yetkilerine ilişkin değerlendirme yönetim ilkeleri çerçevesinde yapıldığında;

- * Yürütülecek faaliyetlerin planlamasını küresel gelişmelerin gerisinde kalmadan rekabet gücüne sahip olarak yapacağı,
- * Eğitime erişimi kolaylaştıran fırsat eşitliklerini ve insan haklarını dikkate alacağı,
- * İzlemenin yanı sıra denetlemeyi de göz ardı etmeyeceği,
- * Eğitim sistemini yeniliklere açık ve toplumsal gelişmelere uyumlu bir şekilde geliştireceği,
- * Pozitif ayrımcılık kapsamında kız çocuklarının eğitime katılımına ilişkin çalışmaları yapacağı gibi olumlu yaklaşımlar görülmektedir.

Yönetişim ilkelerinin Bakanlığın yayımlamış olduğu en önemli üst politika belgesi niteliğinde olan 2024-2028 Stratejik Planı'na ne düzeyde yansıtıldığı konusu da oldukça önemlidir. Ancak öncelikle stratejik planların kamu kurumları açısından ne ifade ettiğini açıklamak yerinde olacaktır. Daha önce de değinildiği üzere kamu kurumları stratejik planlarını hazırlamak zorundadırlar. 5018 sayılı KMYKK'de stratejik plan; "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır. Ayrıca 5018 sayılı KMYKK kapsamında çıkarılan "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" in 7'nci maddesinin c) bendinde "Stratejik plan hazırlıklarında; kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır." denilmektedir. Bu anlamda stratejik planların hazırlanması sürecinde katılımcı anlayış yönetişim ilkelerinin önemsendiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bakanlığın 2024-2028 Stratejik Planı'nda yer alan "misyon, vizyon, temel değerler ile amaç ve hedeflere" bakıldığında yönetişim ilkeleriyle (adalet, şeffaflık, katılımcılık, hesap verebilirlik, sorumluluk, fırsat eşitliği, stratejik vizyon, tutarlılık) uyumlu hareket edilip edilmediğini değerlendirmek çok daha mümkün olacaktır. Buna göre Stratejik Planda yer alan misyon, vizyon ve temel değerler şu şekildedir:

- * Bakanlığın Misyonu: "Nitelikli eğitim kadromuzla uluslararası standartlardaki programlar çerçevesinde, tüm farklılıkları dikkate alarak bireylerin zihinsel, bedensel, sosyal ve Türkçe dil gelişimini destekleyen, ülkemizin ihtiyaç duyduğu iş gücünü karşılayan, becerileri ölçen yeni bir eğitim sistemi ile millî, manevi ve kültürel değerlerine bağlı, sağlıklı nesiller yetiştirmek" şeklinde ifade edilmiştir. Uluslararası standartları yakalama gayesiyle rekabetçi ve güncel kalmanın; tüm farklılıkların dikkate alınmasıyla adil ve eşitlikçi bir yaklaşımın ve becerilerin ölçülmesiyle izleme-değerlendirme sisteminin benimsendiğini söylemek mümkündür.
- * Bakanlığın Vizyonu: "İstiklalden istikbale, Türkiye Yüzyılı'nı inşa edecek nesiller yetiştirmek" şeklindedir. Buna göre; geleceğe yönelimin Bakanlığın en büyük paydaşı olan çocuklar ile gerçekleştirilmesi hedefiyle iş birliğinin ve katılımcılığın önemsenmesi söz konusudur.
- * Bakanlığın Temel Değerleri ise;
 - Fırsat eşitliği
 - Kültürel ve sanatsal duyarlılık
 - İnsan, toplum, bilim ve çevre duyarlılığı
 - Din, ahlak ve değerlere bağlılık
 - Hukuk ve adalet
 - Katılımcılık ve istişare kültürü
 - Tarafsızlık, hesap verebilirlik ve şeffaflık
 - Sorumluluk
 - Vatanseverlik
 - Liyakat olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bakanlığın temel değerleri arasında yer alan "fırsat eşitliği, insan, toplum, bilim ve çevre duyarlılığı, hukuk ve adalet, katılımcılık ve istişare kültürü, tarafsızlık, hesap verebilirlik ve şeffaflık, sorumluluk ve liyakat" gibi ilkeler ise doğrudan yönetim felsefesinin içselleştirildiğini gösteren bir olgudur.

Bakanlığın Stratejik Planı'nda yer alan amaç ve hedefler ise şunlardır;

"AMAÇ 1: Temel eğitimde fırsat eşitliği ve eğitime erişimin sağlandığı, öğretim süreçleri ve eğitim ortamlarının etkin kullanıldığı bir ekosistem inşa ederek öğrencileri çağın gerektirdiği evrensel yeterliliklere sahip, millî ve manevi değerleri benimsemiş sağlıklı ve mutlu bireyler olarak yetiştirmek.

Hedef 1.1: Temel eğitimde fırsat eşitliğini sağlayarak eğitime erişimi artırmaya yönelik iyileştirmeler hayata geçirilecektir.

Hedef 1.2: Okul öncesi eğitim desteklenerek erişim imkânları artırılacaktır.

Hedef 1.3: Temel eğitimde bilimsel, sosyal, sportif, kültürel, sanatsal ve toplumsal hizmet gibi alanlarda etkinliklere katılım oranı artırılacak ve sürekli öğrenmeye teşvik etmek amacıyla öğrencilere okuma kültürü kazandırılacaktır.

Hedef 1.4: İlkokul ve ortaokulda öğrenme kayıplarını azaltmaya yönelik destekleyici mekanizmalar güçlendirilecektir.

Hedef 1.5: Ortaokullarda yabancı dil ağırlıklı sınıflar yaygınlaştırılarak Çoklu Yabancı Dil Eğitim Modeli ile yeterli ve kalıcı dil becerilerinin kazanılması sağlanacaktır.

AMAÇ 2: Çağın ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yetkinlikleri kazandıran, teknolojiyi üreten, tarih bilinci ve bilim aracılığıyla geleceği kurgulayan, nitelikli insan kaynağı yetiştiren, ekonomiye katkı sunan, değerleriyle bireyi hayata hazır kılan, empati ve nezaket kazandıran bir ortaöğretim yapısı ile öğrenciler yetiştirmek.

Hedef 2.1: Öğrencilerin yetkinliklerini ve niteliklerini geliştirmeye yönelik bireysel özellikleri de dikkate alınarak yapılacak çalışmalarla devamsızlık ve sınıf tekrarları azaltılacak ve eğitime katılımları artırılacaktır.

Hedef 2.2: Ortaöğretim sistemi, öğrencilere değişen dünyanın gerektirdiği başta okuma kültürü olmak üzere bilgi, beceri, yetkinlik ve yeterlilikleri kazandıran bir yapıya kavuşturulacaktır.

Hedef 2.3: İmam hatip okullarında bilgi, beceri ve yeterlilikler odağında, akademik başarı ve değerlere yönelik çalışmalar, proje ve sosyal etkinlikler yaygınlaştırılacaktır.

Hedef 2.4: Sosyal ve ekonomik sektörler ile iş birliği içinde ulusal ve uluslararası mesleki yeterliliğe, ahilik kültürüne, meslek ahlakına ve mesleki değerlere sahip; yenilikçi, girişimci, üretken, ekonomiye değer katan ehil iş gücü yetiştirilecektir.

Hedef 2.5: Mesleki ve teknik eğitim alanında eğitim-istihdam-üretim ilişkisi güçlendirilecek ve uluslararası iş birliği ve deneyim paylaşımı teşvik edilecektir.

AMAÇ 3: Bireyin bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek amacıyla bireysel, toplumsal ve istihdam odaklı yeni bir yaklaşımla hayat boyu öğrenme imkânları sunmak.

Hedef 3.1: Farklı yeteneklere, özelliklere, ihtiyaçlara ve birikimlere sahip tüm bireylerin yaygın eğitimden aktif olarak yararlanabilmeleri amacıyla eğitimde kapsayıcılık sağlanacaktır.

Hedef 3.2: Uzaktan eğitime yönelik dijital içerik geliştirme çalışmaları ile halk eğitimi merkezlerinden yararlanan kursiyerlere/öğrencilere yönelik fırsat eşitliği artırılacaktır.

Hedef 3.3: Hayat boyu öğrenme faaliyetleri ile bireylerde kişisel, çevresel ve mesleki anlamda farkındalık oluşturulacaktır.

Hedef 3.4: Tüm bireylere yönelik günümüz ihtiyaçlarına uygun genel, mesleki ve teknik eğitim kurs programları hazırlanacaktır.

Hedef 3.5: Özel yaygın eğitim hizmetlerinin niteliği, fırsat eşitliği ve erişilebilirlik bağlamında hayat boyu öğrenmeyi destekleyecek şekilde uluslararası standartlara uygun olarak artırılacaktır.

AMAÇ 4: Farklılıkları dikkate alan bir özel eğitim ve rehberlik anlayışıyla öğrencilerin, eğitim ve yaşam süreçlerindeki potansiyellerini en üst düzeye çıkaracak ve özel gereksinimli bireylerin toplumla bütünleşmelerini sağlayacak bilgi ve beceriler ile ilgi ve yetenekleri doğrultusunda gelişimlerini destekleyecek fiziki, beşerî ve teknolojik imkânları artırmak.

Hedef 4.1: Öğrencilerin bireysel özelliklerine ve öğrenme ihtiyaçlarına uygun fiziksel ve beşerî iyileştirmeler sağlanarak eğitime erişimleri artırılacaktır.

Hedef 4.2: Özel eğitim ihtiyacı olan öğrencilerin kendi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sosyal ve akademik gelişimleri desteklenecektir.

Hedef 4.3: Akademik, sosyal, duygusal ve mesleki gelişim alanlarında sunulan rehberlik hizmetleri desteklenecektir.

AMAÇ 5: Türkiye Yüzyılı inşasında millî, manevi ve kültürel değerlerini özümsemiş; çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışlar ile demokratik anlayışa ve millî şuura sahip şahsiyetli ve üretken öğrenciler yetiştirmek.

Hedef 5.1: Eğitim öğretim programları çağın gerektirdiği beceriler, güncel gelişmeler, Türkçenin doğru ve güzel kullanımını destekleyecek şekilde millî-manevi değerler temelinde çocukların seviyesine uygun şekilde güncellenecek, e-İçeriklerle bir bütün olarak sunulan ders kitapları ve eğitim araçları hazırlanması sağlanacaktır.

Hedef 5.2: Teknolojinin eğitim sistemine daha fazla uyarlanması amacıyla dijital içeriklerin kullanımı artırılacak ve dijital öğretmen yeterlikleri doğrultusunda öğretmenlerin dijital becerileri geliştirilecektir.

Hedef 5.3: Bireyin gelişimini temel alan, uzun vadeli öğrenme sürecini içeren yeterlik temelli ölçme, izleme ve değerlendirme süreçlerinin yapılandırılması gerçekleştirilecektir.

Hedef 5.4: Yabancı dil eğitiminin kalitesi uluslararası standartlara uygun bir şekilde bilimsel veriler ışığında geliştirilecektir.

