

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMUSAL BİR HİZMET OLARAK SANATIN YÖNETİMİ:  
TÜRKİYE'DE TİYATRO ÖRNEĞİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Nahide Işıl ÇETİNKAYA İSTİKBAL**

**KOCAELİ - 2017**

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMUSAL BİR HİZMET OLARAK SANATIN YÖNETİMİ:  
TÜRKİYE'DE TİYATRO ÖRNEĞİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Nahide Işıl ÇETİNKAYA İSTİKBAL**

**Danışman: Prof. Dr. Ramazan ŞENGÜL**

**KOCAELİ - 2017**

**T.C.**  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMUSAL BİR HİZMET OLARAK SANATIN YÖNETİMİ:**  
**TÜRKİYE'DE TİYATRO ÖRNEĞİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Tezi Hazırlayan: Nahide Işıl ÇETİNKAYA İSTİKBAL**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 25.01.2017/4**

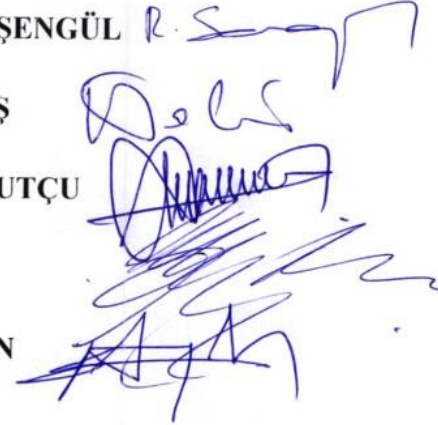
**Jüri Başkanı: Prof. Dr. Ramazan ŞENGÜL** 

**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hamza ATEŞ**

**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ahmet NOHUTÇU**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Oktay KOÇ**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Kemal AYDIN**



**KOCAELİ – 2017**

## ÖNSÖZ

Hayatımın bu önemli döneminde desteğini ve sabrını hiçbir zaman esirgemeyen, yönlendirmeleriyle yaptığım çalışmanın bilimsel nitelikte bir eser haline gelmesini sağlayan başta tez danışmanım Prof. Dr. Ramazan ŞENGÜL olmak üzere, katkıları tez izleme ile sınırlı kalmayan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Hamza ATEŞ ve Doç. Dr. Oktay KOÇ'a, savunmadaki eleştirileriyle çok değerli katkılar sağlayan Prof. Dr. Ahmet NOHUTÇU ve Doç. Dr. Kemal AYDIN hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Tiyatro gibi sadık bir seyircisi olmak dışında profesyonel bir tecrübemin olmadığı bir alanda yapmış olduğum çalışmanın benim için en heyecan verici kısmı olan araştırma bölümü için, zaman ayırarak görüşlerini paylaşan, değerli tiyatro sanatçıları ve bürokratlara teşekkür ederim.

Nihayet bu uzun sürecin tüm zahmetini benimle birlikte yaşayan, her daim yanımda durarak bana güç veren, varlıklarına şükrettiğim sevgili ailem ve hayat ortağım canım eşime defalarca teşekkür ederim.

Nahide Işıl ÇETİNKAYA İSTİKBAL

İstanbul, 2017

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	i
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	viii
KISALTMALAR .....	x
ŞEKİLLER .....	xi
TABLOLAR .....	xii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAMU HİZMETİ OLARAK SANAT VE BOYUTLARI

1. EKONOMİK BOYUT .....	5
1.1. Piyasa Başarısızlığı ve Refah Devleti Anlayışı .....	8
1.2. Yaratıcı Endüstri.....	12
1.3. Kamu Tercih Teorisi .....	13
2. SİYASAL BOYUT .....	15
2.1. Bir Propaganda Aracı Olarak Sanat .....	19
2.2. Toplumda Kimlik İnşası .....	23
3. YÖNETSEL BOYUT.....	26
4. KÜLTÜREL BOYUT .....	33

4.1. Uluslararası Prestij Kaynağı Olması.....	33
4.2. İletişim ve Eğitim Aracı Olarak Sanat .....	34
5. TOPLUMSAL BOYUT .....	36

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE VE DÜNYA'DA SANAT YÖNETİMİ MODELLERİ

1. DÜNYA'DA SANAT YÖNETİMİ .....	39
1.1. İskandinav Ülkeleri Modeli .....	40
1.2. Kıta Avrupası Modeli.....	44
1.3. Anglo-Sakson Modeli .....	45
1.3.1. İngiltere.....	49
1.3.2. Amerika Birleşik Devletleri .....	53
1.3.2.1. Devlet Desteği .....	56
1.3.2.2. Diğer Kamusal Destekler .....	57
1.3.2.3. Özel Sektör Desteği.....	57
2. TÜRKİYE'DE SANAT YÖNETİMİ .....	58

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE SANAT YÖNETİMİ BAĞLAMINDA TİYATRO YÖNETİMİ

1. TÜRKİYE'DE TİYATRO YÖNETİMİNİN KRONOLOJİK ANALİZİ .....	66
1.1. Tanzimat Dönemi .....	68
1.1.1. Dar'ül-bedayi-i Osmani.....	71
1.2. Genç Cumhuriyet Dönemi (1923 – 1950) .....	76
1.2.1. Darülbedayi'den Şehir Tiyatroları'na .....	79
1.2.2. Devlet Tiyatrosu.....	82
1.2.3. Halkevleri .....	85

1.2.4. Devlet Konservatuvarları.....	88
1.3. Çok Partili Dönem (1950 -1979).....	90
1.3.1. Şehir Tiyatroları .....	99
1.4. 1980 Sonrası Dönem (1983 – 2016) .....	103
1.4.1. Şehir Tiyatroları .....	107
1.4.2. Devlet Tiyatroları.....	108
1.5. 2000 Sonrası Dönem .....	109
2. TÜRKİYE’DE TİYATRO YÖNETİMİNİN YAPISAL ANALİZİ .....	114
2.1. Merkezi Yönetim Kültürü .....	115
2.2. Yerel Yönetim Birimleri .....	119
2.3. Özel Sektör Kuruluşları.....	122
2.4. Sivil Toplum Kuruluşları.....	126

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE’DE KAMU TİYATROLARININ YÖNETSEL ANALİZİNE

#### YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	129
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	130
3. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....	133
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	134
5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....	134
6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	135
6.1. Araştırmanın Yöntemi .....	135
6.2. Verilerin Toplanması, İşlenmesi ve Analizi .....	139

<b>7. BULGULAR VE TARTIŞMA</b> .....	<b>142</b>
<b>7.1. Devletin Sanatı Desteklemesine Yönelik Bulgular</b> .....	<b>144</b>
7.1.1. Sanatın Toplum Üzerinde Yarattığı Etki .....	144
7.1.2. Ekonomik Etki .....	149
7.1.3. Yönetimsel Etki .....	152
7.1.4. Siyasal Etki .....	153
7.1.5. Kültürel Etki .....	154
<b>7.2. Sanat Yönetimindeki Sorun Alanlarına Yönelik Bulgular</b> .....	<b>156</b>
<b>7.3. İdeal Bir Sanat Yönetimi Modeline Yönelik Bulgular</b> .....	<b>164</b>
7.3.1. Etkin Kontrol Mekanizması .....	166
7.3.2. Topluma Dönük Yapı.....	173
7.3.3. Devlet ile İşbirliği.....	175
7.3.4. Yasal Düzenlemeler .....	179
<b>7.4. Bir Model Önerisi Olarak Yüksek Sanat Kurulu</b> .....	<b>180</b>
7.4.1. Kuruluşu .....	183
7.4.2. Üyelerin Atanması .....	184
7.4.3. Başkan ve Başkan Vekili.....	187
7.4.4. Yüksek Sanat Kurulunun Görev ve Yetkileri.....	188
7.4.5. Yasaklar ve Denetim.....	189
7.4.6. Kurul Üyelerinin Teminatı, Malî Ve Sosyal Hakları .....	190
7.4.7. Çalışma Esasları, Toplantı Ve Karar Yeter Sayısı.....	190
7.4.8. Mali Kaynaklar ve Bütçe .....	191
7.4.9. Teşkilâtı, Personeli Ve Kadroları .....	191
<b>SONUÇ</b> .....	<b>195</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>201</b>



**EKLER..... 215**

**ÖZ GEÇMİŞ..... 216**



## ÖZET

İnsanların bir arada yaşayabilmesi için gerekli şartları sağlamak ile yükümlü olan devlet, ilk çağlardan bu yana insan hayatının vazgeçilmez bir parçası olan sanatın geliştirilip yaygınlaştırılmasında da önemli bir role sahiptir. Sanat doğal olarak tarih boyunca var olmuş olmakla birlikte, günümüz modern toplumlarında varlığını sürdürebilmek ve kitlelere ulaşabilmek için, devlet gibi kapsamlı bir örgütün desteğine ihtiyaç duymaktadır.

Tiyatro, icrası aşamasında toplumla doğrudan ve eş zamanlı iletişim kurabilen bir sanat dalı olması nedeniyle diğer sanat dallarından ayrılmakta, bu özelliği kitleler üzerindeki etkisini arttırmaktadır. Bu nedenledir ki devletin tiyatro ile olan ilişkisi, devletin müdahil olma eğilimi ve tiyatronun muhalif doğasından kaynaklanan tartışmalara sahne olmaktadır.

Bu çalışmada tiyatronun neden devlet tarafından kamusal bir hizmet olarak sunulduğunu ortaya koymak ve bu kaçınılmaz ilişkiden kaynaklanan sorunları en aza indirecek bir model tasarlamak amaçlanmıştır.

Nitel araştırma yöntemi kullanılan çalışmada İstanbul ve Kocaeli'ndeki ödenekli tiyatrolarda yönetici unvanına sahip bürokratlar ve sanatçıların yanı sıra, İstanbul'da belli başlı özel tiyatroların yöneticileri ile mülakatlar yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış olarak planlanan mülakatlarda yöneltilen sorular, sanata neden ihtiyaç duyulduğu, tüm beklentilerin karşılandığı ideal bir modelin temel hatlarının nasıl olması gerektiği, sanat üretim sürecine dâhil olan aktörlerin rolleri ve ilişkilerini kavramaya yönelik olarak sorulmuştur. Alınan yanıtlar, devletin tiyatro ile olan ilişkisinin temellendirilmesine ve bu ilişkideki sınırların belirlenmesine katkıda bulunmuştur.

Yapılan çalışma, Türkiye'deki tiyatro yönetim modelinde çeşitli sorunların olduğuna işaret etmektedir. Bu sorunlar dikkate alındığında, dünyadaki diğer başarılı

yönetim modellerinin birebir Türkiye örneğine uygulanamayacağı, bunun yerine geliştirilecek özgün bir modele ihtiyaç duyulduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu modelde temel unsur sanat kurumlarının devlet ile olan ilişkisinde katalizör görevini yüklenecek olan, karma yapıya sahip özerk bir yüksek kurulun bulunmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Sanat Yönetimi, Tiyatro, Kamusal Hizmet, Kamu Yönetimi, Devlet.



## **ABSTRACT**

States are bound to provide the conditions necessary for people to live together, also have an important role in the development and dissemination of the art which is an essential part of human life since the first centuries. Although art has existed throughout history inherently, it needs the support of an comprehensive organization like the state, to survive in today's modern society and to reach the masses.

Theater differs from other art forms, since it can communicate directly and simultaneously with the society during the performances. This feature increases its impact on the masses. Therefore the relationship between the state and the theater is based on the arguments, due to the state's tendency to intervene and theater's adversary nature.

The study reveals why the theater offered as a public service by the state and aimed to design a model that would minimize the problems arising from this inevitable relationship.

In this study which has been used quantitative research methods, interviews were made with bureaucrats and artists that has the title of manager in Istanbul and Kocaeli funded theaters, as well as the executives of major private theaters in Istanbul.

The questions that were asked in the semi-structured interview were mainly about the reasons of the necessity of art, the basic points of an "almost perfect" administration model for the theater and the roles and relationships of the actors involved in the artistic production process. Received responses have contributed to understand the main points of the relationship between the state and the theater and to draw the lines of this relationship.

The study points that, there are several issues about the current theater management model in Turkey. Considering these issues, it is concluded that other

successful management models from the World cannot be applied verbatim to Turkey, it is needed to be developed a unique model that instead. The fundamental component in this model is an autonomous supreme committee with a hybrid structure to act as a catalyst in relations of arts institutions with the state.

**Key Words:** Arts Administration, Theater, Public Service, Public Administration, State.



## KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

BİO: Bağımsız İdari Otorite

CEMA: Council for the Encouragement of Music and the Arts

CHP: Cumhuriyet Halk Partisi

DİA: Devletin İdeolojik Aygıtları

DP: Demokrat Parti

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

DT: Devlet Tiyatroları

İBBŞT: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları

ICNPO: International Classification of Non-profit Organizations

İKSV: İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı

ITI: International Theater Institute

KHK: Kanun Hükmünde Kararname

MHP: Milliyetçi Hareket Partisi

NEA: National Endowment for the Arts

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TIE: Theater in Education

TOTSİS: Türkiye Opera Tiyatro ve Yardımcı İşçileri Sendikası

TUIK: Türkiye İstatistik Kurumu

TÜSAK: Türkiye Sanat Kurumu

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Yıllara Göre Tiyatro Seyircisi Sayıları.....	113
Şekil 2: Devlet Tiyatroları Merkez ve Taşra Teşkilatı Şeması .....	119
Şekil 3: Gömülü Teori Süreci.....	138
Şekil 4: Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Teknikleri.....	140
Şekil 5: Tiyatro Yönetiminde Yer Alan Aktörler .....	143
Şekil 6: Devletin Sanata Verdiği Desteğin Nedenleri.....	144
Şekil 7: Yüksek Sanat Kurulu Teşkilat Şeması.....	193

## TABLolar

<b>Tablo 1- Danimarka, Finlandiya, Norveç ve İsveç'te Devletin Sanata Verdiği Finansal Desteğin Sanat Dallarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>43</b>
<b>Tablo 2: Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat Şeması.....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo 3: Mülakat Sürelerinin Katılımcılara Göre Dağılımı .....</b>	<b>141</b>
<b>Tablo 4:Mülakat Yapılan Kişilerin Profesyonel Kimliklerine Göre Dağılımı .</b>	<b>142</b>
<b>Tablo 5: Devletin Sanatı Desteklemesinin Toplumsal Nedenleri.....</b>	<b>145</b>
<b>Tablo 6:Devletin Sanatı Desteklemesinin Ekonomik Nedenleri .....</b>	<b>149</b>
<b>Tablo 7: Devletin Sanatı Desteklemesinin Yönetsel Nedenleri .....</b>	<b>152</b>
<b>Tablo 8:Devletin Sanatı Desteklemesinin Siyasal Nedenleri.....</b>	<b>153</b>
<b>Tablo 9: Devletin Sanatı Desteklemesinin Kültürel Nedenleri .....</b>	<b>155</b>
<b>Tablo 10: Sanat Yönetiminde Karşılaşılan Temel Sorun Alanları.....</b>	<b>157</b>
<b>Tablo 11: İdeal Bir Sanat Yönetim Modelinin Unsurları .....</b>	<b>164</b>
<b>Tablo 12: Etkin Bir Sanat Yönetimi Modelinin Temel Özellikleri .....</b>	<b>166</b>



## GİRİŞ

İnsanoğlu, kendini gerçekleştirme biçimiyle dünya üzerindeki diğer canlılardan ayrılan bir türdür. Var olabilmek için fizyolojik gereksinimlerini karşılamaktan daha fazlasına ihtiyaç duyan insan, kendini ifade etme çabasında kaçınılmaz bir Şekilde sanat ile temas halindedir. İhtiyaçlar piramidinin en tepesindeki kendini gerçekleştirme olgusu en çok sanatta vücut bulmaktadır. İkel toplumlarda deneyimlerini duvar resimleri ile anlatan, büyüyü kullanarak doğa ile baş etmeyi amaçlayan insanlar ile sanat arasında ilk etkileşim başlamıştır. Bundandır ki sanat insanlık kadar eskidir ifadesi yaygın olarak kabul görmektedir.

Tüm kültürlerde ve çağlarda sanat ve siyasi elit (kamu yönetimi) arasında sanatı himaye eden, destekleyen bu arada sıklıkla müdahale eden bir ilişkinin varlığı gözlenmektedir. Bu durum ağdaş devlet yönetimlerinde bir politika halini almışken, nispeten ilkel kabul edilen örgütlerde daha az organize olmuş durumdadır. Özellikle Ortaçağ'da sanata ve sanatçıya yoğun müdahale ile üretilen sanat eserleri, yaratıcılığı ortaya koymaktan çok mevcut iktidarların amaçlarına hizmet eden araçlar olarak varlık göstermişlerdir. Teknoloji ağı ile hayatımıza giren demokrasi ve teknoloji gibi kavramlar sanatın nispeten daha bağımsız ortamlarda yapılmasını sağlamıştır. Böylece sanatçının önemsediği farklı konulara da vurgu yapılmaya başlanmış, bir başka deyişle sanat kişilik kazanmıştır (Ulusoy, 2005: 18-22).

Soyut bir kavram olan düşüncenin bir insandan diğerine aktarılması için somut bir forma dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu aktarımın gerçekleştirilmesi için çeşitli yollar vardır. İlk etapta akla gelen sözel anlatımdan çok daha etkili bir yöntem olarak hatta zaman zaman sözel anlatımı desteklemek için bile ihtiyaç duyulan görsel anlatımdır. Düşünceyi başkalarının da göreceği bir hale getirerek karşıdaki insanın anlamasını sağlamak mümkündür. Özellikle farklı duygulara aynı anda hitap eden bir aktarım türü ortaya koyulduğunda, anlaşılması daha hızlı ve kolay olmaktadır (Taygun, 2013: 131).

İnsanlar arasında düşüncelerin sanatsal yaratılara dönüşerek somutlaştırılması yoluyla kurulan köprüler, aynı zamanda devletin de topluma ulaşması için önemli birer enstrüman olma özelliğini taşımaktadır. Tiyatro, sanat dalları içinde toplumun her kesimi ile en rahat ilişki kurabilen daldır. Edebiyat, dans, müzik, şiir, resim gibi birçok sanat dalını ihtiva eden tiyatro, birden fazla duyuya hitap ederek seyircinin ilgisini sürekli olarak canlı tutmayı başarmaktadır. Bu durum tiyatronun, diğer sanat dallarına mesafeli duranların bile dikkatini cezbetmesine, ilgisini çeken bir oyunu sonuna kadar izlemesine yol açmaktadır. Böylece tiyatro sanatı, toplum üzerinde genel bir etki yaratmak ve algıyı yönetmek için kullanılacak ideal bir araç olarak da faaliyet gösterebilmektedir.

Bir anlatım sanatı olarak da betimlenebilecek tiyatronun toplumla olan yakın ilişkisi, toplumsal alanda olduğu kadar siyasal, yönetsel, ekonomik ve kültürel alanlarda da karşılık bulmasına neden olmaktadır. Bir tiyatro oyunu ele alındığında, izleyen seyirciler üzerinde yarattığı etki toplumsal, idaresine yönelik konular yönetsel, maliyet ve gelir hesapları ekonomik, savunduğu ve temsil ettiği değerler siyasal ve nihayet kullandığı unsurlar kültürel boyutunu ifade etmektedir.

Osmanlı'nın son yıllarındaki Türk toplumunun kültürel yapısı göz önünde bulundurulduğunda, Batılı ülkelerin kültürlerinin etkisi altında kaldığı görülmektedir. Etkileşimin tek yönlü olması mevcut kültürün kimliğinin belirsizleşmesine, batıdan kopyalanan veya özenilen akımların neden olduğu karmaşanın kültürel alanda da etkilerinin hissedilmesine neden olmuştur. Cumhuriyet'in ilk yıllarında yapılan devrimler yeniden ortak bir kültür oluşturmayı amaçlayan adımlardır. Ancak Atatürk'ün ölümünden sonra yarım kalarak istenilen noktaya gelememiş, geleneksel kültür ile harmanlanmış modern bir kültürel yapı oluşturulamamıştır. Bu yöndeki girişimler tamamen batı kültürünün adaptasyonu niteliği taşıyıp mevcut kültürel birikimi yok sayma eğiliminde oldukları için toplum tarafından benimsenmemişlerdir. Ulusal kültür, yabancı kültürlerin etkilerine kendini kapatmadığı gibi özünü geliştirerek koruyabilmeyi başaran, değişime açık bir yapı olduğu sürece varlığını sürdürebilecektir (Nutku, 2015: 3).

Modern toplumlardaki kamu politikaları ve sanat eksenli tartışmaların çıkış noktalarından birisi sanatçının bireysel yaratıcılığı ve özgür çalışmaları sonucu sanat

eserini ortaya koyduğu gerçeği ile kendisini destekleyecek kamusal erke muhalif tavır takınabilme olasılığının varlığıdır. Toplumda birleştirici rol oynayan kamusal kurumların, aykırı kabul edilebilecek unsurlara karşı refleksleri, sanatın özgür yaratımına müdahale etmeleri ile sonuçlanabilecek bir durum ortaya çıkmaktadır. Sanatçının devletten veya herhangi bir spondordan destek almayarak fiilen özgür olduğu durumlarda, piyasa koşullarında fazla dayanamaması yaşanan en ciddi paradokslardan biridir (Ulusoy, 2005: 46).

Çalışma, tiyatro örneğinden yola çıkılarak “sanatın, devlet tarafından kamusal bir hizmet olarak sunulup sunulmaması gerektiği” sorusuna yanıt aramaktadır. Çalışmanın temel amacı tiyatroların devlet desteğinden bağımsız olarak varlıklarını sürdürüp sürdüremeyeceklerine, devlet tarafından verilen destek karşılığında ortaya çıkan ilişkilerde sınırların neler olması gerektiğini ortaya koymaktır. Bunun için tiyatrolarda yönetimde yer alan bürokratlar ve tiyatro sanatçıları ile yapılan mülakatlar bir yol haritası özelliği taşımaktadır.

Konuyla ilgili daha önce yapılan Yüksek Lisans ve Doktora düzeyindeki tez çalışmalarında devlet ile sanat arasındaki ilişkinin sanat kurumları ile olan boyutu (Tekin, 2008), siyasal boyutu (Savut, 2014), Batılı sanatların benimsetilmesi boyutu (Ulusoy, 1991), ulusal tiyatro boyutunun (Ökten, 2010) incelendiği tespit edilmiştir. Alandaki güncel tartışmalardan yola çıkılarak, sanatın devlet tarafından kamusal bir hizmet olarak sunulup sunulmaması gerektiği sorusuna yönetsel niteliklerini ön plana koyarak cevap aranması, çalışmayı bu alan için önemli kılmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda “Kamusal Bir Hizmet Olarak Sanatın Yönetimi: Türkiye’de Tiyatro Örneğinde Bir Araştırma” isimli çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kamusal bir hizmet olarak sanat ve boyutları incelenerek, sanatın neden devlet tarafından sunulan bir hizmet olduğu sorusuna yanıt aranmıştır. Bu nedenler, ekonomik, siyasal, yönetsel, kültürel ve toplumsal olmak üzere beş boyuta ayrılarak incelenmiş, bu boyutlardan her birinin tiyatro örneği özelinde sanatın neden kamu yönetiminin ayrılmaz bir parçası haline geldiği üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde Türkiye’de ve dünyada uygulanmakta olan sanat yönetimi modelleri ele alınmıştır. Öncelikle sanat yönetiminin dünyadaki başlıca örneklerine yer verilmiştir. Bu bölümde yaygın olarak kullanılan Kıta Avrupası Modeli ve Anglo-Sakson Modeli’nin ayırt edici temel özellikleri üzerinde durulmuştur. İzleyen kısımda Türkiye’de sanat yönetimine yönelik temel başlıklara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, çalışma boyunca üzerinde durulan batılı anlamdaki tiyatronun ilk örneklerinin görülmeye başlandığı Tanzimat Dönemi’nden itibaren Türkiye’deki tiyatro ve devlet ilişkisinin tarihçesi, tiyatro yönetimi alanında yaşanan değişimlerden yola çıkılarak oluşturulan dönemlere göre, kronolojik olarak incelenerek günümüze kadar getirilmiştir. Nihayet günümüzde uygulanmakta olan tiyatro yönetim modelinin yapısal bir analizi yapılmıştır.

Dördüncü bölümde Türkiye’de tiyatro yönetimine yönelik yapılan nitel araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırma kapsamında İstanbul ve Kocaeli’de ödenekli tiyatrolarda yönetici unvanına sahip bürokratlar ve sanatçılar ile İstanbul’daki belli başlı özel tiyatroların yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş, mülakatların analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirilerek bir model önerisi geliştirilmiştir.

Sonuç bölümünde nitel veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanan bilgiler, gömülü teori kullanılarak yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular ortaya koyulmuş, bu bulgular doğrultusunda tiyatro yönetiminde hedeflenen hem kamu yönetiminin, hem toplumun, hem de sanatçıların çıkarlarının gözetildiği etkin bir yapının nasıl kurulacağına yönelik öneriler geliştirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAMU HİZMETİ OLARAK SANAT VE BOYUTLARI

Kültürel ve sanatsal faaliyetlerin devlet tarafından bir politika alanı olarak kabul edilmesinden sonra en çok tartışılan konulardan biri devletin neden sanat alanına müdahale ettiği. Devletin müdahalesinin nedenleri birden fazla dayanağa sahiptir. Bu çalışmada da bu husus dikkate alınarak devletin sanat ile olan ilişkisi ekonomik, siyasal, yönetsel, kültürel ve toplumsal boyutları birbirinden ayrı tutularak açıklanmaya çalışılmıştır. Öte yandan bu boyutlar arasında geçişkenliğin çok olması, arada çok kesin bir sınır çizmeyi mümkün kılmamıştır.

#### 1. EKONOMİK BOYUT

Sanat ile ilgili konular çoğunlukla estetik, siyasal veya toplumsal boyutları ile alınmakla birlikte, sanatın onu üreten sanatçılara, destekleyen kurumlara ve bu sürece dâhil olan tüm aktörlere de maddi etkileri olduğu tartışmasız bir gerçekliktir. Bu durum sanatın çok fazla dile getirilmeyen, ancak günümüz şartlarında önemli yer tutan bir başka boyutu olan iktisadi yönüne işaret etmektedir. Bununla birlikte, insanın bilinçli çabası sonucunda ortaya çıkan sanat eserlerinin, ticari bir “meta” olarak tanımlamak için gereken niteliklere sahip olup olmadıkları konusunda ortak bir kanı oluşmamıştır (Taygun, 2013: 127).

Burjuva sınıfının yükselmesi, toplumun sanata bakışını da değiştirmiştir. Sanat yalnızca toplumu eğitmek veya hâkim siyasal ideolojiyi yaymak için bir araç olarak kullanılmaktan çıkmış, ticari bir meta olduğu yönünde bir algı oluşmaya başlamıştır. Bu anlayış ile birlikte, sanatın alıcılarıyla buluşturulduğu bir piyasanın varlığından söz etmek mümkün hale gelmiştir. Sanatı pazarlayan tüccarlar sayesinde toplumun sanat algısı da değişmiş, sanat niteliğinin yüksek olduğu eserlerden çok, tüccarlara kar getirecek eserlere yönelik ilgi artmıştır (Nutku, 1977: 17).

Özellikle toplum üzerindeki eğitsel etkisi ile ülke gündeminde yer bulan sanatın, ekonomi ile olan ilişkisi de göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Sanatın ekonomi ile ilişkisi her ne kadar dolaylı görünse de, kent ekonomisinin yanı sıra ülke ekonomisine de yaptığı katkının boyutu yadsınmayacak seviyededir. Uluslararası arenada sanat alanında sözü geçen Avusturya, İtalya ve Almanya gibi ülkelerde kültür-sanat turizmi bu ülkelerin ekonomilerinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Başta Viyana Opera Balosu olmak üzere Avusturya’da yıl boyunca düzenlenen balolar, ülke içinden olduğu gibi dünyanın her yerinden gelen turistlerin ilgi odağı olmaktadır.

Sanatın ülke ekonomisi üzerindeki etkilerinin yalnızca turizmin canlanması ile ilişkilendirmek mümkün değildir. Sanatsal etkinliklerin gerçekleştirilmesi sürecinde yaratılan istihdam, ödenen vergiler, katılımcıların yaptığı harcamalar gibi hem ülke ekonomisinde, hem de yerel ekonomide canlılığa neden olan faktörler ortaya çıkmaktadır (İKSV, 2012: 12). Avrupa Kültür Başkenti Projesi sonuçları açısından kültür ve sanatın bu etkisine bir örnek niteliğindedir. İstanbul’un 2010 yılında Avrupa Birliği tarafından verilen Avrupa Kültür Başkenti unvanını almasıyla, yıl boyunca düzenlenen kültürel ve sanatsal etkinlikler şehrin ekonomisine önemli bir katkı sağlamış, Türkiye’de kültür ve sanatın bir turizm türü olarak kabul edilmesine yol açmıştır.

Tiyatro özelinde ele alındığında, tüm sanat dalları gibi tiyatronun da var olabilmek, varlığını devam ettirebilmek için ticari bir işletme gibi hareket etmesi gerektiği görülmektedir. Bulunduğu piyasa koşullarını göz ardı etmeksizin faaliyet gösteren bir tiyatronun daha uzun ömürlü oluşu tesadüf değildir (Konur, 2001: 12). En yüce sanatsal duygularla bir araya gelerek tiyatro yapan toplulukların dahi gündeminden eksik olmayan en temel konulardan biri, gitgide açılan maliyetler ile gelirler arasındaki farkın nasıl kapatılacağıdır.

Özellikle gösteri sanatları, teknolojinin gelişmesiyle birlikte daha az maliyet ile daha çok geliri elde edebilecek niteliklere sahip değildir. Bir fabrikaya bakıldığında, ileri teknolojiye sahip oluşuyla ters orantılı olarak maliyetlerinin düştüğü görülür. Gelişmiş makinalar ile aynı sürede daha fazla çıktı elde edilerek, gelir ile maliyet arasındaki farkı gelir lehine açmak mümkündür. Oysa gösteri sanatları söz konusu

olduğunda, teknolojinin gelişmesi maliyetleri doğrudan etkilememektedir. Son teknolojiye sahip klimalı, ses sistemli bir salonda bir eserin icra edilmesi hem sanatçılar, hem de seyirciler için daha keyif verici olsa da, sürekli giderlerin oranında bir değişiklik olmadığı için söz konusu eserin daha az maliyetle sahnelendiğini söylemek mümkün değildir.

Gösteri sanatlarında yaşanan bu durumun temelinde, diğer üretim süreçlerinden farklı olarak sanatın üretim aşamasında seyirciyle buluşması yer almaktadır. Her hangi bir hizmet veya mal alımında, üretim sürecinin nasıl işlediği yalnızca üreticiyi ve işçileri ilgilendirirken, gösteri sanatlarında bizzat sürecin kendisi talep edilmektedir. Bu talep, sanatı icra eden sanatçılar ile onu talep eden seyirciyi aynı anda karşı karşıya getirmektedir. Böyle bir karşılaşmada herhangi bir teknoloji maliyetleri düşürme yeterliliğine sahip değildir. Bir başka ifadeyle ürünün doğrudan sanatçının emeğiyle ortaya koyuluyor olması ücretlerdeki artışların doğrudan maliyetleri arttırmasına neden olmaktadır. Bu artış kısa vadede bilet fiyatlarına yansıtılarak çözümlenebilir gibi görünse de, artan bilet fiyatlarının seyirci sayısında önemli bir düşüş yaratması kaçınılmazdır (Konur, 2001: 14).

Bir ülkede sanat faaliyetleri, devlet tarafından yerine getirilmekte ise yapılan harcamaların ekonomik olup olmadığını sorgulamak meşrudur. Çünkü devlet tarafından yapılan her harcama, uzun vadede halkın ödediği vergilerden karşılanmaktadır. Öte yandan devletin yaptığı tüm harcamaları ekonomik etkinliğini göz önünde bulundurarak incelemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bir ülkede ekonomik boyutun göz ardı edilerek, ulaşılabilecek nihai toplumsal faydanın ön planda tutulduğu alanlar da vardır. Sanat da bu alanlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik etkinliğin yanı sıra siyasal etkinliğin de bir ölçüt olarak kabul edilişi, devletin bu alanda aktif olarak yer almasına neden olmaktadır. Erdemli (merit) mal kategorisinde değerlendirilen sanatın, toplumun geneli tarafından talep edilmese dahi yaygınlaştırılması, toplumu daha ileri bir refah seviyesine taşıyacaktır (Akdede, 2011: 4).

Devletin sanat ile ekonomik düzlemde kesiştiği temel noktaların üzerinde durulması, bu ilişkiyi şekillendiren başlıca faktörlerin daha açık ortaya koyulmasını sağlayacaktır. Bu amaç ile yola çıkarak öncelikle piyasa başarısızlığı ve refah devleti

anlayışı üzerinde durulacaktır. Sonraki aşamada Adorno ve Horkheimer tarafından ortaya atılan Yaratıcı Endüstri kavramı üzerinde durularak devletin bu endüstri alanına dahil olma refleksinden söz edilecektir. Son olarak Buchanan'ın öncülüğünü yaptığı Kamu Tercih Teorisi'nin sanatsal hizmet ve ürünlerin arz ve talebini nasıl etkilediği üzerinde durulacaktır.

### **1.1. Piyasa Başarısızlığı ve Refah Devleti Anlayışı**

Devletin sanat ile olan ilişkisinde en çok tartışılan boyutlardan biri de ekonomik boyutudur. Devletin verdiği destek bu çalışmada yalnızca maddi bir desteği ifade etmemekle birlikte, genel algı bu yönde bir ilişkiyi işaret etmektedir. Devletin sanata verdiği desteğin nedenlerine yönelik sorulara verilen cevapların önemli bir kısmı piyasa başarısızlığına işaret etmektedir. Eksik rekabet, kamusal mallar, dışsallıklar, gelir dağılımındaki eşitsizlik gibi nedenlere dayandırılan piyasa başarısızlığı üretilen mal veya hizmetin piyasada etkin dağılımının sağlanamamasını ifade etmektedir (Ülgen, 2014: 375).

Piyasa koşullarında devlet desteği olmaksızın sanatın ve sanat kurumlarının istikrarlı bir varlık gösterebilmelerinin mümkün olmayışı, bu desteği haklı bir gerekçeye dayandırmaktadır. Bununla birlikte, devlet desteğinin ne zaman, hangi çıkarlar gözetilerek yapılacağını ve sanatın üretim ve dağıtım sürecine devletin ne kadar dahil olması gerektiğini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Zimmer ve Toepler, 1999: 34).

Sanatsal mal ve hizmetlerin piyasa tarafından üretilmelerine rağmen, kamu kesiminin de bu sürece dahil olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler arasında en çok ön plana çıkanlardan biri, beşeri sermayenin kalitesini arttıracak dışsal faydaya sahip olmaları nedeniyle “erdemli mal ve hizmetler” sınıfına girmeleridir. Sanatın toplum üzerinde sahip olduğu potansiyel etki, onu yalnızca özel sektör tarafından sunulan bir hizmet olmaktan çıkararak, üretiminde doğrudan devletin de dahil olduğu bir hizmet haline getirmektedir (Karslı; 2013: 19). Sanatsal mal ve hizmetlerin yarattığı dışsal fayda, bu tür ürün ve hizmetleri doğrudan tüketmeyen halka da yarar sağlamaktadır. Sanatın topluma kattığı başlıca faydalar kültürel mirasın sürdürülmesini sağlaması, toplumun ortak bir estetik anlayışına



sahip olmasının temellerini atması, kültürel sermayenin zenginleştirilmesi olarak sıralanmaktadır (Büyükyazıcı, 2016: 81).