Hedef 5.5: Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uygun bir yaklaşımla çevre ve iklim değişikliği konusunda farkındalığın artırılması sağlanacaktır.

AMAÇ 6: Türkiye Yüzyılı vizyonu doğrultusunda ülkemizin uluslararası alanda görünürlüğünü artıracak eğitim diplomasisi çalışmalarıyla yurt dışında yaşayan vatandaşlara, soydaşlara ve ülke vatandaşlarına yönelik eğitim-öğretim faaliyetlerini yaygınlaştırmak ve eğitim iş birlikleri geliştirmek.

Hedef 6.1: Yurt dışında Bakanlığımıza bağlı olarak faaliyet gösteren okul/kurumlar ile Türkçe ve Türk Kültürü dersleri kapsamında verilen eğitimin niteliği ve kapasitesi artırılabilecektir.

Hedef 6.2: Ülkemizin yetişmiş insan kaynağı ihtiyacını karşılamak amacıyla yurt dışı lisansüstü öğrenim kontenjanı stratejik alanlar ekseninde artırılabilecektir.

Hedef 6.3: Güçlü bir eğitim diplomasisi ile uluslararası iş birlikleri geliştirilecek ve ülkemizin uluslararası alanda etkililiği artırılabilecektir.

Hedef 6.4: Denklik iş ve işlemlerine yönelik etkin, verimli ve daha hızlı hizmet sunumu gerçekleştirilerek eğitime erişim artırılabilecektir.

Hedef 6.5: Bakanlığımızın uluslararası kuruluşlardaki etkinliği güçlendirilecek, uluslararası fonlardan daha fazla faydalanılmasına yönelik uluslararası kuruluşlarca yapılan çalışmalara ilişkin farkındalık artırılabilecektir.

AMAÇ 7: Türkiye Yüzyılı vizyonu doğrultusunda fiziki ve teknolojik altyapısıyla güçlü, nitelikli personelle eğitime erişimi ve eğitimde kaliteyi artıracak, etkin ve hesap verebilen kurumsal yapıyı geliştirmek.

Hedef 7.1: Öğretmen yetiştirme ve geliştirme süreci; mesleğe kabulden önceki eğitimden başlanarak mesleki gelişim ve mesleki gelişimini içerecek şekilde ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden yapılandırılacak, öğretmenlik mesleğinin niteliği ve toplumsal statüsü güçlendirilecek, personel nitelikleri artırılabilecektir.

Hedef 7.2: Tüm kademelerde eğitime erişimi sağlayacak planlamalar yapılarak doğa kaynaklı afetlere ve bulaşıcı hastalıklara karşı dirençli, çevreci ve nitelikli mimariye sahip eğitim ortamlarının oluşturulması sağlanacaktır.

Hedef 7.3: Eğitim sistemimizi en uygun teknoloji ile bütünleştirerek eğitim faaliyetlerinin kesintisiz olarak sürdürülmesine ve ülkemizin bilgi toplumu olmasına katkı sağlanacaktır.

Hedef 7.4: Yol gösterici ve önleyici rehberlik anlayışı ön plana çıkarılarak düzeltme, iyileştirme ve geliştirmeyi esas alan bir anlayışla denetsel ve hukuksal hizmetler etkin bir şekilde yürütülecektir.

Hedef 7.5: Etkili bir izleme ve değerlendirme süreciyle beraber alınan kararları rasyonel hâle getirmek; birimler arası iletişimi güçlendirmek ve iş birliğini teşvik

etmek için uygun iletişim kanalları ve araçları kullanılacak, teknolojik altyapı yatırımlarıyla kurumsal kapasite daha verimli hâle getirilecektir."

Yukarıda belirtilen amaç ve hedefler dikkate alındığında Bakanlığın 2024-2028 Stratejik Planı'nda yönetim ilkelerine sık sık değinildiği söylenebilir.

Örneğin;

Amaç 1'de fırsat eşitliği ve eğitime erişimin sağlanması ile öğrencilerin çağın gerektirdiği evrensel yeterliliklere sahip bireyler olarak yetiştirilmesi (adalet, fırsat eşitliği)

Amaç 2'de teknolojiyi kullanmakla kalmayıp üretebilen ve çağa uyumlu nesiller yetiştirilecek olması (nitelik insan gücü, çağdaş ve rekabetçi yapı),

Hedef 2.5'te eğitim-istihdam-üretim ilişkisinin güçlendirilmesine yönelik uluslararası iş birliği ve deneyime açık olunması (iş birliği ve katılımcılık),

Hedef 3.1'de farklı yeteneklere, özelliklere, ihtiyaçlara ve birikimlere sahip tüm bireylerin yaygın eğitimden yararlanabilmesine imkân tanınacak olması (fırsat eşitliği, cevap verebilirlik, adalet),

Hedef 5.2'de teknolojinin kullanımının artırılması ve buna ilişkin öğretmenlerin de dijital becerilerinin geliştirilmesi (nitelikli insan gücü ile çağın gerisinde kalınmaması),

Hedef 5.3'te bireyin gelişimini temel alan ölçme, izleme ve değerlendirme sisteminin yapılandırılması ile rasyonel kararların alınması,

Hedef 5.5'te sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu olunması ile sadece kurumsal anlamda değil toplumsal bağlamda devamlılığın sağlanması,

Amaç 7'de etkin ve hesap verebilen kurumsal yapının geliştirilmesi, söz konusu olmaktadır.

Sonuç olarak, Bakanlığın en önemli üst politika belgesi niteliğini taşıyan 2024-2028 Stratejik Planı'nda yer alan misyon, vizyon ve temel değerlerin yanı sıra belirlenen amaç ve hedeflerle yönetim ilkelerine uyumlu bir planlama yapıldığını ve ortaya konan planlama iradesinin bu yönde olduğunu söylemek mümkündür.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.3.1. Alan Araştırması Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Ankete katılım merkez teşkilatında 75 kişi, taşra teşkilatında ise 671 kişi ile olmuştur. Frekans Analizine göre katılımcıların demografik özellikleri şu şekildedir;

Tablo 3.3- Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Merkez Teşkilatı		Taşra Teşkilatı	
	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)
22-30 Yaş	4	5,3	116	17,3
31-40 Yaş	34	45,3	238	35,4
41-49 Yaş	14	18,7	190	28,3
50-55 Yaş	17	22,7	77	11,5
55+ Yaş	6	8	50	7,5
TOPLAM	75	100	671	100

Tablo 3.4- Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Merkez Teşkilatı		Taşra Teşkilatı	
	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kadın	36	48	362	53,9
Erkek	39	52	309	46,1
TOPLAM	75	100	671	100

Tablo 3.5- Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Merkez Teşkilatı		Taşra Teşkilatı	
	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Lise	0	0	15	2,2
Yüksekokul	2	2,7	7	1
Lisans	38	50,7	537	80
Yüksek Lisans	31	41,3	106	15,9
Doktora	4	5,3	6	0,9
TOPLAM	75	100	671	100

Tablo 3.6- Katılımcıların Ünvanlara Göre Dağılımı (Merkez Teşkilatı)

Ünvan	Kişi Sayısı	Oran (%)
Memur (Büro Personeli, VHKİ, Programcı, Tekniker vb.)	6	8
Öğretmen	39	52
Şef/Şube Müdürü	14	18,7
Malî Hizmetler-Millî Eğitim Uzmanı/Uzman Yrd.	15	20
Daire Başkanı	1	1,3
Birim Başkanı/Genel Müdürü	0	0
TOPLAM	75	100

*Katılımcılar arasında Birim Başkanı/Genel Müdür yer almamıştır.

Tablo 3.7- Katılımcıların Ünvanlara Göre Dağılımı (Taşra Teşkilatı)

Ünvan	Kişi Sayısı	Oran (%)
Memur (Büro Personeli, VHKİ, Programcı, Tekniker vb.)	43	6,4
Öğretmen	601	89,6
Şef	11	1,6
Şube Müdürü	8	1,2
İl Millî Eğitim Müdürü/ Müdür Yardımcısı	8	1,2
TOPLAM	671	100

*Bakanlığın taşra teşkilatında malî hizmetler-millî eğitim uzmanı/uzman yrd. ve daire başkanı, birim başkanı genel müdür görev yapmamaktadır.

Tablo 3.8- Katılımcıların Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	Merkez Teşkilatı		Taşra Teşkilatı	
	Kişi Sayısı	Oran (%)	Kişi Sayısı	Oran (%)
0-2 Yıl	6	8	103	15,4
3-10 Yıl	15	20	201	30
11-20 Yıl	32	42,7	156	23,2
21-30 Yıl	10	13,3	158	23,5
30+ Yıl	12	16	53	7,9
TOPLAM	75	100	671	100

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tablolara bakıldığında; 40 yaş altı katılımcının oranı merkez teşkilatında %50,6 iken taşra teşkilatında %52,7'dir. Bu anlamda merkez ve taşra teşkilatında katılımcıların yaş dağılımı hem 40 yaş altında hem 40 yaş üzerinde birbirine yakın düzeydedir. Öte yandan cinsiyet dağılımı da her iki teşkilat yapısındaki katılımcılar açısından birbirine yakındır. Eğitim durumunda, taşra teşkilatında lisans mezunları %80 gibi büyük bir orana sahipken merkez teşkilatında ise lisans mezunlarının oranı %50,7 ve yüksek lisans mezunlarının oranı ise %41,3'tür. Bu anlamda doktora mezunlarının oranıyla (%5,3) birlikte toplam %97,3 oranında katılımcı merkez teşkilatında lisans ve üstü eğitime sahiptir.

Ünvan dağılımına bakıldığında merkez teşkilatında %40 iken taşra teşkilatında ise sadece %4 katılımcı şube müdürü ve üstü pozisyonda (merkezde uzman, daire başkanı; taşrada il/ilçe millî eğitim müdürü vb.) yer almaktadır. Bununla birlikte merkez teşkilatında katılımcıların %72'si 10 yıl ve üzeri çalışma tecrübesine sahipken taşra teşkilatında bu oran %54,6'dır.

3.4. ALAN ARAŞTIRMASI BULGULARININ ANALİZİ

Merkez teşkilatında ve Ankara İl MEM'de ankete katılanların demografik özelliklerinin ardından Likert ölçeğinde hazırlanmış sorulara katılımcıların nasıl cevap verdiklerine karşılaştırmalı olarak bakıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

Önerme 1: Kurumumuzda şeffaf ve açık bir iletişim ortamı vardır.

Tablo 3.9- Önerme 1 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	6	8,0
Katılmıyorum	24	32,0
Kararsızım	11	14,7
Katılıyorum	25	33,3
Kesinlikle Katılıyorum	9	12,0
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	47	7,0
Katılmıyorum	76	11,3
Kararsızım	93	13,9
Katılıyorum	305	45,5
Kesinlikle Katılıyorum	150	22,4
TOPLAM	671	100,0

Kurumsal yönetişimin ilkeleri arasında yer alan şeffaflık ve açık bir iletişim ortamının var olduğuna ilişkin önermenin sonuçlarına bakıldığında merkez teşkilatı çalışanlarının toplam %40'ı kesinlikle katılmadığını ya da katılmadığını söylerken bu oran taşra teşkilatında %18,3 oranında kalmaktadır. Önermeyi cevaplandıran merkez teşkilatı çalışanlarının ise %45,3'ü olumlu bir tutum sergileyerek katıldığını ya da kesinlikle katıldığını belirtirken taşra teşkilatı çalışanlarında bu oranın toplam %67,9 olduğu görülmektedir. Söz konusu şeffaflık ve açık iletişim ortamına ilişkin cevaplarda taşra teşkilatı personeli daha olumlu bir algıya sahiptir. Merkezi teşkilat yapısı içerisinde iletişimin ve şeffaflığın istenilen düzeyde olmaması bürokratik yapının yoğunluğuna bağlanabilir. Kararsız katılımcı sayısının her iki teşkilat yapısında yakın olduğu göze çarparken taşra teşkilatında önermeye verilen cevapta olumlu yaklaşımların oranı olumsuz yaklaşımlardan net bir şekilde daha fazladır. Merkez teşkilatında ise olumlu ve olumsuz yaklaşımların oranı birbirine yakın gözükmektedir.

Önerme 2: Kurumumuzdaki karar alma süreçleri adil ve katılımcı bir şekilde yürütülmektedir.

Tablo 3.10- Önerme 2 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	10	13,3
Katılmıyorum	23	30,7
Kararsızım	11	14,7
Katılıyorum	17	22,7
Kesinlikle Katılıyorum	14	18,7
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	61	9,1
Katılmıyorum	85	12,7
Kararsızım	101	15,1
Katılıyorum	295	44,0

Kesinlikle Katılıyorum	129	19,2
TOPLAM	671	100,0

Kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer alan adalet ve katılımcılık ilkesine ilişkin katılımcılara yöneltilen önermede, merkez teşkilatı çalışanları verdikleri cevapta toplam %44 oranında kesinlikle katılmadığını/katılmadığını söylerken bu oran taşra teşkilatında %21,8 oranındadır. Önermeye cevap veren merkez teşkilatı personeli ve yöneticilerinin ise %41,4'ü olumlu bir tutum sergileyerek katıldığını ya da kesinlikle katıldığını belirtirken taşra teşkilatı çalışanlarında bu oranın toplam %63,2 olduğu görülmektedir. Bu durum sebebi, merkez teşkilatında personelin karar alma süreçlerinde bilgilendirilmemesi ve kolektivizm eksikliği olarak değerlendirilebilir.

Kararsız katılımcı sayısının her iki teşkilat yapısında yakın olduğu göze çarparken taşra teşkilatında önermeye verilen cevapta olumlu yaklaşımların oranı olumsuz yaklaşımlardan net bir şekilde daha fazladır. Merkez teşkilatında ise olumlu ve olumsuz yaklaşımların oranı birbirine yine yakındır.

Önerme 3: Kurumumuzda hesap verebilirlik ve sorumluluk duygusu güçlüdür.

Tablo 3.11- Önerme 3 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	8	10,7
Katılmıyorum	19	25,3
Kararsızım	13	17,3
Katılıyorum	20	26,7
Kesinlikle Katılıyorum	15	20,0
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	51	7,6

Katılmıyorum	67	10,0
Kararsızım	90	13,4
Katılıyorum	323	48,1
Kesinlikle Katılıyorum	140	20,9
TOPLAM	671	100,0

Hesap verebilirlik ve sorumluluk duygusunun güçlü olup olmadığına ilişkin değerlendirmenin yapıldığı bu önermede sırasıyla merkez teşkilatında %36 ve taşra teşkilatında ise %17,6 oranındaki çalışan önermeye kesinlikle katılmadığını/katılmadığını söylemiştir. Merkez teşkilatındaki %46,7 oranındaki katılımcının olumlu cevap verdiği bu önermede taşra teşkilatının %69'u olumlu görüş bildirmiştir.

Kararsız katılımcı sayısının her iki teşkilat yapısında da yakın olduğu göze çarparken taşra teşkilatında önermeye verilen cevapta olumlu yaklaşanların oranı olumsuz yaklaşanlardan net bir şekilde daha fazladır. Merkez teşkilatında ise olumlu ve olumsuz yaklaşanların oranı nispeten birbirine daha yakın görünmektedir.

Bu önerme için, merkez teşkilatında olumsuz yaklaşanların oranının taşra teşkilatından daha fazla olması kurumda hesap verebilirliği sağlayacak yaptırımları öngören yasal düzenlemelerin var olmasına rağmen uygulamada eksikliklerin olması ve yetkililerin faaliyetlerini denetleyen ve sorumlu tutan etkin mekanizmaların eksik olması şeklinde bir değerlendirmede bulunulabilir.

Önerme 4: Kurumumuzdaki etik değerlere ve yasalara uyum konusu güçlüdür.

Tablo 3.12- Önerme 4 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	6	8,0
Katılmıyorum	15	20,0
Kararsızım	18	24,0
Katılıyorum	22	29,3
Kesinlikle Katılıyorum	14	18,7
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	39	5,8
Katılmıyorum	66	9,8
Kararsızım	67	10,0
Katılıyorum	344	51,3
Kesinlikle Katılıyorum	155	23,1
TOPLAM	671	100,0

Kurumdaki etik değerlere ve yasalara uyum konusunun güçlü olup olmadığının değerlendirildiği bu önermede merkez teşkilatı katılımcılarının %28'i, taşra teşkilatının ise %15,6'sı verdikleri cevapta etik değerlere ve yasalar uyum konusuna kesinlikle katılmadığını/katılmadığını söylemiştir. Merkez teşkilatındaki %48 oranındaki katılımcının olumlu cevap verdiği bu önermede taşra teşkilatının %74,4'ü olumlu görüş bildirmiştir. Kararsız katılımcı oranının taşra teşkilatında sadece %10 olduğu düşünüldüğünde merkez teşkilatındaki %24 oranı nispeten fazla olarak göze çarpmaktadır. Merkez teşkilatında bu önermeye ilişkin olumlu cevap verenlerin oranlarının taşra teşkilatına nispeten düşük olması yöneticilerin ve diğer personelin

yönetmel süreçte yaptıkları hatalardan dolayı sorumlu hissetmemeleri şeklinde bir algıya sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Önerme 5: Kurumumuzda personele yönelik düzenli olarak bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri yapılıyor.

Tablo 3.13- Önerme 5 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	12	16,0
Katılmıyorum	13	17,3
Kararsızım	8	10,7
Katılıyorum	27	36,0
Kesinlikle Katılıyorum	15	20,0
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	30	4,5
Katılmıyorum	75	11,2
Kararsızım	84	12,5
Katılıyorum	336	50,1
Kesinlikle Katılıyorum	146	21,8
TOPLAM	671	100,0

Personelin mesleki gelişimine yönelik eğitimlerin düzenli olarak yapılıp yapılmadığının tespitine ilişkin yöneltilen bu önermede ankete katılan merkez teşkilatı çalışanlarının %33,3'ü, taşra teşkilatının çalışanlarının ise %15,7'si olumsuz görüş bildirmektedir. Bu oranlar karşılaştırıldığında olumsuz görüş bildirenlerin oranı merkezde taşra teşkilatından 2 kat fazla denebilir. Ancak olumlu cevap oranlarının karşılaştırılmasında merkez teşkilatı çalışanları %56 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum cevabı verirken taşra

teşkilatında bu oran %71,9 olarak karşımıza çıkmaktadır ve diğer önermelerdeki durumdan farklı olarak olumlu cevapların oranları nispeten birbirine daha yakındır.

Kararsız katılımcı sayısının her iki teşkilat yapısında da yakın olduğu göze çarparken taşra teşkilatında önermeye verilen cevapta olumlu yaklaşanların oranı olumsuz yaklaşanlardan net bir şekilde daha fazladır.

Önerme 6: Kurumumuzda çalışanlar fikir ve önerilerini dile getirebileceği bir ortama sahiptir.

Tablo 3.14- Önerme 6 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	6	8,0
Katılmıyorum	17	22,7
Kararsızım	11	14,7
Katılıyorum	29	38,7
Kesinlikle Katılıyorum	12	16,0
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	42	6,3
Katılmıyorum	71	10,6
Kararsızım	81	12,1
Katılıyorum	319	47,5
Kesinlikle Katılıyorum	158	23,5
TOPLAM	671	100,0

Kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer alan bir diğer durumun değerlendirildiği fikir ve görüşlerin ifade edilebilirliğine ilişkin bu önermede merkez teşkilatı katılımcılarının %30,7'si, taşra teşkilatı katılımcılarının %16,9'u kesinlikle katılmıyorum ya da

katılmıyorum diyerek olumsuz görüş beyan etmiştir. Merkez teşkilatı çalışanlarının önerme hakkındaki olumsuz düşüncesinde taşra teşkilatı çalışanlarına göre yaklaşık 2 kat bir fark söz konusu olmaktadır.

Olumlu cevap oranlarının karşılaştırılmasında ise merkez teşkilatı çalışanları %54,7 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum cevabı verirken taşra teşkilatında bu oran %71 olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bir önceki önermede olduğu gibi olumlu cevaplarda nispeten birbirine yakın bir oran söz konusu olsa da merkez teşkilatında kararların adil ve katılımcı bir şekilde alınması önermesine ilişkin olumlu cevapların düşüklüğünün sağlanması bu önermede yapılmıştır. Bu anlamda önermede merkez teşkilatındaki olumlu cevapların taşra teşkilatındakilere nazaran düşük seviyede kalması;

- Personelin fikirlerine ve önerilerine değer vermeyen, tek yönlü iletişime dayalı bir yönetim anlayışının hâkim olması,
- Çalışanların fikir ve önerilerini dile getirmeleri için teşvik edici bir ortamın ve geri bildirim mekanizmalarının eksik olması,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında açık ve şeffaf bir iletişim kurulamaması gibi nedenlere dayandırılabilir.

Kararsız katılımcı sayısının her iki teşkilat yapısında da yakın olduğu göze çarparken taşra teşkilatında önermeye ilişkin verilen cevapta olumlu yaklaşanların oranı olumsuz yaklaşanlardan net bir şekilde daha fazladır.

Önerme 7: Kurumumuzda personelin performansları adil ve objektif bir şekilde değerlendiriliyor.