Rushton'ın bakış açısına göre sanatsal çalışmaların üretilmesi ve tüketilmesi noktasında karşılaşılan dışsallıklar;

- *“İnsanların bireysel olarak doğrudan sürece dahil olmaları da, sanatsal başarılarından ulusal veya yerel düzeyde gurur duyabilmeleri,*
- *Sanatsal yaratıcılığın etkisiyle şekillenen sanat dışındaki alanlarda yaşanan yeniliklerden faydalanabilmeleri,*
- *Sanat hayatının hareketli olduğu bir toplumda, bir gün sanattan zevk alabilme ihtimalinin bireylere artmış bir refah duygusu vermesi,*
- *Sonraki nesillere sanatsal bir miras bırakma isteği”* olarak sıralanmışlardır (Rushton, 2001: 6).

Sanatın üretilmesinde devletin müdahalesini kaçınılmaz hale getiren bir diğer husus da toplumsal ihtiyacın karşılanabileceği düzeyde bir talep ve arzın oluşmamış olmasıdır. Alandaki talep ve arzın çift yönlü eksikliği, piyasa koşullarında sanatsal mal ve hizmetlerin var olabilmesinin önündeki önemli engellerdendir. Bu noktada devletin topladığı vergilerin belirli bir oranını aktararak, toplumdaki orta ve düşük gelirli kesimin de sanata ulaşabilmesini sağlamak yükümlülüğü ortaya çıkmaktadır. Denilebilir ki sanatın yalnızca yüksek gelirli kesime hitap ettiği önyargısının önüne geçmek, ancak devletin müdahalesi ile mümkündür. Devletin, sanatı halkın ulaşabileceği seviyeye getirdiği ölçüde kültürel bir kalkınma gerçekleşecektir.

Sanatın toplumdaki gerekliliğini öncelikli olarak kabul etmeyen bakış açısı, sanata yönelik boş ve anlamsız bir faaliyet olduğu şeklinde bir algıya sahiptir. Bu bakış açısına göre sanatın devlet tarafından desteklenmesi de verilen vergilerin boşa harcanması anlamına gelmektedir. Bu nedenlere bağlı olarak sanattan ekonomik bir kazanım beklenmemesi gerektiğini *“sanatla ekmek pişirilmez”* ifadesi ile ortaya koyulmaktadır. Karşıt görüşün böyle bir teori karşısında verdiği cevap ise, insanın yalnızca ekmekle yaşayamayacağı şeklinde olmaktadır. Bu sebeple, sanat gibi bir alanın varlığı insanları yaşadıkları hayatın zorluklarına karşı baş etme gücü vermekte

ve yalnızca daha huzurlu bir toplumun yaratılması için bile devletin sanatı desteklemesi bir gereklilik olarak görülmektedir (Edman, 1991: 51).

Diğer bir bakış açısına göre, toplumun önemseydiği mal ve hizmetler serbest piyasa koşullarında üretilmiyorsa, devlet desteği gerekmektedir. Kültürel mal ve hizmetlerin özellikle sanatın, kendini finanse etmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Bu durum nedeniyle sanat, özel sektördeki yatırımcılar için cazip bir seçenek olarak görülmemektedir. Bu nitelikleri taşıyan ve devletten doğrudan ya da dolaylı yollardan destek alması talep edilen mal ve hizmetlerin ortak noktası, kamu yararını gözetmeleridir. Öte yandan, sanat eserlerinin etkisinin kamu yararına olduğu düşüncesi bazı gruplar tarafından elitist bir bakış açısı olarak kabul edilmekte, eğitim, sağlık, adalet gibi alanlarda sağlanacak desteğin daha hayati olduğu üzerinde durulmaktadır (Ulusoy, 2005: 41). Şüphesiz ihtiyaçlar piramidinde en temel gereksinimlerin karşılanması önceliklidir, ancak bu toplumu daha ileriye götürecek önemli enstrümanların bir kenara itilmesi anlamına gelmemektedir.

Devletin kültürel faaliyetlerle ilgilenmesinin temel sebebi Tunçel'e göre kültürü kendi çıkarlarına göre şekillendirmek olmamalıdır. Sanat gibi kültürel faaliyetlerin piyasa şartları karşısındaki kırılganlığı, varlığını sürdürebilmek için güçlü bir desteğe ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Devlet bu alanda en kapsamlı desteği verebilecek tek yapıdır. Ancak devletin bu konudaki tavrının yalnızca sanatın üretilmesi ve toplumla buluşması için gereken şartları ve desteği sağlamak şeklinde olması, üretilen eserin içeriğine ve yapısına doğrudan müdahalede bulunmaması beklenir (Tunçel, 1976: 16).

Sanatın piyasa koşullarında tek başına ayakta kalmasına ilişkin bir örnek olarak 1929 Wall Street krizinin ardından Almanya'daki sanat kurumlarının durumunu göstermek mümkündür. Almanya'da özellikle 1923-1929 yılları arasında yoğun devlet desteği ile çalışan ve her hangi bir maddi sıkıntıyla karşılaşmadığı gibi bolluk içinde olduğu söylenebilen tiyatro, opera ve orkestralarda 1929 Wall Street krizinin ardından seyirci oranında %28'lik bir düşüş yaşanmıştır. Bu düşüş gişe gelirlerine de yansımış, bölgesel ve yerel yönetimlerin desteğine duyulan ihtiyaç artmıştır. Ancak Alman hükümetinin tavrı tam tersi istikamette bir seyir izlemiş, sanata verilen devlet desteği kesilerek bir anlamda sanat kurumları kaderleriyle baş başa bırakılmışlardır.

Bu durumdan en çok etkilenen sanat alanının müzik olduğu görülmektedir. Yıllık opera temsillerinin sayısının azaltılması, orkestraların küçültülmesi ortaya çıkan mali krizle başa çıkabilmek adına sıklıkla yaşanmış durumlardır. 1931 yılında Berlin Filarmoni Orkestrası gibi saygın bir orkestraya Belediye Meclisi tarafından verilen desteğin kesilmesinden sonra, varlığını sürdürebilmek için Berlin Senfoni Orkestrası ile birleşmesi müzik alanında yaşanan sarsıntının ne kadar ciddi olduğunu gözler önüne sermektedir (Levi, 2011: 15).

Netzer'a göre devletin sanata müdahale etmesine yol açan nedenler arasında piyasa başarısızlığının yanı sıra, toplumda sosyo-kültürel haklarda da eşitliği temel alan refah devleti anlayışının özellikle 1960-70'lerde ivme kazanması yer almaktadır. Bir başka deyişle, refah devleti anlayışının yaygınlaşması ile kültür ve sanata verilen önem artarak kamu politikaları alanında kendine bir yer bulmuştur. Bu duruma örnek olarak 1970'li yıllarda Hollanda Kültür Bakanlığı bütçesindeki hızlı artış, İsveç'te kültür sanata ayrılan kamu desteğinin yıllık %10 artış göstermesi, ABD'de NEA'nın bütçesindeki artışlar, Fransız Kültür Bakanlığı'nın genişlemesi verilebilir (Zimmer ve Toepler, 1999: 34-35).

Refah devleti, bireylerin ve ailelerin yaptıkları işin veya sahip oldukları malvarlıklarının piyasa değerlerine bakmaksızın alt sınırdaki bir gelir garantisi sağlamak, bazı sosyal güvenceleri sağlayarak toplumdaki güvensizliği azaltmak, tüm vatandaşları ayırım gözetmeksizin sosyal hizmetlerde sağlanabilecek en yüksek standartlarda hizmeti vermek gibi amaçları gerçekleştirmeye yönelik örgütlü bir yapıyı ifade etmektedir (Briggs, 1961: 227). Refah devlet anlayışında hedeflenenlerin gerçekleştirilmesi için piyasa güçlerinin rolünü azaltmak ve devleti güçlü bir aktör olarak sosyal refaha ilişkin alanlarda etkin kılmak esastır. Bu durum piyasayı düzenlemeyi görevini üstlenerek çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren devletin kaçınılmaz olarak büyümesine ve hantallaşmasına yol açmaktadır.

Bu anlayışla yola çıkan refah devletinin özellikle Avrupa'da etkili olduğu yıllar kültür sanat alanında ciddi yatırımlar yapılmış, ancak 21. yüzyıla gelindiğinde devletlerin küçülmesi yönünde artan eğilimler, refah devletinin birçok farklı alana uzanan dallarının birer birer kesilmesine yol açmıştır. Kültür-sanat alanında da bu etki görülmüş, devletlerin ayırdığı cömert ödeneklerin hatırı sayılır bir bölümü

kesintiye uğramıştır. Bu durum devletin, refah devleti örneğindeki kadar baskın olmasa da sürdürmekte olduğu politikaların nasıl şekillendiğini açıklayacak yeni bir bakış açısı arayışına neden olmuştur. Kamu politikalarının ülkelerin tarihlerinden ve yönetim geleneklerinden etkilendiği tezini savunan yeni yapısalcı yaklaşımın birçok Kıta Avrupası ülkesinde yükselişe geçmesi bu noktada başlamaktadır (Zimmer ve Toepler, 1999: 35).

Tiyatro, maliyeti elde edilen gelirin çok üstünde kalan bir sanat dalıdır. Bu nedenle devletin desteği olmaksızın piyasa şartlarında etkinliğini sürdürmesi mümkün görünmemektedir. Tüm kültür ve sanat dalları gibi, toplum için bir merit mal statüsünde olan tiyatronun kar amacı güdülmeksizin devlet tarafından desteklenmesi sayesinde, tiyatronun seyirciyle buluşması aşamasında maliyetler de azalacaktır. Maliyetlerin azalması bilet fiyatlarının da düşmesini sağlayacağı için daha fazla sayıda insanın tiyatro ile buluşması sağlanmış olacaktır. Bu durum devlete doğrudan mali bir kazanç olarak geri dönmese de, daha nitelikli, daha mutlu, dünya ile ilişkisi daha güçlenmiş bir toplumun yaratılmasına yol açacaktır.

## **1.2. Yaratıcı Endüstri**

Yaratıcı endüstri kavramı, Frankfurt Okulu'ndan Adorno ve Horkheimer tarafından, Nazilerden kaçarak ABD'ne gittiklerinde karşılaştıkları kültürel yapıya dayanarak yaptıkları gözlemler sonucunda tartışmaya açılan, kültür ürünlerinin çoğaltılmasına yönelik eleştirel bakışı ifade etmektedir. Kültür Endüstrisi olarak da adlandırılan bu endüstrilerin, yönetim alanına girişi ilk defa 1998'de İngiltere Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı'nın bir devlet politikası olarak tanımlaması ve istihdama ilişkin sorunları yaratıcı ekonominin ortaya koyduğu katma değer ile çözümlenebileceği görüşüyle olmuştur. Yaratıcı ekonomiye konu olan alanlar kültür-sanat, endüstriyel tasarım, moda tasarımı, yayıncılık şeklinde belirlenmiştir (Aysun, 2014: 84).

Sanat yapıtlarının ticari birer meta olarak algılanmaya başlanıp, bunlar üzerinden kar elde edilme çabasına girişilmesi kapitalizmin yaygınlaşması ile doğru orantılıdır. Türkiye'de de benzer anlayışın toplumda yer bulması ile sanat pazarı olarak adlandırılan piyasa hareketlenmiştir (SALT, 2013: 40). Bu piyasanın

yaygınlaşması, sanatın artık yalnızca sanat için veya toplum için değil, aynı zamanda kar için de yapıldığı gerçeğini gözler önüne sermektedir.

1980'lerde neo-liberal ekonominin etkisiyle devlet, faaliyet gösterdiği alanlardan birer birer çekilerek, yerini piyasa koşullarına ve dolayısıyla özel sektöre bırakmıştır. Devletin çekildiği alanlardan biri de kültür olmuştur. Bu tarihe kadar kültür alanını domine etme konusunda büyük uğraşı veren devlet, yerini özel sektöre bırakmıştır. Bu değişiklik özel şirketler için önemli bir iş kolu anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2014: 285). Piyasa koşullarının oluşmasıyla devletin bir kamu hizmeti olarak kar amacı gütmeksizin sunduğu hizmet, özel şirketler tarafından büyük prodüksiyonlar olarak sunulmaya başlanmıştır.

Kar amaçlı ortaya koyulan projeleri bekleyen en büyük tehlike, devletler tarafından izlenen vergi politikalarıdır. Devlet tarafından uygulanacak yüksek oranda vergiler, Türkiye örneğinde olduğu gibi özel teşebbüslerin devam edebilme şanslarını tüketmektedir. ABD'dekine benzeyen bir vergilendirme sistemi ile sanat alanına yatırım yapanlara vergide uygulanacak kesintiler, bu alanda özel sektörün daha rahat faaliyet gösterebilmesinin önünü açacaktır.

Özel şirketler tarafından sanata yapılan yatırımların karşılaşılabilecekleri bir diğer risk, devletin de aynı kapsamda verdiği hizmetin daha ucuza hatta kimi zaman ücretsiz olmasıdır. Tiyatro özelinde incelendiğinde Türkiye'de hem ödenekli tiyatroların hem de özel tiyatroların faaliyette bulunmaları benzer bir durumu yansıtmaktadır. Özel tiyatrolarda kimi zaman daha az dekor ve daha az oyuncu ile sahnelenen oyunların bilet fiyatları, maliyetlerin de etkisiyle yüksek olurken, ödenekli tiyatrolarda çok daha kalabalık bir oyuncu kadrosuyla, daha zengin dekor ve kostümler ile oynanan oyunların biletleri oldukça düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu durumda özel tiyatrolar için en önemli çıkış yolu devlet tarafından verilecek teşviklerdir. Bu teşvikler sayesinde maliyetlerinin bir kısmını dengeleyerek üretime devam edebilmektedirler.

### **1.3. Kamu Tercih Teorisi**

1950'li yıllarda James Buchanan tarafından siyasal süreçlere getirdiği eleştirel bakış açısı ile yönetsel hayata giren kamu tercihi teorisi en yalın haliyle, siyasal

tercihlerin ekonomik nedenler üzerinden açıklanması girişimi olarak ifade edilmektedir. Özellikle neo-liberal politikaların etkinlik kazanması ile birlikte devletin küçültülmesi, birçok kamusal hizmette özelleştirilmeye gidilmesi gibi girişimler kamu tercihi teorisine dayandırılarak açıklanmaktadır (Mueller, 2003: 1).

Kamu tercihi teorisinde “metodolojik bireycilik” kavramına yönelik tartışmalar önemli bir yer tutmaktadır. Bu anlayışa göre bireylerin verdiği kararlar yalnızca kendi davranışlarını değil, tüm grubun verdiği kararı da belirler niteliktedir. Öyle ki kişi, dahil olduğu grubun çıkarlarından önce her zaman kendi çıkarlarını en üst seviyede karşılayacak kararlar almak eğilimindedir (Buchanan, 1999: 14).

Bu noktada bireyler tarafından verilen kamusal kararlarda da rasyonel davranmaları durumu ortaya çıkmaktadır. Seçmen davranışlarına yönelik rasyonelliğin, kamu tercihi bağlamında şekillenmesi de bireylerin kendilerine en fazla yarar sağlayacak tercihi yapmalarına yol açmaktadır. Bununla birlikte, seçime giren siyasi partinin de nihai amacı oylarını yükselterek iktidara gelmektir. Bu seçimlerde her iki taraf da kararı, kendi yararını gözettiği rasyonel bir mantık süzgecinden geçirerek vermektedir (Buchanan, 1999: 31).

Kamu tercihi teorisi perspektifinden bakıldığında, siyasilerin veya bürokratların kendi çıkarlarını gözetmeksizin kamu yararını öncelik kabul ederek bir hizmeti sunmaları beklenemez. Bir hizmetin sunulabilmesi için talebin toplumun (veya seçmenlerin) hatırı sayılır bir çoğunluğundan gelmesi beklenir. Sanat alanına yönelik düşünüldüğünde, sanatı bir kamusal hizmet olarak sunmanın siyasilerin veya bürokratların doğrudan yarar sağlayacağı bir durum oluşturmaması, neo-liberal politikaların egemen olduğu düzende sanatı devletin politika alanlarının dışına itmiştir.

Öte yandan, piyasa koşullarında varlığını sürdürebilmek için artan maliyetler karşısında fiyatını arttıran sanata daha ucuz ulaşabilmeyi isteyen toplum, bu amacını bireysel olarak gerçekleştiremeyecektir. Bu durumda kendisi ile aynı yönde talepleri olanlar ile birlikte kollektif hareket ederek bir baskı grubu oluşturma yoluna gitmeyi tercih edebilir. Bu şekilde yeterli güçte bir baskı grubunun oluşturulması ile devletin sanat politikalarına etki edilmesi sonucu ortaya çıkacaktır.

## 2. SİYASAL BOYUT

Fransız tiyatro adamı Jean Louis Barrault tiyatronun politika ile ilişkisi üzerine *“Tiyatroyu günlük politikanın hizmetine vermemek demek onu günlük koşulların dışına itmek, gerçeğin dışında bırakmak değildir. Gerçek tiyatro günlük politikadan çok daha fazla gerçeklerin içindedir. Büyük sözlerden pek hoşlanmam ama, eskimiş de olsa burada tekrarlamak istediğim bir prensip var: ‘Tiyatro toplumun bilincidir’. Bir toplumun bilincini geliştirmek ona politik hayatında da sağlam temeller vermek olacaktır. Bu anlamda tiyatro politikayı da, daha başka kurumları da aşar ve kapsar. Kısaca gerçek görevini, kendi işlevini yerine getiren tiyatro, topluma karşı olan sorumluluğunun bilinci içindedir demektir. Yine derler ki ‘Hasta bir toplumda tiyatro sınırlıdır, sağlıklı bir toplumun tiyatrosu ise özgürdür’. Bu sözler de eski ama eski olduğu kadar da köklüdür.”* (Erkurt, 1977: 85). Barrault’nun da ifade ettiği gibi tiyatro ile siyaset arasında yakınlığı yadsınamayacak bir ilişki vardır. Tiyatronun özgürlüğünün devlet tarafından kısıtlanmasına sebep olan en önemli unsur da böyle bir ilişkinin varlığının kaçınılmaz olarak kabul edilmiş olmasıdır.

Sanat ve siyaset, kavram olarak sıklıkla aynı cümlede geçmenin ötesinde, aynı zamanda birbirine teğet geçen iki unsurdur. Siyaseti yönetim sanatı, sanatı da siyasi olayların dışı vurumu olarak tanımlandığında, bu iki kavramı birbirinden ayıran yegâne unsurun sanatın biçime, siyasetin öze ilişkin olduğu ortaya çıkacaktır (Kongar, 1999: 141).

Sanat, siyaset ve toplum üçlüsü sürekli bir etkileşim içindedirler. Sanat örneğinden yola çıkıldığında görülecektir ki toplumsal devinimlerden etkilenecek üretim sürecine giren sanat, üretilen eserler aracılığıyla ulaştığı toplumu etkilemektedir (Kongar, 1999: 151). Bu döngü sanatın kitlelere, kitlelerin de sanata ulaşabildiği sürece devam etmektedir. Ancak bir noktada aradaki bağın kesintiye uğraması durumunda, sanatın oluşumunda beslendiği temel kaynak ve toplumun içinde bulunduğu olaylara eleştirel bakmasını sağlayan güç ortadan kalkmış olacaktır.

Devlet, iktidarını muhafaza etmek için başvurduğu yollardan birisi ideolojik aygıtlardır. Althusser, DİA’lar olarak kısalttığı devletin ideolojik aygıtlarını dinsel,

öğrenimsel, ailesel, hukuki, siyasal, sendikal, haberleşme ve nihayetinde kültürel olarak sınıflandırmıştır. DİA'ların devletin baskı aygıtlarından ayrıldığı en temel nokta, baskı aygıtlarının zor kullanarak işlevlerini yerine getirirken, ideolojik aygıtların ise zorlama ile değil, hizmet ettikleri ideolojiyi kullanma yoluyla faaliyet göstermeleridir (Althusser, 1996: 34).

Devletin ideolojik aygıtlarının farklı yollara başvurarak gerçekleştirmeyi hedefledikleri ortak amaç, hâkim ideolojinin etkinliğini güçlendirmektir. Kültürel ideolojik aygıtlar arasında en yaygın kullanılan enstrümanlardan biri olan tiyatro da, bir toplumun egemen ideolojinin söylemleri ekseninde şekillendirilmesine yardımcı olan önemli bir unsurdur (Başbuğ, 2013: 31).

İktidarlarını daha sağlam temellere oturtmak ve kitlelerin itaat edeceği bir yönetsel alan yaratmak için sanatı bir ideolojik aygıt olarak kullanarak toplumu yönlendirenler genellikle diktatörler olmuşlardır. Kapitalist ülkelerde sanatçıların gelir düzeylerinin en yüksek olduğu dönemler İtalya'da Mussolini ve Almanya'da Hitler iktidarları gibi faşist diktatörlerin hüküm sürdüğü zaman aralığına denk gelmektedir (Taylan, 2013: 91). Sanatçılara verilen yüksek ücretler hem toplumu etkisi altına alacak olası bir muhalif sanat hareketinin önüne geçmeyi, hem de iktidar yanlısı eserler aracılığıyla propaganda yapılmasını amaçlamaktadır.

Kültürün devletin toplum üzerinde kullanabileceği bir ideolojik aygıtla kolaylıkla dönüştürülmesinin tarih boyunca birçok örneği olmuştur. Yakın geçmişte bu duruma verilebilecek en belirgin örnek Nazi Almanya'sıdır. Hitler döneminde kültürün bir propaganda aracı olarak kullanılması oldukça sık ve yaygın olarak karşılaşılan bir durumdur. Kültür ve sanat üzerinden topluma yapılan baskının şiddeti o kadar artmıştır ki çıkarılan yasalarla hâkim ideolojiyi yansıtmayan tüm eserlerin ve bunları üreten sanatçıların cezalandırılması yoluna gidilmiştir. Almanya'da 7 Nisan 1933'de yayımlanan Kamu Meslek Hizmetinin Yeniden Düzenlenmesi Yasası ile orkestralarda, operalarda, konservatuarda çalışan ve yönetim tarafından sakıncalı bulunan birçok kişinin sözleşmesi ırkçı gerekçelerle feshedilmiştir (Levi, 2011: 29). Böylesine sert bir uygulamanın altında yatan sebep Hitler'in, sanatın toplum üzerinde ne kadar güçlü etkiler yaratabildiğinin bilincinde olması ve bu yöntemi bizzat kendi iktidarını elinde tutmak için de uyguluyor olmasından kaynaklanmaktadır.



Hitler örneğinde de görüldüğü gibi iktidarın sürekliliğini ve istikrarını sağlayabilmek noktasında kültürel unsurların önemli bir rolü vardır. Toplum, hakim ideolojinin değer yargılarına göre şekillendirmek için her tabakadan insana ayırt etmeksizin ulaşılması gerekir. Sanatın önemi, özellikle bu noktada ortaya çıkmaktadır. Toplumun her kesimine ortak bir dille ulaşarak mevcut siyasal yapının kabullenilmesini veya tam aksi durumda, ideolojik karşıtlığa sahip bir söylem ile reddedilmesini sağlayacak en güçlü kitle iletişim araçlarından biri sanattır.

Tüm sanat dalları gibi tiyatronun da rahatlıkla devletler tarafından bir ideolojik aygıt olarak kullanılabileceği gerçeği göz ardı edilmeyerek, tiyatroyu özgün kılan önemli bir özelliğine değinilmesi gerekmektedir. Bu özellik tiyatronun, seyirci ile doğrudan ve eş zamanlı bir iletişim kurmasının mümkün olmasıdır. Böyle istisnai bir özellik, önemsiz gibi görünen bir jest, bir mimik veya bir tonlama aracılığıyla verilmek istenen mesajın en direkt haliyle iletilebilmesine imkan vermektedir. Bu durum, devletin tiyatrolara yönelik denetimini zorlaştırmaktadır. Yazılıp basılan bir kitabın, çekilen bir sinema filminin, kaydedilen bir albümün denetlenmesi ile o anda icra edilen bir tiyatronun eserinin denetlenmesi arasında kaçınılmaz olarak bir farklılık olmaktadır. Oyun esnasında seyirci ile sanatçı arasında kurulan bağa yönelik müdahaleler, sanatçı tarafından uygulanan bir oto sansür olmadığı sürece geçersiz olmaktadır (Başbuğ, 2013: 34).

Sanatın devletin ideolojik bir aygıtı olarak kullanılması durumu tüm dünyadaki örneklerinde yaygın bir şekilde görülmektedir. Sanatın ve sanatçının halkı etkileme gücünün varlığı devletlerin sürekli gözetimi altında olmalarına neden olmuştur. Öte yandan varlıklarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları finansal yardım ancak devlet desteği ile gerçekleşebildiğinden sanat-devlet ilişkilerinde iki yönlü bir bağlılık gelişmiştir.

Özellikle 1. Dünya Savaşı sonrasında tiyatronun tamamen siyasal meseleler üzerine yoğunlaştığı “politik tiyatro” türünün geliştirildiği görülmektedir. Erwin Piscator, öncüsü olduğu bu yeni tiyatro türü için “*siyasal bir savaşta silah olarak kullanılabilir*” diyecek kadar iddialı ifadeler kullanmıştır (Buttanrı, 2010: 61).

Tiyatronun devlet için bir ideolojik aygıt olarak önemi teknolojinin ilerleyip televizyonların yaygınlaşması ile önceki dönemlere göre nispeten azalmış görülmektedir. Kitlelere evlerinden bile çıkmadan istenilen mesajı taşıyacak ve iktidarın üstünde tam denetim sağlayabildiği kusursuz bir fırsat olan televizyon, tiyatroyu bu anlamda koltuğundan etmiş görünmektedir. Öte yandan televizyon kullanımını ne kadar yaygınlaştırırsa yaygınlaşsın, tiyatrodaki oyunlar mercek altında tutulmaya devam etmekte, egemen ideolojinin karşısındaki faaliyetlere yönelik devletin müdahalesi söz konusu olmaktadır (Sabuncu, 1977: 9).

Güzel Sanatlar Akademisi eski öğretim üyelerinden heykeltıraş Hüseyin Gezer sanatın toplumu ilgilendiren her olayın olduğu gibi siyasetinde dışında kalmasının mümkün olmadığını ifade etmiştir;

*“Sanatçı, elbette toplumsal gerçeklerden etkilenecektir ve bu, sanatında yansıtacak, yorumlanacaktır. Ancak, bu kendiliğinden (spontane) bir olay olarak işler. Belli bir görüşün sözcülüğünü, propagandasını yapmak için yönlendirilerek, denetlenerek ve şartlandırılarak bu yola sürüldüğü takdirde, kendine özgü temel, evrensel prensiplerin dışına itilmiş olur. O zaman ortaya koyduğu ürünler, sanat eserinden başka şeyler olur”* (SALT, 2013: 43).

Sanatın siyaset ile (ve sanat dışındaki diğer toplumsal alanlarla) olan bağlarının, sanatın özgürlüğünün ve özerkliğinin önüne geçtiğini, bir diğer ifadeyle bu ilişkinin “problemlı” olduğunu savunan modernist görüş, post-modernizmin yaygınlaşmaya başlamasıyla gittikçe daha zayıf çıkan bir ses haline gelmiştir. Frankfurt Okulu’ndan Adorno ve Horkheimer’in ABD’de yapmış oldukları araştırmalar sonucu geliştirdikleri ve post-modernizmin temelini oluşturan kuram, sermayenin baş aktör olarak kabul edildiği yeni bir düşünce sistemini başlangıcını oluşturmuştur. Sermayenin, sanatı da siyaseti de yöneten konumunda olduğunu savunan bu görüşe göre, sanat ile siyaseti ayıran keskin çizgilerden bahsetmek mümkün olmaktan çıkmıştır. Topluma, sermaye sahiplerinin yaptıkları yatırımlar aracılığıyla ulaşan kültür de başlı başına bir endüstri haline gelmiştir (Yılmaz, 2014: 293).

Siyasi unsurların etkisinden bağımsız olarak düşünölemeyen sanatın, iktidar tarafından kontrol altında tutulmasının amaçlanması siyasi alanda iki temel karşılığı bulunmaktadır. Bunlardan ilki özellikle diktatörlük ile yönetilen toplumlarda karşılaşılan, sanatın iktidarlar tarafından bir propaganda aracı olarak kullanılmasıdır. Yakın tarihte sıklıkla Nazi Almanyası ve Sovyet Rusyası ile örneklendirilen propagandist sanat, iktidarların meşruiyetlerini güçlendirmede önemli bir araç olarak kullanılmıştır. Sanatın bir diğeri siyasi işlevi ise Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş yıllarında ulus devlet anlayışının yerleştirilmesinde de açık bir örneğinin görüldüğü, toplumda kimlik inşasının önemli bir unsuru olmasıdır.

### **2.1. Bir Propaganda Aracı Olarak Sanat**

Toplum ile doğrudan etkileşim halinde olan tiyatrunun bu özelliği onu, devlet için daha da önemli kılmaktadır. Antik çağlardan bu yana çeşitli yasaklamalara rağmen varlığını sürdürmeyi başaran tiyatrunun tamamen yok olması gibi bir ihtimal olmadığına göre, devletler tiyatroya kendi çıkarlarına göre müdahale etme yolunu seçmektedir. Sabuncu'ya göre devletin konservatuarlar ve tiyatro okulları açması, ödenekli tiyatrolar kurması gibi girişimler de, Kültür Bakanlığı, tiyatro genel müdürlükleri ve genel sanat yönetmenleri eliyle kendi ideolojisine uygun tiyatro anlayışını yerleştirmeyi amaçlamasının bir sonucudur (Sabuncu, 1977: 9). Böylece okullarda başlanan hakim ideolojiye uygun vatandaş yetiştirme faaliyetleri sanat alanında da devam edecek, toplumun olası en muhalif kesimi de nispeten ehlileştirilmiş olacaktır.

Hükümetler iktidarlarını güçlendirmek ve sağlamlaştırmak için hiçbir aracı kullanmaktan çekinmemektedirler. Bu araçlardan biri de, hiç şüphesiz sanattır. Sanatçı tarafından özgür olarak üretilmesi beklenen sanat eserleri, sıklıkla hükümet ideolojilerinin güdümüne, ya da denetimine maruz kalmaktadır. Devletin bu noktada sanatı koruyarak mümkün olduğunca özgür üretim süreci sağlayacak bir mekanizmaya sahip olması beklenir. Bu mekanizma son dönemlerde yoğun olarak tartışıldığı gibi özerk bir sanat kurumunun ötesinde, çeşitli vergi muafiyetlerini, yasal düzenlemeleri de içerdığı takdirde sanatçının kendini tam anlamıyla ifade ettiği ürünler verebilecektir (Kongar, 1999: 114).

Devletin desteği sanata müdahaleyi de beraberinde getiren bir durumdur. Sunulan sanat eserlerinin kendi ideolojisine yakın olanlarını desteklerken, marjinal gördüklerini desteğinden mahrum bırakmak, iktidarların doğal bir refleksidir. “Sanat kamu politikasının konusu olduktan (sanatın kamu yararına desteklenmesinden) sonra politize olması kaçınılmazdır” (Ulusoy, 2005: 42).

Türk Dil Kurumu tarafından “*Bir öğreti, düşünce veya inancı başkalarına tanıtmak, benimsetmek ve yaymak amacıyla söz, yazı vb. yollarla gerçekleştirilen çalışma, yaymaca*” olarak tanımlanan propaganda, I. Dünya Savaşı sırasında siyasal amaçlarla kullanılmaya başlaması ile birlikte toplumda çoğunlukla olumsuz bir anlamı çağrıştırmaya başlamıştır. Başka bir bakış açısıyla “*sahip oldukları belirli ideolojiler, daha görünür kılmak için bir araya gelmiş sosyal, dini veya siyasi herhangi bir grupta yazılı veya sözlü tüm bildirimler propagandayı ifade etmektedir*” (Barneys, 1928: 22).

1600’lü yıllarda Katolik Kilisesi’nin Protestan Reform Hareketi’ne karşı örgütlenerek *Sacra Congregatio de Propaganda Fide* (Katolik İman Yayma Cemaati) olarak adlandırılan propaganda örgütü kurulmuştur. Bu örgüt, tarihte ilk defa isminde propaganda geçen bir kurum olması ve Katolik inancını yaymaya yönelik propagandanın bireysel düzeyden topluluk düzeyine çıkaran bir anlayışa sahip olması nedeniyle önem taşımaktadır. Ancak bu tarihin de öncesine giderek Mısır’da firavunların yaptırdığı piramitler, Roma tapınakları gibi eserlerde siyasi iktidarların güçlerini vurgulamak üzere yapılmış olan propaganda örneklerini görmek mümkündür. Propaganda tekniklerini kullanarak kitleleri ikna etmek olgusu çok eski yüzyıllara dayansa da, on dokuzuncu yüzyılda ulus devletlerin ortaya çıkışı örgütlü propagandanın siyasal yaşamda düzenli olarak kullanılmaya başlamasına zemin hazırlamıştır (Qualter, 1980: 257).

Günümüzde yaygın olarak, kullanımının olumsuz anlamlar çağrıştırdığı propaganda sözcüğü, yirminci yüzyıla kadar düşüncelerin ve inançların yanı sıra ticari reklamların yayılması anlamını taşıyan tarafsız bir sözcük olarak toplum hayatında yer almıştır. Propagandanın tarihi açısından 1. Dünya Savaşı bir kırılma noktası olmuştur. Kamuoyunu etkileyerek savaşa katılacak asker bulmaya yönelik olarak devletlerin uyguladığı propaganda, yanlış bilgilendirme ve bazı bilgilere

halkın ulaşımının kısıtlanması olarak anlamlandırılmış, savaşın ilerleyen dönemlerinde düşmana uygulanan psikolojik savaş unsuru olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Clark, 2004: 12).

Barneys'in propagandanın gücüne dikkat çekmek için "*Propagandanın hiçbir zaman sonu gelmeyecek. Akıllı insanlar propagandanın verimli sonuçlar elde etmek için savaşabilecekleri ve karmaşayı çözümlenmeye yardımcı olacak modern zamanın bir aracı olduğunu fark etmelidir.*" İfadesini kullanmıştır (Barneys, 1928: 159). Propagandanın topluma ulaşmasının en etkili yollarından biri olan sanatın da bu bağlamda düşünüldüğünde, ideolojiler tarafından topluma fikirlerini yayma ve ikna etme aracı olarak kullanılmasının sonunun gelmeyeceğini öngörmek mümkündür.

Edman sanatın oldukça güçlü bir propaganda unsuru olabileceğinin altını çizmiştir: "*Werther bir intihar dalgası yaratabilir; Tom Amcanın Kulübesi bir ırkı esirlikten kurtarmaya doğru bir hareketi alevlendirebilir. Sanatçı hayal gücü ile bir milletin ihtiraslarına dokunarak uzun zamandır ayakta duran adetler ile müesseseleri ve aklın yerleşmiş düzenini yıkabilir. Devlet Adamı bunun farkındadır. Elindeki kanunlara rağmen devlet adamı, türküler çağıran şairden ve ihtirasları dile getiren sahne yazarından daima korkmuştur. Yalnız duyusal tehlikeleri değil, aynı zamanda ayartıcı bir sanatın siyasi tehlikelerini önlemek üzere sansür, medeni dünyada tekrar tekrar ortaya çıkmış durmuştur.*"(Edman, 1991: 49). Edman'ın da ifade ettiği gibi sanatın yaratacağı etkinin önüne geçilmesinin en etkili yolu sansürdür. İktidarın çıkarlarına ters düşen sanat eserleri için geliştirdikleri en yaygın savunma mekanizması olan sansür, tarih boyunca birçok sanatçıya uygulanmıştır.

Tiyatronun devlet tarafından propaganda aracı olarak kullanılması geleneğinin ilk örneklerinden biri Roma İmparatorluğu'dur. Halkın imparatorluğun gücünü görerek biat etmesi için yapılan askeri geçitlerin yanı sıra, ihtişamlı ve süslü tiyatro salonlarında oynanan tiyatro oyunları da benzer bir etki yaratmayı amaçlamaktadır (Konur, 2001: 15). Oynanan oyunların başarısı sanatsal değerinden çok halkı ne kadar etkilediği ile ölçülmektedir. Benzer şekilde kilise tarafından Hristiyanlığın yayılması, devrim yanlıları tarafından Fransız Devriminin yaygınlaştırılmasında da tiyatro önemli bir yere sahiptir. Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kurulduğu ilk yıllarda, Cumhuriyet Halk Fırkasının bir yan örgütü olarak teşkilatlanan Halkevleri

tarafından tiyatro, inkılabları halka daha iyi anlatabilmek için önemli bir araç olarak görülmektedir (Konur, 2001: 15).

Günümüz modern toplumlarında sanatın politika ile yollarının kesiştiği ilk nokta, propagandanın siyasi hayatta öneminin yükselişe geçtiği 1. Dünya Savaşı'nın öncesine dayanmaktadır. Şehir devletlerinden başlayarak iktidarlar, güçlerini sembolize etmek için sanatın birçok dalından yararlanmışlardır (Clark, 2004: 14).

Propagandanın siyasal amaçlarla en yoğun olarak kullanıldığı dönemlerin başında gelen 1. Dünya Savaşı'nda, örtülü amacı propaganda yapmak olan, Britanya Enformasyon Bakanlığı'nın kurulması ile Amerikan aydınları ve kamuoyu İngiltere yanında yer almaya ikna edilmiş, bu gelişme savaşın seyrini değiştirmiştir (Altun, 2010: 26). İlerleyen yıllarda da egemen ideolojiler tarafından kullanımı yaygınlaşan propagandanın adeta sembolleştiği dönemlerden biri Hitler'in Almanya'sı olmuştur. Hitler I. Dünya Savaşı'ndan Almanya'nın yenik çıkmasının sebebinin, Britanya ve ABD'nin yoğun propagandalarıyla baş edilemeyeşine bağlamıştır. Bu nedendir ki iktidarı boyunca çeşitli ideolojik aygıtlar kullanarak görüşlerini yayma yoluna gitmiştir. Resim, müzik, sinema, tiyatro gibi çeşitli sanat dallarından yararlanan Hitler, Propaganda Bakanı Goebbels'in büyük katkısıyla uyguladığı politikaların ne kadar yerinde ve doğru olduğu konusunda kamuoyunu ikna etmeyi başarmış, ve belki de tarihin en büyük soykırımını bu şekilde tüm dünyanın gözü önünde yapmıştır.

Çevresinde olup bitene kayıtsız kalmamak, sanatı besleyen bir unsurdur. Toplumun aksayan yönlerini vurgulayarak bunları eleştirmenin ötesinde, olası çözüm önerilerini de ortaya koymak sanatın muhtevasında bulunmaktadır. Sanatın özünü oluşturan bileşenlerden olan eleştiri, sanat ve siyasetçinin karşı karşıya gelmesinin önündeki en temel sebeplerdendir. Mevcut düzen yanlısı siyasetçiler eleştirel sanat ile sıklıkla çatışırken, düzenin değişmesinden yana olan muhalefet yanlıları bu hedeflerini sanatın da desteği ile pekiştirme yoluna gitmektedir. Ancak bu ittifakların da çok uzun süreli olmadığı, muhalefetin iktidara geldiğinde sanat ile arasına mesafe girdiğini tarihteki Napolyon-Beethoven örneğinden de görülmektedir. Napolyon'un özgürlük ve eşitlik vaatleriyle yapmış olduğu konuşmalar Beethoven'ı ona bir senfoni adayacak kadar heyecanlandırmıştır. Ancak, Napolyon'un imparatorluğunu

ilan etmesiyle bu umut sönmüş, hayal kırıklığına uğrayan Beethoven Bonaparte olan senfoninin adını Eroica olarak değiştirmiştir (Kongar, 1999: 41-42). Sanatın tüm iktidarlara eleştirel yaklaşması aradaki mesafenin ortaya çıkmasının altında yatan temel sebeptir. Bu eleştirel tutum, iktidar ile sanat arasında tarihin en eski çatışmalarından biri olarak kabul edilen duruma yol açmıştır (Şimşek, 2007: 10).

Devlet ödenekli tiyatrolara aradaki organik ilişki nedeniyle doğrudan müdahale edebildiği gibi, özel tiyatrolara da dolaylı yollardan yaptırımında bulunmaktadır. Özel tiyatrolar yüksek vergi oranları, salon kiralari ile mücadele ederek varlıklarını sürdürmeye çalışırken devletin verdiği ödenek hayati bir öneme sahiptir. Ancak bu ödeneğin verilmesinin gayri resmi koşullarından biri egemen ideolojiyi eleştirmemektir. Böylece ekonomik dar boğazdan kurtulmak isteyen tiyatroların söz konusu ödenekleri alabilmek için oto sansür uygulamaları sıklıkla karşılaşılan bir gerçekliktir.

## **2.2. Toplumda Kimlik İnşası**

Toplumunu, yalnızca okullarda belirli bir müfredat çerçevesinde verilen bilgiler ile eğitime düşüncesi, beşeri sermayenin yerinde saymasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Toplumunu daha ileriye taşıyacak bireylerin yetiştirilmesi için çok boyutlu bir eğitim sistemine ihtiyaç vardır. Sanat bu noktada önemli bir rol oynamaktadır. Sanatın bireylerin yaşamına ve topluma olan etkisi başka araçlar ile karşılaştırıldığında doğrudan ve hızlı olarak görünmese de, neden olduğu değişikliklerin zaman içinde güçlenerek kök salması, toplumda kimlik oluşturulmasında başvurulan vazgeçilmez unsurlar arasında yer almasına neden olmaktadır.

Fransız devrimi ile birlikte okullara, egemen sınıf olan burjuvazi için kilisenin düşünsel egemenliğini kırmada en etkili yöntemlerden biri olarak görülerek büyük önem verilmiştir. Kiliseyi toplumdaki sarsılmaz tahtından indirmek için verilecek mücadele düşünsel düzeyde ve her kesime ulaşacak biçimde kurgulanmıştır. Özellikle yetişmekte olan çocukların burjuva sınıfının öngördüğü toplumsal normlara daha küçük yaşta uygun hale getirilebilmesi için, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından müfredatı belirlenmiş olan okullara gönderilmeleri zorunlu tutulmuştur. Çocukluktan

itibaren okullar aracılığıyla verilmeye başlanan hâkim devlet ideolojisinin toplum üzerindeki egemenliği, yaşlar büyüdükçe diğer ideolojik aygıtların da devreye girmesi ile yoğunluğu azalmaksızın devam etmektedir (Sabuncu, 1977: 8).

Sabuncu'nun kamuoyu denilen ortak önyargının oluşturulmasında etkili olan "büyüklerin mektebi" olarak adlandırdığı tiyatronun kendine has nitelikleri, devletin diğer ideolojik aygıtlarından daha farklı bir noktada durmasına neden olmaktadır. Bunun temel sebebi tiyatronun seyirci ile buluşmasında diğer sanat dallarından farklı olarak, o anda icra ediliyor olmasıdır. Çekilen bir filmde, bestelenen bir müzikte veya çizilen bir tabloda devletin, hoşuna gitmeyen, çıkarlarına aykırı bulunduğu noktalara müdahale edilerek, henüz toplum ile buluşmadan istediği gibi sansür uygulaması mümkündür. Ancak tiyatronun dinamik yapısı, sahnelenecek metin üzerinde önceden inceleme yapılmış da olsa, tiyatrocu seyirci ile karşı karşıya olduğu için hangi duyguları, hangi değerleri seyirciye geçireceği tamamen kendi kontrolünde ve iradesindedir. Oto-sansür uygulamadığı sürece oyuncunun seyirci ile etkileşiminin sınırlarını çizmek mümkün değildir (Sabuncu, 1977: 8).

Avrupa'da uzun yıllar yaşanan siyasi çalkantılardan sonra 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarına gelindiğinde, milliyetçilik eksenindeki uygulamalar ile halkı bir arada tutarak devletin çıkarlarına göre yönlendirmek, istikrarı sağlamak için başvurulan en yaygın yöntem haline gelmiştir. Böylece bireylerin devlet ile ilişkisi yeniden tanımlanarak, vatandaşlık gibi ayrıcalıklı bir statüye sahip olmaları mümkün kılınmıştır. Ulus devletin ortaya çıkması ve vatandaşlığın tanımının yapılması ile birlikte bireyler, aynı millete aidiyetin getirdiği "bir" olmanın faydalarından yararlandıkları gibi, bu bilincin getirdiği sorumluluğu da kabullenmişlerdir (Başbuğ, 2013: 12).

Vatandaşlık bilincinin yaratılması ve sürekliliği, ortak kültür, ortak tarih, ortak değerler ile beslenmektedir. Bu süreçte tiyatro, opera, şiir, bale, resim, heykel gibi sanat dalları milli kimliğin benimsenmesi açısından büyük önem taşımıştır. Sanatın çeşitli formlarıyla pekiştirilerek halk için daha da çekici hale getirilmiş milliyetçilik, sanatçıların desteğini aldığı sürece güçlenmiştir. Bu sanat dalları arasında özellikle tiyatro topluma ulaşma anlamında daha ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Bu durum tiyatronun kimi zaman devlet tarafından el üstünde tutularak propaganda aracı olarak



kullanılmasına, kimi zaman ise işbirliğine yanaşmayarak muhalif bir söylem benimsediği için çeşitli yaptırımlarla mücadele etmek zorunda bırakılmasına neden olmuştur.

Mozart'ın 175. Doğum gününe denk gelen 1931 yılında, Almanya'daki eğitilmiş sınıfın, müziğin hem ulusal birliği sağladığı hem de aitlik duygusunu yenilediği inancından hareketle besteci anısına birçok tören düzenlenmiştir (Levi, 2011: 15). Böylece Mozart gibi müzik tarihinde önemli yer tutan bir sanatçının Alman kimliğinden hareketle toplumda milli aidiyet duygusunu artırıcı bir etki yaratılmıştır. Toplum büyük Alman besteci ile Alman olmak noktasında bir ortaklık kurup, Alman kimliklerine daha fazla sahip çıkma eğilimine girmişlerdir. Nazilerin başlattığı "ulusal yenilenme" sürecinde Alman milliyetçiliğini arttırmak, bunun için önemli kişilerin Almanlığını vurgulamak, onların vatanseverliğine dikkat çekmek çok önem kazanmıştır (Levi, 2011: 35).

Kapitalizm ile milliyetçiliğin dünyayı ayrıştırmaya başladığı dönemde, her millet kendini ötekenden ayırmak için bir milli kimlik ve bunu tanımlayacak kültürel öğeler yaratma arayışına girmiştir. Avrupa ülkelerindeki milli bilinç inşasının Türkiye Cumhuriyeti'ndeki tezahürü de benzer şekilde olmuştur. Mustafa Kemal Atatürk döneminde, Osmanlı İmparatorluğu'nun yerine kurulan Türkiye Cumhuriyeti'ne milli kimlik kazandırmak için, ulusu temsil eden kültürel öğelere önem verilmiş, halkın kendini bu unsurlar üzerinden tanımlaması öngörülmüştür (Kongar, 1999: 14). Kuruluş yıllarından başlayarak Türk kimliğini yaratmak amacıyla çeşitli sanat dallarının halkı kolaylıkla etkileyebilme gücünden yararlanılmıştır. Althusser'in de üzerinde durmuş olduğu gibi devamlılığa sahip bir devlet yapısı için belli başlı ideolojik aygıtların devlet tarafından kontrol edilmesi gerekmektedir. Medya, hukuk, aile, okul gibi kavramların yanı sıra sanat da önemli bir yer tutmaktadır. Bu dönemde yapılan tüm reformların bu anlayışa paralel gerçekleştirildiği görülmektedir.

Tiyatro, tarihin erken dönemlerinden bu yana toplumun eğitilmesinde büyük önem taşıyan bir unsur olarak varlığını sürdürmektedir. Diğer sanat dalları ile birlikte tiyatro da, Türkiye Cumhuriyeti'nde yerleştirilmeye çalışılan ulusal kimlik bilincinin önemli bir unsuru olarak görülmüştür. Tiyatronun şekil ve

içeriğine dair çeşitli tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu alandaki temel tartışmalar, batılı oyunlara mı yoksa yerel değerler taşıyan oyunlara mı önem verilmesi gerektiği şeklinde gerçekleşmiştir. Ulusallık kavramının topluma benimsetilebilmesi ve bir kimlik olarak taşınabilmesi için yerli yazarların oyunlarının desteklenmesi yönündeki görüşe karşı, tiyatroyu evrensel bir düzeyde yapabilmek adına batının önemli eserlerinin talep edilmesi gerektiğini savunan görüş yer almaktadır (Gürün, 2016: 40). Bu tartışmalar özellikle Cumhuriyet'in ilk yıllarında batılı oyunlar lehine sonuçlanmış görünmektedir. Bunda Türk tiyatrosunun geleneksel tiyatrolar dışarıda bırakıldığında, yeterince gelişmemesinin de payı bulunmak ile birlikte, modernleşmeyi batıya öykünmek olarak yorumlayan anlayışın da önemli etkisi vardır.

Ulusal kültür yaratım süreci, bireylerin dünyadaki diğer toplumların arasında kendine bir yer bulup uyum içinde yaşayabilmelerini beraberinde getirdiği gibi, Nazi Almanya'sı örneğindeki gibi diğer milletleri aşağı görüp, uyumsuzluğu yaratanın kendisi olmak gibi bir sonuca neden olabilmektedir (Kongar, 1999: 15). Bu noktada izlenen politikaların ayrıştırıcı mı yoksa kapsayıcı mı olduğu konusu önem taşımaktadır.

### **3. YÖNETSEL BOYUT**

Sanatın devlet ile olan ilişkisinin yönetsel niteliği 1982 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda çeşitli düzenlemeler ile yer almaktadır. Bunlardan ilki, "bilim ve sanat hürriyeti" başlığı altında madde 27'de yer alan "*herkes, bilim ve sanatı serbestçe öğrenme ve öğretme, açıklama, yayma ve bu alanlarda her türlü araştırma yapma hakkına sahiptir*" ifadesidir. Bu madde sanatın korunmasını ve topluma yayılmasını sağlamaya yönelik yapılmış bir düzenlemedir. Maddenin ilerleyen satırlarında bulunan "*yayma hakkı, Anayasanın 1 inci, 2 nci ve 3 üncü maddeleri hükümlerinin değiştirilmesini sağlamak amacıyla kullanılamaz*" şeklinde bir ifadenin yer alması, sanatın toplum üzerindeki yönlendirici etkisinin bilinciyle, devlet rejimini ve bütünlüğünü tehdit edebilecek bir oluşumun önüne geçilmesi amaçlanmıştır.

Anayasa’da bulunan sanatın ve sanatçının korunmasına yönelik düzenleme sosyal ve ekonomik haklar ve ödevler başlığı altında yer almaktadır. 64. Maddeye göre “devlet, sanat faaliyetlerini ve sanatçıyı korur. Sanat eserlerinin ve sanatçının korunması, değerlendirilmesi, desteklenmesi ve sanat sevgisinin yayılması için gereken tedbirleri alır”. Bu ifadeden yola çıkılarak, sanatın ve sanatçının yalnızca korunmasının değil desteklenmesinin de devletin görevleri arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Devlet toplum yararına hizmet vermek için varlık gösteren örgütlü bir yapıdır. Bu nedenle devletin sunduğu hizmetler, piyasa koşullarından bağımsız olarak topluma ulaştırılmaktadır. Amaç herhangi bir maddi kazanım elde etmek değil, toplumun ihtiyaçlarına ve taleplerine eşitlik ilkesini gözeterek karşılık verebilmektir. Günümüzde devletin sunduğu hizmetlerin azaltılması yoluyla küçültülmesi gündemde olmakla beraber sunulan kamusal hizmetler, özellikle güçlü bir merkezi yönetim anlayışına sahip ülkelerde önemli bir yer tutmaktadır.

Devletin görevleri arasında ön plana çıkan toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bu hizmetlerin kamu hizmeti olarak sınıflandırılabilmesi için, kamunun yararına olmaları ve kamu kuruluşları ya da kamu kuruluşlarının denetimine tabi olan özel kişiler tarafından yerine getirilmeleri gerekmektedir. Bu nitelikleri taşıyan kamu hizmetlerinin temel özellikleri Gözübüyük tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

*-Kamu hizmeti, bireyin yararlanmalarına açık etkinliklerdir. Yararlanmada eşitlik ilkesi gözetilir. Kamu hizmetlerinden yararlananların hak ve özgürlükleri hizmet gerekleri doğrultusunda dolaylı biçimde sınırlandırılabilir.*

*-Kamu hizmeti, kamuya yönelik ve kamuya yararlı bir hizmettir. Kamuya dolaylı olarak yararlı olan hizmetler, kamu hizmeti sayılmaz.*

*-Bir hizmetin kamu hizmeti sayılıp sayılmaması, toplumun içinde bulunduğu koşullar ile yakından ilişkili olup, siyasi bir kararla belirlenir.*

*-Kamu hizmeti, ülkesel, yerel veya bölgesel olabileceği gibi, toplumun belli kesimine de yönelik olabilir.*

*-Kamu hizmetler, kural olarak, kamu kuruluşlarınca sağlanır. Ancak kamu kuruluşunun denetimi altında özel kesimce de yürütülebilir.*

*-Bir hizmetin kamu hizmeti sayılması için kamuya yönelik olması yeterli olmaz; kamu kurumunun gözetimi altında yürütülmesi de gerekir.*

*-Kamu hizmeti, kural olarak sürekli hizmetlerdir. Ancak süreli ya da geçici nitelikte kamu hizmeti de olabilir.*

*-Kamu hizmetinin tekel konusu olması gerekmez. Aynı nitelikteki hizmetler hem kamu, hem özel kesimce yürütülebilir. Örneğin, Devlet tiyatroları bir kamu hizmeti, özel tiyatrolar ise, kamuya yararlı bir hizmettir.*

*-Kamu hizmetlerinin önemli bir bölümü parasızdır. Kolluk hizmetleri ücretsizdir. İktisadi nitelikteki kamu hizmetlerinin paralı olması ise kuraldır.*

*-Kamu hizmetleri nesnel bir biçimde sunulur. Bireylerin kamu hizmetlerinden yararlanmaları, ya da kamu hizmetine katılmaları eşitlik ilkesine önem verilerek düzenlenmelidir.*

*-Bir hizmetin kamu hizmeti olarak, kamu kuruluşlarınca yürütülebilmesi, ancak yasama organının izni ile olur. Anayasa yerel kuruluşların görevlerini genel olarak belirtmiştir. Halkın ortak ve yerel ihtiyaçlarını karşılamak üzere, yerel kuruluşlar, bazı hizmetleri kamu hizmetine dönüştürebilirler.*

*-Kamu hizmetlerinin, kamu kuruluşlarınca, yalnız kamu hukuku kurallarına göre yürütülmesi gerekli değildir. Hizmetin niteliğine göre, özel hukuk kuralları da uygulanır (Gözübüyük, 2010: 27-28).*

Kamu hizmetleri genel olarak bu özellikleri taşımakla birlikte dayandığı bazı temel ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler klasik kamu hizmeti anlayışında süreklilik, eşitlik, değişkenlik ve uyum olarak belirlenmişken (Gözübüyük, 2010: 31), işletmeciliği model alan yeni kamu yönetimi anlayışının getirdiği katılım, kalite ve etkinlik, temel hizmet hakkı, açıklık gibi ilkelerin de kamu hizmetlerinde uygulanma sıklığı gittikçe artmaktadır. Bu ilkelerden katılım, hizmetten yararlananlar ile

işletenlerin bağlı oldukları sendikanın karar alma mekanizmalarına katılımını; kalite ve etkinlik, hizmetin üretimi ve sunumunda kalite ve etkinliğin gözetilmesini; temel hizmet hakkı, tüm yurttaşların uygun fiyata belirli kalite standardına sahip temel kamu hizmetlerine erişim hakkını; açıklık ilkesi ise, hizmete ilişkin bilgilerin hizmetten yararlananlarla paylaşılmasını ifade etmektedir (Ulusoy, 1998: 30).

Günümüzde kamu hizmetlerinin geldiği noktayı anlamlandırabilmek ve önceki kamu yönetimi anlayışı ile karşılaştırma yapabilmek için, 1980 öncesi dönemde dünyada yaygın olarak kabul gören, temelleri Frederick Taylor, Woodrow Wilson ve Max Weber'in çalışmalarına dayanan geleneksel kamu yönetimi anlayışını incelemek gerekmektedir. Bu anlayışın üzerinde yükseldiği temel ilkeler Eryılmaz tarafından dört başlık altında toplanmıştır. Kamu yönetiminin yapısal olarak bürokratik modelin gayri şahsi, biçimselliğe dayanan, detaylı kuralları olan, merkeziyetçi niteliğine sahip olması, ilk ilke olarak kabul edilmiştir. İkinci ilke, devletin kamusal mal ve hizmetlerin sunumunda doğrudan görev almasıdır. Bu durum, devletin görevlerinin artması ile ekonomide önemli yer tutmasına yol açmakta, büyüyen devletin hantallaşmasına neden olmaktadır. Geleneksel kamu yönetiminin dayandığı üçüncü ilke, siyaset ve yönetiminin birbirinden ayrı olması, kamu yönetiminin yalnızca siyasiler tarafından belirlenen siyasalar doğrultusunda kuralları uygulamakla yükümlü olmasıdır. Son olarak kamu yönetiminin özel sektörden yasallık, tarafsızlık, eşitlik, kamu yararı, kamusal sorumluluk, siyasal çevre gibi unsurlarla ayrılması geleneksel kamu yönetiminin temel ilkelerinden sayılmaktadır (Eryılmaz, 2011: 39-41).

Geleneksel kamu yönetimini şekillendiren bu temel ilkelerden yola çıkarak devletin, toplumun taleplerini karşılamak adına birçok farklı alanda faaliyet gösterdiği görülmektedir. Sağlık, eğitim, güvenlik gibi temel ihtiyaçları karşılamının yanı sıra, özel sektörün de faaliyet gösterdiği bazı alanlarda kamusal mal ve hizmet üretmek, devlet örgütünün kontrolsüz büyümesine ve hantallaşmasına neden olmuştur. Yeni sağ anlayışının yükselişe geçtiği 1980'li yıllarda, bu olumsuzlukların da etkisiyle devletin küçültülerek, bazı mal ve hizmetlerin üretiminin özel sektöre bırakılması tartışmaları gündeme gelmiş, yeni kamu yönetimi anlayışının yaygınlaşmasıyla bu düşünce uygulamada da yerini bulmuştur. Böylece devlet,

değişen paradigmanın getirdiği ilkeleri benimseyebileceği bir yapıya doğru evrilmiştir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile geleneksel model arasında kavramsal olarak belirgin bir zıtlık göze çarpmaktadır. Geleneksel modelde hâkim olan ve bürokrasi tarafından şekillendirilmiş kavramların yerini yeni kamu yönetiminde, özel işletmelerde ön planda olan hesapverebilirlik, açıklık, şeffaflık, kalite, performans kriterleri gibi kıstaslar almıştır. Devletin bu kavramlar çerçevesinde değişen ve şekillenen yeni rolünü etkin olarak yerine getirmesi için demokratik vatandaşlık, topluluk ve sivil toplum modelinin benimsendiği, örgütsel hümanizm ve postmodern kamu yönetimini temel alan Yeni Kamu Hizmeti anlayışı benimsenmiştir (Denhardt ve Denhardt, 2007: 27).

Devlet tarafından sunulan hizmetlerin Yeni Kamu Hizmeti anlayışının getirdiği temel ilkeler ile bağdaşmasının bir gereklilik haline gelmesi, mevcut kamu hizmetlerinin sunulma yöntemlerinde değişikliklere gidilmesine neden olmuştur. Hizmetlerin niceliğinin değil niteliğinin de önem kazandığı bu koşullarda, özel sektörde var olan işletmeci bakış açısı yerleşmiş, performans kriterleri, kalite yönetimi, etkinlik gibi kavramlar kamu hizmetlerinin üretilmesi aşamasında önem kazanmıştır.

Geleneksel ve güçlü merkeziyetçi yapıya sahip devletlerde sanatın bir kamu hizmeti olarak sunulması tartışmasız olarak kabul görmekle birlikte, özellikle ABD gibi Yeni Kamu Yönetimi anlayışının hakim olduğu ülkelerde bu alan tamamen özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarına bırakılmıştır. Türkiye’de de sanat, devletin sunmakta olduğu bilimsel, teknik ve kültürel kamu hizmetleri arasında sayılmaktadır. Diğer kamu hizmetlerinde olduğu gibi sanatın sunumu konusunda da devlet doğrudan temel aktör olarak yer alabilmekte ya da özel kişi veya şirketlere destekte bulunarak dolaylı yoldan bu hizmetlerin gördürülmesinde rol oynayabilmektedir (Gözübüyük, 2010: 33).

Bu noktadan hareketle öncelikle sanatın bir kamu hizmeti olarak kabul edilip edilmeyeceği konusu üzerinde durulması gerekmektedir. Sanat, ulaşım, güvenlik ve sağlık gibi toplumun ihtiyacı üzerine devlet tarafından karşılanması gereken klasik

bir hizmet olarak karşımıza çıkmaması nedeniyle kamusal niteliği tartışma konusu olmaktadır. Ancak bir kamu hizmetinde olması beklenen “kamu yararına olma”, “kamusal ihtiyacı karşılama”, “toplumu tatmin etme”, “devlet tarafından veya devletin denetimi altında özel kişilere gördürülmesi” gibi temel özellikleri ihtiva etmesi sanatın bir kamu hizmeti olduğu yönündeki düşünceyi güçlendirmektedir (Çakmak, 2010: 256). Toplumun genellikle oldukça sınırlı bir bölümünden gelen sanata yönelik taleplerin karşılanması, bu anlamda bir ihtiyacın giderilmesinin yanı sıra, toplumun sanat ile hiç ilgisi olmayan kesiminin bile sanat ile tanışmasını sağlayarak beşeri sermayenin kalitesinin artırılmasını sağlamaktır.

Kamu hizmetlerinin görülmesinde benimsenen ilkelerden olan “bedelsiz” olma ilkesi, konu sanat olduğunda farklı bir uygulama ile karşılaşılmaktadır. Sunulan hizmetten herkes eşit şekilde yararlanmayı tercih etmediği için, bu hizmetlerden yararlanmayı talep edenler, diğer kesimin mağdur olmaması adına belirli bir katılım bedeli ödemektedir. Bu katılım bedeli, hizmeti sunan devletin veya devletin denetiminde sunan özel kişilerin kar etmelerini sağlayacak düzeyde olmayıp, maliyetlerin karşılanmasına yönelik olarak alınmaktadır. Örneğin Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı olan Devlet Tiyatroları tarafından sahnelenen bir oyunu izlemek için seyircilerin bir bilet bedeli ödemeleri gerekmektedir. Öte yandan bu bedelin, özel tiyatrolar ile kıyaslandığında oldukça düşük olduğu görülmektedir (Çakmak, 2010: 258). Bu durum özel tiyatroların rekabet şansını büyük ölçüde azalttığı için eleştiri konusu olmakta, aradaki eşitsizliğin dengelenmesine yönelik devletin özel tiyatrolara verdiği teşvikleri artırması şeklinde bir beklenti oluşturmaktadır.

Tiyatronun devlet tarafından kamusal bir hizmet olarak sunulması, bunun gerçekleştirilmesi için devlet örgütü içinde çeşitli birimlerin kurulmuş olması, devlet cephesinde bir takım yönetsel sonuçlara neden olmaktadır. Karşılaşılan en temel sorunlardan biri, bu kurumlarda çalışan sanatçıların 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi olmalarıdır. Yaptıkları işin niteliği nedeni ile klasik devlet memuru tanımına uymayan sanatçıların özlük hakları da farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar, yeni kamu yönetiminin önemli unsurlarından olan performans yönetiminin bu tip kadrolarda uygulanıp uygulanamayacağı sorusunu gündeme getirmektedir.

Performans yönetimi ile verimliliği arttırmanın yanı sıra, yapılan işin kalitesinin yükseltilmesi, harcamalar konusunda daha dikkatli olunması, hesap vermeyi kolaylaştırıcı önlemler alınması gibi amaçların da gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Ateş ve diğerleri, 2007: 3). Kamu kurumlarında bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, vergi mükellefi olan vatandaş ve vatandaşın verdiği vergiler karşılığında hizmet üretme yükümlülüğünü taşıyan devlet arasında güveni arttırıcı bir etkiyi de beraberinde getirecektir.

Türkiye’de son yıllarda performans yönetimine yönelik önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları arasında stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeyi sayarak, bu kavramları hukuki bir gereklilik haline getirmiştir. Kanunda yer alan *“kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar”* ifadesi, bütçenin performans yönetiminin temel ilkelerine dayandırılarak hazırlanmasına vurgu yapmaktadır.

Sanat ve özelde tiyatronun bir hizmet olarak sunulmasında, performans yönetimi modelinin uygulanması, özellikle bu hizmeti üretenler tarafından şüphe ile karşılanmış, hatta kimi zaman imkânsız olduğu vurgulanmıştır. Bu konuda sıklıkla karşılaşılan argümanlardan biri, yapılan işin ölçülmesinin mümkün olmadığı üzerinde durmaktadır. Ateş’in bu yöndeki düşünüşe karşı vermiş olduğu yanıt *“eğer yenilikçi bir yaklaşım sergilenir ve personel de motive edilirse, daha önce ‘ölçülemez’ kabul edilen eğitim, sosyal harcamalar, hatta uluslararası ilişkilerin bile ölçülebildiği ispat edilmiştir”* şeklindedir (Ateş ve diğerleri, 2007: 12).

Tiyatroların etkin çalışmasının önündeki önemli engellerden biri de memurlar ve sanatçı memurlar olmak üzere iki farklı kesimin, ortak bir faaliyet ortaya koymaları gerekliliğidir. Tiyatronun idari kısmında çalışan memurların tiyatro sanatı ile fazla ilgisinin olmayışı, sanatçıların da yönetsel işler ile arasında mesafe oluşu, aynı kurum içinde zıt kutupları meydana getirmekte, bu durum yönetimin aksamasına neden olmaktadır (Nutku, 2015: 126). Her iki grup için de verilecek



eğitimler, birbirlerinin yaptığı işten ve kurum için taşıdıkları önemden haberdar olmalarını sağlayacak, birlikte çalışmaları daha kolay olacaktır.

#### **4. KÜLTÜREL BOYUT**

Toplumların kendilerini bir bütün olarak ifade edebilmeleri, ortak bir kültürün oluşturulması ile mümkün olur. Ortak kültür, aynı toplumun üyesi olan bireylerin kendilerini tanımlama ve buldukları çevreye ait hissetmelerini sağlayan toplumu birleştirici bir unsurdur. Günümüz modern toplumlarını düşündüğümüzde bağımsız bir kültürün, ulusun bağımsızlığı ile doğrudan ilişkili olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Öte yandan bağımsız kültür, diğer kültürlerden tamamen ayrıştırılmış, izole olmuş bir kültürü ifade etmemektedir. Aksine kültür, diğer kültürler ile etkileşimde olduğu sürece gelişen, kapalı toplumları durağanlıklarından kurtaran, onları gelişmeye yönelten bir yapıdır (Nutku, 2015: 2).

Kültürün önemli bir kolunu oluşturan sanatın kamu yönetimini ilgilendiren bir diğer boyutu da kültürel alana yöneliktir. Devletler uluslararası arenada kendilerini tanıtmak, itibarlarını arttırmak için çeşitli alanlara yatırım yapmaktadırlar. Bunlar çoğunlukla askeri donanım, spor faaliyetleri, eğitim sistemi ve sanatsal üretimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alanlardaki başarı ülkelerin tanıtımı için önemli fırsatlar olarak görülmektedir. Öte yandan sanatın, devlet tarafından bir eğitim ve iletişim aracı olarak kullanılması da oldukça yaygın olarak karşılaşılan bir uygulamadır.

##### **4.1. Uluslararası Prestij Kaynağı Olması**

Sanat bir ülkenin kültürünü, geleneklerini, tarihini çeşitli şekillerde ve evrensel düzeyde yansıtmaya yarayan bir araçtır. Bir ülkeyi tam anlamıyla tanıyabilmek için, turistik olarak yapılan geziler veya hakkında yazılanların okunması yeterli olmamaktadır. Oysa bir ülkede ortaya koyulmuş sanat eserleri incelendiğinde, o ülkenin sahip olduğu tüm kültürel birikimi yansıttığı görülmektedir. Tiyatro, sinema, müzik, dans gibi çeşitli alanlarda yapılan uluslararası festivaller, ülkelerin tanıtımlarını yapmaları için önemli mecralardır.

Ülkemizde de belirli periyotlar ile düzenlenen tiyatro festivali, opera festivali, sinema festivali gibi etkinlikler her yıl binlerce kişiyi çekmektedir. Festival süresince ilgili alanlarda yerli ve yabancı eserler sergilenmekte, konunun uzmanlarına olduğu kadar ilgili seyirciye de çeşitli ülkeleri kıyaslama imkanı verilmektedir. Bu tür organizasyonlar sanatsal açıdan önemli buluşmalar olduğu kadar, düzenlendiği ülke ile birlikte katılımcı ülkelerin de kendilerini tanıtmaları için büyük şanstır (Konur, 2001: 18)

Royal Akademi eski başkanlarından İrlandalı ressam Martin Archer Shee toplumların tarihsel saygınlığını sanata yaptıkları katkılar ölçüsünde kazanmasından hareketle, devletlerin sanata destek vermeleri gerektiğini savunmuştur. Toplumda da çoğu zaman bu anlayışa yakın bir bakış açısı hakimdir. Özellikle Fransa örneğinde olduğu gibi, sanatı destekleyen hükümetler daha iyi ve daha saygın görülürler, onları destekleyenler de vatandaş ve seçmen olarak kendilerini daha iyi hissetmektedir (Cowen, 2006: 25).