Tablo 3.15- Önerme 7 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	19	25,3
Katılmıyorum	19	25,3
Kararsızım	11	14,7
Katılıyorum	19	25,3

Kesinlikle Katılıyorum	7	9,3
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	72	10,7
Katılmıyorum	81	12,1
Kararsızım	106	15,8
Katılıyorum	289	43,1
Kesinlikle Katılıyorum	123	18,3
TOPLAM	671	100,0

Kurumsal yönetim ilkeleri arasında çalışanların motivasyonunu artıran unsurlar arasında yer alan, "performansın adil ve objektif değerlendirilmesi" konusunda merkez teşkilatı çalışanları %50,6 oranında kesinlikle katılmıyorum/katılmıyorum diyerek görüş bildirmiştir. Bu oran taşra teşkilatında ise %22,8 olmuştur. Buna göre merkez teşkilatı çalışanları performanslarının yöneticileri tarafından adil ve objektif bir şekilde değerlendirilmediği düşüncesine taşra teşkilatı çalışanlarına göre iki kat daha fazla sahiptir. Önermeyi cevaplandıran merkez teşkilatı çalışanlarının %34,6'sı olumlu bir tutum sergileyerek önermeye katıldığını ya da kesinlikle katıldığını belirtirken taşra teşkilatı çalışanlarında bu oranın toplam %61,4 olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere taşra teşkilatı çalışanları bu önermede de daha iyimser bir düşünceye sahiptir. Merkez teşkilatı çalışanlarında bulunan bu olumsuz algının nedenleri;

- Yöneticilerin bilinçli ya da bilinçsiz ön yargılara sahip olması,
- Net değerlendirme kriterlerinin olmaması,
- Değerlendirmede bulunan yöneticilerin çalışanlara yeterince geri bildirim vermemeleri ve bunun neticesinde çalışanların hatalarını düzeltmemeleri veya performanslarını geliştirememeleri,
- Açık iletişim eksikliği olarak değerlendirilmektedir.

Kararsız katılımcı oranının her iki teşkilat yapısında da yakın olduğu göze çarparken, taşra teşkilatında önermeye verilen cevapta olumlu yaklaşanların oranı olumsuz yaklaşanlardan net bir şekilde fazladır.

Önerme 8: Kurumumuzda çalışanlar arasında motivasyon ve iş tatmini yüksektir.

Tablo 3.16- Önerme 8 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	8	10,7
Katılmıyorum	27	36,0
Kararsızım	14	18,7
Katılıyorum	20	26,7
Kesinlikle Katılıyorum	6	8,0
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	62	9,2
Katılmıyorum	99	14,8
Kararsızım	131	19,5
Katılıyorum	259	38,6
Kesinlikle Katılıyorum	120	17,9
TOPLAM	671	100,0

Kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer alan bir diğer ilke olan motivasyon ve iş tatmininin değerlendirildiği bu önermede merkez teşkilatı çalışanları %47,7 oranında kesinlikle katılmıyorum/katılmıyorum diyerek görüş bildirmiştir. Bu oran taşra teşkilatında ise %24 olmuştur. Önermeyi cevaplandıran merkez teşkilatı çalışanlarının %34,7'si, olumlu bir tutum sergileyerek katıldığını ya da kesinlikle katıldığını belirtirken taşra teşkilatı çalışanlarında bu oranın toplam %54,5 olduğu görülmektedir.

İş tatmini ve motivasyona ilişkin olumsuz algının sebeplerini şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

- Çalışanların aldıkları maaş ve yan haklar beklentilerini karşılamıyorsa bu durum motivasyon ve iş tatminini düşürebilir.
- Yöneticiler, çalışanlara yeterince rehberlik etmiyor, işleri adil bir şekilde dağıtmıyorsa veya çalışanlara saygılı davranmıyorsa bu durum motivasyon ve iş tatminini düşürebilir.
- Çalışanlar, yaptıkları işlerin anlamsız veya önemsiz olduğunu düşünüyorsa, motivasyonları ve iş tatminleri düşebilir.
- Çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme imkânı göremiyorsa motivasyonları ve iş tatminleri düşebilir.
- Çalışanlar, aşırı bir iş yüküyle karşı karşıya kalırsa stresli ve yorgun hissederler ve bu durum motivasyon ve iş tatminini düşürebilir.
- Çalışma ortamı fiziki olarak yetersiz, dar veya gürültülü ise çalışanların motivasyonu ve iş tatmini düşebilir.

Ayrıca önermede kararsız katılımcı sayısının her iki teşkilatta da yakın olduğu göze çarparken taşra teşkilatında önermeye verilen cevapta olumlu yaklaşımların oranının olumsuz yaklaşımlardan net bir şekilde fazla olduğu görülmektedir.

Önerme 9: Kurumumuzda kaynak ve imkânlar etkin ve verimli bir şekilde kullanılıyor.

Tablo 3.17- Önerme 9 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	9	12,0
Katılmıyorum	19	25,3
Kararsızım	12	16,0
Katılıyorum	23	30,7
Kesinlikle Katılıyorum	12	16,0
TOPLAM	75	100,0

Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	51	7,6
Katılmıyorum	84	12,5
Kararsızım	120	17,9
Katılıyorum	291	43,4
Kesinlikle Katılıyorum	125	18,6
TOPLAM	671	100,0

Kurumdaki kaynak ve imkânların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının ölçülmeye çalışıldığı bu önermede merkez teşkilatı çalışanları %37,3 oranında taşra teşkilatı çalışanları ise %20,1 oranında olumsuz görüş bildirmiştir. Diğer önermelerdeki gibi bu konuya da merkez teşkilatı çalışanları daha olumsuz yaklaşmışlardır.

Olumlu cevap oranlarının karşılaştırılmasında merkez teşkilatı çalışanları %46,7 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum cevabı verirken taşra teşkilatında bu oran %61,5 olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine merkez teşkilatındaki olumsuz algının sebeplerinin ne olabileceği değerlendirildiğinde;

- Faaliyetlerin planlanması ve önceliklendirilmesi zayıfsa, kaynaklar boşa harcanabilir veya ihtiyaç duyulan yerlere ulaşamaz.
- Farklı birimler arasında koordinasyon eksikliği varsa harcamalar çakışabilir.
- Çalışanlar kaynakların önemini anlamıyorsa veya onları sorumlu bir şekilde kullanmaya motive edilmiyorsa kaynaklar boşa harcanabilir.
- Yöneticiler kaynak kullanımından sorumlu tutulmuyorsa ve hesap verebilirlik eksik ise kaynakları dikkatsizce kullanabilirler.
- Ekonomik durgunluk veya enflasyon gibi faktörler kurumların kaynaklarını daha kısıtlı hâle getirebilir.

- Siyasal istikrarsızlıklar, kurumların planlamalarını yapmasını ve kaynaklarını uzun vadeli bir şekilde kullanmasını zorlaştırabilir.

Diğer yandan önermeye ilişkin kararsız katılımcı sayısının her iki teşkilat yapısında da yakın olduğu göze çarparken taşra teşkilatında önermeye verilen cevapta olumlu yaklaşanların oranı olumsuz yaklaşanlardan üç kat daha fazladır.

Önerme 10: Kurumumuzda riskler ve belirsizlikler etkili bir şekilde yönetiliyor.

Tablo 3.18- Önerme 10 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	5,3
Katılmıyorum	24	32,0
Kararsızım	13	17,3
Katılıyorum	25	33,3
Kesinlikle Katılıyorum	9	12,0
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	53	7,9
Katılmıyorum	81	12,1
Kararsızım	128	19,1
Katılıyorum	302	45,0
Kesinlikle Katılıyorum	107	15,9
TOPLAM	671	100,0

Konjonktürel olarak yaşanabilecek ani değişikliklerde kurum ve yöneticilerin etkililiğinin değerlendirildiği bu önermede merkez teşkilatı çalışanları %37,3 oranında taşra teşkilatı çalışanları ise %20 oranında olumsuz görüş bildirerek etkililik konusuna kesinlikle katılmadıklarını ya da katılmadıklarını bildirmiştir. Olumlu görüşlerin bildirildiği

katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum maddelerinde ise merkez teşkilatı %45,3 oranında, taşra teşkilatı %60,9 oranında olumlu görüş bildirmiştir. Kararsız katılımcı sayısının her iki teşkilat yapısında da yakın olduğu yine göze çarparken taşra teşkilatında önermeye verilen cevapta olumlu yaklaşanların oranı olumsuz yaklaşanlardan üç kat daha fazladır.

Önerme 11: Kurumumuzda değişim ve yeniliklere açık bir ortam vardır.

Tablo 3.19- Önerme 11 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	5	6,7
Katılmıyorum	22	29,3
Kararsızım	18	24,0
Katılıyorum	22	29,3
Kesinlikle Katılıyorum	8	10,7
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	47	7,0
Katılmıyorum	90	13,4
Kararsızım	110	16,4
Katılıyorum	294	43,8
Kesinlikle Katılıyorum	130	19,4
TOPLAM	671	100,0

Kurumsal yönetişimde önemli bir diğer ilke olan ve ortaya çıkan yeni durumlar karşısında esneklik ilkesinin değerlendirildiği bu önermede merkez teşkilatı çalışanları %36 oranında, taşra teşkilatı çalışanları ise %20,4 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Olumlu görüşlerin bildirildiği katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum maddelerinde ise

merkez teşkilatı %40 oranında, taşra teşkilatı ise %63,2 oranında olumlu görüş bildirmiştir. Söz konusu önermede merkez teşkilatının taşra teşkilatına kıyasla daha olumsuz bir algıya sahip olmasının nedenlerini şu şekilde varsaymak ve değerlendirmek mümkündür;

- Kurumda uzun süredir var olan geleneklere ve iş yapma şekillerine kısacası statükoya olan aşırı bağlılık değişime karşı direnç yaratabilir.
- Hataların cezalandırılması ve başarısızlığa karşı hoşgörüsüzlük çalışanların yeni şeyler deneme riskini almasını engelleyebilir.
- Yöneticiler ve üst makamlarda değişim ve yeniliğe açık bir bakış açısının olmaması kurumda değişimin önünü kesebilir.
- Karmaşık prosedürler ve onay süreçleri yeni fikirlerin hayata geçirilmesini zorlaştırabilir.
- Değişim ve yenilik için gerekli olan zaman, para ve insan gücü gibi kaynakların yetersizliği kurumda değişimin gerçekleşmesini engelleyebilir.
- Çalışanların yeterince motive olmaması veya kurumun geleceğine dair bir inançlarının olmaması değişim ve yeniliklere karşı ilgisizlik yaratabilir.
- Değişimin mevcut işleri ve sorumlulukları etkileyeceği endişesi çalışanların değişime karşı direnmesine neden olabilir.

Bununla birlikte önermede kararsız katılımcı sayısının merkez teşkilatında her dört kişiden biri olduğu görülürken, taşra teşkilatında önermeye verilen cevapta olumlu yaklaşanların oranı olumsuz yaklaşımlardan yine üç kat daha fazladır.

Önerme 12: Kurumumuzda kararlar alınırken paydaşların (öğrenciler, veliler, personel, sivil toplum kuruluşları vb.) ihtiyaçları ve talepleri göz önünde bulunduruluyor.

Tablo 3.20- Önerme 12 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	5,3
Katılmıyorum	15	20,0
Kararsızım	17	22,7
Katılıyorum	27	36,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	16,0
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	40	6,0
Katılmıyorum	81	12,1
Kararsızım	114	17,0
Katılıyorum	314	46,8
Kesinlikle Katılıyorum	122	18,2
TOPLAM	671	100,0

Kurumsal yönetim sürecinde bir diğer önemli ilke olan iç ve dış paydaşların fikrinin önemsenip önemsenmediğinin değerlendirildiği bu önermede merkez teşkilatı çalışanları %25,3 oranında, taşra teşkilatı çalışanları ise %18,1 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Diğer yandan merkez teşkilatı çalışanları bu önermeye %52,2 oranında olumlu görüş bildirirken diğer önermelere göre daha yüksek bir oranda katılıyorum/kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Taşra teşkilatı çalışanları ise bu önermeye %65 oranında olumlu görüş bildirmişlerdir.