Sanatın sahip olduğu bu işlev, devletin bu alana kayıtsız kalmamasına neden olmaktadır. Türkiye örneğinde, ülkenin kültürel birikimini uluslararası arenada paylaşmak için uluslararası festivallere katılanlara Kültür ve Turizm Bakanlığı başta olmak üzere çeşitli kamu kurum ve kuruluşları tarafından destek verilmektedir. Ayrıca sanatın yalnızca tiyatro değil birçok alanında, ulusal ve uluslararası festivaller, kongreler, sempozyumlar düzenlenerek bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

#### **4.2. İletişim ve Eğitim Aracı Olarak Sanat**

Tiyatro, kendine özgü nitelikleri gereği, diğer sanat dallarına kıyasla iletişimin daha yoğun olduğu bir türdür. Bir diğer ifadeyle tiyatro, içinde edebiyat, müzik, fotoğraf ve plastik sanatlar gibi çeşitli sanat dallarını barındıran “bileşken” bir sanattır (Nutku, 2008: 418). Bu çok yönlülük tiyatronun toplum üzerindeki etkisini arttıran, yalnızca bir eğlence aracı olmaktan çıkaran önemli unsurlardandır. Öte yandan tüm bileşenler bir kenara bırakıldıktan sonra tiyatronun iki temel unsuru olarak oyuncu ve seyirci kalır. Tiyatro oyununun hem yazılması hem sahnelenmesi aşamasında sanatçının, toplum ile iletişim halinde olması kaçınılmazdır. Seyirci ve

oyuncu arasındaki iletişimin bu kadar ön planda olduğu bir sanat türünde, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde bir eğitim faaliyeti işlevi de görmektedir. <sup>1</sup>

Kültürel eğitimin bir toplumda küçük yaşlardan itibaren verilmeye başlanmasıyla, belirli bir kültürel beğeni seviyesinin yakalanması mümkün olmaktadır. Kültürel mal ve hizmetlere yönelik, beğeni ancak belirli bir birikime sahip oldukça gelişmektedir. Bu nedenle küçük yaşta sanatsal faaliyetlerde bulunan çocukların, büyüdüklerinde sadık birer sanat takipçisi oldukları gözlemlenmektedir. Devletler, yüksek beğeni düzeyine sahip bir topluma sahip olmak için kültürel eğitime destekte bulunmaktadır (Kovancılar ve Kahrıman, 2007: 28).

Tiyatro, tarih boyunca toplumun eğitilmesinde büyük önem taşıyan bir unsur olarak varlığını sürdürmüştür. UNESCO tiyatronun bu niteliğini daha yoğun kullanmaya yönelik faaliyetlerde bulunan Milletlerarası Tiyatro Enstitüsü'nü (International Theater Institute) 1948 yılında kurarak uluslararası düzeyde bir işbirliğinin yolu açılmıştır. Türkiye'nin de üyesi olduğu ITI, amacını UNESCO'nun kültür, eğitim ve sanat alanındaki ortak hedeflerde birleşen bir yapı kurarak, üye ülkelerin sahne sanatları alanında gelişmesini sağlamak olarak belirlemiştir. Dünyanın farklı noktalarında kurulan sayısı 90'ı geçen merkez ile sahne sanatları eğitiminde işbirliği ve değişimi sağlamak için bir platform oluşturmuştur (<http://www.iti-worldwide.org/> erişim tarihi: 20.08.2016).

Türkiye'deki merkezi 1955 yılında yayımlanan 9136 sayılı resmi gazetede yer alan Milletlerarası Tiyatro Enstitüsü (ITI) Türkiye Milli Merkezi Yönetmeliği ile kurulmuştur. Görevlerinin ITI'ye bağlı diğer merkezlerle işbirliği içinde olmak, Türkiye'deki tiyatro faaliyetlerini dışarıya, dışardaki tiyatro faaliyetlerini ise Türkiye'ye tanıtmak, ITI'ye bağlı diğer merkezler ile yapılacak mesleki ve teknik mübadeleleri ve işbirliklerini düzenlemek olarak belirlenen Milli Merkez'in, ITI'nin Paris'teki merkezine ödeyeceği yıllık aidat ve diğer mali giderlerinin Kültür ve Turizm Bakanlığınca ödenmesi kararlaştırılmıştır (Resmi Gazete, 1955: 231-234).

Tiyatronun eğitsel boyutuna verdiği önemle dikkat çeken bir başka oluşum, II. Dünya Savaşı sonrasında 1960'ların ortalarında İngiltere Coventry'deki Belgrad

---

<sup>1</sup> <http://www.iti-worldwide.org/iti.php> erişim tarihi: 01.05.2016

Tiyatrosu'nda başlayan Eğitimde Tiyatro (Theater in Education/TIE)'dur. Tiyatro ile eğitimin mümkün olduğunu savunan bu oluşumda bir grup profesyonel tiyatrocinin çocukları ve gençleri oyuna dahil etmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. TIE ile yalnızca tiyatro ve estetik değerlere ilişkin temel eğitimi verilmekle kalmamış, aynı zamanda tarihten dilbilime, çevreden sağlığa kadar çeşitli konularda da eğitsel bilgilendirmeler yapılmaktadır (Jackson, 1993: 2).

Tiyatro, toplumun eğitilmesinde kullanılan en etkili enstrümanlardan biri olduğu için ayrı bir öneme sahiptir. Tiyatro sanatının toplumu eğitim işlevini yerine getirebilmesi için öncelikle mevcut tiyatroların, sanatçıların ve hatta teknik adamların yeterli donanıma sahip olacak şekilde eğitilmesi gerekmektedir. Ancak iyi eğitilmiş tiyatro adamlarının olduğu bir toplumda, seyircinin de eğitilmesi aşamasına geçilebilir. Aksi takdirde tiyatro bir zaman geçirme aracı olarak toplumda kabul görmekten kurtulamayacaktır (Nutku, 2008: 414).

## 5. TOPLUMSAL BOYUT

Sanat, tarihin bilinen ilk dönemlerinden bu yana çeşitli biçimlerde var olagelmiş, içeriği, niteliği, amacı sürekli olarak tartışılmakla birlikte toplum için önemini hiçbir zaman kaybetmemiştir. Sanat, toplumun en umutsuzluğa düştüğü zamanlarda, felaketler, yıkımlar ve savaşlardan sonra bile toplum tarafından talep edilmeye devam etmiştir. Bunun nedenlerini yalnızca eğlenmek, güzel şeyler ortaya koymak olarak değerlendirmek, sanatın iyileştirici gücünü yadsımak anlamına gelecektir. Fischer'in ifade ettiği gibi *“başlangıçta sanatın güzellikle uzun boylu bir ilintisi yoktu, estetik kaygısı ise hiç yoktu; insan topluluğunun yaşama savaşında kullandığı büyü bir alet, bir silahtı sanat.”* (Fischer, 1995: 37). Bu silah insanı doğa karşısında daha güçlü kılıyor, yeryüzündeki diğer canlılardan bambaşka bir yere taşıyordu.

Fischer'in da üzerinde durmuş olduğu gibi mağaralarda rastlanan sanatın ilk örnekleri olarak kabul edilen çizimlerin amacının sonraki nesillere güzel eserler bırakmak olmadığı açıktır. Sanat paleolitik dönemden itibaren din, oyun, taklit veya kusursuzluğa ulaşma çabası olarak şekillenmiştir. İlkel toplumlarda günümüzdeki sanatın yerine büyü, mitoloji, ahlak gibi kavramlarla iç içe geçmiş bir kültürden

gelen sanat anlayışı vardır. Bu tür eserler estetik bir kaygı ile yaratılmadıkları gibi, ait oldukları çağlarda en doğal anlatım ve iletişim araçları olarak kullanılmışlardır. Bu erken sanat dönemi büyük ölçüde dinler ve gelenekler ile beslenmiştir. Mağaradaki resimler ruhları etkileyeceklerine inanılarak çizilmiş, danslar ve şarkılar dinsel törenlerin ayrılmaz birer parçaları olarak ortaya çıkmışlardır (Tezcan, 2011: 33).

İlk çağlarda insanların verdiği hayat mücadelesinin temelinde avlanarak hayatta kalma olduğu için sanatın ilk örnekleri olarak sayılabilecek eserler de bu tema üzerine kurgulanmıştır. Mağaralara çizilen resimlerin avcının avına karşı üstünlük hissetmesini sağlaması, avının kılığına girerek onu taklit etmesi ava daha rahat yaklaşması, av sahnesinin canlandırılması çocuklara eğitim amacını taşıması, düşmana karşı savaş dansının yapılması ve yüzün boyanması sanatın insan elinde nasıl bir hayatta kalma silahına dönüştüğünü ortaya koymaktadır (Sabuncu, 1975: 41).

İlkel toplumlardaki sanatın önemi, daha sonraki çağlarda da sürmüştür. Ancak bu kez toplumların değil, toplumsal sınıfların ve iktidarların egemenlik sağlama ve sürdürme yarışında kullandıkları bir silaha haline gelmiştir.

Sanatçının toplumsal görevi ise yaşanan değişimlerden etkilenmeksizin önemini korumaya devam etmiştir. Toplum, içinde bulunduğu durumu kavramaya ve sorgulamaya iten, yaşanan temel sorunların üstesinden gelebilmesi için gereken öngörü kazanmasına yardımcı olma işlevi sanatçıyı toplumda özel bir yerde konumlandırmaktadır (Fischer, 2010: 42).

Sanatın toplumu ve toplumsal yaşamı şekillendirmedeki rolünden yararlanmak isteyen devlet, sanatı kontrol altında tutmak eğilimindedir. Çünkü “*Devlette sanat, şifa verici güzel yalanlar söylemek için kullanılan bir araçtır. Mantıkla inandırılmayan çocuklar ve çocuk akıllı yetişkinler, hayallerle inandırılabilir*”. Öte yandan Tolstoy’a göre sanatın insanlara ulaşması ve iletişim kurması kolay olduğu için ahlaki öğütlerin aciz olduğu yerde bir ahlak aracı olarak da kullanılabileceğini ifade etmiştir (Edman, 1991: 126).

Sanat nesnelere doğal olarak değil sosyal olarak anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla sanat eseri olarak nitelenebilmesi, yaratıldığı toplumun sosyal koşullarına bağlıdır. Sanat sosyolojisi de neyin sanat olacağına sınırlarını çizmekten ziyade, nasıl, niçin ne zaman sanat olarak nitelendirildiğini araştırmaktadır (Ulusoy, 2005: 8).

Sanat, aynı zamanda toplumu mevcut durumdan soyutlayıp, olaylara daha farklı bakmasını sağlayan bir araçtır. Toplumdaki mutsuzluğun, bencilliğin, yabancılaşmanın ve diğer olumsuz duyguların yerini, hoşgörü, sevgi ve anlayış gibi, duygulara bırakmasını sağlamak için sanat en önemli araçtır. Sanatın topluma yayılması başka bir deyişle “topluma mal olması” yalnızca sanat üreticilerinin çabası ile gerçekleşmesi mümkün olmayan bir süreçtir.

Devlet örgütü yapısal özellikleri itibariyle, sanatı toplum ile buluşturacak, yerel yönetimler, özel kuruluşlar, devlete bağlı kurumlar arasında işbirliğine dayalı bir ağ oluşturabilecek kapasiteye sahiptir. Bu işlevi yerine getirirken sanatın özgürlüğünün kısıtlayacak müdahalelerde bulunmaması en kritik nokta olarak karşımıza çıkmaktadır (Tütengil, 2013: 114).

Sanat, toplumu iyileştiren, birleştiren, kendini bulmasını sağlayan bir özelliğe sahiptir. Sağlıklı bir topluma sahip olmak ve ortak bir kültür yaratmak adına devlet, toplumdaki her bireyin sanata ulaşmasını sağlamak ile yükümlüdür. Sanatı özümseyerek yaşamının bir parçası haline getiren bireylerin sayısı arttıkça, toplumun yalnızca kültürel seviyesi yükselmekle kalmayacak, birlik duygusu da ön plana çıkacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE VE DÜNYA'DA SANAT YÖNETİMİ MODELLERİ

#### 1. DÜNYA'DA SANAT YÖNETİMİ

Bir ülkede uygulanan kültür politikaları, o ülkede üretilen sanatın devlet tarafından ne kadar ve hangi yollarla destekleneceğini belirlemektedir. Bu politikalar ve dolayısıyla sanatın yönetimi, her ülkenin yönetim geleneğine, tarihine, mevcut iktidarın ideolojisine, ekonomik yapısına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Kiminde devlet tüm alanlarda olduğu gibi sanat alanında da tüm erkleri kendinde toplamıştır, kiminde mümkün olduğunca bu alanın dışında durarak piyasa koşullarının uygulanmasına zemin hazırlamaktadır, kiminde ise daha ortada bir duruş sergileyerek diğer enstrümanlar ile sanat arasında aracı görevi görmektedir. Özellikle sanatın varlığını sürdürebilmesi için gereken ekonomik desteğin kaynağını belirleme ve bu desteğin verilmesinin kurallara bağlanması noktasında devlet önemli bir rol üstlenmelidir.

Sanayileşme ile birlikte toplumun her alanında yaşanan değişim, sanat yönetimine de etki etmiştir. Sanatın da maddi karşılığı olan bir tüketim malına dönüşmesi, kültür endüstrisinin canlanmasına, devletin bu alandaki etkinliğinin nedenlerinin ekonomik boyuta kaymasına neden olmuştur (Erbay, 2009: 150).

Devletin sanata vermiş olduğu kurumsal destek Antik Yunan'dan 20. Yüzyılın sonlarına kadar hemen hemen tüm batılı ülkelerde görülmüştür. Ancak 1980'li yıllarda yaşanan siyasal, yönetsel ve ekonomik paradigma değişimleri, devletler tarafından verilen bu desteklerin de tartışılmasına ve sistemin yeniden yapılandırılmasına yol açmıştır. Özellikle İngiltere ve ABD'de güçlü bir şekilde yükselen Yeni Sağ akımı devletin küçültülmesini gündeme getirmiş, diğer ülkeler de bu anlayıştan etkilenecek bu yönde çeşitli düzenlemeler yapmışlardır. Yapılan tüm değişikliklere rağmen, devletin sanata verdiği desteğin tamamen ortadan kalkması

ABD gibi özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının etkin olduğu bir sistemde bile söz konusu olmamıştır (Birkiye, 2007: 79). Denilebilir ki desteğin verilmiş şekli ve devletin bu noktada oynadığı rol farklılaşmıştır.

Ülkelerin sanatı finanse etme yöntemlerine göre farklı modeller geliştirilmiştir. Zimmer ve Toepler'in Kıta Avrupası modeli, İskandinav ülkeleri modeli ve Anglo-Sakson modeli şeklinde geliştirmiş olduğu sınıflandırmaya ek olarak Ulldemolins ve Arostequi Akdeniz ülkeleri modelinden bahsetmektedir (Akdede, 2013a). Çalışma Türkiye'de uygulanabilecek yeni bir sanat yönetimi modelinin ipuçları arandığından, coğrafi, kültürel ve yönetsel benzerlikler gösteren ülkelerin uyguladıkları modeller üzerinde durulmuştur. Öte yandan Akdeniz ülkelerinde uygulanan modellerin çok büyük farklılıklar göstermediği kabulünden hareketle, dünyadaki sanat yönetim modelleri olarak Zimmer ve Toepler tarafından yapılan sınıflandırmaya sadık kalınarak İskandinav Ülkeleri Modeli, Kıta Avrupası Modeli ve Anglo-Sakson Modeli incelenecektir.

### **1.1. İskandinav Ülkeleri Modeli**

İskandinav ülkelerinde sanatın devlet tarafından nasıl yönetildiği konusunu incelemeye önce, bu ülkelerde hâkim olan yönetim anlayışı üzerinde durulması önem taşımaktadır. Sosyal demokratlar tarafından övgülere konu olan, neo-liberaller tarafından ise eleştiriyile karşılanan İskandinav ülkelerindeki “zengin sosyal devlet” modelinin dayandığı temel ilkeler; devletin temel işlevlerini yerine getirme kabiliyeti, sosyal hakların evrenselliği ve eşitlik olarak sıralanmaktadır. Bu üç temel ülke üzerine inşa edilen İskandinav Modeli'nde ayırt edici unsurlar olarak şunları saymak mümkündür

- Kapsamlı bir refah devleti anlayışı,
- Toplam istihdam ile kamudaki istihdam arasındaki ilişkinin kurularak işsizliğin azaltılması,
- Serbest piyasa ekonomisi,
- Kadınların emek piyasasına yönlendirecek aile politikaları ile iş gücüne katılımın en üst seviyede olması,
- Aktif bir emek piyasası politikası,



- Sosyal haklara dayalı evrensel bir vatandaşlık anlayışı (Alestalo, 2009)

2. Dünya Savaşı sonrasında ayrı bir yönetim modeli olarak ön plana çıkan İskandinav ülkelerindeki sistem, devletin sanat alanındaki hizmet anlayışına da yansımıştır. İskandinav ülkelerinde kültür, sanat, barınma, toplu taşımacılık gibi hizmetler, devletin yoğun olarak desteklediği ve önemli kaynak aktarımı yaptığı alanlardır. Devletin kamusal mal ve hizmetlere aktardığı yüksek tutarlardaki desteğin kaynağının, çalışanlardan alınan yüksek oranlı gelir vergileri olması, bireylerin tercihini çalışmaktansa boş vakit geçirmekten yana kullanmasına yol açmaktadır. Kamusal mal ve hizmetlerin, toplum hayatında oldukça geniş bir faaliyet alanına sahip olması, bireylerin gelirleri düşük olsa bile, toplum olarak daha ortalama bir yaşama sahip olmalarına ve fakirlik oranının azalmasına neden olmaktadır (Andersen vd., 2007: 111). Bu durum yalnızca İskandinav ülkelerinde uygulanan politikaların bir sonucu değil, aynı zamanda refah devleti anlayışının da oluşturmayı hedeflediği toplum yapısının bir tezahürü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Norveç, Finlandiya, Danimarka, İzlanda ve İsveç'ten oluşan Kuzey Avrupa bir diğer deyişle İskandinav ülkelerinde refah devleti anlayışı hakim olmakla birlikte, devletin sanata verdiği desteği yalnızca bu anlayışa dayandırarak açıklamak doğru olmayacaktır. Bu ülkelerde devletin sanatçılara vermiş olduğu destek, modern refah devletinin ortaya çıkmasından çok önce başlamış bir geleneğe sahiptir. 18. yüzyıl Danimarka'sında sanatçılara seyahat giderleri, ödüller hatta burslar şeklinde verilen destek, 1765- 1842 yılları arasında kurumsallaşarak "*Fonden ad Usus Publicos*" adı altında bir fondan karşılanmıştır. İsveç'te 17. yüzyıldan itibaren sanata ve sanatçılara destek verenlerin başında mahkeme ve aristokratlar olmakla birlikte. mutlak monarşinin sona ermesiyle devlet otoriteleri sanatçılara destek verme rolünü üstlenmişlerdir. Finlandiya ve Norveç'te ise sanatçılara düzenli olarak devlet desteği verilmesi 19. yüzyılın ikinci yarısında başlamıştır. Norveç Parlamentosu ve Finlandiya Senatosunda verilecek her bir destek için ayrı görüşmeler yapılmış, bu görüşmeler oldukça çekişmeli geçmiştir (Heikkinen, 2003: 127-128).

Günümüzdeki şekliyle sanata verilen desteğe yönelik temeller 1960'lı yıllarda refah devleti anlayışının Kuzey Avrupa coğrafyasına egemen olmasıyla atılmıştır. Norveç'te 1962 yılında verilecek ödenek yeniden düzenlenmiş, Danimarka'da aynı

amaçla Danish Art Foundation (Danimarka Sanat Kurumu) kurularak ödeneğin dağıtılmasında karar verici bir organ kurulmuş, İsveç'te 1961 yılında devletin ilk kapsamlı sanat politikası programı kabul edilmiş ve nihayet Finlandiya'da "Arts Council of Finland" (Finlandiya Sanat Konseyi) kurulmuştur (Heikkinen, 2003: 128).

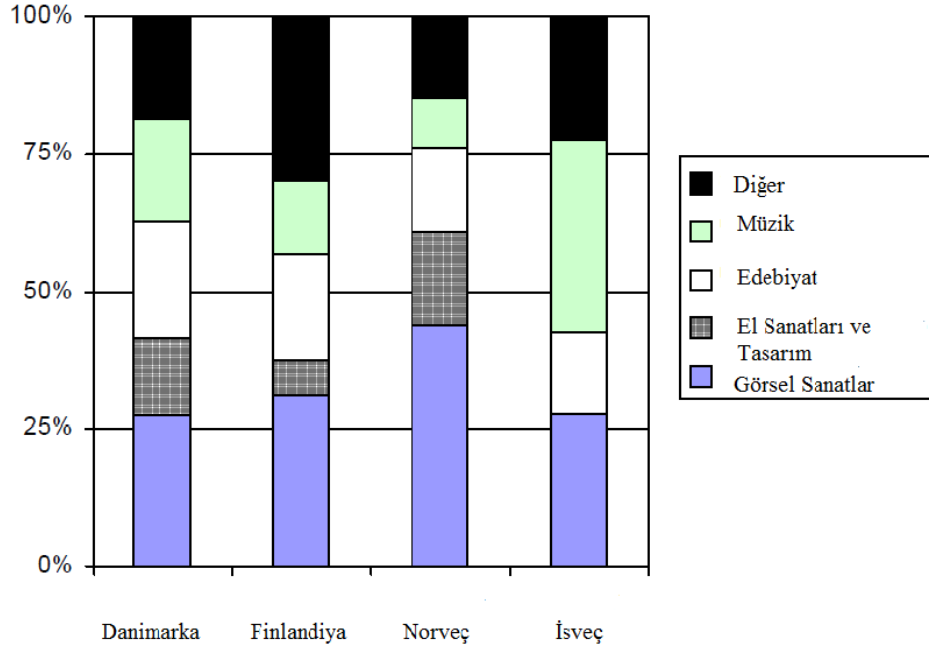
Sanatı da kapsayacak şekilde kültür alanına devletler tarafından verilen destek, gayri safi yurtiçi hasılanın %0.3'ü ile %1.2'si arasındaki oranlarda değişmektedir. Bu oranın en yüksek olduğu ülkeler refah devlet anlayışının kamu politikalarına hakim olduğu İskandinav ülkeleridir (European Parliament, 2006: 57). Öte yandan bu oran yalnızca sanata aktarılan kaynağı değil, genel olarak tüm kültürel alanları kapsamaktadır. Ülkelerin kültürel öncelikleri devlet kaynaklarının ne şekilde dağılacığını doğrudan etkilemektedir.

İskandinav ülkelerinde uygulanan kültür politikalarının ortak bazı temel noktalarının oluşu, bu ülkelerin ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutularak "İskandinav Modeli" olarak tanımlanmasına neden olmuştur. Bu modelin karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Refah sistemleri ile ilişkili olması,
- İşbirliğine dayanması,
- Eşitliği gözetmesi,
- Sanatçılara yüksek meblağlarda destek vermesi,
- Desteğin verilmesinde sanatsal yaratıcılığın karar vermede etkili olması (European Parliament, 2006).

Coğrafi ve yönetim sistemlerindeki benzerlikler göz önünde bulundurularak bir bütün olarak değerlendirilen İskandinav ülkelerinde bile uygulamada çeşitli farklılıkların olması kaçınılmazdır. Kültür politikaları uygulamalarında ortaya çıkan farklılıklardan biri, doğrudan devlet desteğinin sanat dallarına dağılımının nasıl olacağına ilişkindir. Aşağıda yer verilen, İzlanda dışarıda bırakılarak yapılan bir analizde, İskandinav ülkelerinde sanat dallarına göre devlet desteğinin dağılımı ortaya koyulmuştur.

**Tablo 1- Danimarka, Finlandiya, Norveç ve İsveç'te Devletin Sanata Verdiği Finansal Desteğin Sanat Dallarına Göre Dağılımı**



*Kaynak: Hekkinen, 2003: 140*

Söz konusu tabloda 1999 yılı verileri kullanılmış olup, İsveç'te görsel sanatlar ile el sanatları ve tasarım alanı birlikte değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Tabloya genel olarak bakıldığında müzik, edebiyat, tasarım ve görsel sanatlara devlet desteğinin ortalama %70'inin aktarıldığı görülmektedir. Öte yandan bu dört temel sanat dalının ülkelere göre desteklenme oranı değişkenlik gösterebilmektedir. Bu fark İsveç ile Norveç'in müzik alanına verdikleri destekte de açıkça gözlemlenebilmektedir.

İskandinav ülkelerinde sanatın desteklenmesi konusunda devletler önemli rol oynamaktadır. Devletlerin desteği alacak sanat kurumlarına ve sanatçılara getirdiği ön koşullar, yaratıcılığın artmasını ve sürekli gelişimi teşvik eder niteliktedir. İskandinav ülkelerinde, merkezi yönetimin kültürel etkinliklerde üstlendiği geleneksel bir başrol olmakla birlikte, yerel yönetimler bu faaliyet alanında bağımsız olarak hareket etmektedirler. Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında bu anlamda bir hiyerarşinin olmayışı, üretilen eserlerin çeşitlenerek zenginleşmesine yol açmaktadır. Yerel yönetimler, sanatsal etkinlikleri toplum ile buluşturmak için çok amaçlı kültür merkezleri açmaktadır (Akdede, 2013a).

## 1.2. Kıta Avrupası Modeli

Avrupa ülkelerinin geçtiğimiz yüzyılda yaşamış olduğu iki büyük savaş, diğer birçok alanı olduğu gibi, devletlerin yönetim şeklini, ekonomilerini, uyguladıkları kamu politikalarını da etkilemiştir. Bu dönem sanatın devlet ile olan ilişkisi açısından da önem taşımaktadır. Öyle ki sanatın bir kamu politikası alanı olarak kabul görerek, devlet desteğinin artması, savaş sonrası dönemde görülen bir uygulamadır. Bununla birlikte, devletlerin sanata verdiği desteğin şekli ve miktarı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Zimmer ve Toepler, 1999: 33).

Benzer geçmişlere ve yönetim kültürlerine sahip olmak Kıta Avrupası ülkelerinin kültür politikalarının da birbirine yakın olmasına yol açmıştır. Bu yakınlıktan yola çıkarak, genelleyebileceğimiz Kıta Avrupa'sı modeli, idari olarak merkeziyetçi yapıda olan ülkelerde uygulanmaktadır. Merkeziyetçi ülkelerde her alanda olduğu gibi devletin sıkı denetimi söz konusudur. Bu modelin en tipik örneği yönetiminde bürokrasinin oldukça etkili olduğu Fransa'da görülmektedir. Bu modelde, kültürel politikaların belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde, kaynakların nasıl aktarılacağı konusunda bürokratlar ve siyasiler dışındaki faktörlerin herhangi bir söz hakkı bulunmamaktadır. Şeffaflıktan bahsetmenin mümkün olmadığı böyle bir ortamda kişisel ilişkiler ile lobicilik faaliyetleri en üst seviyede önem taşımaktadır. Desteklenen projelerin ve sanatçıların nasıl tercih edildiği konusunda nesnel kriterlerin bulunmayışı, genç yeteneklerin ortaya çıkmasının önünde ciddi bir engeldir (Akdede, 2013b).

Fransa'daki tepeden inme yaklaşım, bürokrasinin toplumsal hayatın her alanında etkin bir rol üstlenmesine neden olmaktadır. Bürokrasinin bu gücü Fransa için çok yeni bir olgu olmayıp, sanatçılara ve ülkedeki sanat kurumlarına verilen devlet desteği, Eski Rejim (*Ancien Régime*) dönemine kadar dayandırılmaktadır. Sanat kurumlarının desteklenmesinin bir devlet geleneği haline geldiği Fransa'da kurumların büyük bölümü ya devlete bağlıdır, ya da gelirlerinin büyük bölümünü devletten alınan yardımlar oluşturmaktadır. Günümüzde Kültür Bakanlığı'nın kültür sanat alanındaki en önemli aktör olması durumu hala devam etmekte olup, özel sektör veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar bu alanda fazla etkinlik gösterememektedir (Zimmer ve Toepler, 1999: 37).

Fransa, kültürü bir kamu politikasına konu eden ilk ülke olma özelliğini taşımaktadır. Devletin kültüre verdiği bu önem sonucunda 1959 yılında Kültür Bakanlığı kurulmuştur. İlk kültür bakanı olan André Malraux çok sayıda kültür merkezi açarak milli kültürü korumak ve geliştirmek adına çeşitli girişimlerde bulunmuştur.

Birçok Avrupa ülkesinde olduğu gibi Fransa'da da devletin sanata verdiği destek politik amaçlara hizmet etmektedir. Destek verilen sanat kurumlarında aranan temel özellik, 14. Louis'den bu yana değişmeyen kültür politikalarının bir devamı niteliğinde, Fransız kültürünün üstünlüğüne vurgu yapılması geleneğini sürdürmeleridir. Bu durum, yönetim sisteminde bağımsız bölgesel yönetimlerin ve güçlü yerel yönetim yapısının bulunmayışından ve Fransız burjuvazisinin devlet karşıtı bir tavır desteklememesi ile yakından ilişkilidir (Zimmer and Toepler, 1999: 38).

Günümüzde Fransız tiyatrosu, tiyatro kurumları, tiyatroya sahne sağlayan multidisipliner kurumlar, bağımsız tiyatro şirketleri ve tiyatro eğitiminin verildiği yerlerden oluşan dörtlü bir yapıya sahiptir. Bu yapının ilk ayağını oluşturan tiyatro kurumları, tamamı devletin verdiği ödeneklerle varlık gösteren devlet tiyatroları, devlet ve yerel toplum tarafından birlikte finanse edilen tiyatro için ulusal ve bölgesel sanat merkezleri, devlet ve yerel toplumun birlikte desteklediği ulusal sokak sanatları merkezleri, 2010 yılından beri devletin tanıdığı ve desteklediği ulusal sirk sanatları merkezleri ve drama festivallerini içermektedir. Bunların yanı sıra tiyatronun sahne ihtiyacını karşılayan ulusal sahneler, devlet ödenekli sahneler, şehir tiyatroları ve festivaller sayılabilmektedir (Ministry of Culture and Communication of France , 2011).

### **1.3. Anglo-Sakson Modeli**

II. Dünya Savaşı sona erdiğinde Avrupa'daki hasarın büyüklüğü gözler önüne serilmiştir. Böyle büyük bir yıkıma uğramış bir toplumda sanatın varlığı her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Sanatın sürdürülmesi adına devletlerin özel teşebbüslere destek vermesi, mümkün olduğunca sanatı yöneten ve yönlendiren konumundan destekleyen konumuna geçmesi yönünde bir algı oluşmuştur. Bu

anlayışa göre sanat ancak toplumla bütünleşebildiği ölçüde gelişme olanağına sahip olacaktır (Yaman, 1998: 96). İngiltere de bu sistemi benimseyen ülkelerin başında gelmektedir.

Sanatın üretimi ve toplum ile buluşturulması Avrupa'nın birçok ülkesinde devletlerin yerine getirdiği bir faaliyet olmakla birlikte, özellikle Anglo Sakson ülkelerinde siyaset ve sanat arasında yakın bir ilişki oluşma ihtimaline duyulan tepki nedeniyle siyaset bilimcilerin uzun yıllar bu konu üzerinde durmamaları, devlet desteğinin teorik yönlerini sistematik olarak ortaya koyan, yönetsel süreci açıklayan bir literatürün oluşmasını geciktirmiştir. Bir diğer deyişle, hangi sanat kuruluşlarının devlet tarafından destekleneceği ve bu desteğin hangi şartlar ile verileceğine devlet örgütü içinde karar verenlerin kimler olduğu konusu uzun süre bir araştırma konusu olarak incelenmeyerek belirsizliğini korumuştur (Harris, 1969: 253).

Dünyanın birçok yerinde sanat devlet tarafından desteklenmekte, ancak bu desteğin verilmiş yöntemleri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. İngiltere'de Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı, Fransa'da Kültür ve İletişim Bakanlığı, Hollanda'da Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanlığı, Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı aracılığıyla devlet, sanata maddi kaynak aktarmaktadır. İngiltere ve diğer bazı ülkelerde, sanata verilen destek doğrudan devletin çatısı altında kamu kurumları olarak yapılandırılması veya devletin doğrudan sanata kaynak aktarması şeklinde değil, bu kaynak dağılımını organize etmek için kurulan bağımsız kuruluşlar aracılığıyla ulaştırılmaktadır. Bu durum sanatı doğrudan kamu kurumları tarafından verilen bir hizmet olmaktan çıkararak, "*Art Council*" (sanat konseyi) olarak ifade edilen bağımsız yapıların oluşmasına neden olmuştur (Konur, 1988: 127).

Anglosakson modeli olarak adlandırılan modelin temeli sanat konseyi adı verilen kar amacı gütmeyen (non-profit) kurumlar tarafından sanatın, doğrudan devlet müdahalesine açık olmasının önüne geçerek, özel sektörün desteğiyle varlık göstermesine dayanmaktadır. Sanat konseylerinin işlevi gerek devletten, gerek özel sektörden gelen mali kaynakları, tarafsız ve adil bir şekilde sanatsal faaliyetlere aktarmaktır (Akdede, 2013b).

İngiltere örneğinde Sanat Konseyi adı altındaki yapılanma devletin ayırdığı bütçeyi uygun şekilde çeşitli sanat projelerine, sanatçılara, sanat kurumlarına dağıtmaktadır. Bu uygulama hükümetin kültürel politikalara doğrudan müdahalesini ortadan kaldırmaktadır. Teoride bağımsız faaliyet gösteren sanat konseyine devletin doğrudan etkisinin olmayışı, bir ülkenin kendine ait milli kültürel kimliğinin zayıflamasına yol açması ihtimali bu modelin en çok eleştirilen yönüdür. Özellikle geleneksel kültürün çağdaş kültürün gerisinde kaldığı durumlarda, devlet eliyle bu alana teşvikte bulunulamaması, bazı değerlerin yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır.

1980'li yıllara gelindiğinde İngiltere'de Thatcher hükümeti, ABD'de ise Reagan hükümeti neo-liberal saikler doğrultusunda, sosyal demokrat yaklaşımdan farklı, hatta tam tersi sayılabilecek bir tavır sergilemişlerdir. Sanat da devlet eliyle sunulan diğer mal ve hizmetler gibi bu yaklaşımdan nasibini alarak toplumun her kesiminden insana devlet tarafından ulaştırılan bir hizmet olmaktan çıkarılmış, piyasa koşulları ile baş başa bırakılmıştır. Wu'nun ifadesiyle devlet, sanata kaynak aktaran bir kurum olma rolünden sıyrılarak, yaptığı vergi indirimleri ve teşviklerle sanata kaynak toplayan bir role bürünmüştür (Wu, 2005: 93)

İşletme kültürünün sanat kurumlarında yerleştirilmesine yönelik atılan ilk adım sübvansiyonların azaltılması olmuştur. Devletin doğrudan verdiği destek en düşük seviyeye indirilmiş, özel sektörün sanat alanına kaynak aktarmasını teşvik etmek için vergi politikalarında büyük ölçekli değişiklikler yapılmıştır. Özel sektörün sanat piyasasına uzak kalamayışının tek nedeni kuşkusuz ki vergi indirimleriyle açıklanamamaktadır. Devlet tarafından düzenlenen ve çok sınırlı bir çevrenin davet edildiği sanatsal etkinliklere katılmak, siyasilerle tanışmanın oldukça etkili bir yöntemi olarak görüldüğünden, işadamları bu ayrıcalıktan yararlanmak için sanata daha yakın bir portre çizmeye çalışmaktadırlar (Wu, 2005: 87)

İktidarın devletin sınırlarını daraltmaya yöneldiği ABD ve İngiltere'den 1980'lerden başlayarak şirketlerin sanata karşı ilgisi, yalnızca alıcı olarak değil, sanatı yönlendiren bir güç odağı haline dönüşmüştür. Bazı sanatçılar özgür sanat yaratma ideolojilerini bir kenara bırakıp, adeta şirketler için üretir hale gelmişlerdir. Şirketler açısından bakıldığında söz konusu olan yalnızca vergi indiriminden

yararlanmak değildir. Sanatı finanse etmek kamuoyunun gözünde şirket imajını güçlendirme anlamına gelmektedir (Wu, 2005: 429)

Reagan ve Thatcher dönemlerinde uygulamaya koyulan ve gerek muhalefetten gerek kamuoyundan çok eleştiri alan iktisadi politikalar, ardılları olarak gelen hükümetler tarafından bir kenara atılmayacak kadar işlerlik kazanmışlardır. Örneğin ABD’de 1992’de Clinton’ın seçilmesiyle sanatın kamu kaynaklarıyla finanse edileceği yönündeki beklenti, Bush hükümetinin Ulusal Sanat Vakfı ödüllerine getirdiği içerik kısıtlamasının devam ettirilmesi ve Reagan döneminden kalan özel girişimin sanatı finanse etmesini desteklemek için kurulan Sanat ve Beşeri Bilimler için Başkanlık Komisyonu’nun yeniden hayata geçirilmesiyle boşa çıkmıştır (Wu, 2005: 427).

Siyasi iktidarlar özel sektör için her zaman bir çekim merkezi olmuştur. Thatcher bu çekim gücünü en üst seviyelerde kullanmasına rağmen iktidarı tek başına temsil etmediği için kraliyet ailesi ile birlikte hareket ederek istenen etkiyi yaratmayı amaçlamıştır. Bir sanat etkinliğine beraber gidilmesi, söz konusu etkinliğin simgesel olarak onurlandırıldığını ifade etmekteydi. Bu simgesel destek Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi’nde de vurgulanarak, projeye katılanlara hatıra belgesi verileceği, bakan ve milletvekilleriyle fotoğraflarının çekileceği taahhüt edilmiştir (Wu, 2005: 100)<sup>2</sup>.

Özel sektör bağışını teşvik etmek için Amerikan modelini örnek alan Thatcher yönetiminin 1980’de yürürlüğe soktuğu Maliye Yasası, vergi indiriminden yararlanmak için yapılan bağışın en az 7 yıl olması zorunluluğunu 3 yıla indirerek verilen taahhüdü azaltmıştır. Yapılan düzenlemeler yalnızca kurumsal boyutta kalmayıp bireyleri de ilgilendiren nitelikler taşımaktadır. Özellikle 1987 tarihli Maliye Yasası’nda “Give As You Earn” (*Kazandıkça Ver*) olarak ifade edilen yöntem ile işveren çalışanın maaşından keserek, çalışanın tercih ettiği İngiltere’de faaliyet gösteren bir yardım kuruluşuna bağışta bulunmaktadır (Wu, 2005: 106).

---

<sup>2</sup> Türkiye’de İKSV’nin üyelik sistemi olan lale kart uygulamasında Thatcher’ın Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi’nde uyguladığına benzer bir politika geliştirilmiştir. Mavi, Sarı, Kırmızı, Beyaz ve Siyah olarak kategorilendirilmiş lale üyeliklerinden, en pahalı üyelik tipi olan Siyah Lale’yi tercih eden üyelerin her yıl plaketle onurlandırılması, özel açılışlarda diğer ayrıcalıklı üyeler ile tanışması ve teşekkür panolarında isimlerinin yer alması gibi teşvik edici etkinlikler düzenlenmektedir ([http://www.lalekart.org/uyelik\\_kategorileri/siyah\\_lale\\_uyeligi](http://www.lalekart.org/uyelik_kategorileri/siyah_lale_uyeligi), erişim tarihi: 01.04.2015).



Böylece hem hayır kurumları devlete ihtiyaçları kalmaksızın sürekli bir gelir elde etmekte, hem de standart vergi mükellefleri %20, yüksek vergi mükellefleri %40 oranında olmak üzere vergi indirimden faydalanmış olmaktadırlar (The Institute of Fundraising, 2015: 5).

ABD ve İngiltere’de birbirine paralel gelişen iktisadi değişimler sonucunda sanatın devletten bağımsız olarak desteklenmesi ve devletin sanat için ayırdığı kaynağı ilgili sanat kurumlarına aktarmak için oluşturulan kurumlar Arts Council (Sanat Konseyi) ve NEA (National Endowment for the Arts / Ulusal Sanat Vakfı) olarak adlandırılmışlardır. Bu iki kurumun kuruluş nedenlerini ve amaçlarını incelemek, sanatın yönetilmesi konusunda uygulanan Anglo-Sakson Modeli’ne yönelik belli başlı özelliklerin ortaya koyulmasını sağlayacaktır.

### **1.3.1. İngiltere**

İngiltere’nin sanat kurumları ile olan ilişkisini kavrayabilmek için, 1768’de Kral III. George’un himayesinde Londra Kraliyet Akademisi’nin (Royal Academy /RA) kurulması ve 1816’da Elgin Mermerleri (Elgin Marbles) olarak adlandırılan Atina Akropolü’ne ait heykellerin oldukça yüksek bir meblağ karşılığında İngiliz hükümeti tarafından satın alınması gibi girişimlerden, günümüzdeki Arts Council’i barındıran özerk yapıya geçişe kadar olan sürecin incelenmesi önem taşımaktadır. Napolyon savaşlarıyla birlikte başlayan bu değişim, devletin gittikçe düzenleyici kimliğe bürünmesiyle sanat alanındaki girişimler özel teşebbüslere bırakılmıştır (Belfiore, 2010: 4).

II. Dünya Savaşı yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi, sosyal alanda da büyük yıkımlara yol açmıştır. Savaş ile birlikte İngiltere’deki tiyatro binalarının önemli bir kısmı yıkılmış, oyuncuların sayısı savaşa katılarak hayatını kaybedenlerin olması nedeniyle oldukça azalmıştır (Konur, 2001: 14). Toplum savaşı ortamından uzaklaştıracak önemli bir kurum olarak görülen tiyatronun eksikliğini duyan bazı kesimler, bunu gidermek için çeşitli yollar aramaya başlamıştır.

İngiltere’deki Sanat Konseyi’nin, bir diğer ifade ile devletin sanata verdiği desteğin, geçmişi II. Dünya Savaşı’nın başlarında özel bir kurum olarak kurulan CEMA’ya (Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi) dayanmaktadır (Wu, 2005: 59). İlk

yıllarında Pilgrim Trust Vakfı tarafından verilen ödeneklerle desteklenen konsey, “Halk için Sanat” (Art for the People) anlayışıyla yola çıkarak çeşitli sanat dallarını halkla buluşturmak için organizasyonlar düzenlemiştir. CEMA Başkanı Lord Ernest Millan’ın da ifade ettiği gibi, vakfın düzenlediği bu organizasyonların düzenlenmesindeki amaç, savaşın toplumda yarattığı olumsuzlukların mümkün olduğunca hafifletilmesini sağlamaktır (Konur, 1988: 128). Bu amaçla yola çıkan topluluğun halk üzerinde yaratmış olduğu etki giderek artmış, kentlerden kırsala geniş bir coğrafyaya ulaşan sanat etkinlikleri kendine hatırı sayılır bir seyirci kitlesi yaratmıştır. Nihayet, bu başarı hükümeti de harekete geçirmiş, Eğitim Bakanlığı kanalıyla CEMA’ya düzenli bir ödenek ayırmaya başlanmıştır.

CEMA’nın faaliyetleri savaş boyunca artarak sürdürülmüş, ülkenin dört bir yanında düzenlenen etkinlikleri izleyen halk, savaş bittikten sonra da bu alışkanlığını devam ettirmiştir. Halkın bu alışkanlığına olağanüstü durum ortadan kalktığında da devam etmesi, yeni bir seyirci kitlesinin oluşmasına yol açmıştır. Yıllar içinde yaygınlaşan CEMA’nın günümüzdeki tek temsilcisi Avustralya, Portland’da faaliyetlerine devam etmektedir (<http://www.portlandcema.org.au/>, erişim tarihi: 20.09.2015).

CEMA’nın ilk başkanı olan Lord MacMillan, 1942 yılına gelindiğinde yerini iktisatçı John Maynard Keynes’e bırakmıştır. Savaş nihayete erdiğinde kurumun 9 Ağustos 1946 tarihi itibarıyla resmen “Arts Council of Great Britain” adı ile faaliyetine devam etmesi kararı alınmıştır. Anayasa ile bağımsızlık verilen, siyasetin müdahalesinden uzak, devlet bütçesi ile finanse edilen, nihai olarak parlamentoya karşı sorumlu bir yapılanmaya sahip olan Arts Council’in diğer Avrupa örneklerinde var olan benzer yapılardan ayrıldığı en temel nokta bakanlıklara, dolayısıyla merkezi yönetime doğrudan bağlı olmaksızın faaliyet gösterebilmesidir. Yönetimsel anlamdaki bu bağımsızlık, aradaki ilişkinin yalnızca ekonomik katkı düzeyinde kalmasını ifade etmektedir (Konur, 1988: 129).

Arts Council, sanat kurumlarının ihtiyacı olan finansal desteği sağlarken, doğrudan devletin kontrolü altında olmanın yaratacağı tehlikeleri de bertaraf etmeyi amaçlayan bir anlayışla kurulmuştur. Bu anlamda konseyin başarısı, yönetimsel organın örgütlenme şekli, sanatın hangi dallarına destek verileceği, başvuruların kabul

edilmesi ve değerlendirilmesi sürecinin nasıl işlediği, kurumlara veya bireylere verilmesi kararlaştırılan desteğin türünün (hibe, turne desteği, sermaye donatımı, eğitim desteği, mekan desteği vb.) ne olacağının belirlenmesine ilişkin politikalarına bağlıdır (Harris, 1969: 254).

Arts Council yapısal olarak bir bakanlığa bağlı olmadığı gibi, bakanlığa eşit bir statüye de sahip değildir. Devletten bağımsız bir organ olan Arts Council'in statüsü Devlete Bağlı Olmayan Kamu Kurumu şeklinde ifade edilmektedir. İngiltere'de yarı özerk bir yapı olan Arts Council modeli, devletin maddi desteği (milli piyango gelirleri) ve özel sektöre verdiği danışmanlık hizmeti ile kendini finanse edebilen bir kurum olarak kurgulanmıştır (Aysun, 2014: 88). Bununla birlikte kurulun mali defterleri bazı kurumların denetimine açıktır. Kurul, yardımda bulunmayı düşündüğü kurumların projelerini Maliye Bakanlığı'na sunmaktadır. Yardım edilmesi planlanan her bir proje kesinleştirildikten ve Bakanlığın onayından geçtikten sonra, yardım tutarı tiyatro, opera, bale toplulukları, sanat merkezleri gibi kar amacı gütmeyen kuruluşlara aktarılmak üzere Art Council'e verilir (Konur, 1988: 130).

Arts Council'in başında resmi toplantılarda kurulu temsil eden bir başkan bulunmakla birlikte, sanat politikalarının belirlenmesinde başkan değil kurum içinde yer alan bağımsız kurullar söz sahibidir. Politika belirleyici olarak bağımsız kurullara verilen bu önem, başkanların çoğunlukla profesyonel olarak sanat ile ilgilenmesinden çok, iyi birer lider ve yönetici olmaları, gelişmiş müzakere yeteneğine sahip olmaları gibi niteliklerini ön plana çıkılmaktadır (Harris, 1969: 263).

Bağımsız kurul üyeleri kurum içinde yenilikçiliği sürdürebilmek, desteklenen projeleri çeşitlendirmek, yeni bakış açılarının kurumu yenilemesine imkan vermek adına 3 yılda bir değişmektedir. Konsey, ulusal ve bölgesel olmak üzere 2 düzeyde örgütlenmiştir. Ulusal konseyin 4 yıl için atanan 15 üyesi, sanat alanında deneyim sahibi olanlar, sanat alanında çalışan akademisyenler ve kamu veya özel sektör yöneticilerinden oluşmaktadır. Ulusal konseyin amacı Arts Council'in hedeflerini, politikalara ve önceliklere karar verip, sanatçılara ve sanat kurumlarına doğrudan yatırım yaparak gerçekleştirmektir. Ulusal konseyde Performans ve İzleme Komitesi ile Ödül Komitesi faaliyet göstermektedir. Bölgesel konsey ise Londra, İç kesimler, Kuzey, Güneydoğu ve Güneybatı olmak üzere beş bölgeye bölünmüştür

(<http://www.artscouncil.org.uk/who-we-are/how-we-are-run/>, erişim tarihi: 27.11.2013).

Arts Council tarafından belirli aralıklarla yayımlanan ileriye dönük stratejik planlarda sürekli güncellenen hedefler ile konseyin dinamizmini koruması sağlanmaktadır. Son yayımlanan 2015-2018 arasındaki dönemi kapsayan plana göre belirlenen 5 hedef doğrultusunda faaliyet göstermek amaçlanmıştır. Bunlar:

- Herkesin sanata, müzelere ve kütüphanelere ulaşmasının mümkün olması,
- Çocukların ve gençlerin sanat, müzeler ve kütüphaneler ile tanışmasına olanak yaratılması,
- Sanat, müzeler ve kütüphanelerdeki liderlik ve işgücünün, çeşitli ve yeteneklere göre olması,
- Sanat, müzeler ve kütüphanelerin sağlam ve çevresel olarak sürdürülebilir olması,
- Sanat, müzeler ve kütüphanelerde mükemmelliğe ulaşılması olarak sıralanmıştır (Arts Council England Corporate Plan 2015-2018, 2015: 12-30).

Konseyi oluşturan üye profiline yönelik yapılan araştırmalar sonucunda, üyelerin taşıdığı temel özellikler belirlenmiştir. Sanatta iyiyi ayırt edebilecek yetkinliğe sahip kişilerden oluşması bu özellikler arasında yer almaktadır. Bu birikime sahip olan kesimin çoğunlukla yüksek gelir ve eğitim seviyesine sahip, ayrıcalıklı olarak adlandırılan sınıftan oluşu, ancak sanatın tüm gelir seviyelerine yayılmasıyla çözülecektir. Üyelerin sanat üzerine eğitim almış olması, üretilen politikaların etkinliğini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Üyelerin yaş aralığı da Konsey’de gözetilen bir diğer unsurdur, deneyim sahibi üyelerin yanı sıra, kariyerlerinin henüz başlarında olan üyelerin de oluşu dinamizmi korumayı amaçlamaktadır. Dinamizmi sağlayan bir diğer unsur, üyelerin dörtte üçünün beş yılda bir değişerek, yeni fikirlere, yeni bakış açlarına fırsat verilmesidir (Harris, 1969: 263).

Günümüze gelindiğinde Arts Council, üzerinde oldukça tartışılan bir yapı haline gelmiştir. Bu tartışmaların yoğunlaştığı alanlardan biri de Konsey’in yaptığı

harcamalara ilişkindir. Konsey'in kendi harcamalarına ayırdığı payın oldukça yüksek oluşu, İngiliz Parlamentosu tarafından yaşanan mali sıkıntıların atlatılması için sahip olduğu sanat koleksiyonundan bazı parçaları satması önerisinin getirilmesine yol açmıştır<sup>3</sup>. Bu öneri karşılığını bularak bazı eserlerin satışı gerçekleştirilmiş olsa da, sanat çevrelerinin tepkisini çekmiş, eserlerini bağışlayan veya bağışlamayı düşünen sanatçılara bir ihanet olarak yorumlanmıştır.<sup>4</sup>

Konsey'in varlık nedeni yalnızca mali destek sağlamak ile sınırlandırılmamaktadır. Toplumun sanat konusunda bilinçlendirilmesi, sanat alanındaki örneklerin çeşitlendirilmesi gibi konularda da Konsey'e önemli bir rol verilmiştir. Son yıllarda, toplumdaki azınlıkların göz ardı edilerek, bu görevin tam anlamıyla yerine getirilemeyeişi devletin aktardığı kaynakta kısıntıya gitmesi ihtimalini doğurmuştur. Bu durumun önüne geçebilmek için, toplumda azınlık olarak nitelendirilen gruplara yönelik, onların yer aldığı eserlerin daha çok desteklenmesi öngörülmüştür.<sup>5</sup>

### **1.3.2. Amerika Birleşik Devletleri**

Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulanan kamu politikalarının temel özelliği üçüncü kişilere dayalı olarak kurgulanmış olmalarıdır. Güçlü devlet geleneğine tepki olan bu yaklaşımda, özel sektör önemli rol oynamaktadır. Bilhassa 1960'lara kadar olan dönemde devletin sanata desteği, vergi muafiyeti ve bağış yapanlardan yapılan kesintiler ile sınırlı olmuştur. Devletin bu alana uzak kalışının nedenleri, kültürel kurumların feodal bir mirasa sahip olmayışına, sanatın gereksiz bir lüks olduğuna duyulan inanca ve devletin küçüklüğüne dayanan cumhuriyetçi anlayışa dayandırılmaktadır (Zimmer ve Toepler, 1999: 42).

Sanata yönelik en büyük yatırımların sahiplerinden biri olan Ford Foundation tarafından 1950'li yıllarda sanatın devlet ile olan ilişkisine yönelik yaptığı girişimden önce, sanat tamamen özel sektördeki patronların tekelinde faaliyet göstermiştir.

<sup>3</sup> The Guardian, 28 Mart 2011, <https://www.theguardian.com/culture/2011/mar/28/arts-council-report-select-committee/> Erişim tarihi: 10.05.2015.

<sup>4</sup> BBC, 10 Temmuz 2014, <http://www.bbc.com/news/entertainment-arts-28243809/> Erişim tarihi: 10.05.2015.

<sup>5</sup> The Guardian, 8 Aralık 2014, <https://www.theguardian.com/uk-news/2014/dec/08/arts-council-england-make-progress-diversity-funding-axed-bazalgette/> Erişim tarihi: 10.05.2015.

McNeil Lowry başkanlığındaki Ford Foundation, sanatın devlet yardımı alabileceği yasal bir alıcı haline getirilmesi ve bu bağlamda bir politika oluşturulması için geniş çaplı bir program başlatmıştır. Bu girişim, sanat üretim ve sunma sürecinin yüksek maliyetli olmasından kaynaklanmıştır. Özel sektörün üzerindeki bu mali yükün paylaşılması için yapılan girişimler 1965 yılında NEA'nın kurulmasıyla sonuçlanmıştır. Böylece devlet de sanatın finansmanı noktasında, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları kadar olmasa da, üçüncü bir aktör olarak rol almaya başlamıştır (DiMaggio, 1986: 74).

ABD'de iki tür tiyatro işletmeciliği anlayışı varlık göstermektedir. Bunlardan ilki "ticari işletmecilik"tir. Ticari işletmeciliğe dayanan anlayışta, tamamen kar elde etmeye odaklı tek oyunluk prodüksiyonlar sahnelenmektedir. Bu oyunları ortaya koyanlar daha çok Broadway'de varlık gösteren nitelikte ticari işletmelerdir. Devletin bu tür işletmelere herhangi bir destekte bulunması söz konusu olmamaktadır. Oyunun tamamı, yapımcının ve diğer yatırımcıların sermayesi ile finanse edilmektedir.

İkinci tiyatro işletmeciliği türü olan kar amacı gütmeksizin kurulan yerel repertuar tiyatroları, ticari işletme olarak faaliyet gösteren tiyatrolardan farklı olarak, devletten belirli oranlarda maddi destek almaktadırlar. Ne var ki proje bazında alınan bu destekler çoğu zaman oldukça yetersiz gelmektedir. Bu durum tiyatroların bütçelerinin büyük bir oranını özel fonlardan ve vakıflardan alınan desteklerin oluşturmasına yol açmaktadır.

ABD'de sanat yönetiminin örgütsel yapısı çok boyutlu olmakla birlikte, sanata verilen desteği kaynaklarından yola çıkarak üç grupta sınıflandırmak mümkündür. Bunlar kısaca;

- Doğrudan devletin verdiği destekler (NEA aracılığıyla verilen eyalet, bölgesel veya yerel düzeyde kurumların verdikleri destekler)
- Doğrudan veya dolaylı olarak verilen diğer kamusal destekler (çeşitli federal birimler veya kurumlar tarafından verilen destekler)
- Özel sektör tarafından verilen destekler (bireysel, kurumsal veya şirketler düzeyinde verilen destekler) olarak sıralanabilir (NEA, 2012: 1).

Ülke geneline bakılarak sanata verilen tüm destekler karşılaştırıldığında, özel sektörün yaptığı yatırımların diğer aktörlerden fazla olduğu görünmektedir. Bu sonuca götüren temel sebep, Amerikan vergi sisteminin sanata yapılan yatırımlar için vergilerde uyguladığı teşvik indirimleridir (NEA, 2012: 2). Bireylerin, şirketlerin ve hayır kurumlarının sanata yapmış oldukları yatırımlar oldukça ciddi oranda vergi muafiyeti sağladıkları için sanat piyasasının büyük bölümü bunların elindedir. Böylece sanat alanında yatırım yapan şirketler ve kurumlar, hem maddi olarak büyük avantaj sağlamış olmakta, hem de sanatsever bir görünüm yaratarak toplumdan takdir kazanmaktadırlar.

Bu sistemin temelinde 1960'lı yıllarda ABD'de kamunun sanatı finansmanında da vurgulanan "vergi kaybı" kavramının tartışılmaya başlanması yatmaktadır. Vergi kaybı özellikle ABD'de devlete ödenmesi gereken verginin, yapılan bağışlar nedeniyle uygulanan vergi indiriminden doğan kaybı ifade etmektedir. Bu durum hem liberal ekonominin istediği biçimde daha özelleştirilmiş bir sanat yönetimine yol açmış, hem de sermaye sahiplerinin yüksek vergi vermelerini engelleyerek sanata yapılan yatırımları arttırmıştır. Sanat eseri bağışlayanlara hem malın piyasa değerini gelir vergisinden düşüren, hem de eserin değer artışından ödenmesi gereken kazanç vergisini ortadan kaldıran çifte indirim 1986 yılında kaldırılmıştır. Böyle bir değişikliğe gidilmesi devlet sübvansiyonlarının göz ardı edilerek, bağış oranlarında ciddi bir azalmaya yol açtığı için yoğun eleştirilerle karşılaşmıştır (Wu, 2005: 45 - 49).

Günümüzde NEA'dan destek alıyor olmak, sanatçılar ve sanat kurumları için bir prestij ifadesine dönüşmüştür. Vakıftan destek alanların belirli bir standardın üzerinde olduğu ve kalitesinin onaylandığı hem sanat çevresi hem de toplum tarafından kabul edilmektedir. Bu durum, destekleyen özel vakıflardan, şirketlerden ve kişilerden alınacak diğer desteklere de olumlu yansımaktadır. NEA tarafından desteklenmeye layık görüldüğü bilinen bir sanat eseri, sanat kurumu ya da bir sanatçı, destek veren diğer aktörlerden daha yüksek miktarlarda yardım alabilmektedir (Zimmer ve Toepler, 1999: 43). Nihayetinde önemli olan devletin yaptığı yardımın miktarı değil, yapmış olmasıdır. Bir başka deyişle devlet sanat alanına müdahil olmuş olsa da, sanatsal alanda temel aktör hala üçüncü kişiler olarak kabul edilmektedir.

ABD’de sanata verilen desteğin kaynakları devlet desteği, devlet desteğinin dışında kalan diğer kamusal kurumların verdiği destekler ve özel sektör desteği olarak sınıflandırılmaktadır.

### **1.3.2.1. Devlet Desteği**

ABD’de birçok Avrupa ülkesinde olanın aksine, sanat yönetimi konusunda söz sahibi olan tek bir kurum veya kişi bulunmamaktadır. Bununla birlikte devlet, toplam bütçenin %7’si gibi bir oranı başta NEA aracılığıyla olmak üzere, çeşitli kamu destekleriyle kar amacı gütmeyen sanat topluluklarına aktarmaktadır. Desteklenecek sanat topluluklarının seçilmesi, herhangi bir siyasal çıkar gözetmeksizin veya devletin politikalarına uygun olup olmadığına bakılmaksızın, liyakat usullerine göre yapılmaktadır. Bu seçimi yapan kurulda alanla ilgili uzmanların bulunması sisteme duyulan güveni de arttırdığı gibi desteği alan toplulukların da başarısı tescillenmiş olmaktadır (NEA, 2012: 3).

1965 yılında kurulan Ulusal Sanat Vakfı (NEA)’nın kuruluş amacı ABD’nin kültürel mirasını tüm ülke geneline yaymak olarak belirlenmiştir (Bauerlein, 2009: 1). Desteğin verileceği kuruluşların seçilmesi süreci adayın başvurusu ile başlamaktadır. Alanın uzmanlarından oluşan bir komite tarafından incelendikten sonra, ön elemelerden geçen adaylar Ulusal Sanat Konseyi’ne (National Council on Arts) gitmektedir. Bu konsey Amerikan Başkanının atadığı ve Senato’nun onayladığı akademisyen, sanatçı, sanat yöneticileri ve sanat patronlarından oluşan 18 kişiden oluşmaktadır. Konseyin 6 üyesinin oy hakkı bulunmamakta ve görev süreleri 2 yıl ile sınırlı olmakla birlikte, geri kalan üyeler 6 yıllığına atanmaktadır. Konsey, komitenin tavsiyelerini incelemek için yılda 3 defa toplanıp, kendi görüşlerini ekledikten sonra nihai karar için NEA başkanına göndermektedir. Verilen kararlarda son söz başkana aittir (NEA, 2012: 4).

NEA kaynak aktarımı yaparken, eyaletlerde bulunan sanat konseyleri ve yerel sanat kurumları ile işbirliği içindedir. Böylece ülkenin birçok bölgesine sanat için destek verilmesi mümkün olmaktadır (NEA, 2012: 6-10). Yerel düzeydeki sanatsal girişimlere yapılan yardımlar, sanatın topluma ulaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Finansman açısından büyük ticari işletmelere göre çok daha fazla sorun



yaşayan yerel topluluklara NEA aracılığıyla verilen destek devamlılıklarını sağlamaktadır.

### **1.3.2.2. Diğer Kamusal Destekler**

NEA dışında kalan, NEA ile işbirliği halinde veya tamamen ondan bağımsız olarak faaliyet gösteren çeşitli kamu kurumları da ABD’de sanata kaynak aktarma konusunda aktif rol oynamaktadır. Bunlardan bazıları doğrudan sanata, sanatçıya veya bir kültürel etkinliğe kaynak sağlamak şeklinde destek olurken, bir kısmı da kamu yararına bunların üretimini, saklanmasını ve sergilenmesini sağlayarak destek olmaktadır (NEA, 2012: 11).

Bu kamu kurumları, doğrudan destek veren kamu kurumları, federal müzeler ve gösteri sanatları merkezleri, federal hükümete bağlı sanatla ilişkili bünyelerinde yer verdikleri çeşitli programlar olarak sıralanmaktadır. Bunlara verilecek birkaç örnek Savunma Bakanlığı’nın askeri bandoları, askeri sanat festivali, askeri sanat koleksiyonları, Amerika Jeoloji Araştırmalarının “Bir Sanat Olarak Dünya” programı, Ulusal Orman Hizmetlerinin “Ormanı Keşfedelim” programı olarak karşımıza çıkmaktadır (NEA, 2012: 16).

### **1.3.2.3. Özel Sektör Desteği**

ABD’de vergi sisteminin bağışlara ve vakıflara sağladığı teşvikler sanat alanında en çok yatırım yapan aktörlerin özel şirketler, kişiler ve vakıflar olmasına yol açmaktadır. Amerikan yasalarına göre 1917’den beri kar amacı gütmeyen kurumlara yapılan bağışlar, vergi mükellefleri için vergide indirim nedeni olarak kabul edilmektedir. Bu durum özellikle yüksek geliri olan bireylerin ve şirketlerin sanata yatırım yapmasına ve birçok vakfın kurulmasına yol açmaktadır (NEA, 2012: 18).

Amerikan sisteminin Avrupa ülkelerinde uygulanan sistemlerden en temel farkı, devletin doğrudan sanata müdahale edebileceği bir mekanizmanın olmayışıdır. Amerikan sisteminin işleyişi vergide yapılan kesintiler ve indirimler ile sürdürülmektedir. Yüksek vergi ödemektense sanata yatırım yapılmasının şirketler

tarafından tercih edilmesi, sanata verilen devlet desteğinin birincil kaynak olmasının da önüne geçmiştir.

ABD'deki çok sayıda aktörün rol aldığı sanata kaynak aktarılması sürecinin ez zayıf noktası, sahip olduğu karmaşık yapı ve ekonomideki dalgalanmalara karşı hassas olmasıdır. Ekonomik bir olumsuzluk ile karşılaşıldığında özel şirketler bütçelerinde kısıtlamaya gitmekte, kısıtlanan kalemlerin başında da sanata aktarılan teşvik ödenekleri gelmektedir. Bu durum, tarih boyunca birçok tiyatronun kapanmasına da neden olmuştur. Ancak bu olumsuz gelişmelerin yanı sıra, sanatın bir piyasasının oluşmuş olması ve sistemin dinamik olması yeni sanat kurumlarının, yeni sanat formlarının kısacası sürekli yenilenen ve devinimi hiç bitmeyen bir sanat hayatını meydana getirmiştir.

Anglo-Sakson modeline benzer bir anlayış Rusya'nın tiyatro yönetiminde de görülmektedir. Rusya'da 1959 yılından itibaren birkaç büyük tiyatro dışında tüm tiyatroları özelleştirme yoluna gidilmiştir. Maly ve Bolşoy tiyatroları gibi önemli birkaç tiyatro dışında kalanların arkasındaki devlet desteği önemli ölçüde azaltılmıştır. Yalnızca oyunların sahneleneceği binayı sağlama ve sanatçılara emeklilik ve hastalık dönemlerinde destek olma noktasında devletin desteği sürdürülmüştür. Oynadıkları oyunların türüne göre ayrılan tiyatrolarda seyirci sayısının belirli bir oranın altına düşmesi yönetim başarısızlığı olarak kabul edilerek, yönetimin değiştirilmesi yoluna gidilmektedir. Geleneksel olarak Rus toplumunda tiyatroya gitmek yaygın bir uğraş olduğu için, tiyatronun piyasa koşullarına bırakılması daha kolay olmuştur (And, 1993: 21).

## 2. TÜRKİYE'DE SANAT YÖNETİMİ

Türk toplumu ile sanat arasındaki ilişkiyi Abidin Dino'nun şu satırları ortaya koymaktadır;

*“Türkiye'nin rasgele bir ovasında, rasgele bir köyünde işittiğim şarkılar, sanatın nerede saklandığını bana ifşa etti.*

*Sonra da anladım ki bu bir sır değil, memleketin her köyünde başka şarkılar, aynı olgun ifadeli başka şarkılar dinlemek mümkün*

*Şehir ve kasabadan başka her yerde, sanat canlı ve hayati bir mevcudiyettedir” (Dino, 2000: 45).*

Günümüzde sanatın kalbinin büyük şehirler olduğunu kabul eden anlayışa karşılık Dino'nun 1939 yılında yapmış olduğu bu tespit, insan ile birlikte yaşayan ve gelişen sanatın temelinin köy hayatında olduğunu savunmaktadır. Şehirlerin dışarıda bırakılarak köy hayatına vurgu yapılması, sanatın halkın içinden çıktığı düşüncesini desteklemektedir.

Sanatın şehir hayatının ve şehirli insanların bir parçası olduğuna yönelik yaygın algı, Cumhuriyet'in kuruluşundan bu yana sanata yapılan yatırımların, şehirlerde yoğunlaşmasına yol açmıştır. Devlete bağlı ödenekli kurumlar büyük şehirlerin merkezlerinde açılmış, bölgelere giderek topluma sanat hizmeti götürmeleri konusunda aksaklıklar yaşanmıştır.

Cumhuriyet döneminde devletin sanat alanında uyguladığı politikalara karşı çeşitli eleştirilerde bulunmaktadır. Avrupa'ya eğitim için genç sanatçıların gönderilmesiyle başlayan sürece yönelik eleştirilerin başında, batılılaşmaya yönelik hareketin geleneksel sanatları yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakacak şekilde sürdürülmesidir. Osmanlı döneminde sanat denilince ilk akla gelen bugün anlamının bile bilinmediği, yüzyılların birikimi ile harmanlanarak ortaya koyulan bu sanatlardan yüz çevrilmesi, toplumdan gelen sanat anlayışının yerini batılı sanat anlayışının almasına neden olmuştur (Dino, 2000: 64). Bu durum, toplumdan beslenen sanatın ve sanat ile iç içe olan toplumun yerini, yeni sanat anlayışına ayak uyduramayarak sanattan uzaklaşan topluma ve toplumdan kopuk şekillenen bir sanatsal ortama bırakmasına neden olmuştur.

Türkiye'de boş zamanların değerlendirilmesi ile kültürel tüketim arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan bir araştırmada ortaya koyulan bulgular, eğitim ve gelir seviyesi yükseldikçe boş zamanın kültürel faaliyetlerle değerlendirilme oranının da artış gösterdiğini ortaya koymaktadır (Aydın, 2009: 310). Bu durum, toplumun sanat alışkanlıklarının şekillenmesinde gelirin önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Devletin bu noktada, sanata ulaşmada gelir farklılığının

yarattığı eşitsizliği ortadan kaldırmak adına müdahalede bulunarak, toplumun her kesiminin ulaşabileceği bir kamusal hizmet olarak sunması önem taşımaktadır.

Günümüzde sanatın desteklenmesi, ülke genelinde sanatın bir hizmet olarak toplum ile buluşturulması noktasında baş aktör olarak kamusal kurumlar ön plana çıkmaktadır. Yalnızca sanatın desteklenmesi değil, aynı zamanda yönlendirilmesi konusunda da ortaya koydukları politikalar ile kamu kurumları etkin rol oynamaktadır. Türkiye Cumhuriyeti örneğinde de merkezi ve yerel yönetimlerin sanata yönelik uyguladıkları politikalar ve bu alanda bir örgütlenmeye sahip oluşları, ülkenin sanat yaşamında önemli bir yere sahip olmalarına neden olmaktadır.

Merkezi yönetim düzeyinde kültür ve sanata ilişkin konular, 16.04.2003 tarih ve 4848 sayılı kanun ile kurulan Kültür ve Turizm Bakanlığı bünyesinde ele alınmaktadır. Amacı, *“kültürel değerleri yaşatmak, geliştirmek, yaymak, tanıtmak, değerlendirmek ve benimsetmek, tarihî ve kültürel varlıkların tahribini ve yok edilmesini önlemek, yurdun turizme elverişli bütün imkânlarını ülke ekonomisine olumlu katkı sağlayacak şekilde değerlendirmek, turizmin geliştirilmesi, pazarlanması, teşvik ve desteklenmesi için gerekli önlemleri almak, kültür ve turizm konularıyla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarını yönlendirmek ve bu kuruluşlarla işbirliğinde bulunmak, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile iletişimi geliştirmek ve işbirliği yapmak”* olarak belirlenen bakanlık Cumhuriyet tarihi boyunca farklı isimler altında teşkilatlanmıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında Maarif Vekaleti teşkilatının içinde oluşturulan “Türk Asar-ı Atıkası Müdürlüğü”ne bağlı olarak kültürel ve sanatsal işler yürütülmüştür. 1965 yılına gelindiğinde bu hizmetlerin, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde kurulan şube müdürlüklüleri ile yürütülemeyeceği düşüncesiyle 5439 sayılı Kanunun verdiği yetkilerle Kültür Müsteşarlığı kurulmuştur.