Bu önermeye ilişkin olumlu görüşler diğer önermelere nazaran yüksek gibi görünse de iki kişiden biri paydaşların ihtiyaç ve taleplerinin dikkate alınmadığı algısına sahiptir.

Bunun nedeni şunlar olabilir;

- Karar verme süreci hakkında paydaşları yeterince bilgilendirmemek.
- Paydaşların geri bildirimlerini ve önerilerini almak için kısıtlı yöntemler kullanmak.
- Paydaşların karar verme sürecine yeterince katılmamaları.
(Örneğin; 2024 yılında yaşanan müfredat değişikliği Türkiye'de milyonlarca kişiyi ilgilendirmesine rağmen, MEB tarafından 26 Nisan-10 Mayıs tarihleri arasında kamuoyunun görüş ve önerisine sunulan yeni müfredat taslağına sadece 67 bin 284 görüş ve öneri bildirilmiştir MEB, 2024).

Ayrıca önermede kararsız katılımcı sayısı her iki teşkilat çalışanları açısından yakın olsa da merkez teşkilatı oranı bir miktar (%5,7) daha yüksektir.

Önerme 13: Kurumumuzda iş birliği ve koordinasyon farklı birimler arasında etkin bir şekilde sağlanmaktadır.

Tablo 3.21- Önerme 13 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	4,0
Katılmıyorum	18	24,0
Kararsızım	16	21,3
Katılıyorum	29	38,7
Kesinlikle Katılıyorum	9	12,0
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	45	6,7
Katılmıyorum	67	10,0

Kararsızım	114	17,0
Katılıyorum	318	47,4
Kesinlikle Katılıyorum	127	18,9
TOPLAM	671	100,0

Kurum içi iletişimin ve iş birliğinin değerlendirildiği bu önermede merkez teşkilatı çalışanları %28 oranında kesinlikle katılmıyorum/katılmıyorum cevabı verirken taşra teşkilatı çalışanları %16,7 oranında olumsuz cevap vermiştir. Merkez teşkilatı çalışanlarının %50,7 oranında olumlu cevap verdiği bu önermede taşra teşkilatı çalışanları %66,3 oranında katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir.

Önermeye ilişkin olumsuz algının olası sebeplerinden bahsetmek gerekirse kısaca şu şekilde sıralanabilir;

- Açık ve şeffaf iletişim kurulmaması,
- Ortak hedeflerin belirlenmemesi ve bu hedeflere ulaşmak için birlikte çalışılmaması,
- Yöneticilerin iş birliği ve koordinasyonu teşvik etmemesi ve farklı birimler arasında koordinasyonun sağlanmaması,
- Bürokratik engeller ve gerekli insan kaynağının tahsis edilmemesi,
- Farklı çalışma yöntemlerinin olması ve güven ortamının oluşturulmaması

Bahsi geçen nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla kurumda etkinlik ve etkililiğin sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Diğer yandan önermede, kararsız katılımcı sayısı her iki teşkilat çalışanları açısından yakın olsa da merkez teşkilatı oranı yine bir miktar (%4,3) daha yüksektir.

Önerme 14: Kurumumuzda inovatif ve girişimci bir ruh vardır.

Tablo 3.22- Önerme 14 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	10	13,3
Katılmıyorum	19	25,3
Kararsızım	17	22,7
Katılıyorum	20	26,7
Kesinlikle Katılıyorum	9	12,0
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	49	7,3
Katılmıyorum	110	16,4
Kararsızım	139	20,7
Katılıyorum	256	38,2
Kesinlikle Katılıyorum	117	17,4
TOPLAM	671	100,0

MEB'deki inovatif ve girişimci bir anlayışın var olup olmadığının değerlendirildiği bu önermede merkez teşkilatı çalışanları önermeye %38,6 oranında kesinlikle katılmadığını ya da katılmadığını bildirmiştir. Bu oranın taşra teşkilatı çalışanları açısından %23,7 olduğu görülmektedir.

Merkez teşkilatının %38,7 oranında olumlu cevap verdiği bu önermede taşra teşkilatı %55,6 oranında katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Olumlu ve olumsuz cevapların merkez teşkilatında çok yakın olması ve kararsız katılımcı sayısının diğer önermelere nispeten fazla olması konu hakkında bilgi sahibi olma düzeyinin düşüklüğü olarak değerlendirilebilir. Nitekim söz konusu önermede olumsuz görüşlerin olası sebeplerine değinmek gerekirse bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Yöneticilerin inovasyona ve girişimciliğe değer verdiğini göstermemesi ve bu konuda vizyon sunduğu bir ortamın oluşturulmaması,
- Risk almaktan ve başarısız olmaktan korkulan bir anlayışa sahip olunması,
- Yaratıcı düşünmeyi ve yeni fikirlere açık olmanın teşvik edilmemesi,
- Bürokratik engelleri kaldırmak ve inovasyon veya girişimcilik için gerekli kaynakların tahsis edilmemesi,
- Çalışanlara inovasyon ve girişimcilik ile ilgili eğitim ve beceri geliştirme imkanlarının sunulmaması.

Ayrıca önermede kararsız katılımcı oranının merkez teşkilatında yine taşra teşkilatındakinden biraz daha fazla olduğu görülmektedir.

Önerme 15: Kurumumuzda liderlik ve yönetim becerileri güçlüdür.

Tablo 3.23- Önerme 15 Sonuçları

Cevaplar (Merkez Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	10	13,3
Katılmıyorum	22	29,3
Kararsızım	10	13,3
Katılıyorum	25	33,3
Kesinlikle Katılıyorum	8	10,7
TOPLAM	75	100,0
Cevaplar (Taşra Teşkilatı)	Kişi Sayısı	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	58	8,6
Katılmıyorum	92	13,7
Kararsızım	109	16,2
Katılıyorum	281	41,9
Kesinlikle Katılıyorum	131	19,5
TOPLAM	671	100,0

Kurumdaki yöneticilik becerilerinin ve liderlik göstergesinin yüksek olduğuna dair değerlendirmenin yapıldığı bu önermede merkez teşkilatı çalışanları %42,6 oranında olumsuz görüş bildirirken, taşra teşkilatı çalışanları %22,3 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Önermeye cevap veren merkez teşkilatı çalışanlarının %44'ü olumlu bir tutum sergileyerek katıldığını ya da kesinlikle katıldığını belirtirken taşra teşkilatı çalışanlarında bu oranın toplam %61,4 olduğu görülmektedir. Yine merkez teşkilatı katılımcılarının olumsuz algısının taşraya nazaran daha yüksek olduğu düşünüldüğünde bunun olası sebeplerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Yöneticilere liderlik ve yönetim becerileri konusunda eğitim ve geliştirme imkânlarının sunulmaması,
- Liderlik ve yönetim becerilerine sahip olmayan liyakatsiz kişilerin yönetici pozisyonlarına seçilmesi diğer bir deyişle liyakat yerine nepotizm gibi kriterlere göre seçim yapılması,
- Yöneticilerin liderlik ve yönetim becerilerinde kendini geliştirmeye motive olmaması,
- Deneyim kazanma imkânı sunulmadan yöneticilerin göreve getirilmesi,
- Yöneticilerin liderlik ve yönetim becerileri için gerekli olan karizma, iletişim becerileri, problem çözme becerileri gibi kişisel özelliklere sahip olmaması,
- Dış faktörlerin yarattığı zorluklarla başa çıkabilecek liderler yetiştirilmemesi.

Bununla birlikte önermeye katılan kararsız katılımcı sayısının her iki teşkilat yapısında yakın olmasına rağmen taşra teşkilatında önermeye verilen cevapta olumlu yaklaşanların oranı olumsuz yaklaşımlardan net bir şekilde daha fazladır. Merkez teşkilatında ise olumlu ve olumsuz yaklaşımların oranı birbirine yakın gözükmektedir.

3.5. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Araştırmaya yönelik anket sorularıyla Kurumsal Yönetişim Ölçeği (KYÖ)'nin yapı geçerliğini tespit etmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. Bunun için bir istatistikî analiz paket programında (SPSS v27.0) yer alan temel bileşenler (*principal components*) ve doğrudan eğik döndürme (*direct oblimin*) yöntemleri kullanılmıştır. Temel bileşenler yönteminin uygulamada en sık ve kolay kullanılan yöntem olması; doğrudan eğik döndürme yöntemi ise faktörler arasında ilişki olduğu düşünüldüğünde kullanılması sebebiyle tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2011, s. 126).

Ortaya çıkan sonuçlara göre; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,977 olarak bulunmuş ve bu oranın Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Öyle ki KMO değeri Field tarafından 0,50'nin üzerinde olduğunda geçerli olarak görülmektedir. Field'e göre bu değer eğer 0,90-1,00 arasında ise "Mükemmel" kategorisinde sınıflandırılmakta ve faktör analizi için yeterli olarak belirtilmektedir. (Field, 2009, s. 659)

Bunun yanı sıra Barlett Küresellik Testi Sonucunda ise; $\chi^2(105)=11869,061$ ve "anlamlılık değeri(p)<0,05" olarak bulunmuş; bu bulgu maddeler arasındaki anlamsal bütünlüğün de AFA için yeterli olduğunu göstermiştir (Tablo 3.24).