1971 yılında dönemin Başbakanı Nihat Erim tarafından Anayasa'nın öngördüğü kültürel kalkınmanın daha etkin biçimde gerçekleştirilebilmesi için kültür işlerinin Millî Eğitim Bakanlığından ayrılarak bu işlerin yeni kurulacak Kültür Bakanlığınca yürütülmesini, kültür hizmet ve konularına ilişkin kanun, tüzük ve yönetmeliklerle bunların ek ve tadillerine göre Millî Eğitim Bakanına ve Bakanlığına

verilmiş olan görev ve yetkilerin Kùltür Bakanına ve Bakanlığına intikal ettirilmesi yönündeki teklif, 4/553 sayılı Cumhurbaşkanlığı Tezkeresi ile kabul edilmiştir. Yeni kurulan Kùltür Bakanlığına Türkiye Büyük Millet Meclisi dışından Talat Halman'ın atanması da yine Cumhurbaşkanı tarafından kabul edilmiş, Talat Halman Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Kùltür Bakanı olarak göreve başlamıştır (Resmi Gazete, 16 Temmuz 1971, 13897).

Nihat Erim hükümeti tarafından kurulan Kùltür Bakanlığı'nın ömrü oldukça kısa olmuş, 7 Haziran 1972 tarih ve 14208 sayılı Resmi Gazete ile Kùltür Bakanlığı kaldırılarak, kùltür işleri yeniden Başbakanlığa bağlı kùltür müsteşarlığına devredilmiştir. Bu değişiklik de uzun süremeyerek 17 Kasım 1974 gün ve 4-1040 sayılı Cumhurbaşkanlığı Tezkeresiyle Kùltür Bakanlığı yeniden kurularak, Kùltür Müsteşarlığı tarafından yürütölen görev ve hizmetler, Kùltür Bakanlığına devredilmiştir. 21 Haziran 1977 gün ve 4-619 sayılı Cumhurbaşkanlığı Tezkeresiyle Kùltür Bakanlığı bir defa daha kaldırılmış, bu sefer Milli Eğitim Bakanlığı ile birleştirilerek "Millî Eğitim ve Kùltür Bakanlığı" olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu yeni Bakanlığın da ömrü uzun olmamış 21.7.1977 gün ve 729 sayılı Cumhurbaşkanlığı Tezkeresiyle Kùltür Bakanlığı yeniden ihdas edilmiştir.

Kùltür Bakanlığı bu tarihten itibaren müstakil bir bakanlık olarak varlığını 10 Aralık 1981 tarih ve 17540 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Devlet Başkanlığı tezkeresine kadar sürdürmüş. Söz konusu tezkere ile Turizm ve Tanıtma Bakanlığı ile birleştirilerek, Kùltür ve Turizm Bakanlığı adını almıştır. Turizm hizmetlerinin yoğunluğunun kùltür hizmetlerini gölgelemesi dolayısıyla, kùltür ile ilgili meselelerin, kendi ağırlıklarının gerektirdiği şekilde ele alınmasının mümkün olamayışı gerekçe gösterilerek, 24.01.1989 tarihinde yayımlanan 354 sayılı KHK ile yeniden müstakil bir Kùltür Bakanlığı kurulmuştur.

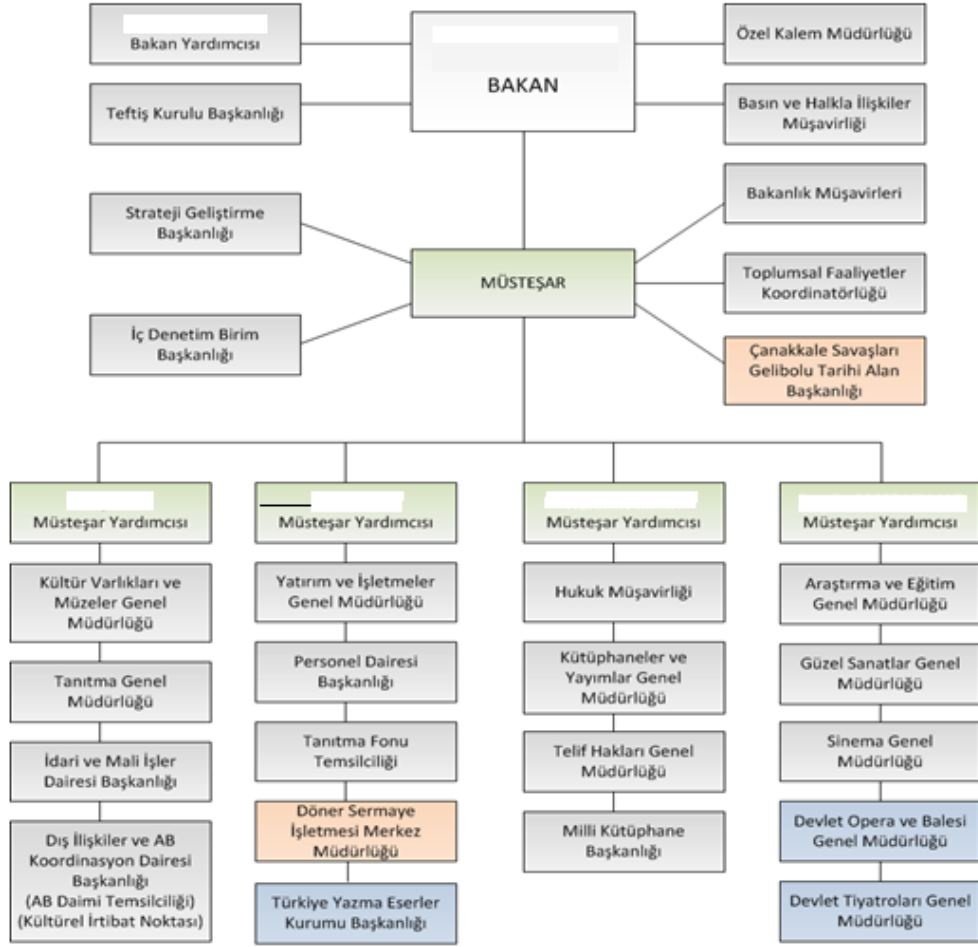
Bakanlar Kurulu'nun 17.03.2003'de kararlaştırdığı "*Kùltür ve Turizm Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun Tasarısı*"nda hantallaşan ve etkinliğini kaybeden devlet teşkilatının, kamusal faaliyetlerin etkinliğini ve kalitesini düşürdüğü, kamu harcamalarında verimsizliğe yol açtığı ve kamu hizmetlerinde yavaşlama ve nitelik kaybına neden olduğu görüşü savunulmuştur. Bu durumu ortadan kaldırmak için önerilen çözüm, yakın alanlarda faaliyet gösteren

bakanlıkların ve bunların birimlerinin birleştirilerek küçültülmeye gidilmesi olmuştur. “Kültür Bakanlığı” ve “Turizm Bakanlığı”nın da Kültür ve Turizm Bakanlığı olarak tek bir çatı altında toplanması, ana ve yardımcı hizmet birimlerinin birleştirilmesi, Kültür Bakanlığı’nın bazı yurtdışı birimlerinin kapatılması ile tasarruf yapılması amaçlanmıştır.

İlgili bakanlıkların birleştirilmesine yönelik itirazlar devleti küçültmeye kültürden başlanamaması, kültür ile turizmin aynı kurumsal yapı içinde olmasının dünyada başka örneğinin olmaması, kültürde devlet desteğinin turistik pazarlama için olmaması gerektiğine dayandırılmıştır. Turizmin ülke ekonomisindeki yeri göz önünde bulundurularak, kültürün arka planda kalma ihtimali, bu konuya yönelik eleştirilerin ortak dayanak noktasını oluşturmaktadır.

Kültür Bakanlığı defalarca kurulup kaldırılmış, kimi zaman bir müsteşarlık olarak faaliyet göstermiş, kimi zaman bir başka bakanlık ile birleştirilmiş olmakla birlikte 1983 yılına kadar kuruluş ve görevlerine ilişkin müstakil bir düzenleme yapılmamıştır. 14.12.1983 tarih ve 18251 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 187 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK ile ilk defa bakanlığın görev ve sorumlulukları açık olarak ortaya koyulmuştur. Günümüzde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı teşkilat ve görevleri ise, 4848 sayılı Kanun ile düzenlenmiştir. 4848 Sayılı Kanuna göre Kültür ve Turizm Bakanlığı; merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı kuruluşlardan meydana gelmektedir.

**Tablo 2: Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat Şeması**



Kaynak: T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı, <http://www.kulturturizm.gov.tr/TR,96133/merkez-teskilati.html/> (erişim tarihi: 01.06.2016).

Kültür ve Turizm Bakanlığı merkez teşkilatında bulunan Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü, Telif Hakları Genel Müdürlüğü, Milli Kütüphane Başkanlığı ve Sinema Genel Müdürlüğü gibi birimler yalnızca kültür konularına yönelik konularda faaliyette bulunurken, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü turizm ile ilişkilidir. Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, Tanıtma Genel Müdürlüğü, Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı ise hem kültür hem de turizm alanlarının kesiştikleri bir düzlemde faaliyet göstermektedirler.

Bakanlığın merkez teşkilatında oluşturulan ana hizmet birimlerinin içeriklerinden ve faaliyet alanlarından yola çıkarak, kültür ve turizmin ortak yürütülecek işlerinin sayıca çok fazla olmadığını söylemek mümkün görünmektedir. Bu anlamda danışma ve denetim ile yardımcı hizmetler dışarıda bırakılacak olursa, ana hizmetler arasında sayılacak ortak noktalar oldukça sınırlıdır.

Bakanlık gerekli gördüğü illerde taşra teşkilâtı ve yurt dışı teşkilâtı kurmaya yetkilidir. Bu yetkiye dayanarak taşrada örgütlenmiş Kültür ve Turizm Bakanlığının bağlı kuruluşları, Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü ile Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'dür. Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü'nün Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa, Adana, Trabzon, Diyarbakır, Antalya, Erzurum, Konya, Sivas, Van, Gaziantep, Malatya, Elazığ, Samsun, Çorum, Zonguldak, Kahramanmaraş, Denizli, Ordu olmak üzere 21; Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün Ankara, İstanbul, İzmir, Mersin, Antalya, Samsun olmak üzere altı birimi bulunmaktadır. Kültür Bakanlığının yurt dışı birimleri ise, Aşkabat, Almatı, Bişkek, Bakü, Duşanbe, Kahire, Kopenhag, New York, Saraybosna, Taşkent, Tunus ve Üsküp olarak sıralanmaktadır.

Devlet Tiyatroları ile Devlet Opera ve Balesi önceden Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü bünyesinde faaliyet göstermişse de yıllar içinde ayrı birere Genel Müdürlüğe dönüştürülmüşlerdir. 1977 yılında sinema ile ilgili ilk devlet kurumu olarak kurulan Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğüne bağlı Sinema Dairesi Başkanlığı, 2 Kasım 2011 tarihinde çıkarılan Kanun Hükmünde Kararname ile Sinema Genel Müdürlüğü olarak yapılandırılmıştır.

Merkezi yönetim, 2003 yılından itibaren Kültür ve Turizm Bakanlığı çatısı altında ülkenin sanatsal faaliyetlerini yürütmekte, desteklemekte ve denetlemektedir. Türkiye'nin sanat hayatında kamusal hizmetler yerine getirerek önemli bir yer tutan aktör de yerel yönetimlerdir. Özellikle büyükşehir belediyeleri, teşkilat yapısı içinde yer alan Kültür Daire Başkanlıkları vasıtasıyla tiyatro, müzik, resim gibi sanatsal alanlarda çeşitli faaliyetler düzenlemekte, toplumun sanat ile temas etmesi için çeşitli imkânlar yaratmaktadır.



Geçmişı Darülbedayi gibi köklü bir geleneğe sahip İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları ayrı tutulduğunda, İzmir, Kocaeli, Adana, Eskişehir gibi büyük şehirlerde belediye bünyesinde Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren ödenekli tiyatroların varlığından söz etmek mümkündür. Öte yandan İstanbul'da Bakırköy Şehir Tiyatroları örneğinde olduğu gibi ilçe belediyeleri düzeyinde kurulan ödenekli belediye tiyatroları da yerel halk ile buluşmaktadır.

Yerel yönetimler tarafından sanat alanında verilen hizmetler tiyatro ile sınırlı değildir. Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı bünyesinde Orkestralar Müdürlüğü, Kültürel Etkinlikler Müdürlüğü, Kültür Sanat ve Konservatuar Şube Müdürlüğü gibi çeşitli isimler ile kurulan müdürlükler, sanatın farklı dallarının desteklenmesini sağlayarak, topluma kamusal bir hizmet olarak ulaştırmaktadır. Sanatın yerel yönetimler tarafından kamusal bir hizmet olarak sunulması, sanatı hem fiziki hem de maddi olarak daha ulaşılabilir hale getirdiğinden büyük önem taşımaktadır. Doğrudan belediyeler tarafından veya belediyelerin desteği ile düzenlenen festivaller, belediyelere ait kültür merkezlerinde yapılan etkinlikler, belediyelerin ödenekli sanat kurumları tarafından yapılan temsiller sanatı toplumun gündelik yaşamının bir parçası haline getirmenin en etkili yoludur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE SANAT YÖNETİMİ BAĞLAMINDA TİYATRO YÖNETİMİ

#### 1. TÜRKİYE'DE TİYATRO YÖNETİMİNİN KRONOLOJİK ANALİZİ

Osmanlı Devleti'nin son yıllarından başlayıp Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşu ile birlikte devam eden Batılı anlamda modernleşme hedefinin temel unsurlarından biri de, kültür politikaları olmuştur. Bu politikalar ekseninde klasik batı müziğinin desteklenmesi, opera, bale ve tiyatroya önem verilmesi, yabancı sanat adamlarının ülkeye davet edilmesi, genç Türk sanatçıların eğitim için Avrupa'ya gönderilmesi gibi girişimlerde bulunulmuştur. Batılılaşma hareketinin ilk olarak görülmeye başlandığı Osmanlı'nın son yıllarından günümüze gelinceye kadar geçen süreçte, diğer her alanda olduğu gibi izlenen kültür politikalarında da çeşitli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin kimi küçük nüanslar şeklinde olmuş, kimi ise tüm yapının ve anlayışın yeniden tasarlanmasına yol açacak boyutta kültürel yaşamda karşılığını bulmuştur. Bununla birlikte Cumhuriyet tarihi boyunca siyasal iktidarlar, kültür politikalarını birincil mesele olarak ele almadıkları için, çoğunlukla içinde bulunulan dönemin genel havasına uygun ancak toplum dinamiklerinden uzak olarak, mevcut iktidarın sanata yaklaşımına ve sanat anlayışına göre şekillenmişlerdir. Bu durum göz önüne alındığında değişmez ve istikrarlı bir kültür politikasının varlığından söz etmek mümkün değildir.

Modernleşmenin ve çağı yakalamanın Batılılaşarak gerçekleşeceği düşüncesi, toplum dinamiklerinin ve geleneklerinin göz ardı edilerek batılı değerlerin yerleştirilmesi uğraşına girilmesine neden olmuştur. Öz değerlerin bir kenara bırakılarak, batılı değerlerin benimsenmesi, bazı düşünürlerce yalnızca tiyatrodan değil diğer alanlarda da özgün bir kuram yaratılmayışının temel nedeni olarak görülmüştür. Bir özden yoksun olarak gelişen Türk tiyatrosu, halkı temel alarak gelişmediğinden ki, seyirci ile arasındaki uçurum uzunca bir süre kapanmamıştır.

Bu durum tiyatrolar için evrensel bir sorun olan finansal kaygıları da beraberinde getirmiştir (Pekman, 2003: 65).

Cumhuriyet'in ilk yıllarında varlık gösteren Kültür Bakanlığı vasıtasıyla yürütülen kültür ve sanat ile ilgili konular, daha sonra Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde müdürlükler olarak faaliyet göstermiştir. 1960'lı yıllara gelindiğinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın genişlemesinin öngörülmesiyle Kültür Bakanlığı adı ile müstakil bir bakanlık kurularak ona devredilmesi fikri MEHTAP projesinde yer almıştır (MEHTAP Projesi, 1966: 334).

Tiyatro sanatının toplumla buluşması Türkiye'de ödenekli ve özel tiyatrolar olmak üzere iki koldan sağlanmaktadır. Ödenekli tiyatrolar, personeli devletten aylık maaş alan ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olan, salonu, dekoru, kostümü, oyunun yaratımı ve sunumu aşamasında karşılaşıcağı tüm ihtiyaçları devletin ayırdığı bütçeden karşılanan bir yapıya sahiptir. Öte yandan özel tiyatrolar, aldıkları devlet yardımları ve kendi çabaları ile buldukları sponsorlar dışında destekleri olmaksızın ayakta kalmaya çalışan kurumlardır. Nihai olarak amaçları aynı olsa da, şartlarda önemli eşitsizlikler bulunmaktadır. Eşitsizlikler anlamında şanslı tarafta yer alan ödenekli tiyatroların yaşadığı sorunlar tiyatro adamı Metin And tarafından;

- *Devlet tiyatrosunun değişime ve yeniliklere kapalı olan bir kurum olması,*
- *Seyirci sayısına bağlı kalınmaksızın düzenli olarak alınan ödeneklerin, yönetimde etkinliği gerektirmeyişi,*
- *Kültür Bakanlığı'na bağlı olmasına rağmen, Bakanlık içinde tiyatronun sanat niteliğini denetleyecek bir birimin olmayışı,*
- *Sanatçıların devletten her koşulda aldıkları düzenli maaşın güvencesiyle yaratıcılıklarını arka plana atmaları,*
- *Repertuarda ciddi yanlışlıklar yapılarak eser seçiminde dar bir yelpazeden faydalanılması,*
- *Oyuncuların, yazarların yazdıkları metne bağlı kalarak yaratıcılıklarını ortaya koymamaları,*

- *Devlet tiyatrosunun kendi ürettiklerinin kültür mirasının bir parçası olduğunu önemsemeyerek sahip çıkmaması,*
- *Devlet tiyatrosunun Türk tiyatrosunu yurtdışında tanıtımı konusunda yetersiz ve isteksiz olması,*
- *Çağdaş anlamda tiyatro binalarının olmaması şeklinde sıralanmıştır* (And, 1993: 12).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan günümüze kadar, siyasal yaşamın yanı sıra toplumsal yaşamı da derinden etkileyen önemli kırılma noktalarından bahsetmek mümkündür. Araştırmanın konusuyla yakından ilgili olan kültür politikalarına yönelik değişimler, bu çerçevede dâhilinde 4 dönemde incelenecektir. İlk dönem olarak temelini Antik Yunan Tiyatrosu'na dayanan Batılı tiyatro anlayışının Türk toplumu tarafından ilk benimsenmeye başladığı Tanzimat dönemi ele alınacaktır. Cumhuriyet'in ilanı ile başlayan ikinci dönem, "Genç Cumhuriyet" dönemi olarak ifade edilecek, demokrasiye geçiş olarak kabul edilen Çok Partili Dönem'e kadar süren süreci kapsayacak şekilde incelenecektir. Üçüncü olarak Demokrat Parti'nin iktidara gelmesiyle başlayan çok partili dönemde izlenen politikalar üzerinde durulacaktır. Son olarak günümüz kamu yönetimi anlayışının temellerinin atıldığı 1980 askeri darbesi sonrasında yaşanan neo-liberal yaklaşımlar ve yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda şekillenen son dönem ele alınacaktır.

### **1.1. Tanzimat Dönemi**

Türk toplumunda tiyatronun geçmişi aslında Tanzimat döneminden çok daha öncesine dayanmaktadır. Eski Orta Asya inançlarının dayandığı ritüeller toplumda tiyatronun ilk örnekleri olarak ortaya çıkmış ve yakın geçmişe kadar varlıklarını sürdürmüşlerdir. Geleneksel tiyatro olarak adlandırılan karagöz, ortaoyunu, meddahlık gibi halk oyunları ile köy sınırları dışına pek çıkmamış olan köy seyirlik oyunları, batılı anlayışın gittikçe daha yaygın olarak kabul edilmesi ile birlikte büyük ölçüde terk edilmiştir. Tiyatronun toplumu eğitme aracı olarak görülüp, geleneksel tiyatronun yalnızca hoş vakit geçirilmesini sağlayan bir uğraşı olduğu için bu amaca hizmet edemeyeceği düşüncesi, Türkiye'de tiyatro kavramının yalnızca oyuncular tarafından ezberlenen yazılı metinlere dayanan, tiyatro sahnesinde oynanan, kostüm,

dekor ve ışık gibi yan unsurlarla zenginleştirilen batılı tiyatro ile ilişkilendirilmesine neden olmuştur (Buttanrı, 2010: 52).

Osmanlı'nın çağdaş tiyatro ile olan ilişkisinin başlangıcı 17. yüzyıla dayanmakla birlikte, 19. yüzyılda III. Selim ve II. Mahmut dönemlerinde bu ilişki önemli bir ivme kazanmıştır. Yabancı elçiliklerdeki temsillerde izledikleri oyunların benzerlerini, kendi misafirlerine izletebilmek gibi devletin prestijini arttırmaya yönelik amaçlarının yanı sıra, toplum üzerindeki etkisi yadsınamayacak düzeyde olan tiyatroyu kontrol etmek de bu ilginin nedenleri arasındadır (Uslu, 2011: 24). Yabancı eserlerden uyarılma yapılarak oynanan tiyatro eserlerinden farklı olarak Dolmabahçe Tiyatrosu'nda oynanması için Sultan Abdülmecid tarafından Şinasi'den yazması istenen Şair Evlenmesi ilk Türkçe oyun olarak tarihe geçmiştir (Buttanrı, 2010: 53).

Sultan Abdülmecid tarafından 12 Ocak 1859'da saray erkanı ve yabancı devletlerin büyükelçilerinin katıldığı bir gala ile açılan Dolmabahçe Tiyatrosu, yabancı basın tarafından Versailles Sarayı'nın opera salonunun küçük bir kopyası olarak nitelendirilmiştir. Bu görkemli tiyatro binası, çeşitli temsillere ev sahipliği yapmanın yanı sıra, bir konservatuar olarak da faaliyet göstermiştir. 1866 yılının Ağustos ayında çıkan yangında tamamen yanan Dolmabahçe Tiyatrosu bir daha restore edilmemiş, nihayet 15 Ekim 1937'de Henri Proust tarafından hazırlanan İstanbul İmar Planı'nda yıkılmasına karar verilmiştir. Günümüzde yerine yol yapılmış olan bu tiyatro çok kısa sürede Osmanlı kültür hayatında büyük bir ivme katmıştır (Aracı, 2016: 65).

Osmanlı'da Müslümanların tiyatroya gitmesi 1870'lere kadar kabul edilen bir davranış türü olmadığından ilk temsiller gayri Müslim tebaanın yaşadığı Beyoğlu'nda başlamıştır. Özellikle İtalyan ve Fransız tiyatro toplulukların sergilediği oyunlar zaman içinde yaygınlaşmış olsa da, modern tiyatronun Osmanlı'daki ilk seyircileri saray ve çevresindeki seçkin zümre olmuştur. Sergilenen oyunların dilinin İtalyanca veya Fransızca oluşu bu durumun başlıca nedenlerindedir (Uslu, 2011: 30).

Tanzimat dönemi tiyatrosu, henüz tiyatro ile yeni tanışmış olan deneyimsiz bir seyirci kitlesi, yetişmekte olan oyuncular ve ilk tiyatro metinlerinin örneklerini vermeye çalışan edebiyatçılardan oluşan bir yapıya sahiptir. Tiyatronun tüm paydaşlarının birbirlerinin desteğiyle emeklemeye çalıştığı bu dönemde Türk tiyatrosunun yaratıcılığı oldukça üst seviyededir. Bunun en önemli sebebi Şinasi, Namık Kemal, Ahmet Mithat, Recaizade Mahmut Ekrem, Ebuzziya Tevfik, Abdülhak Hamit, Feraizcizade Mehmet Şakir, Ali Haydar, Teodor Kasap ve Ahmet Vefik Paşa gibi yazarların, Osmanlı dönemi tiyatrosunun önemli isimlerinden Güllü Agop, Mardiros Mınakyan, Tomas Fasulyacıyan ile birlikte tiyatro yazınıni şekillendirmeleridir. And'a göre tiyatronun yaratıcılığı, tiyatrocuların metne dâhil oldukları ölçüde artmaktadır. Devlet tiyatrolarının tüm imkânlarına rağmen böyle bir yönelimde bulunamayışı, Türk tiyatrosu için büyük bir eksikliğe neden olmaktadır (And, 1993: 4).

Tanzimat döneminin temel çekirdeğini oluşturan batılılaşma hareketinin yayılmasında tiyatronun da önemli bir payı olduğuna duyulan inanç, ödenekli bir ulusal tiyatro kurulması düşüncesinin filizlenmeye başlamasına yol açmıştır. Bu düşüncenin baş mimarı olan Sadrazam Ali Paşa 1869 yılında “Tiyatro-yi Sultani” isimli ilk ulusal tiyatro düşüncesini ortaya atmıştır. Osmanlı Devleti’nde yaygın olarak konuşulan tüm dillerde oyunlar sergilemesi düşünülen Tiyatro-yi Sultani projesi, yalnızca düşünsel olarak kalmış, hayata geçirilememiştir (Suner, 1995: 12).

II. Abdülhamit dönemine gelindiğinde, Osmanlı Devleti’nin içinde bulunduğu zor dönemin de etkisiyle artan yasaklamalar ve sansür, kültürel yaşamı da kısıtlama almıştır. Yabancı tiyatro topluluklarının temsililerine herhangi bir kısıtlama getirilmezken, özellikle devlete ve Osmanlı hanedanına yönelik eleştirel ifadeler içeren tiyatro metinlerine uygulanan yoğun sansür, Tanzimat ile başlayan çağdaş Türk tiyatrosunun ortaya koyulma çabalarının önüne geçmiştir. Bu duraklama II. Meşrutiyet dönemine kadar sürmüştür, Türk toplumunun tiyatroya karşı olan mesafeli tutumu devam etmiştir (Nutku, 2008: 285).

Uzun süre Gayri Müslüm tebaanın, özellikle Ermeni vatandaşların tekelinde olan tiyatro faaliyetlerine 1908’de II. Meşrutiyet’in ilanı ile Türk tebaa da aktif katılım sağlamaya başlamıştır. Böylece yıllarca batı dillerinde oynanan tiyatro

oyunları düzgün Türkçe tercümelere kavuşmuş, oyunlarda Türkçenin kullanılması yaygın hale gelmeye başlamıştır. Böylece yalnızca saray erkanı değil, halkın da batılı tiyatro ile tanışması mümkün olmuştur. Ancak tiyatro seyircisinin profiline bakıldığında çoğunluğunu gayri Müslimlerin, nispeten daha az bir oranını da Müslüman erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Müslüman kadınların oyuncu veya seyirci olarak tiyatronun bir parçası olmaları için uzun yılların geçmesi gerekmiştir (Nutku, 2015: 18).

Osmanlı Devleti'nde ödenekli bir tiyatro kurulması fikrinin yeniden gündeme gelişi II. Meşrutiyet'in ilanından hemen sonra, 1909 yılında Rezaizade Mahmut Ekrem Bey ve Osman Hamdi Bey'in girişimleriyle "Sahne-i Osmaniye"nin kurulması ile olmuştur. Yönetim kurulu ve okuma kurulu olarak iki düzeyde örgütlenmesi planlanan yapının kurulma girişimi 31 Mart olayının yaşanmasıyla birlikte sonuçsuz kalmıştır. Aradan 5 yıl geçtikten sonra ödenekli bir tiyatro kurulması için 1914 yılında bir çaba daha gösterilmiştir. Bu sefer İzzet Melih ve Eddy Clician'ın başrolünde olduğu bu girişim de olumsuz sonuçlanmıştır (Suner, 1995: 12). Tüm başarısız girişimlerin ardından 1914 yılında Cemil Topuzlu tarafından kurulan "Dar'ül-bedayi-i Osmani", Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk ödenekli tiyatrosu olarak günümüzde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları adı ile hâlâ, varlığını sürdürmektedir.

### **1.1.1. Dar'ül-bedayi-i Osmani**

Yıl 1913'ü gösterdiğinde II. Meşrutiyet'in etkisi toplumsal ve kültürel hayatı değiştirmeye başlamış, müzik ve temsil sanatları yalnızca Gayri Müslim tebaanın tekelinde olmaktan çıkarak, Türk gençlerinin de ilgilendiği bir alan olmaya başlamıştır. Bu ilgi Türkçe tiyatronun yayılmasıyla artmaya devam etmiştir. Öte yandan Türk gençlerinin seyirci olmaktan çıkıp, sahnede yer alabilmeleri için gerekli eğitime duyulan ihtiyaç da artmıştır.

Sanata yönelimin yaygınlaşmasının da etkisi ile İstanbul Belediye Başkanı olarak görev yapan Cemil Topuzlu'nun girişimiyle bir konservatuar kurulması düşüncesi gündeme gelmiştir. Batılılaşma anlayışının bir yansıması olarak, belediye meclis üyelerinin de desteğini alan bu girişime 3.000 altın liralık bir ödenek

ayrılmıştır (Nutku, 2008: 300). “Osmanlı Güzellikler Evi” anlamına gelen Dar'ül-bedayi'nin kuruluşunun temelleri, Fransız tiyatro adamı, “Théâtre Libre”in kurucusu Andre Antoine'ın da İstanbul'a çağırılarak desteğinin alınmasıyla atılmıştır. Kurulacak konservatuvarın, tiyatro ve müzik olmak üzere iki dalda faaliyet göstermesi planlanmıştır. Ancak kurulmasından kısa bir süre sonra I. Dünya Savaşı'nın başlaması ve bu savaşta Türkiye ile Fransa'nın karşı cephelerde yer alması, Andre Antoine'ın konservatuvarın kurulmasına kısa süre kala ülkesine zorunlu dönüş yapmasına neden olmuştur (Suner, 1995: 12).

Antoine'in ani ayrılışı ile Darülbedayi daha tam anlamıyla kurulamadan bir duraklama dönemine girmiş, 4 Ağustos 1914'de kurumun açılmasının ertelendiği resmen ilan edilmiştir. Resmi açılış töreni aynı yılın kasım ayında yapılmış olmakla birlikte, kurum tamamen yönetim kuruluna bırakılarak uzun sayılabilecek bir süre herhangi bir faaliyette bulunamadığı bir dönem başlamıştır (Daloğlu, 2013: 20). Kurumun temellerinin batılı tiyatro anlayışına dayandırılması, Türk toplumunun özellikleriyle şekillenmiş, hatırı sayılır bir tarihe ve birikime sahip olan geleneksel tiyatrodan tamamen uzaklaşılması bu duruma ortam hazırlayan sebeplerden olarak görülmektedir. Böyle bir yapıya sahip, yeni kurulmuş bir tiyatronun henüz batılı anlayış ile yeni tanışmış Türk tiyatro adamları tarafından yönetilmesinde kaçınılmaz olarak çeşitli sorunlar yaşanmıştır (Nutku, 2015: 6). Öte yandan biçimsel olarak batılı anlayış ile oluşturulmuş olsa da tiyatronun, içerik olarak milli konulara eğilimi dikkat çekecek kadar fazla olmuştur.

1915'in Ocak ayında dönemin İstanbul belediye başkanı İsmet Canbulat'ın talimatı ile hazırlanan ilk yönetmelikte Darülbedayi gibi bir kurumun kurulması ile amaçlanan temel unsurlara yer verilmiştir. Bunlar, Osmanlı toplumunda son dönemde ön plana çıkmaya başlayan batılı tarzdaki tiyatronun yaygınlaşmasını sağlamak için halkın bu alandaki kültürünü arttırmak, Türk kültürüne ait eserlerin ortaya koyulabilmesi için yazarları desteklemek ve nihayet bu oyunları sahneye koyacak sanatçılar yetiştirmek olarak belirlenmiştir. Yönetim Kurulu ve Okuma Kurulu'nun olduğu bir yapı oluşturan yönetmelikte telif hakları da düzenlenerek yerli oyunlara gelirin %10'u, uyarlamalara %7'si, çevirilere %5'inin verilmesi hususu tespit edilmiştir (Nutku, 2008: 302). Bu madde ile yerli oyun yazarlarına destek verilerek tiyatro yazınının gelişmesi hedeflenmişse de, yerli oyunların sınırlı sayıda



kaldıkları, uyarlamaların Türk tiyatro hayatının ilk yıllarında büyük yer tuttuğu görülmektedir.

Bir konservatuar vazifesi görmek üzere kurulan Darülbedayi'nin ilk genel sanat yönetmeni Andre Antoine'ın yardımcısı ve temsil bölümü başkanı Reşat Rıdvan, musiki bölümü başkanı ise Ali Rıfat olmuştur. İlk yıllarında musiki ve tiyatro olmak üzere iki alanda eğitim vermesi planlanan Darülbedayi 'de müzik eğitimi, başlangıçta Türk müziği ve Batı müziği olmak üzere iki dala ayrılmıştır. Ancak maddi şartlara yenik düşen kurumda 1916 Mart'ında müzik bölümünün tamamen kapatılmıştır. Öte yandan tiyatro alanında böyle bir ayrıma gidilmemiş, geleneksel Türk tiyatrosu dışarıda tutularak, yalnızca batılı tiyatro alanında eğitimler verilmesi öngörülmüştür (Nutku, 2015: 25).

Kuruluşunu izleyen on yıllık süre içinde konservatuar olma özelliğini kaybederek, bir tiyatro topluluğu haline gelen Darülbedayi hiçbir zaman talep ettiği bütçeyi belediyeden alamadığı için çeşitli sıkıntılarla uğraşmış, hatta dağılma tehlikesiyle de karşı karşıya kalmıştır. Bu sıkıntılarının başında gelen mali konular ile ilgili olarak kuruluş yönetmeliğinde, aldığı ödeneği Şehremaneti'nden ayrılan nakdi yardımlar olarak alması ve bir diğer gelir kaynağının yapılacak bağışlar olarak belirlenmiş olması, kurumu sadakaya mahkûm etmiştir (Nutku, 2015: 36).

Kurum maddi sorunların üstesinden gelmeye çalışırken, yaşanan huzursuzluk sanatçılar ile yönetim kurulu arasındaki ilişkileri de olumsuz yönde etkilemiştir. Yönetim kurulunun adam kayırdığı algısı sanatçıların kuruma aidiyetlerini yitirmelerine neden olmuş, Muhsin Ertuğrul ve Fikret Şadi gibi önemli isimlerin kurumdan gönderilmeleri ile sonuçlanan ciddi çatışmalar yaşanmıştır (Nutku, 2008: 304). Darülbedayinin kurumsal bir kimliğe sahip olmasını geciktiren bu çatışmalar, aynı zamanda toplumun da tiyatro ile buluşmasını ve bu sanat dalını benimsemesini ertelemiştir.

Öte yandan bu dönem içinde, yabancı oyunların çeviri ve adaptasyonlar ile sahneye koyulması, Türk yazarların tiyatro alanına katkıda bulunmak için yeni metinler yazmaları gibi gelişmeler yaşanmıştır. Müslüman Türk kadınının sahneye çıkması için yapılan tüm girişimler 1919 yılına kadar yönetim kurulu ile temsil

heyeti arasında çatışma ortamına neden olmuş, bu durum temsillerin sürekliliğini de engellemiştir. Nihayet 1919'da Kadıköy'de oynanan Hüseyin Suat'ın Yamanlar isimli oyununda, Afife Jale'nin Emel rolünde sahneye çıkmasıyla bir kırılma noktası yaşanmış, Dâhiliye Nazırının talimatıyla Darülbedayi'ye aktarılan ödenek kesilmiştir (Daloğlu, 2013: 22). Henüz Türk tiyatrosunun emekleme döneminde yaşanan bu gelişme, devlet tarafından destek verilen bir kurumdaki uygulamaların egemen ideoloji ile ters düştüğünde, söz konusu desteğin yine devlet tarafından bir yaptırım aracı olarak nasıl kullanılabildiğine açık bir örnek teşkil etmektedir.