Tablo 3.24- KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,977
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	11869,061
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık	0,000

Yapılan anketin faktör analizine uygunluğunun ölçüldüğü bir diğer uygulama ise "Ortak Varyans" değerlerinin bulunmasıdır. Bu değerler Tablo 3.25'te gösterilmiştir. Bu durumda faktörlerin ortak olarak her bir maddede açıkladığı varyansı ya da diğer bir deyişle her bir maddenin ortak varyansa olan katkısı gösterilmektedir. Buradaki kat sayıların 0,66'dan büyük olması veya katılımcı sayısının 250 kişiden fazla olması durumunda ortalama en az 0,60 olması gerekmektedir. (Field, 2009, s. 662) Tablo 3.25'e

bakıldığında ortaya çıkan değerlerin faktör analizi için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.25- Ortak Varyanslar

ÖNERMELER	BAŞLANGIÇ	ÇIKTI
1. Kurumumuzda şeffaf ve açık bir iletişim ortamı vardır.	1,000	,765
2. Kurumumuzdaki karar alma süreçleri adil ve katılımcı bir şekilde yürütülmektedir.	1,000	,794
3. Kurumumuzda hesap verebilirlik ve sorumluluk duygusu güçlüdür.	1,000	,765
4. Kurumumuzdaki etik değerlere ve yasalara uyum konusu güçlüdür.	1,000	,757
5. Kurumumuzda personele yönelik düzenli olarak bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri yapılıyor.	1,000	,623
6. Kurumumuzda çalışanlar fikir ve önerilerini dile getirebileceği bir ortama sahiptir.	1,000	,738
7. Kurumumuzda personelin performansları adil ve objektif bir şekilde değerlendiriliyor.	1,000	,804
8. Kurumumuzda çalışanlar arasında motivasyon ve iş tatmini yüksektir.	1,000	,768
9. Kurumumuzda kaynak ve imkânlar etkin ve verimli bir şekilde kullanılıyor.	1,000	,693
10. Kurumumuzda riskler ve belirsizlikler etkin bir şekilde yönetiliyor.	1,000	,739
11. Kurumumuzda değişim ve yeniliklere açık bir ortam vardır.	1,000	,776
12. Kurumumuzda kararlar alınırken paydaşların (öğrenciler, veliler, personel, sivil toplum kuruluşları vb.) ihtiyaçları ve talepleri göz önünde bulunduruluyor.	1,000	,770
13. Kurumumuzda iş birliği ve koordinasyon farklı birimler arasında etkin bir şekilde sağlanmaktadır.	1,000	,810
14. Kurumumuzda inovatif ve girişimci bir ruh vardır.	1,000	,781
15. Kurumumuzda liderlik ve yönetim becerileri güçlüdür.	1,000	,806

Anket sonuçları arasındaki korelasyon analizine bakıldığında ise; ortaya çıkan değerlerin $-1,00 < r < +1,00$ aralığında olduğu görülmüş; en düşük değer 0,640 olduğu ve

diğerlerinin bu değerdan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu analize göre maddeler arasında orta düzeyde, çok yüksek veya çok düşük olmayan ilişkiler beklentisine uygun bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Anket sonuçları arasındaki ilişkilerin anlamlı olmasına ilişkin verilerde ise " $p < 0,05$: Anlamlı" formülünden yola çıkılarak elde edilen bulgularda anket sorularına ilişkin verilen cevaplar arasındaki ilişkilerin tamamının " p " değerinden küçük olduğu, anlamlı ve tutarlı sonuçlar ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Böylece geçerlik analizine yönelik "yapı geçerliği" açısından istenilen sonuca ulaşılmıştır.

Korelasyon analizine ilişkin ortaya çıkan son veri ise çoklu bağlantılılık anlamına gelen ve çoklu korelasyon hakkında bilgi veren $a.Determinant > 0,0001$ (Field, 2009) değerine ilişkindir. Bu değer, yapılan korelasyon analizi sonucunda 1,733 çıkmıştır. Bu durum ise; 1,733 korelasyon değerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan Field tarafından, gerçek korelasyon katsayıları ile model korelasyonlarının kat sayıları arasındaki farkın yapılan analizler sonucunda 0,05'ten fazla olmaması gerektiği, en azından bu durumda ortaya çıkan sonuçların %50'den fazlasının 0,05 değerinden küçük olmasının yeterli olacağı ifade edilmiştir. Söz konusu analiz sonucunda ortaya çıkan sonuçların %15'inin 0,05'ten büyük olması, %85'inin küçük olması söz konusudur. Bu durum da model korelasyonu sonuçlarının faktör analizi için yeterli olduğunu görülmektedir.

Kurumsal Yönetişim Ölçeği'nin (KYÖ) güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0,933$ olarak bulunmuştur. Bu nedenle, KYÖ'nün güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Çünkü Cronbach Alpha Değeri'nin (α) 0,70 ve üzeri olması, bir ölçme aracının güvenilirliği için yeterli görülmektedir. (Büyüköztürk, 2011, s. 171)

AFA sonucunda 15 maddeden oluşan KYÖ'nün tek boyutlu (faktörlü) bir yapıdan oluştuğu toplam varyansın %79,928'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre KYÖ'nün geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.26'da görüldüğü üzere faktör yükleri en düşük 0,789 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla 0,40 ve üzeri faktör yükleri

ideal olarak kabul edildiği için (Field, 2009, s. 666) maddelerin faktöre önemli katkı yaptıkları değerlendirilmiştir.

Tablo 3.26- Kurumsal Yönetişim Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör 1
1. Kurumumuzda şeffaf ve açık bir iletişim ortamı vardır.	,875
2. Kurumumuzdaki karar alma süreçleri adil ve katılımcı bir şekilde yürütülmektedir.	,891
3. Kurumumuzda hesap verebilirlik ve sorumluluk duygusu güçlüdür.	,875
4. Kurumumuzdaki etik değerlere ve yasalara uyum konusu güçlüdür.	,870
5. Kurumumuzda personele yönelik düzenli olarak bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri yapılıyor.	,789
6. Kurumumuzda çalışanlar fikir ve önerilerini dile getirebileceği bir ortama sahiptir.	,859
7. Kurumumuzda personelin performansları adil ve objektif bir şekilde değerlendiriliyor.	,896
8. Kurumumuzda çalışanlar arasında motivasyon ve iş tatmini yüksektir.	,876
9. Kurumumuzda kaynak ve imkânlar etkin ve verimli bir şekilde kullanılıyor.	,832
10. Kurumumuzda riskler ve belirsizlikler etkin bir şekilde yönetiliyor.	,860
11. Kurumumuzda değişim ve yeniliklere açık bir ortam vardır.	,881
12. Kurumumuzda kararlar alınırken paydaşların (öğrenciler, veliler, personel, sivil toplum kuruluşları vb.) ihtiyaçları ve talepleri göz önünde bulunduruluyor.	,877
13. Kurumumuzda iş birliği ve koordinasyon farklı birimler arasında etkin bir şekilde sağlanmaktadır.	,900
14. Kurumumuzda inovatif ve girişimci bir ruh vardır.	,884
15. Kurumumuzda liderlik ve yönetim becerileri güçlüdür.	,898
Öz Değer:	11,388
Açıklandığı Varyans	75,917
Açıklandığı Toplam Varyans	75,917

Verilerin frekans analizine gelindiğinde ise hem Bakanlığın Merkez Teşkilatına hem de Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğüne yönelik uygulanan anketin veri seti altında kayıp bir veri bulunmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

20. yüzyılın son çeyreğinde gerek kamusal gerek özel sektör yönetim biçimlerinde ortaya çıkan dönüşüm; ilerleyen teknoloji sayesinde bilgiye erişimin kolaylaşmasıyla giderek hızlanmıştır. Bu durum yönetsel anlamda hem kamu hem de özel sektör yönetimlerini konjonktürel değişimlere ilişkin esnek davranmak zorunda bırakmıştır. Örneğin, 1973 yılında yaşanan petrol krizi ve sonrasında ortaya çıkan ekonomik ve toplumsal sorunlarla birlikte yeni arayışlara girilmiş ve neticesinde YKİ yaklaşımı hayata geçirilmiştir. Bu paradigma, müdahaleci devlet anlayışına ve uygulamalarına karşı çıkmış, minimal devlet fikri ile katı ve hiyerarşik bürokrasi yerine, konjonktüre göre esneyebilen, piyasa ilkelerine bağlı ve vatandaş yerine müşteri anlayışına sahip bir yaklaşım olarak literatürde ve uygulamada kendine yer edinmiştir. Ancak 1990'lı ve 2000'li yıllarda yaşanan finansal krizler, şirket skandalları ve küreselleşme gibi etkenler, YKİ yaklaşımının da ideal çözüm olmadığını göstermiştir. Nitekim zaman içerisinde piyasa ilke ve yöntemlerinin kamuya uyarlanmasında da kamu yararı, adalet, tarafsızlık gibi değerlerin tahrip edildiği eleştirisi ortaya çıkmıştır.

Bu kapsamda yönetsel yapıların küresel olgulara uyum sağlaması ve söz konusu eleştirileri dikkate alarak yeni çözümler üretmesi adına YKİ yaklaşımına tamamen aykırı olmayan ve hatta onu tamamlayan bir niteliğe sahip olan yönetim yaklaşımı gündeme gelmiştir. Bu yeni yaklaşım uluslararası anlamda ilk olarak 1989 yılında Dünya Bankası'nın hazırladığı Afrika'nın Kalkınması Raporu'nda kullanılmış ve bu tarih itibarıyla dünya çapında yönetsel süreçlere hâkim olmaya başlamıştır. Bu anlayışla yönetimde katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, adil olma ve sorumluluk gibi ilkeler içerisinde hareket etmek söz konusu olmuştur.

Türkiye'de ise 2000'li yıllarda yönetim ve onun bir alt türü olan kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda kamu kurumlarının yönetsel yapılarında birtakım adımlar atılmıştır. Örneğin, kamu idarelerinin 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve bu kanun kapsamında stratejik plan, idare faaliyet raporu ve performans programı hazırlama ve yayımlama zorunluluğuna sahip olması kurumsal yönetim kavramı çerçevesinde öne çıkan gelişmeler olmuştur.

Bu Tezde, söz konusu kamu idarelerinden biri olarak Millî Eğitim Bakanlığı mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar ile stratejik plan gibi üst politika belgeleriyle kendisine tevdi edilen görev ve yetkiler açısından irdelenmiş ve Bakanlığın adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik, fırsat eşitliği, stratejik vizyon, tutarlılık, cevap verebilirlik gibi kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda hareket etme yükümlülüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bununla birlikte bu yükümlülüklerin yönetsel yapı içerisinde ne düzeyde hayata geçirildiğine ilişkin yapılan alan (anket) araştırmasından elde edilen bulgulara göre Millî Eğitim Bakanlığı'nda kurumsal yönetim ilkelerinin mevzuatta ve üst politika belgelerinde olduğu ölçüde uygulamada güçlü hissedilmediği ortaya çıkmıştır. Özellikle Bakanlık merkez teşkilatında taşra teşkilatına oranla kurumsal yönetim ilkelerinin kabul gördüğü ve hayata geçirildiği algısının düşük düzeyde kaldığı görülmüştür. Üstelik taşra teşkilatında katılımcıların büyük çoğunluğu öğretmen ve memur sınıfında olan, yönetici pozisyonunda yer almayan kişiler olmasına rağmen kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin algılarının merkez teşkilatı çalışanlarına nazaran daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun muhtemel sebeplerinin taşra teşkilatının iç içe geçmiş yapısının ve bu yapının getirdiği daha az bürokratik ilişkiler ağı olduğu söylenebilir. Nitekim araştırma sonuçlarına göre, taşra teşkilatı personeline fikir ve taleplerin daha kolay bir şekilde üst yöneticilere iletilebildiğine ve daha fazla şeffaflık ile iletişimde açıklığın uygulamaya geçirildiğine ilişkin olumlu bir algı mevcuttur.

Bu kapsamda, başta merkez teşkilatı olmak üzere kurumsal yönetime ilişkin üst yöneticilerin katılımcı bir anlayışla tüm kuruma hitap edecek şekilde, personel ile gerektiğinde birebir iletişim hâlinde olarak kurumsal kırtasiyeciliği ve iletişimsizliği ortadan kaldırması, kurum içerisinde çalışma barışını sağlayacak nitelikte performans değerlendirmelerinin objektif ve adil bir şekilde yapılması, personele yönelik rehberlik ve desteğin yanı sıra ödüllendirme sisteminin aktif ve adaletli bir şekilde uygulanması ile yetkilendirme ve sorumluluğun birlikte tanımlanması gerektiği önerilebilir.