Kuruluş aşamasında yaşanan talihsizliklerden sonra Fransız yazar Emile Fabre tarafından yazılan Çürük Temel oyunu ile Darülbedayi'nin kapıları 20 Ocak 1916'da seyircilere açılmıştır. Bu tarih, Darülbedayi'nin resmen temsillere başladığı anlamına gelmekle birlikte, 10 yıl sürecek olan bir dağınıklık devrinin de başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Andre Antoine'ın icraatlarını tamamlayamadan ülkesine dönmek zorunda kalışı ve I. Dünya Savaşı gibi bir felaket ile yollarının kesişmesi, henüz kurulma aşamasında olan batılı Türk tiyatrosunun kurumsallaşmasını geciktirmiştir. Kuruluş dönemindeki bocalamanın ilk belirtisi, kaynak yetersizliği nedeni ile müzik bölümünün kapatılması olmuştur. 1920 yılına gelindiğinde Darülbedayinin okul vasfını yitirerek sadece tiyatro yapan bir topluluk haline gelmesi ile ilk yönetmeliğin geçersiz olması, dönem dönem sahne bulmakta dahi zorlanması yeni bir düzenlemeyi dolayısı ile yeni bir yönetmeliğin hazırlanmasını gerekli kılmıştır. Hazırlanan yeni yönetmelik ile kurumun eğitim ayağı daha geri plana itilmiş, öncelikli olarak oyun sahneye koyan bir kurum kimliğine bürünmüştür (Daloğlu, 2013: 22).

Darülbedayi'yi belediyenin ödenekli bir kurumu olarak güvence altına alan 1931'de yapılan düzenlemeden önce, kurumda çalışan sanatçıların durumlarına yönelik düzenleme yönetmeliğin 29. maddesinde yer almaktadır. Buna göre kadrolu sanatçılar üç gruba ayrılmış, ilk grupta sürekli ve aylıklı sanatçılar, ikinci grupta yalnızca aylıklı ve ücretli sanatçılar, son grupta ise ihtiyaç olması halinde görevlendirilen ücretli mülazım sınıfına mensup sanatçılar bulunmaktadır. Yönetmeliğin 32. maddesi kadrolu sanatçıların başka bir tiyatro grubunun oyununda oynamasını kati olarak yasaklamış, aksi takdirde kazanılmış hakların kaybedileceği ve temsil heyetinden çıkarılacağı belirtilmiştir (Nutku, 2015: 36).

Darülbedayi'nin kuruluşunu düzenleyen yönetmeliğin yanı sıra işleyişini belirlemek için çıkarılan iç tüzük de memuriyete kabul koşulları ile ilgili bilgi vermektedir. Günümüzde devlet memurluğuna alınanlar için uygulanan kriterler ile oldukça benzeşen maddeler aşağıdaki gibidir;

- Yaşın 18'den küçük, 35'den büyük olmaması,
- Vücut bütünlüğünün ve sağlığının yerinde olması,
- Telaffuzunun düzgün olması,
- Türkçe okuma yazmasının olması,
- 20 yaşından küçük olanların ailelerinden izin belgesi getirmesi,
- Bulaşıcı hastalığı olmadığına dair sağlık raporu ve bağlı buldukları mahalleden iyi hal belgesi olması (Nutku, 2015: 38).

Darülbedayinin 23 Mart 1915'de çıkarılan kuruluş yönetmeliğine göre tiyatro ile ilgili olanların yanı sıra çeşitli mesleklere sahip yedi üyeden oluşan bir yönetim kurulu ile on kişiden oluşan edebi kurulu bulunmaktadır. Yönetim kurulu ilk yıllarda ciddi çekişmelere sahne olmuş, bu nedenle üyeler sürekli değişmiştir. Bu durum tiyatronun yönetilmesini daha da zorlaştırmıştır. Nihayet 1921'de yeni yönetmelikte yapılan düzenleme edebi kurul ile yönetim kurul ayrımını ortadan kaldırarak, tek bir kurul çatısı altında birleştirilmesi şeklinde bir çözüm getirilmiştir. Buna göre sahnelenecek oyunlar üç kişilik alt kuruldaki geçtikten sonra on dört kişilik genel kurul tarafından nihai karar verilecektir. Ancak bu yapı da kurum içindeki sorunların çözümünü sağlayamamış, birçok sanatçının kurumdan ayrılmasının önüne geçilememiştir (Nutku, 2015: 114).

1921'de Muhsin Ertuğrul'un başyönetmenlik görevine getirilmesi, yalnızca kurumun canlanmasını sağlamakla kalmamış, aynı zamanda kurumda yaşanan çatışmalar sonucu ayrılan sanatçılar için bir dönüş sebebi olmuştur. Ertuğrul ile başlayan yeni dönemde sanatçıların öncelikli talebi, yönetimin tamamen sanatçılardan oluşması olmuştur. Önerilen yapıda, yönetim kurulunun seçilen 3 sanatçıdan, okuma kurulunun da yine seçilecek 6 sanatçıdan oluşması düşünülmüştür. Böylece bürokratların tiyatro yönetiminde söz sahibi olmasının önüne geçilmesi amaçlanmış, ancak yönetim kurulu bu öneriyi kabul etmediği gibi

Muhsin Ertuğrul'un da içinde bulunduğu bir grup sanatçıyı Darülbedayi'den çıkarma yoluna gitmiştir (Nutku, 2008: 304).

Yönetim ve sanatçılar arasındaki çatışmaları çözme konusunda yeni yönetmelik de yeterli olmamış, sanatçıların kurumdan toplu olarak ayrılmaları ile kadrolu sanatçı eksikliği hissedilmeye başlamıştır. Ayrılan sanatçılar, kurulan özel tiyatrolarda diledikleri oyunu, yönetsel bir baskı hissetmeksizin rahatlıkla oynayabildiklerini gördükçe şehir tiyatrolarında görev almak çekiciliğini yitirmiştir. Neredeyse oyunların sahneye koyulmasını engelleyecek noktaya getiren bu durumdan çıkış için çeşitli çözümler aranmıştır. Bulunan çözümlerden biri de temsil topluluğundan birkaç sanatçının yönetim kurulu toplantılarına gözlemci olarak katılabilmesi şeklinde yönetmelikte sanatçılar lehine yapılan değişiklik olmuştur (Nutku, 2015: 117).

## **1.2. Genç Cumhuriyet Dönemi (1923 – 1950)**

Cumhuriyet'in kuruluşu ile birlikte, mevcut siyasi düzen tamamen terkedilerek yeni bir yapıya geçilmiştir. Böyle bir sistem değişikliği, yapılan inkılaplar ile desteklenmiş, değişim yalnızca siyasi alan ile sınırlı kalmayarak toplumun hemen her alanında köklü dönüşümlere neden olmuştur. Bu dönemde halkın Cumhuriyeti ve yapılan inkılapları benimseyebilmesi için sanat ve özellikle tiyatro önemli bir rol oynamıştır. Kültür ve sanatı daha iyi bir noktaya taşıyabilmek için çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Atatürk tiyatroya verdiği önemi "*Tiyatro bir memleketin kültür seviyesinin aynasıdır*" sözleriyle ortaya koymuş, tiyatronun kurumsallaşması için, Darülbedayinin eğitsel niteliğini yitirmesiyle oluşan konservatuarın kurulmasına yönelik ihtiyacın karşılanmasını da kapsayan önemli adımlar atılmıştır (Buttanrı, 2010: 56).

Cumhuriyet'in kuruluşundan başlayıp 1950'lere kadar süren bu dönemde devlet, milli kimlik bilincini oluşturmak için sanata büyük önem vermiş, resmi ideolojinin yansıtıldığı sanat eserleri ve bunları üreten sanatçılar başarılı olarak addedilmişler ve devlet tarafından desteklenmişlerdir. Devletin başarılı bulup desteklediği bu sanatçılar, devletin verdiği desteği kaybetmemek adına devletin himayesine girerek bürokratlaşmışlardır. Bürokratlaşmış sanatçılar ancak resmi

ideolojiye yönelik eserler vermişler, devletin birer memuru gibi faaliyet göstermişlerdir (Taktak, 2013: 174).

Bu dönemde sanat, toplumu homojen bir yapıya kavuşturmak için kullanılmıştır. Avrupa'dan getirilen yabancı sanatçıların Türkiye'de eğitim vermesi, gelecek vaat eden yetenekli genç sanatçıların Avrupa'ya gönderilmesi ve yetiştirilen sanatçıların ülkenin çeşitli bölgelerinde sanatlarını icra etmek, hatta yeni sanatçıları yetiştirmek üzere görevlendirilmeleri, oluşturulmak istenen ortak kültürü tüm ülke çapında yaymak amacını gerçekleştirmeye yöneliktir (Kösemen, 2012: 148). Böylece toplumun lokomotifi olacak milli kimlik bilincine sahip burjuva sınıfının yaratılması hedeflenmiştir.

1929'da yaşanan ekonomik buhranın etkileri dünya coğrafyasındaki diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de kendini hissettirmiştir. Yerleştirilmeye çalışılan liberal ekonomik modelin, dünya genelindeki ekonomik olumsuzluklar nedeniyle başarıya ulaşamaması, halkta hoşnutsuzluk yaratmıştır. Henüz halk tarafından tam olarak benimsenememiş Cumhuriyet devrimlerinin yanı sıra, ekonomik sıkıntılar da baş gösterince, toplumu yeniden bir araya getirebilmek, içinde bulunulan çıkmazdan kurtulabilmek için seçilen yol ideolojik aygıtların da yardımıyla toplumu yeniden şekillendirmek olmuştur (Başbuğ, 2013: 42).

Bu düşünceler ışığında yönelinen unsurlardan biri de kültürel ortak bir kimlik yaratma çabasıdır. Özellikle 1930-1945 yılları arasında devletin kültür – sanata ilişkin politikalara ağırlık vermesi bu amacın gerçekleştirilmesinde atılan önemli adımlardandır. Devletin resmi ideolojisi, bu dönemde yaratılan sanatı da yönlendirmiştir. Devlet ideolojisini güçlendirmek ve yaygınlaştırılmak için kurtuluş savaşını anlatan belgeseller yapılmış, çeşitli yerlere Atatürk büstleri koyulmuş, yazılan tiyatro oyunlarının milli kimlik bilincini aşılacak nitelikte olmasına özen gösterilmiştir. Öte yandan Ahmet Adnan Saygun, Cemal Reşit Rey, Ulvi Cemal Erkin, Hasan Ferit Anlar ve Nacil Kazım Akses gibi sanatçıların müzik alanında, Şeref Akdik, Cevat Dereli, Muhittin Sebati, Refik Epikman ve Mahmut Cüda gibi sanatçıların ise resim alanında batılı anlayışın öğrenilmesi için Avrupa'ya gönderilmesi, sanatın hemen her dalından faydalanılarak milli kimliğin şekillendirilmesinin hedeflendiğini göstermektedir (Ulusoy, 2005: 36).

Sanata devletin müdahalesinin Türkiye'deki en belirgin örneği olarak 1946 yılına kadar süren Tek Parti Dönemi'ni göstermek mümkündür. Dağılmış, savaştan çıkmış bir toplumun milli kimlik bilinci ile örgütlenmesine ve devrimleri hem ulusal hem de uluslararası düzeyde anlatacak bir araç olarak sanatın büyük rolü olmuştur (Ulusoy, 2005: 32). Özellikle tek parti döneminde kimlik inşası için yapılan yoğun çalışmaların üç kilit aktörü Türk Dil Kurumu, Türk Tarih Kurumu ve Halkevleri olmuştur (Bek, 2008: 119).

Devlet tarafından doğrudan desteklenen ödenekli tiyatroların yanı sıra, Cumhuriyet'in ilanından sonra kurulmuş özel tiyatrolar da tiyatronun daha geniş kitlelerce benimsenmesine ve Türkiye'de yerleşik bir tiyatro kültürünün oluşturulmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Yalnızca Cumhuriyet'in kurulduğu 1923 yılından 1960 yılına kadar geçen otuz yedi yıl içinde seksen ayrı özel tiyatronun kurulmuş olması, her ne kadar bunların önemli bir bölümü günümüze ulaşmayı başaramamış olsalar da, bu konudaki çabayı görmek adına önemli bir veridir (Ergün, 2010: 75).

Bu dönemde sanata verilen önem, tiyatroların yaşadıkları maddi sıkıntıların önüne geçememiştir. Özel tiyatrolar perspektifinden bakılarak maddi sıkıntıların tiyatrolarda neden olduğu sonuçlar rahatlıkla anlaşılabilir. Cumhuriyet'in ilk yıllarından itibaren maliyetlerin altından zorlukla kalkan özel tiyatroların belediyelere vermiş oldukları yüksek oranlı vergiler de birçok özel tiyatronun varlığının sona ermesine neden olan temel unsurlardandır. Bu nedenle 1942 yılında vergi oranlarında yapılan düzenleme ile yaşanan sıkıntıların bir nebze de olsa önüne geçilmiştir. Öte yandan iktidarın tiyatroyu denetim altına alma refleksi o yıllarda da kendini göstermiş, kurulacak özel tiyatroların da 1931 yılında Maarif Vekaleti tarafından hazırlanan yönetmeliğe uygun olması konusu gündeme getirilmiştir (Ergün, 2010: 75).

Tek parti döneminde devlet konservatuarının açılması, Devlet Tiyatrosu'nun kurulması, Dar'ül-Bedayi'nin İstanbul Belediyesi'ne bağlanarak İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları adı ile ödenekli bir kurum haline getirilmesi ve Halkevlerinin halkı tiyatroyla buluşturmak için Türkiye Cumhuriyeti'nin her köşesinde aktif olarak

faaliyet göstermesi, devletin tiyatroya verdiği önemi ortaya koymaktadır (Suner, 1995: 11).

### 1.2.1. Darülbedayi'den Şehir Tiyatroları'na

Vali Ali Haydar Bey İstanbul belediye başkanı olduktan sonra, kuruluşundan itibaren bir türlü istenilen ivmeyi yakalayamayan Darülbedayi'nin durumu ile yakından ilgilenmeye başlamıştır. Eksiklerin tespit edilmesi ve Avrupa'daki örneklerinin seviyesine getirilebilmesi için 1924 yılında Halit Ziya (Uşaklıgil) başkanlığında bir komisyon oluşturmuştur. Komisyon yapmış olduğu çalışmayı bir rapor haline getirerek aynı yılın mart ayında belediyeye sunmuştur. Bu komisyonun rapor ile tespit ettiği ve üzerinde durulmasını önerdiği temel hususlar;

- Bütçeden ayrılan ödeneğin düzenlenmesi,
- Sanatçılara verilen aylıkların arttırılmasının yanı sıra prim de verilmesi,
- Kuruma ait bir tiyatro binasının olması,
- Avrupa'dan deneyimli bir başyönetmen getirilmesi,
- Kurumun adının Şehir Tiyatrosu olarak değiştirilmesi
- Öğrencilerinin yarısını kadınların oluşturduğu bir tiyatro okulu açılması olarak sıralanmıştır (Nutku, 2015: 69).

Halit Ziya'nın başkanı olduğu komisyonun raporundaki önemli tespitlerden biri sanatçı kadroları için bir sınıflandırma sisteminin geliştirilmiş olmasıdır. Bu sisteme göre sanatçılar birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıf olmak üzere ayrıştırılmışlar, ücretlerin de bu sınıflandırma ile orantılı verilmesi düşünülmüştür. En yüksek dereceye sahip olan birinci sınıf sanatçınının 70 lira aylık ücret ve gelirden %1,5 oranına pay alması öngörülürken, en düşük dereceye sahip dördüncü sınıf bir sanatçının aylığı 35 lira, gelirden aldığı pay ise % 0,5 olarak kabul edilmiştir. Ancak bu sistemin kurulması belediyenin içinde bulunduğu ekonomik olarak elverişsiz durum nedeniyle yalnızca kâğıt üzerinde kalmış, bir türlü uygulamaya geçirilememiştir (Nutku, 2015: 118).

Muhittin Üstündağ'ın 1926'da İstanbul Belediye başkanı olması tiyatrodaki yeni bir yönelimin sinyallerini vermiştir. Belediye ile ilişkilerin yalnızca yönetsel düzleme indiği, sanatsal olarak daha bağımsız bir anlayışın egemen olduğu bu dönemde

Darülbedayi'nin tekrar işlerlik kazanması için çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Yaşanan yönetsel sorunlar 1927'de Muhsin Ertuğrul'un kurumun başına getirilmesiyle büyük ölçüde çözülmüştür. Dağınık bir yapıya sahip olan kurum, Ertuğrul'un uygulamaya koyduğu çalışma kuralları ve yaptığı işbölümü ile daha disiplinli bir görünüm kazanmış, "Bocalama Dönemi" olarak adlandırılan dönem sona ererek Şehir Tiyatroları için yeni bir başlangıcın adımları atılmıştır (Nutku, 2008: 337).

Sezon boyunca düzenli temsiller verilmesinin önündeki en büyük sorun olan sahne sıkıntısı, nihayet Odeon Tiyatrosu'nun kiralanmasıyla önemli bir ilerleme kaydetmiştir. Tarihinde ilk defa sürekli bir sahneye kavuşan Darülbedayi, oyunlarını sahneleme adına önemli bir engeli bu şekilde arkasında bırakmıştır. Bu geçici çözüme duyulan ihtiyaç 14.04.1930 tarihli ve 1580 sayılı Belediye Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle ortadan kalkmıştır. Bunun nedeni söz konusu kanunun ikinci bölümünün 59. maddesinde belediyenin ihtiyari görevleri arasında tiyatro binası yapma ve işletmenin de sayılmış olmasıdır (Resmi Gazete, 1930: 8825). Bu yasa kapsamında belediyenin esas bütçesinden tiyatroya aktarılacak pay da belirtilmiş, Darülbedayi yardım fonundan medet uman görünümünden kurtularak belediyenin katma bütçesi ile yönetilen bir kurum haline gelmiştir (Nutku, 2015: 85).

Kurumun gelişmesinin önündeki önemli engellerden biri olan maddi sıkıntıların büyük ölçüde aşılması ise, Darülbedayi'nin 1931 yılının Nisan ayında İstanbul Belediyesi'nin ödenekli tiyatrosu haline gelmesiyle gerçekleşmiştir (Suner, 1995: 13). Ancak tiyatronun belediye bütçesine bağlı kurum haline getirilmesi de maddi sorunları tümüyle çözmeye yetmemiş, bu sefer de alınan vergilerin yüksekliği ciddi bir sorun haline gelmiştir. 1938 yılında bu sorunu çözmek adına, tiyatro ve sinemadan alınan vergiler oldukça azaltılmıştır. Ancak bu durum II. Dünya Savaşı'nın yarattığı ekonomik kriz ile karşılaşıncı 1943'de "temaşa vergisi" olarak daha da ağırlaştırılmış olarak vergilendirilmeye başlamasıyla sona ermiştir (Nutku, 2015: 130). Dolayısıyla ekonomik sıkıntılar, vergi oranı yüksek olduğu sürece üstesinden kolaylıkla gelinecek bir mesele gibi görünmemektedir. Vergi oranının düşürüldüğü süre içinde mali durumda ödenek arttırılmışçasına bir düzelleme yaşandığı görülmüştür.



Aynı tarihlerde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Güzel Sanatlar Müdürlüğü ve Güzel Sanatlar Encümeni'nin kurulması, hükümetin de sanat politikalarına verdiği önemin arttığına işaret etmektedir (Nutku, 2015: 78). Güzel Sanatlar Encümeni'nin girişimiyle 25 Haziran 1927'de kabul edilen 1167 sayılı Eğlence ve Hususi İstihlak Vergisi Hakkındaki Kanun ile Maarif Vekâletinin eğitsel nitelikli saydığı konserlerden ve temsillerden tüketim vergisinin alınmamasına yönelik kararın alınması, sanatsal faaliyetlerin önündeki önemli bir sorunu ortadan kaldırmıştır (Tan, 2001).

Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde batılılaşma faaliyetlerinin bir sonucu olarak hayata geçirilen Dar'ül-bedayi projesi, 1931 yılında belediye bütçesinden pay almaya başlamasıyla Cumhuriyet tarihinin ilk ödenekli tiyatrosu unvanına sahip olmuştur. 1934 yılına gelindiğinde ise ismi “Şehir Tiyatroları” olarak değiştirilmiştir. Kuruluşundan sonra ilk defa Muhsin Ertuğrul'un 1927'de sanat yönetmeni olmasıyla toparlanma sürecine giren kurumda 1931 yılında yapılan yeni yönetmelik ve İstanbul Belediyesi'ne bağlanmasıyla bir “Gelişme Dönemi” başlamıştır. Türkiye'de hatırı sayılır bir tiyatro seyircisinin de yetiştirildiği, tiyatro okulunun açıldığı, yeni tiyatro binalarının hizmete girdiği, çocuk tiyatrosu temsillerinin başladığı bu yükseliş dönemi, 1949 yılında Muhsin Ertuğrul'un Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü görevine getirilerek Ankara'ya gitmesine kadar devam etmiştir (Arpad, 1986b: 2; Nutku, 2008: 340).

1931 yılında belediye meclisince kabul edilip yürürlüğe giren yönetmelik, kurumu neredeyse kuruluşundan itibaren süregelen belirsiz yapıdan kurtararak düzenli bir işleyişe kavuşturmuştur. Tiyatro içinde ciddi tartışmalara yol açan edebi heyet kaldırılarak yerine dramaturgluk, yönetim kurulu kaldırılarak yerine danışma kurulu getirilmiştir. Belediye'nin tiyatro ile ilgili konularda muhatap olacağı makam ise danışma kurulu olarak düzenlenmiştir (Nutku, 2015: 119).

İstanbul Belediyesi Genel Kurulu'nun 21 Ekim 1949 tarihinde kabul etmiş olduğu, 1 Aralık 1949 yılında yürürlüğe giren yönetmelik Şehir Tiyatroları için önemli değişiklikler öngörmektedir. Altmış üç maddeden oluşan bu yönetmelik ile birlikte Şehir Tiyatroları'na İstanbul Belediyesi'ne bağlı karma bütçe ile yönetilen bir sanat kurumu statüsü vermiştir. Yönetmelik ile kurulan bu yapıda, kurumun

başında bir yönetici, sanat ile ilgili konulardan sorumlu bir genel sanat yönetmeni ve kıdemli sanatçıların oluşturduğu aynı zamanda disiplin kurulu işlevi de gören bir yürütme kurulu bulunmaktadır (Konur, 2001: 83).

Sanatçıların sınıflandırılması hususu bu yönetmelik ile yeniden düzenlenmiştir. Yönetmeliğin 26. maddesinde sanatçılar, kıdemli sanatçılar, kıdemli sınıfa aday sanatçılar, birinci sınıf sanatçılar, ikinci sınıf sanatçılar, üçüncü sınıf sanatçılar, dördüncü sınıf sanatçılar olmak üzere altı farklı gruba ayrılmıştır. Şehir tiyatrosu sanatçılarının maaşları ve özlük haklarının, ait oldukları sınıf üzerinden hesaplanması öngörülmüştür.

Aynı yönetmeliğe göre kurumun idari ve sanatsal işleri birbirinden ayrı olarak ele alınmıştır. Yönetimsel işlerden sorumlu bir müdür tarafından yerine getirilirken, sanatsal işlerden sorumlu “kıdemli sınıf” sanatçıları arasından gizli oylamayla seçilen bir genel sanat yönetmeni (Intendant) ile, yine “kıdemli sınıf” sanatçılarından oluşturulan ve genel sanat yönetmeninin başkanlığını yaptığı bir sanat yürütme kurulu bulunmaktadır. Üye tamsayısının yarısından çoğunun toplanmasıyla yapılan toplantılarda kararlar, çoğunluk ile alınmaktadır. Kurulun görev ve yetkileri *“tiyatronun sanat ve teknik işlerine ilişkin çalışmaları tasarlamak, tiyatronun gelişmesi için araştırmalar yapmak, sanatçıların, uzmanların ve teknik adamların alınıp alınmayacağına karar vermek, dramaturg tarafından seçilmiş oyunların sahnelenip sahnelenmeyeceğini kararlaştırmak, yıllık rol dağılımlarını hazırlamak, sanatçıların, uzmanların ve teknik adamların kadro derecelerini saptamak, sahne çalışmalarına ilişkin olarak genel sanat yönetmeninin hazırlayacağı bütçeyi incelemek veya kabul etmek”* olarak ifade edilmiştir (Nutku, 2015: 120).

1949 yönetmeliği ve bu yönetmelikte yer alan kadro derecelendirilmesi 1958 yılına kadar değiştirilmeden uygulanmıştır. Özellikle derecelendirmeye bağlı olan maaşlar ile ilgili herhangi bir düzenleme yapılmayışı en çok eleştirilen konulardan olmuştur.

### **1.2.2. Devlet Tiyatrosu**

Doğrudan merkezi yönetim ile organik bağı bulunan bir Devlet Tiyatrosunun kurulması düşüncesi yıllarca Darülbeydi’de ve özel tiyatrolarda çalışmış tiyatro

adamı Muhsin Ertuğrul'un aklında 1932 yılından itibaren filizlenmeye başlamıştır. Merkeze bağlı ve ödeneği olan bir tiyatro hayalinin kurulmasına yol açan durum, Şehir Tiyatrosuna belediyenin bütçesinden aktarılan, kuruluş yıllarında yardım fonuna bağlı olan ödeneğin kurumun etkin şekilde işleminde sorunlara yol açmasıdır. Verilen ödeneğin miktarı o kadar belirsiz ve düşük olmuştur ki, çoğu zaman istenilen oyunların sahnelenmesine yetmemiştir (Nutku, 2015: 95). Önceden belirli olan bir bütçe ile kurumun yönetilmesi, sahnelenecek oyun, kullanılacak dekor ve kostüm, ödenecek telif ve daha birçok masraf kaleminin hesaplanarak dahil edildiği bir planlamanın yapılması açısından da önem taşımaktadır. Aktarılabilecek kaynak belirsiz olduğu sürece, kurumun ileriye dönük bir program yaparak faaliyetlerini önceden duyurması da mümkün olmayacaktır.

Cumhuriyet döneminde devletin tiyatroya göstermiş olduğu yoğun ilginin sonuçlarından biri de Devlet Tiyatrolarının kuruluşudur. 1940 yılında Alman sanatçı Carl Ebert'in önderliğinde kurulan Devlet Konservatuarı Tatbikat Sahnesi, Devlet Tiyatroları'nın öncülü konumundadır. Devlet Tiyatrosunun kuruluşuna kadar geçen süre içinde sanatçı yetiştiren, çeşitli oyunlar sahneye koyan kurum, devlet tiyatrolarının kurulması açısından bir hazırlık sürecinin yaşanmasını sağlamıştır. Nihayet 16 Haziran 1949'da 5441 sayılı Devlet Tiyatrosu ve Operası Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle Ankara'da kurulan Devlet Tiyatrosu, 1 Ekim 1949'dan itibaren faaliyet göstermeye başlamıştır (Suner, 1995: 14).

5441 sayılı kanunun 5. maddesinde Devlet Tiyatrosu'na alınacak sanatçıların Genel Müdürle aralarında yapılacak bir yıllık sözleşmelerle istihdam edileceği düzenlenmiştir. Konservatuar mezunlarının 1 yıl için stajyer olarak çalıştıktan sonra yapılacak sınavda başarılı olmalarına göre sözleşmelerinin yapılacağı belirtilmiştir. Kuruma girmek için başvuran sanatçılar da Yönetim Kurulu'nun yaptığı bir sınava tabi tutulduktan sonra, işe alımları yapılacaktır. Bu durumun istisnası "memleketin sahne hayatında öteden beri yüksek başarı ile tanınmış olanlar"dır. Bu şekilde tanınmış sanatçılar doğrudan kurumda çalışabileceklerdir. Sanatçıların yükselmeleri ve sözleşmelerinin yenilenmesinde olduğu gibi derecelerinin indirilmesi ve unvanlarının değiştirilmesi hususunda yönetim kuruluna yetki verilmiştir.

Devlet Tiyatrosu Genel Müdürlüğüne Devlet Tiyatrosunun sanatçılarının “okuma veya inceleme maksadıyla yolluk ve ücret vererek başka memleketlere göndermeye, hastalananları lüzum ve zaruretlere göre memleket içinde veya dışında tedavi ettirme” konusunda yetki verilmesi, sanatçıların nasıl ayrıcalıklı bir konuma getirildiğini gösteren emarelerden biridir (Karlı, 2013: 64). Kuruluş aşamasında devlet tiyatrosuna gösterilen bu ilgi ve sanatçılara tanınan bu ayrıcalıklı konum, ilerleyen yıllarda statülerine ilişkin çetrefilli bir tartışmanın yaşanmasına neden olmuştur.

Devlet tiyatrosuna yönelik yaşanan tartışmaların bir diğer sebebi de kuruluş kanununun kapsamından kaynaklanmaktadır. Kanunda temel bazı düzenlemelere yer verilmiş olmakla birlikte, kimlere sanatçı denileceği, sanatçıların statüsü ve tiyatronun işleyişine yönelik birçok madde belirsiz bırakılarak, kurum tarafından bir tüzük çıkarılması öngörülmüştür. Kurucu kanunun oldukça genel bir çerçeve çizmesi ve teknik konulara yönelik işleyişi düzenlememiş olması, uzmanlık gerektiren konuları düzenlemeyi kurumun kendisine bıraktığını göstermektedir.

10 Haziran 1949 yılında Devlet Tiyatro ve Opera Genel Müdürlüğü kurulurken, Türkiye Cumhuriyeti'nin kültürel olarak kalbinin attığı merkez olarak kabul edilen İstanbul değil, yoğun olarak bürokratların yaşadığı başkent Ankara tercih edilmiştir. Bu tercih seyirci kitlesi olarak Ankara'daki bürokratların hedeflendiğini ve bu alanda gelişmelerinin önemsendiğini göstermektedir. Bu noktadan bakıldığında, devlet tarafından desteklenen, devlet memuru statüsündeki sanatçılar tarafından ortaya koyulan ve yine devlet memurları ile bürokratları hedef kitlesi olarak gören oldukça ilginç bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu yapı uzun yıllar taraflardan hiçbirinin ne bürokratların, ne politikacıların, ne sanatçıların ne de seyircilerin şikâyeti olmaksızın süregelmiştir. Tüm tarafların kendince fayda sağladığı sistemde devletin maddi desteğinin sınırları, bu destekle birlikte sanata müdahalesi, sanatın yaratıcılığını kaybetmesi, kısacası günümüzde sıklıkla tartışılan konular gündeme hiç gelmemiştir. Ancak aradan geçen yıllar ve gitgide hızlanan değişimin etkisi, sarsılmaz bir kale gibi görünen bu sistemin dahi sorgulanmasına neden olmuştur (Akdede, 2011: 160).

1947’de Tatbikat Sahnesi’nin yönetimine getirilen Muhsin Ertuğrul, Devlet Tiyatrosu ve Operası’na kurulduğu yıl genel müdür olarak atanmıştır. Ertuğrul’un bu göreve getirilişinin nedeni deneyimli bir tiyatro sanatçısı olmasının yanı sıra, seyirci ile tiyatroyu buluşturma konusundaki başarısına da dayanmaktadır. Nitekim kurumda yaptığı ilk düzenlemelerden birinin düzenli bir seyirci kitlesi oluşturmak adına memurlara indirimli ve taksitli abonelik uygulamasını başlatması olmuştur. Tiyatronun toplumda yaygınlaşmasını ve toplumun bu konuda daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlamak için her pazar sabahı Büyük Tiyatro’da tiyatroya yönelik konferanslar düzenlenmiştir. Böylece yalnızca kuruma kemikleşmiş bir seyirci kitlesi kazandırmakla kalmamış, aynı zamanda seyircilerin de tiyatro sanatı hakkında bilinçlenmesini ve bu sanat dalını benimsemelerini sağlamış, tiyatroya karşı duyulan aidiyet duygusu artmıştır (Nutku, 2008: 336-346).

Modern Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulduğu ilk yıllar ile günümüzdeki kültür politikaları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklardan biri olarak devlet tiyatrolarının yapısını incelemek yerinde görünmektedir. Demokrasinin fiilen uygulanamadığı tek parti döneminde siyasetin bürokratlar tarafından yapılması, devlet ve siyaset kavramlarının birbirinin içine geçmesine, toplumda bu konudaki kafa karışıklığının ötesinde bir durumun meydana gelmesine neden olmuştur. Devletin, batının üstün olduğu düşünülen kültür seviyesine çıkabilmek ve ulus bilincinin yerleşmesini sağlamak için bizzat desteklediği sanatı ortaya koyan sanatçıların kendilerini birer devlet memuru olmaktan ziyade, siyasi bir kimliğe sahip olarak görmeleri, bu döneme ilişkin tartışılan konulardan biridir (Akdede, 2011: 159).

### **1.2.3. Halkevleri**

1932’de tek parti olarak iktidarda olan Cumhuriyet Halk Fırkası tarafından 14 il merkezinde birden açılan halkevleri, sosyal ve kültürel olarak toplumu eğitmek, ortak bir kültür yaratmak amacıyla yola çıkmış olan bir kurumdur. Dönemin CHP Genel Sekreteri Recep Peker’in ifade ettiği şekliyle amacı; “milleti şuurlu, birbirini anlayan birbirini seven, ideale bağlı bir halk kütlesi halinde teşkilatlandırmaktır” (Arıkan, 1999: 265).

Halkevlerinin açılmasından önce öncülü olarak sayılabilecek Sanayi-i Nefise Birliği 1927’de sanatçılar tarafından resim, heykel, mimarlık, süsleme sanatları, tiyatro, edebiyat ve müzik dallarında faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Temel amaç kurslar açarak öğrenci yetiştirmek, konferanslar düzenlemek, konserler vermek ve sergiler açmak gibi etkinlikler düzenlemek olarak belirlenmişse de, Birlik bundan daha fazlasını yaparak ülkedeki sanata yönelik tutumla ilgili çeşitli girişimlerde bulunmuştur. Sahnede kaba sözlerin kullanılmasının yasaklanması, gece temsillerinin kaldırılması gibi girişimler ile tiyatroyu daha saygın bir yere taşımayı hedeflemiştir (Nutku, 2015: 87).

Halkevlerinin açılışı, yeni Türkiye Cumhuriyeti’nin kurularak, Osmanlı geleneğinden kopulmasıyla birlikte ortaya çıkan kimlik arayışının bir sonucudur. 1931 yılında feshedilen Türk Ocaklarının Turancılık ilkesine karşılık, “Anadolu” coğrafyasında yaşayanların ortak kimliğine ve tarihine yapılan vurgu, Halkevlerinin yaymakla yükümlü olduğu ulusal kimliğin temelini oluşturmaktadır (Bek, 2008: 118). Zaman içinde Anadolu’da halkevlerinin şubeleri olan halkodalarının da açılmasıyla oldukça geniş bir teşkilat haline gelmiştir. Çalışma alanları toplumsal ilişkiler, halk eğitimi ve köycülük, kitaplık ve yayın, dil, tarih ve edebiyat, plastik sanatlar, müzik, gösteri, spor, folklor ve etnografya, turizm ve gezi olarak belirlenmiş olan halkevlerinde tiyatronun da önemli bir yeri bulunmaktadır. Üyelerden oluşan amatör tiyatro grubu tarafından oynanan oyunların, CHP Genel Yönetim Kurulu’nun onayından geçtikten sonra sahneleniyor olması, halka devrimleri benimsetecek bir yöntem olarak tiyatroya başvurulduğunu göstermektedir (Başbuğ, 2013: 50).