Diğer yandan alan araştırması sonucunda olumlu algının yine düşük düzeyde kaldığı tespit edilen; koşullara uygun olarak esnek davranabilmek ya da diğer bir deyişle konjonktüre uyumlu hareket edebilmek, yeniliklere açık olmak, iç ve dış paydaşların

görüşlerini ve önerilerini dikkate almak ya da paydaşlara görüş bildirebilecekleri bir ortam sağlamak da diğer önemli kurumsal yönetim ilkeleri olarak uygulamada kendine yer bulmalıdır. Böylece kurumsal anlamda katılımcılık ile etkinlik ve etkililik artışı sağlanabilirken, dış paydaşların görüşlerinin dikkate alınmasıyla kurum ile toplum arasındaki bütünleşmede de artış sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, M. (2022). *İyi Yönetişim İlkeleri*. 05 11, 2024 tarihinde <https://seffaflik.org/wp-content/uploads/2022/01/Iyi-Yonetisim-Ilkeleri.pdf>. adresinden alındı
- Akçakaya, M. (2021). Yönetişim. *Kamu Yönetimi Modern (Yapı ve Süreçler)* (s. 156). içinde Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C. (2002). *İyi Yönetişimin Temel Özellikleri ve Başlıca Unsurları*. 2024 tarihinde İyi Yönetişim: <http://www.canaktan.org/politika/yonetisim/ozellikler.htm> adresinden alındı
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-191.
- Aktan, C., & Aktan, S. (2019). Organizasyonlar ve Kurumlar Kurullar ve Kurumların Rolü, Fonksiyonları ve Önemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(11), 65-82.
- Alıcı, O. V., & Kandeğer, B. (2012). Türk Kamu Yönetiminde Denetimin Evrimi ve Geleceği. *Türki İdare Dergisi*(475), 89-100.
- Alp, A., & Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?* (1. b.). İstanbul: Doğan Kitap.
- Arifoğlu, A., Körnes, A., Yazıcı, A., Akgül, K., & Ayvalı, A. (2002). E-Devlet Yolunda Türkiye. *Türkiye Bilişim Derneği Yayınları*.
- Arslan, M. (2019). *İşletme Yönetimi II*.
- Atılgan, A. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma Türkiye'de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi .
- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance*, 3(2), 115-137. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1990.tb00111.x>
- Aydın, A. H. (2021). *KAMU YÖNETİMİNE GİRİŞ Temel Konular-Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Ayhan, U., & İrdem, İ. (2018). *Kamu Yönetimi Tartışmaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Başbakanlık Müsteşarlığı. (2002). *Türkiye Bilişim Şûrası Raporu*.

- Bayramoğlu, S. (2018). *Yönetişim Zihniyeti: Türkiye'de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü* (4. Baskı b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bevir, M. (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Bezirci, M., & Karasioğlu, F. (2011). Türkiye'de Denetimin Tarihsel Gelişimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 571-592.
- Bilici, G., & Pekküçükşen, Ş. (2022). Yeni Kamu (Yönetimi, İşletmeciliği, Hizmeti). *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 655 - 669.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Temel Bileşenler Yöntemi İle Eğik ve Dik Döndürme Seçimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Collaborators, Q. (2024). 2024 tarihinde <https://www.questionpro.com/blog/tr/amacli-ornekleme-muhbir-secimi-icin-bir-arac/> adresinden alındı
- Çeliksoy, E. (2020). *Yönetişimin Kurumsallaşma Üzerine Etkileri: AB Ülkeleri ve Türkiye Örneği*. Gazi Kitabevi.
- Çevik, H. H. (2002). Kamu Yönetim Başarısızlık Teorisi ve Eleştirisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), 39-53.
- Çiftçi, L., & Öktem, M. (2022). *Kamu Yönetimi Dönüşümü Sürecinde Eğitim Reformları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çolak, Ç. (2021). *Yeni Kamu Yönetişimi: Kamu Yönetiminde Üçüncü Bir Paradigma İddiası*. Ankara: Astana Yayınları.
- Çukurçayır , M. A., & Sipahi, E. B. (2003). Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite. *Sayıştay Dergisi*, 50(51), 35-66.
- Çukurçayır, M. A. (2003). *Yurttaş Odaklı Yerel Yönetim, Yeniden Yapılanma, Demokratiklik, Etkinlik* (1 b.). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Demirel, D. (2010). Yönetişimde Yeni Bir Boyut: e-Yönetişim. *Türk İdare Dergisi*(466), 65-94.
- Denek, S. (2018). Teknolojik Kamu Yönetimi. M. A. Özer, & U. Ayhan (Dü) içinde, *Kamu Yönetimi Tartışmaları* (s. 480). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New Public Management Is Dead/Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

- Eğilmez, M. (2012). *Özelleştirme*. Haziran 2024 tarihinde Kendime Yazılar: <https://www.mahfiegilmez.com/2012/08/ozellestirme-dar-anlamda-kamukesimi.html> adresinden alındı
- Ekinci, E. (2022). Dijital Yönetişim. E. Ekinci, & M. A. Özer (Dü.) içinde, *Baştan Sona Yönetişim* (s. 57-77). Gazi Kitabevi.
- Ener, M., & Demircan, E. (2006). Küreselleşme Sürecinde Yeni Devlet Anlayışı ve Türkiye. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 197-218.
- Erbaş, M. S. (2022). Kamu Kurumlarının Kurumsallaşması ve Markalaşması. *Ombudsman Akademik*, 8(16), 215-256.
- Erol, V. (2023, Haziran). Kamu Yönetiminde Kimlik Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 4(1), s. 145-162. <https://doi.org/10.58702/teyd.1229356>
- Ersavaş Kavanoz, S. (2020). Yeni Kamu Yönetimi İşletmeciliği. *Kamu Yönetimi* (s. 82-86). içinde Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar* (11 b.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Eser, H. B., Memişoğlu, D., & Özdamar, G. (2011). Sosyal Siyasetin Üretilmesi Sürecinde Refah Devletinden Neo-Liberal Devlete Geçiş: Devletin Kamu Hizmeti Sunma İşlevinin Değişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 201-217.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Paris: Institute of Electrical and Electronics Engineering.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE.
- Genco, A. (2022). *Türkiye’de Kamu Yönetiminde Teknoloji Politikası: Kalkınma Planları Açısından Değerlendirme*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Gökçe, O., Kutlu, Ö., & Gökçe, G. (2001). 1980’li Yıllardan Beri Uygulanan Kamu Yönetimi Reformları Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(2), s. 18-45.
- Görgülü, U. (2014). *Kurumsallaşma Olgusu*. Mühendis Güncesi: <https://www.muhendisguncesi.com/kurumsallasma-olgusu/> adresinden alındı
- Göymen, K. (2000). Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Yönetişim: Gereksinmeler, Önermeler, Yönelimler. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 9(2), 3-13.
- Gulick, L. (1936). Wharton Assembly Addresses. University of Pennsylvania Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctv5134xd> adresinden alındı

- Güler, B. A. (2003). Devlette Reform: Mimarlar Odası Sunuşu. Ankara: TMMOB Mimarlar Odası. 2024 tarihinde <http://www.mimarlarodasiankara.org/dosya/birgulaymanguler.pdf> adresinden alındı
- Güler, B. A. (2003). Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye. *Praksis*(9), 93-116.
- Güzelsarı, S. (2004). Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımı. *SBF Dergisi Ankara Üniversitesi*, s. 1-25. <https://sbfdergi.ankara.edu.tr/dergi/tartisma/2004/selime-guzelsari.pdf> adresinden alındı
- Haşit, G., & Uçar, A. (2014). Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 85-113.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hughes, O. (2014). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi* (1 b.). (B. Kalkan, Çev.) Ankara: BigBang Yayınları.
- Hughes, O. E. (1998). New Public Management. *Public Management and Administration* (s. 52-80). içinde London: Palgrave. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-349-26896-2_3
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları*. (2005). 2024 tarihinde [mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr): <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=8044&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeligi&mevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Karasu, K. (2004). Kamu Yönetimi Disiplininin Kökenine İlişkin Bir Not. *II. Kamu Yönetimi Forumu Bildirileri*, s. 225-242.
- Kavanoz, S. E. (2023). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımı. *Kamu Yönetimi* (s. 1-18). içinde Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Kavruk, H. (2013). Yönetişim. E. G. İşbir (Dü.) içinde, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (s. 200). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Keyman, E. F. (2022). *Küresel Yönetişim*. 2024 tarihinde [tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr): https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/kuresel_yonetisim adresinden alındı
- Koç, H. (2017). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research. *Educational And Psychological Measurement*(30), 607-610.
- Kumcu Yıldız, S. (2008). *Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Bir Model*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Laurence E. Lynn, J. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For. *Public Administration Review*, 61(2), 144-160.
- Leblebici, D. N., Ömürgönülşen, U., & Aydın, M. D. (2001). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.
- Mallin, C. A. (2016). *Corporate Governance*. London: Oxford University Press.
- MEB. (2024). *MEB Haberler*. Haziran 2024 tarihinde <https://www.meb.gov.tr/yeni-mufredat-taslagina-67-bin-in-uzerinde-gorus-ve-oneri-geldi/haber/33693/tr> adresinden alındı
- Mehta, M. D. (2007). Good Governance. M. Bevir içinde, *Encyclopedia of Governance I*. California: SAGE Publications.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2024). *2023 Yılı İdare Faaliyet Raporu*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2024). *2024-2028 Stratejik Planı*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.
- OECD. (2016). *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Okçu, M. (2012). Değişen Dünyayı Anlamak İçin Önemli Bir Kavram: Yönetişim. F. N. Genç içinde, *Kamu Yönetimi* (s. 9-29). Ekin Yayınevi.
- Okçu, M., Usta, S., & Ceyhan, H. (2020). Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı ve Bürokrasi ve Kültürü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 291-311.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin Books .
- Ozan, M. S., & Yolcu, F. S. (2021). Geleneksel ve Yeni Kamu Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *4th International European Conference on Interdisciplinary Scientific*, (s. 578-584). Warsaw, Poland.

- Ömürgönülşen, U. (1997). The Emergence Of A New Approach To The Public Sector: The New Public Management. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(01), 518-565. https://doi.org/https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001998
- Ömürgönülşen, U. (1999). Different Positions Concerning The Management Functionın The Public And Private Sectors And The Dıstinctıve Place Of Public Management In The Spectrum Of These Positions. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-168.
- Ömürgönülşen, U. (2003). *Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği* (2. Baskı b.). (M. Acar, & H. Özgür, Dü) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özacit , İ., & Öktem, M. K. (2020). Yönetişim Mekanizmasını Güçlendirecek Bir Araç Olarak Finansal Okuryazarlığın Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(4), 777-804. <https://doi.org/https://doi.org/10.17065/huniibf.661073>
- Özdek, Y. (Eylül 1999). Globalizmin İdeolojik Hegemonyası: Yanılsamalar. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(3), 25-47.
- Özdemir Aydın, Ç., & Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme. *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi (ASOBİD)*, 3(2), 225-235. <https://doi.org/10.30913/alinterisosbil.514545>
- Özer, M. A. (2021). *Yeni Kamu Yönetimi* (4 b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. (2023). *Kamu Yönetimi Klasik (Yapı ve Süreçler)* (Güncellenmiş 3. b.). Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H., & Yücel Batmaz, N. (2019). *Kamu Yönetimi Modern (Yapı ve Süreçler)* (Güncellenmiş 2. Baskı b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Palabıyık, H. (2004). Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(1), 63-85.
- Peters, B., & Pierre , J. (1998). Governance without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 8(2), 223-243.
- Saklı, A. R. (2012). Belediye İşletmelerinde Kurumsal Yönetişim. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 21(4), 47 - 62.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2011). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği*. 2024 tarihinde <https://spk.gov.tr/kurumsal-yonetim-ilkeleri> adresinden alındı

- Sevinç, H. G. (2017). *Kamuda Kurumsallaşma ve Kurumsal İmaj: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Örneği*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 220-235.
- Sönmez, A., & Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(92), 51-89.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper&Brothers Publishers.
- TDK. (2024). <https://sozluk.gov.tr>. Haziran 2024 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/?ara=y%C3%B6netim> adresinden alındı
- Tekeli, İ. (1996). Yönetim Kavramı Yanısıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine. *Sosyal Demokrat Değişim*(3), 45-54.
- Temiz, H. E. (2012). Sosyal Politika Bağlamında Yönetişim. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 6(13), 201-217.
- Tepeli, Ö. D. (2018). Kamu Yönetimi Tartışmaları. M. A. Özer, & U. Ayhan (Dü). içinde Ankara: Gazi Kitabevi.
- TODAİE. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Tutum, C. (1969). Fulton Raporu. *Amme İdaresi Dergisi*, 2(1), 58-79.
- Türk, U., & Yıldız, G. (2015). İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 1-21.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2022). *Kamuda Kurumsal Yönetim*. 2024 tarihinde <https://www.tkyd.org/kamuda-kurumsal-yonetim/> adresinden alındı
- Türkkahraman, M. (2009). Teorik ve Fonksiyonel Açıdan Toplumsal Kurumlar ve Kurumlararası İlişkiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 25-46.
- TÜSİAD. (2006). *OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi*. TÜSİAD.
- Uçan, F. (2019). *Kamu Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*. Atatürk Üniversitesi.
- Usta, S., & Bilici, G. (2021). Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışının Unsurları ve Düşünsel Arka Planı. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(46), s. 2341-2351.

- Uzun, A. K. (2016). *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Üzerine*. 2024 tarihinde <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/G20%20OECD%20Kurumsal%20Yönetim%20İlkeleri%20Üzerine.pdf> adresinden alındı
- Uzun, H. (2022). Stratejik Yönetişim. *Baştan Sona Yönetişim* (s. 449-494). içinde Gazi Kitabevi.
- Üsküplüoğlu, M. K. (2020). *Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Weber, M. (1921). *The Theory of Social and Economic Organization*.
- Weber, M. (1922). *Economy and Society*.
- Wolf Jr., C. (1979). A Theory of Nonmarket Failure: Framework for Implementation Analysis. *The Journal of Law and Economics*, 22(1), 107-139. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/466935>
- Wolf Jr., C. (1988). *Markets or governments: Choosing between imperfect alternatives*. MIT Press.
- World Bank . (1989). *Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*. The World Bank. The World Bank Washington, D.C.
- World Bank . (1992). *World Development Report 1992 (Development and the Environment)*. Oxford University Press.
- World Bank. (2016). *Corporate Governance*. Haziran 2024 tarihinde <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/corporate-governance> adresinden alındı
- Yelken, K. (2018, Temmuz 18). *Yönetişimin Unsurları*. 2024 tarihinde <https://www.kenanyelken.com/yonetisimin-unsurlari> adresinden alındı
- Yıldız, M. (2006). Kamu Siyasaları Açısından Cep Telefonu Teknolojisi ve Mobil Devlet. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), s. 241-263.
- Yıldız, M. (2014). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetimi: e-Devlet*. 2024 tarihinde e-Devlet Nedir?: <https://acikders.tuba.gov.tr/course/view.php?id=67> adresinden alındı

EK 1. KURUMSAL YÖNETİŞİM ANKETİ GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Değerli Katılımcı,

Merhaba ben Murat Sercan ALBAYRAK,

Hacettepe Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda Millî Eğitim Bakanlığı'nda Malî Hizmetler Uzmanı olarak çalışmaktayım. Bu araştırma Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN'in danışmanlığında yüksek lisans tez çalışması kapsamında yapılmakta olup, söz konusu araştırma ile amaçlanan "Millî Eğitim Bakanlığı'nın Mevzuat ve Üst Politika Belgelerinde Yer Alan Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Uygulamalarda Ne Düzeyde Olduğu?" sorusunu tartışmaktır. Böylece Bakanlık Merkez Teşkilatı yönetici ve personeli ile Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü (Taşra Teşkilatı) yönetici ve personelinin kurumsal yönetişim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin görüşleri alınabilecektir.

Ayrıca, araştırmada belirlenmiş olan MEB Merkez Teşkilatı yönetici ve personeli ile Ankara Millî Eğitim Müdürlüğü yönetici ve personeli tarafından verilen tüm bilgiler yalnızca bu araştırmada kullanılacaktır. Bu kapsamda, araştırma için gerekli etik kurul izni alınmış olup; kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacaktır. Çalışmanın gönüllülük esasında olduğu ve katılıp katılmamayı seçme hakkınızın bulunduğunu size bildirmek isterim. Katıldıktan sonra istediğiniz anda vazgeçebileceğiniz ve bunun size hiçbir sorumluluk getirmeyeceğini de ayrıca belirtmek istiyorum. Bununla birlikte çalışma bittikten sonra da bana telefon ya da e-posta ile ulaşılarak soru sorabileceğinizi, sonuçlar hakkında bilgi isteyebileceğinizi hususunu da belirtmek istiyorum. Sormak istediğiniz bir konu varsa çekinmeden sorabilirsiniz.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Murat Sercan ALBAYRAK
Yüksek Lisans Öğrencisi
Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Bölümü

1. Yaşınız:

- 22-30 yaş 31-40 yaş 41-49 yaş
 50-55 yaş 55+ yaş

2. Cinsiyetiniz:

- Kadın Erkek

3. Eğitim Durumunuz:

- Lise Yüksekokul Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Ünvanınız:

- Memur (Büro Personeli, VHKİ, Programcı, Tekniker vb.)
 Şef/Şube Müdürü Öğretmen
 Malî Hizmetler-Millî Eğitim Uzmanı/Uzman Yrd. (*Taşra Teşkilatında bulunmamaktadır.*)
 Daire Başkanı (*Taşra Teşkilatında bulunmamaktadır.*)
 Birim Başkanı/Genel Müdürü (*Taşra Teşkilatında bulunmamaktadır. Yerine İl Millî Eğitim Müdürü/Müdür Yardımcısı yazılmıştır.*)

5. Kaç yıldır MEB'de çalışıyorsunuz?

- 0-2 yıl 3-10 yıl 11-20 yıl 21-30 yıl 30+ yıl

Aşağıdaki ifadelerde size uygun gelen seçeneği 1'den 5'e kadar puanlayınız. [Kesinlikle Katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum (5)]

	1	2	3	4	5
1. Kurumumuzda şeffaf ve açık bir iletişim ortamı vardır.					
2. Kurumumuzdaki karar alma süreçleri adil ve katılımcı bir şekilde yürütülmektedir.					
3. Kurumumuzda hesap verebilirlik ve sorumluluk duygusu güçlüdür.					
4. Kurumumuzdaki etik değerlere ve yasalara uyum konusu güçlüdür.					
5. Kurumumuzda personele yönelik düzenli olarak bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri yapılıyor.					
6. Kurumumuzda çalışanlar fikir ve önerilerini dile getirebileceği bir ortama sahiptir.					
7. Kurumumuzda personelin performansları adil ve objektif bir şekilde değerlendiriliyor.					
8. Kurumumuzda çalışanlar arasında motivasyon ve iş tatmini yüksektir.					
9. Kurumumuzda kaynak ve imkânlar etkin ve verimli bir şekilde kullanılıyor.					
10. Kurumumuzda riskler ve belirsizlikler etkili bir şekilde yönetiliyor.					
11. Kurumumuzda değişim ve yeniliklere açık bir ortam vardır.					
12. Kurumumuzda kararlar alınırken paydaşların (öğrenciler, veliler, personel, sivil toplum kuruluşları vb.) ihtiyaçları ve talepleri göz önünde bulunduruluyor.					
13. Kurumumuzda iş birliği ve koordinasyon farklı birimler arasında etkin bir şekilde sağlanmaktadır.					
14. Kurumumuzda inovatif ve girişimci bir ruh vardır.					
15. Kurumumuzda liderlik ve yönetim becerileri güçlüdür.					

Kurumumuzdaki yönetim uygulamaları ile ilgili eklemek istediğiniz herhangi bir husus var ise belirtiniz

EK 2. ORJİNALLİK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
	FRM-YL-15 Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 12/08/2024

Tez Başlığı: KURUMSAL YÖNETİŞİM: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

Yukarıda başlığı verilen tezimin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 118 sayfalık kısmına ilişkin, 12/08/2024. tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7'dir.

Uygulanan filtrelemeler*:

1. Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
2. Kaynakça hariç
3. Alıntılar hariç
4. Alıntılar dâhil
5. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezimin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Murat Sercan ALBAYRAK

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	Murat Sercan ALBAYRAK
	Öğrenci No	N21235910
	Enstitü Anabilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
	Programı	Kamu Yönetimi

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
(Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN)

* Tez **Almanca** veya **Fransızca** yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)/3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dahil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
	FRM-YL-15 Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

TO HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION

Date: 12/08/2024

Thesis Title (In English):Corporate Governance: The Case of the Ministry of National Education

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 12/08/2024 for the total of 118 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 7 %.

Filtering options applied**:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. References cited excluded
3. Quotes excluded
4. Quotes included
5. Match size up to 5 words excluded

I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

Kindly submitted for the necessary actions.

Murat Sercan ALBAYRAK

Student Information	Name-Surname	Murat Sercan ALBAYRAK
	Student Number	N21235910
	Department	Political Science and Public Administration
	Programme	Public Administration Programme

SUPERVISOR'S APPROVAL

APPROVED
(Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN)

**As mentioned in the second part [article (4)/3]of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding refence, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.

EK 3. ETİK KURUL İZİNİTarih: 0404/2024 23:16
Sayı: E-6677942-300-00003478822

00003478822

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMA ETİK KURULU

<u>TOPLANTI TARİHİ</u>	<u>TOPLANTI SAYISI</u>
02 Nisan 2024	2024/07

İlgi : 01.04.2024 tarihli ve E-12908312-301.10-00003469806 sayılı yazımız.

Enstitümüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Murat Sercan ALBAYRAK**'ın, **Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN** danışmanlığında yürüttüğü "*Kurumsal Yönetişim: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği*" başlıklı çalışma Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulunun **02 Nisan 2024** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan **uygun bulunmuştur**.

Prof. Dr. İsmet KOÇ
Kurul Başkanı