Topluma kültürel anlamda önemli katkılarda bulunan halkevlerindeki tiyatro faaliyetleri ile ilgili en temel eleştiri noktalarından biri, oynanan oyunların propaganda amacı taşıdıkları için konuların çok kısıtlanmış olmasıdır. Bu kısıtlama vatan sevgisini özendiren ve topluma öğüt verme kaygısı taşıyan benzer oyunların tekrar tekrar oynanması gibi bir kısır döngü yaratmış, yaratıcılık geri planda kalmıştır. Oyuncuların amatör olması, kostüm ve dekor için yapılan büyük harcamalar, oyun yazarlarının sayıca azlığı gibi eleştiri oklarına hedef olan konulara rağmen, Türkiye’nin hemen her yanına tiyatro götürerek topluma bu sanat dalını tanıtmayı, böylelikle kültürel gelişmede önemli rol oynaması, halkevlerinin Türk

tiyatro tarihinde önemli bir yere sahip olmasına neden olmuştur (Karadağ, 1988: 167- 173).

Halkevleri faaliyet gösterdikleri süre boyunca, Şehir Tiyatrolarının aksine mali açıdan çok ciddi sıkıntı yaşamamışlardır. İktidarın da desteğiyle hem genel bütçe, hem özel bütçe, hem kamu tüzel kuruluşları hem de belediyeler tarafından desteklenmişlerdir (Suner, 1995: 15). Tek parti iktidarında, iktidar partisine ait kültür kurumlarına böylesine büyük bir desteğin verilmesi, karşı çıkacak güçlü bir fraksiyonun henüz oluşmaması nedeniyle mümkün olmuştur.

Faaliyette olduğu süre boyunca toplumu birçok alanda eğitme işlevini üstlenmiş olan halkevleri, çok partili yaşama geçilmesiyle birlikte çıkmaza girmiştir. Halkevleri ile ilgili en çok tepki çeken konuların başında gelen, doğrudan devlet bütçesinden aldıkları yardım gelmektedir. CHP'nin gelen eleştiriler sonucunda yapmış olduğu düzenlemeler ve Halkevlerinin tüm siyasi partilere ortak hizmet edecek bir platform haline dönüştürülmesine yönelik teklifler Halkevlerini bekleyen sondan kurtarmaya yetmemiştir. Demokrat Parti lideri Adnan Menderes 12 Mart 1950 tarihli grup konuşmasında “*Mazinin molozlarıyla yeni bina yapılamaz, yeni devir için yeni malzeme kullanmak lazımdır..., (halkevleri) bir devrin bekasıdır, bunu temizlemek lazımdır*” ifadesini kullanması, yaklaşan sonun habercisi olmuştur. Nihayet 8 Ağustos 1951’de mecliste yapılan oylama sonucunda CHP’nin bir kültürel kolu olarak faaliyet gösterdiği, parti ideolojisini halka benimsettiği gerekçesiyle, 478 şubesi bulunan halkevlerinin kapatılması kararı yasalaşmıştır (Güneş, 2012: 149-151).

Devletin ödenekli kurumları olarak kurulan devlet tiyatroları ve şehir tiyatrolarının genel yapısının temelleri batılı modellere öykünerek atılmıştır. Kuruluş aşamasında da batılı uzmanlara danışılması, kurumların onların yönlendirmeleri ile oluşturulması, yerel kültür ile batının sentezlenmesinden çok batı kültürünün doğrudan alınması sonucunu doğurmuştur. Halkevleri ise bu sorunu büyük ölçüde aşarak yerel kültüre önem vermiştir. Ancak Cumhuriyet Halk Fırkası tarafından bir propaganda örgütü olarak faaliyet gösterdiği gerekçesiyle, çok partili sisteme geçildiğinde varlığını ve etkinliğini sürdürme imkânı bulamamıştır (Suner, 1995: 16). Belirli bir birikime sahip olan bir kurumun, bu birikiminden yararlanılması adına

bağımsız bir kuruma dönüştürülmesi yerine doğrudan lağvedilmesi, halkevlerinin teşkilat yapısından ve birikiminden faydalanılarak, ortak kültür geliştirme yolunda ileriye doğru bir adım atılmasının önüne geçmiştir.

#### **1.2.4. Devlet Konservatuarları**

Darülbeydi ilk kurulduğu yıllarda yalnızca tiyatro oyunları sergileyen bir kurum olma değil, aynı zamanda bu kurumda rol alacak nitelikli oyuncularını yetiştirecek bir tiyatro okulu olma misyonunu da üstlenmiştir. Batılı tiyatro eğitimi vermeyi amaçlayan ve ünlü tiyatro adamı Muhsin Ertuğrul'un da ilk öğrencilerinden olduğu Darülbeydi'nin bu işlevi ortadan kalkınca, yeni tiyatro sanatçılarının yetiştirilmesi konusunda ülkede önemli bir boşluk oluşmuştur. Çeşitli tiyatro gruplarında usta-çırak ilişkisiyle yetişen sanatçı adaylarının şehir tiyatrosunda çalışmak üzere belirli bir müfredat kapsamında eğitilmesi konusu, üzerinde düşünülen bir mesele haline gelmiştir.

Mesleki bir eğitim vermek konusunda bulunan ilk girişim İstanbul'da Darülbeydi'ye bağlı Tiyatro Meslek Okulu'nun açılması olmuştur. Eğitim müfredatı belediye danışmanları ve başyönetmen tarafından hazırlanarak Maarif Vekaleti'nce onaylanan okulun 2 yıllık bir eğitim-öğretim süresi içinde tiyatro tarihi, tiyatro kuramları, tiyatro uygulamaları, müzik, eskrim, edebiyat, nefes eğitimi, hareket ve ritmik dersleri vermesi kararlaştırılmıştır.

Bakanlık tarafından verilen yıllık ödenek ile faaliyetini sürdüren okulun, ikinci yılın sonunda ödeneğin kesilmesiyle eğitim hayatına son verilmiştir. Ödeneğin kesilmesinin gerekçesi olarak Ankara'da daha geniş çaplı bir tiyatro okulunun kurulması konusunda Bakanlığın düşüncesinin oluşmuş olması gösterilmiştir. Ancak dönemin İstanbul belediye başkanı Muhittin Üstündağ'ın sanata verdiği önem bir kez daha ön plana çıkmış, Refik Ahmet Sevengil tarafından geliştirilen İstanbul'da konservatuar kurulması düşüncesinin hayata geçirilmesi için adımlar atılmıştır (Nutku, 2015: 91).

Konservatuarın kuruluş aşamasında Viyana Müzik ve Tiyatro Akademisi'nin yöneticisi Joseph Marx çağırılarak yardımına başvurulmuştur. Marx 2 yıl olarak öngörülen eğitim-öğretim süresinin 3 yıla çıkarılması, mimik, drama, dramaturgi,



kostüm tarihi gibi derslerin eklenmesi gibi düzenleme önerilerinde bulunmuştur. Bu öneriler değerlendirilip uygulamaya geçirilerek 1933 yılı Ekim ayında, günümüzde hala eğitim hayatına devam eden İstanbul Devlet Konservatuvarı öğrenci alımına başlamıştır (Nutku, 2015: 91). 5 Şubat 1944 tarihli bir yönetmelik ile “İstanbul Belediye Konservatuvarı” adını alan kurum 1986 yılında İstanbul Üniversitesi’ne bağlanarak “İstanbul Üniversitesi Devlet Konservatuvarı” adını almıştır (İstanbul Üniversitesi Devlet Konservatuvarı, 2015).

İstanbul’da konservatuvar kurulması yönünde adımlar atılırken temelini Musiki Muallim Mektebi’nin oluşturduğu ilk devlet konservatuvarı olma özelliğini taşıyan Ankara Devlet Konservatuvarı da Atatürk’ün talimatı doğrultusunda açılarak, eğitim hayatına başlamıştır. Kurulduğu dönem yalnızca müzik alanında faaliyet gösteren konservatuvar 1936’nın Ekim ayında tiyatro bölümüne öğrenci alımına başlamıştır. Alman tiyatro adamı Carl Ebert ile istişare edilerek 24 Mayıs 1940 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan 3829 sayılı Devlet Konservatuvarı Hakkında Kanun hazırlanmıştır (Nutku, 2008: 344). Söz konusu kanun ile Ankara Maarif Vekilliğine bağlı olarak kurulan kurum müzik ve temsil olmak üzere iki bölümden oluşmuş, müzik bölümünde kompozisyon, orkestra idaresi, piyano, org, harb, yaylı sazlar, nefesli ve vurma sazları, teganni anabilim dalları yer alırken temsil bölümü opera, tiyatro ve baleyi ihtiva etmiştir. Konservatuvarın kuruluş amacı aynı kanunda “memlekette müzik, tiyatro, opera ve balet kültürünü işlemek ve salahiyyetli sanatkâr yetiştirmek” olarak belirlenmiştir (Resmi Gazete, 3829, 24 Mayıs 1940: 13849).

İlgili kanunda üç anabilim dalına ayrılan temsil bölümü, yayımlanan iç tüzükle rejisörlük bölümünün de eklenmesiyle dört anabilim dalına çıkarılmıştır. Ancak bir uzmanlık dalı olan rejisörlük bölümüne kuruluştan itibaren hiç öğrenci alımı yapılmamıştır. Bu durum rejisörlük koltuğunda uzun yıllar yabancı tiyatro adamlarının oturmasına neden olan önemli etkenlerden biri olmuştur. Bununla birlikte, günümüzde çeşitli üniversitelerde yüksek lisans düzeyinde verilmekte olan rejisörlük eğitimi için ilk girişimin bu tarihlere denk geldiğinden bahsetmek mümkündür (Nutku, 2008: 344).

Devlet konservatuvarları henüz kuruluş aşamasında batılı tiyatro anlayışına uygun eğitim verecek şekilde tasarlanmış, geleneksel tiyatro ile ilgili hiçbir unsura

konservatuar bünyesinde yer verilmemiştir. Bu anlayış Türkiye’de tiyatronun kurumsallaşması sürecinde en çok tartışılan meselelerden olmuştur. Çağdaş Türk tiyatrosunun kurulması görevini tamamen, geleneksel Türk tiyatrosunun geçmişini bilmeyen yabancı sanat adamlarının eline bırakmak ve tiyatro eğitimi müfredatında yalnızca batılı tiyatroya yönelik dersler vermek başta Reşat Nuri olmak üzere, aydınların tepkisini çekmiştir (Buttanrı, 2010: 58).

### **1.3. Çok Partili Dönem (1950 -1979)**

Cumhuriyetin köklerini Avrupa’dan alan laik yapısına ve bu yönde gerçekleştirilen reformlara duyulan tepki, siyasal hayatta sağ eğilimli bir parti olarak faaliyette bulunan Demokrat Parti’nin yükselmesine neden olmuştur. Tek partili sistemin terk edilerek, demokrasiye geçiş olarak kabul edilen çok partili siyasal hayatın fiilen uygulanmaya başlaması, üstelik yeni iktidar partisinin kurucu iktidarın tam tersi olarak sağ eğilimli bir parti oluşu ülkedeki birçok dengeyi değiştirdiği gibi, devlet tarafından desteklenen kültürel ve sanatsal faaliyetlerin de sekteye uğramasına yol açmıştır. Demokrat Parti’nin 1950 yılında yapılan seçimlerle iktidara gelmesinin ardından, Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşundan itibaren planlı bir şekilde yürütülen kültür ve sanat politikaları, bu tarihten sonra iktidar partisinin söylemleriyle paralel bir değişim geçirerek, devletin öncelikli alanlarından biri olmaktan çıkmıştır (Yaman, 1998: 96).

Demokrat Parti iktidarının, 1951 yılında Cumhuriyet Halk Partisi iktidarının kendi ideolojisini yaymak için faaliyet gösteren kültürel bir organı işlevi gördüğü gerekçesiyle 478 şubesi bulunan halkevlerini kapatmakla başladığı süreçte Türk Tarih Kurumu ve Türk Dil Kurumunun yapısında da köklü değişikliklere gidilmiştir. Halkevlerinin kapatılmasının etkisinin en fazla görüldüğü bölge Anadolu olmuştur. Cumhuriyetin kuruluşundan başlayarak, ilerleyen yıllarda hız kazanan Anadolu’nun kültürel gelişiminin ve ulusal kimlik yaratılması girişiminin, Halkevlerinin kapatılmasının ardından duraklama sürecine girdiği bazı kesimler tarafından ifade edilmektedir (Erkoç, 1995: 17).

Demokrat Parti iktidarının batı dünyası ile kurduğu yakın ilişkiler ile birlikte, Türkiye Cumhuriyeti’nde yeni bir döneme girildiğini söylemek mümkündür.

Özellikle Amerika ile olan ilişkilerdeki artan ivme, liberal piyasa ekonomisi kavramının yakından incelenmesine yol açmış dahası ülkede uygulanmasının önünü açmıştır. Böylece devletin baş aktör olarak doğrudan yer aldığı bir ekonomik sistemden, piyasanın kendi şartlarını oluşturduğu serbest piyasa sistemine geçişin ilk adımları atılmıştır. Bu döneme kadar sanat, Cumhuriyet tarihi boyunca resmi ideolojiye paralel olarak gelişmiş, geliştirdiği söylem eleştirel olmaktan çok, onaylayıcı olmuştur. Ancak iktidarın vaatlerinin, halkın tamamının değil yalnızca belirli bir zümrenin çıkarlarına yönelik olarak gerçekleştirildiği düşüncesi sanatçıları daha muhalif ve eleştirel bir tutum içine girmelerine ve iktidar – sanatçı çekişmesinin alevlenmesine yol açmıştır (Yılmaz, 2014: 298).

Yaşanan değişimler Türk tiyatrosu üzerinde de bazı etkiler yaratmıştır. 1950’li yılların sonuna gelindiğinde Muhsin Ertuğrul’un ısrarla üzerinde durduğu ve tiyatronun ülkenin her köşesinde nefes alabilmesinin temel unsurlarından olarak gördüğü “Bölge Tiyatroları Yasa Tasarısı” DP’nin kültür ve sanata olan mesafeli tutumu nedeni ile rafa kaldırılmıştır. Sonraki dönemlerde iktidara gelen partilerde de sanata yaklaşım benzer mesafede olduğu için tasarısı bir daha gündeme gelmemiştir. Günümüzde ödenekli tiyatroların sahip olduğu merkezîyetçi yapının yol açtığı sorunların giderek daha büyüyen sürmesinde, bu tasarının yasalaşamayı ve bu konuda atılmış ciddi bir adımın olmayışı önemli bir neden olarak görülmektedir (Gürün, 2016: 42).

Cumhuriyet’in ilkelerine sahip eğitim ve kültür kurumlarının yönetsel olarak şekillenmesi 1960’lı yıllara gelindiğinde büyük ölçüde tamamlanmıştır (Erkoç, 1995: 17). Bu tarihten sonra 27 Mayıs 1960 darbesi ve ardından kabul edilen 1961 Anayasası, Türkiye’de dönemi şekillendiren, önemli dönüm noktaları olmuştur. Sosyal devlet kavramının anayasada yerini almasıyla sanat için de yeni bir dönem başlamış, Anayasa’nın 21. Maddesinde Bilim ve Sanat Hürriyeti başlığı altında “herkesin bilim ve sanatı serbestçe öğrenme, öğretme, açıklama, yayma ve bu alanlarda her türlü araştırma hakkına sahip olduğu” ifadesine yer verilerek sanatın özgürleştirilmesi yönünde bir adım atılmıştır (Erdoğan, 2008: 192).

1960 yılı, bu tarihe kadar yalnızca drama türünü özümsemeye uğraşan Türk tiyatrosunda tür açısından bakıldığında da bir kırılma noktası olmuş, epik, politik ve

absürt tiyatrodan örnekler de Türk seyircisiyle buluşmaya başlamıştır (Buttanrı, 2010: 63). Özel tiyatroların altın yılları olarak da anılan bu tarihlerde, tiyatronun toplumsal işlevinin ön plana çıkmasıyla tiyatrolar politik duruşlarını seyirci ile paylaşmaya başlamışlardır. Farklı tiyatro türlerinin sergilenmeye başlanması, tiyatronun toplumdaki yerini de farklılaştırmış, yalnızca eğlenmek için gidilen bir etkinlik olmanın ötesinde, toplumsal sorunlarla da yüzleşilen bir platform olarak kabul edilmeye başlamıştır. Çağdaş tiyatro oyunları yalnızca tiyatro seyircisini etkilemekle kalmamış, Türk oyun yazarlarını da harekete geçirerek onları bu türden eserler vermeye yöneltmiştir.

Anayasal olarak sanatın özgürlüğünün güvence altına alınmasıyla birlikte sanat ve sanatın sorunları toplumda daha gözle görülür hale gelmiştir. Önceki dönemlerde halkın haberi bile olmadan yalnızca kapalı kapılar ardında küçük bir zümre tarafından tartışılan sanatın sorunları kamuoyu ile paylaşılmaya başlanmış, sanatçıların hak ve güvenlik talepleri giderek daha sıklıkla dile getirilmeye başlanmıştır (Bek, 2013: 71).

1961 Anayasası'nın 46. Maddesinin ilk halinde yer alan “çalışanlar ve işçiler izin almaksızın, sendikalar ve sendika birlikleri kurma, bunlara serbestçe üye olma ve üyelikten ayrılma hakkına sahiptirler. İşçi niteliği taşımayan kamu hizmeti görevlilerinin bu alandaki hakları kanunla düzenlenir.” ifadesine ve 24 Temmuz 1963 tarihli ve 11462 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 274 sayılı Sendikalar Kanunu’nun 2. maddesinde yer alan işçi tanımına dayanarak tiyatrocular tarafından 1964’de Türkiye Opera Tiyatro ve Yardımcı İşçileri Sendikası (TOTSİS) kurulmuştur. TOTSİS’in kuruluşu beraberinde memur sanatçı kavramına yönelik tartışmayı gündeme getirmiştir.

TOTSİS’in toplu sözleşme görüşmeleri yaptığı tarihlerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun çıkışı, devletin sanat kurumlarında çalışan tiyatrocuların statülerine ilişkin belirsizliği ortadan kaldırmıştır. Devlet Personel Dairesi’nin vermiş olduğu mütalaada sanatçıların da devlet memuru kapsamına girdiği belirtilmiştir. Bu gelişme ile TOTSİS’in kapatılmasının yanı sıra, sendika kurma ve üye haklarını kaybeden sanatçılar 17 Kasım 1965 tarihinde 2 gün sürecek olan bir greve gitmişlerdir. Bu grevin nedenleri 1949 yılında çıkarılan Devlet Tiyatroları Kuruluşu

Hakkında Kanun'da düzenlenmeyen hususlar için çıkarılması öngörülen tüzüğün hala çıkarılmamış olması, Genel Müdür'ün geniş yetkilere sahip olması, bu yetkilere dayanarak kurumda ayrımcılık yapılması olarak gösterilmiştir (Karşlı, 2013: 71).

Sanatçıların memur statüsüne karşı olmalarının nedenleri yine sanatçılar tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

*“Devlet memurluğunun dar ve belirli kalıpları; sanat özgürlüğünü, sanat gelişim ve yeteneğini kısıtladığı için memur olmak istemiyoruz!*

*[...] Ve nihayet memurluk statüsü; sanatçıların ve yardımcı sahne işçilerinin mukadderatını, gene tek yetkilinin emir ve iradesine mahkum edebilir endişesi ile memur olmak istemiyoruz!*

*Dünyanın en ileri memleketlerinde devlet sanatçıları için uygulanmakta olan “sendika kurmak ve gerektiğinde grev yapmak” haklarını, getirttiğimiz tüzük ve toplu sözleşme örneklerinden öğrendiğimiz için fikir işçisi niteliğinde kalmamızın isabetine inanıyoruz!”* (TOTSİS, 1965: 6'dan aktaran Karşlı, 2013: 73).

Bu gelişmeler üzerine 5441 sayılı kanunun 5. maddesinde değişiklik yapan, 14 Temmuz 1970 tarihli ve 1310 sayılı kanun ile devlet tiyatrosunda çalışan personel sanatkâr memur, uzman memur ve uygulamacı uzman memur olarak sınıflandırılmıştır. Kanunun ilk halinde başrejisörler, rejisörler ve rejisör yardımcıları, orkestra, koro, bale heyetlerinin şefleri, şef yardımcıları ve üyeleri, opera solistleri, dram artistleri, dekoratörler, korrepetitörler, suflörler ve kondüvitler için “Devlet Tiyatrosu sanatkârı” unvanı verilmişken, yapılan düzenlemede başrejisör, rejisörler, aktör ve aktrisler, reji asistanları, müzik işleri yöneticisi ile başkorrepetitör, tiyatro orkestrası, korosu ve balesi ile müzikli tiyatro icracıları, sanat teknik müdürü ve dekoratörler, kostüm kreatörleri için “Devlet Tiyatroları sanatkar memurları” ifadesi kullanılarak, belirsizliğin yaratacağı anlaşmazlığın önüne geçilmiştir.

Devlet tiyatrosu sanatçılarının statüsüne yönelik yapılan düzenlemelere paralel bir diğer düzenleme de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda yapılmıştır. 14

Ağustos 1970 tarihli ve 13579 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 1327 sayılı Kanun ile kendi kanunları yürürlüğe girinceye kadar, 5441 sayılı Kanun, 1310 sayılı Kanun ve 1309 sayılı Kanun ile bu kanunlarda atıf yapılan kanun hükümlerine tabi oldukları düzenlenmiştir. Bu durum henüz çözümün kalıcı hale getirilemediğini, ancak müstakil bir personel kanunu ile son şeklin verileceğini göstermektedir.

1970 tarihli kanununun 2. Maddesinde yer alan “Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, lüzum ve imkân gördüğü diğer şehirlerde de, Millî Eğitim Bakanının onayı ile bir müdür yönetiminde Devlet Opera ve Balesi müdürlükleri kurabilir.” İfadesi ile kurumun örgütlenmesini kendi takdirine bırakmıştır. Böyle bir örgütlenme yetkisine sahip olması tiyatroların ülkenin dört bir yanında sahne açmasını kolaylaştıran önemli bir husustur. Günümüzde bu yetkiye dayanarak açılmış Devlet Tiyatroları 21 ilde faaliyet göstermektedir.

1961 Anayasasının kabulünün ardından tiyatrolarda atılan ilk adım, önceki dönemde yasaklanmış olan eserlerin yeniden seyirciyle buluşturulması olmuştur. Böylece genç tiyatro yazarlarının da önü açılmış, yazın alanında birçok yeni yetenek Türk tiyatrosuna kazandırılmıştır. Bu dönemi en verimli geçiren kurumlardan biri İstanbul Şehir Tiyatroları olmuştur. Muhsin Ertuğrul’un başrejisör olarak görevlendirilmesiyle adeta bir sıçrama yaşanmış, İstanbul’un çeşitli semtlerinde sahneler açılarak tiyatronun şehir genelinde yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu tarihlerde Eskişehir ve Ordu’da da ödenekli belediye tiyatroları açma girişimleri olmuşsa da, bu projeler uzun soluklu olmamıştır (Erkoç, 1995: 18).

1960-65 yılları arasında artan sanatsal ivmenin yönetsel alandaki yansıması, kültürel ve sanatsal faaliyetlerin yine Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki Kültür Müsteşarlığı’na devredilmesi yönünde şekillenmiştir. Kültür Bakanlığı’nın Türkiye Cumhuriyeti’nde ilk kez tarih sahnesine çıkışı Cumhuriyet’in ilk yıllarına dayanmaktadır. Ancak zaman içinde Milli Eğitim Bakanlığı’na dâhil edilmiş veya çeşitli devlet bakanlıklarına bağlı olarak müsteşarlıklar halinde faaliyet göstermiştir (Çeçen, 1977: 17). Bu durumun temel sebebi kültüre ve sanata dayalı politikaların hükümetler tarafından ikincil derecede önem arz eden konular olarak görülmesidir. Böylece kültür politikalarının hükümetlerin ideolojik aygıtlarına dönüşmesi kaçınılmaz ve sürekli hale gelmiştir.

Kültür kurumlarının teşkilat yapısını düzenlemeye yönelik ilk deneme Dönemin Güzel Sanatlar Genel Müdürü Cevad Memduh Altar tarafından hazırlanan “Eski Eserler, Müzeler, Güzel Sanatlar, Edebi Sanatlar, Tiyatro, Opera, Folklor ve Filmciliğin Devlet Bünyesinde Bağımsız Bütçeli Bir İdare Olarak Teşkilatlanmasıyla İlgili Rapor” olmuştur. Rapor olumlu sonuçlanmayınca, ikinci deneme 1961 yılında 13 üyeden oluşan bir kurul tarafından hazırlanan bir başka rapor olmuştur (Bek, 2013: 72). Bu yönde yapılan tüm girişimler nihayet 1971’de Kültür Bakanlığı’nın kurulmasıyla sonuçlanmıştır.

1965 yılında Başbakanlığa bağlı Kültür Müsteşarlığı’nın, sonrasında ise 1971’de Kültür Bakanlığı’nın kuruluşu, Türkiye’de sanatın destek arayışları ve devlet yöneticilerinin sanatı ve sanatçıyı kontrol etme güdüsünün ilk tezahürü olarak kabul edilmektedir (Kongar, 2013: 60). Bakanlık düzeyinde bir teşkilatlanmanın kurulması ile sanat ve devlet arasında organik bir bağ kurulmuştur. Bu döneme kadar çeşitli araçlar ile müdahale edilen sanat, devlet çatısı altında üretilmeye başlanmış, sanat kurumları birer devlet kurumlarına, sanatçılar ise birer devlet memuruna dönüştürülmüştür. Kültür Bakanlığı’nın varoluş sebebini “*toplumun kültürel gelişimi ile ideolojik farklılaşmasını otoriter bir biçimde denetlemek arzusu*” ile ilişkilendiren Sabuncu, özerk bir kültür - sanat kurumu fikrini ortaya atan isimlerdendir (Sabuncu, 1977: 10).

1971 yılında Kültür Bakanlığı’nın kurulmasından sonra DPT’nin yayımladığı 3. Beş yıllık kalkınma planı, kültür politikalarına yaptığı vurgu nedeniyle öncüllerinden ayrılmaktadır. Planda yer alan “*Kültür ve sanat alanındaki çalışmalarını yürütmekle sorumlu ve görevli çeşitli kamu kuruluşları ve özel kuruluşlar arasında kültür faaliyetleri ve araçları ile ilgili politikalar ışığında işbirliği sağlanacak, bu çalışmaların ve çabaların ortak bir ilkeyle yürütülmesi gözetilecektir*” şeklindeki ifade özel sektörün de belirlenen hedeflere ulaşmada bir rolü olduğunu, devletin bu alandaki tek aktör olmadığını vurgulamaktadır (DPT, 1973: 787).

Tiyatroda yaşanan olumsuzlukların temel nedenlerinden biri de gişe endişesinin gittikçe artmasıdır. Nicelik olarak önemli bir artış gösteren özel tiyatroların ayakta kalabilmeleri, devlet desteğinin istenen düzeyde olmayışı ile

gitgide zorlaşmıştır. 1980 askeri darbesinden sonra biraz daha canlılık göstermişse de, Türk tiyatrosu bir daha 1960'dakine benzer bir ivme yakalayamamıştır.

Cumhuriyet Halk Partisi'nin "Ak Günlere" başlıklı 1973 seçim bildirgesinde sanatın üzerindeki devlet egemenliğini ve siyasi baskıyı ortadan kaldırmak amacıyla özerk nitelikte bir Güzel Sanatlar Kurumu'nun kurulmasına yer verilmiştir. Bu özerk kurumun devlet tiyatroları ve özel tiyatroların gelişimine destek vererek ülkenin her bölgesine sanat götürülmesini sağlamak amacıyla oluşturulması hedeflenmiştir (CHP, 1973: 158).

Cumhuriyet Halk Partisi'nin özerk bir sanat kurumunun kurulması konusundaki ısrarı 1977 yılındaki seçim bildirgesinde de kendine yer bulurken, Milliyetçi Hareket Partisi'nin aynı tarihli seçim bildirgesinde sanatın ve sanatçının devlet tarafından desteklenmesi gerektiği, aksi halde dış güçler tarafından millete karşı ağır silah olarak kullanılacağı vurgulanmıştır. Devlet tiyatrolarının öneminin altı çizilmiş, özel tiyatrolarda kredi ve vergi muafiyeti uygulanması gerektiği ifade edilmiştir (MHP, 1977: 64).

Cumhuriyet Halk Partisinin 1976 yılına ait programında kültür ve sanat politikalarına ilişkin hedefler üzerinde durulmuştur.

*"Sanat ve yazın çalışmalarının desteklenmesinde hiçbir siyasal baskı ve güdüm bulunmamalı ve genel beğeni kadar sanatın kendine özgü ölçütleri de etken olmalıdır.*

*Sanatçıdan, toplumdaki sanat beğenisinin karşılanmasına ve yükseltilmesine katkı beklenirken, sanat çalışmalarında özneliliğin ve özgürlüğün önemi de gözden uzak tutulmamalıdır.*

*Ne var ki bir toplumun güzel sanatlarda büyük atılımlar yapabilmesi, evrenselleşebilecek ve geçerliliğini çağlar boyu sürdürebilecek yapıtlar yaratabilmesi için en güçlü destek. Devletten, kuruluşlardan veya sayılı varlıklı kişilerden gelen değil, halktan gelen destektir. O nedenle, bir yandan sanatçının öznellik hakkı ve özgürlüğü korunurken bir yandan da halkın sanata ilgisi, sanat beğenisi ve sanatı*



*değerlendirme yeteneği geliştirilerek, sanatçının öncelikle halk beğenisine ve desteğine güvenir ve dayanır duruma geleceği ileri ölçüde gelişmiş bir kültür ve beğeni ortamı oluşturulmalıdır.*

*Devlet böyle bir ortam oluşturulmasına katkıda bulunabilmek için, kültür ve sanat çalışmalarına ve halkın bu çalışmalarla ilgisinin artıp yaygınlaşmasına, düşünce ve yaratıcılık özgürlüğünü kısımaksızın ve sanatı yönlendirmeğe kalkışmaksızın destek olmalıdır.*

*Bunu sağlamak üzere Cumhuriyet Halk Partisi iktidarında özerk bir Kültür ve Sanat Kurumu kurulacaktır. Devletin sanatla ve yazınla ilgisi ve sanata ve yazına desteği büyük ölçüde bu özerk kuruluş yoluyla olacak ve bu özerk kuruluş, sanat ve kültür alanında, eğitim kurumlarıyla, radyoyla ve televizyonla, yerel yönetimle ve ilgili tüm kamu kuruluşlarıyla veya özel kuruluşlarla işbirliği içinde bulunacaktır.”*  
(Cumhuriyet Halk Partisi Programı, 1976).

Bu programa göre öncelikli amaç sanatın özgür bir ortamda üretilmesi, mümkün olduğunca siyasal baskılardan arındırılmasıdır. Sanata bu konuda verilecek en büyük destek de devletin veya özel şirketlerin verdiği destek değil, halktan alınan destektir. Bu noktada sanat ve toplum arasındaki köprünün güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır ve bunu gerçekleştirecek olan devlettir. Devletin bu işlevi yerine getirirken sanata doğrudan müdahale etmemesi için, bir aracı olarak faaliyet gösterecek olan özerk nitelikte bir Kültür ve Sanat Kurumu'nun kurulması bu program çerçevesinde dile getirilmiştir.

1978 yılında kurulan Üçüncü Ecevit Hükümeti'nin kültür ve sanat meselelerine yaklaşımı, Cumhuriyet tarihi boyunca yaşanan kültür politikalarının kurumsallaşmasını sağlamak konusundaki eksikliğin giderilmesi yönünde olmuştur. Dönemin Kültür Bakanı Ahmet Taner Kışlalı da, göreve geldikten sonra Kültür Bakanlığı'nın kaldırılarak yerine özerk bir Kültür ve Sanat Kurumu kurmanın hedefleri arasında olduğunu yeniden ifade etmiştir. Kültür Bakanlığı 1978 yılı Bütçe Kanunu Tasarısı münasebetiyle yapmış olduğu konuşmada, kendi partisinden gelen devletin kültürü ideolojik olarak yönlendirmemesine yönelik yapılan eleştirilere

karşılık “*Bir kültür politikasının ulusal olması demek, sınıflar üstü olması demektir. Sınıflar üstü olabilmesi için de, tüm sınıfsal ideolojilerden soyutlanmış bir biçimde Devletin desteğinden uzak, özerk kuruluşlar eliyle yönlendirilmek zorundadır*” diyerek özerkliğin kültürel alan için gerekliliğinin altını çizmiştir (Cumhuriyet Senatosu, 1978: 116).

Ancak kültür politikalarında hedeflenen kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmek amacıyla ilkece karşısında durduğu Kültür Bakanlığı gibi sanatı doğrudan merkeze bağlayan bir kurumun varlığını devam ettirmiştir. Bu noktada bakanlık düzeyinde bir yapının varlığı, yapılması planlanan düzenlemelerin daha etkin ve hızlı olarak gerçekleştirilmesi için önemli bir avantaj olarak görülmüştür (Tütengil, 2013: 112).

Bu amaç doğrultusunda daha derinlemesine çalışmalar yapmak, konunun paydaşlarıyla fikir alışverişinde bulunmak için 20 Temmuz 1978 tarihli Resmi Gazete ilanı ile Kültür Yüksek Kurulu kurulmuştur. Kültür Bakanı’nın başkanlığını yaptığı kurulun doğal üyeleri Bakanlık Müsteşarı ve Bakanlık Baş müşaviri olarak belirlenmiş olup, diğer 12 üye Kültür Bakanı tarafından kültürel faaliyette bulunan tanınmış kişilerden atanması öngörülmüştür (Resmi Gazete, 16352, 20 Temmuz 1978: 4).

Kurulun işlerlik kazanması, getirdiği önerilerin bakanlık tarafından büyük oranda geri çevrilmesiyle mümkün olmamıştır. Öte yandan kurulun görevleri arasında kültür yaşamının özerklik içinde örgütlenmesini sağlamak olmak ile birlikte, pratikte bunun uygulamasından oldukça uzaklaşıldığı görülmektedir. Hem Kültür Bakanlığı’ndan yeterli desteği göremeyişi, hem de özerkliğe geçişi sağlayacak bir yapı olmaktan uzaklaşması ömrünün öngörülenden de kısa sürmesine neden olmuştur (Kongar, 2013: 64).

1971 yılında kurulan Kültür Bakanlığı’nın uzun ömürlü olmayışı, Cumhuriyet’in kuruluşunda tiyatroya verilen önemin gitgide azalması, siyasi partilerin sanata yaklaşımlarının sınırlı kalışı, özel tiyatroların yeterli desteği alamayışı gibi nedenler 1970’lerin ilk yarısında tiyatronun gelişmesindeki ivmenin kaybolmasına yol açmıştır. Batı dünyası ile kıyaslandığında, batıda tiyatronun gelişimini takip etmeye çalışan bir seyirci grubunun karşısında Türkiye’de seyirciye

yetişmeye çabalayan bir tiyatro örneği görülmektedir. 1977’de kurulan V. Demirel hükümetinin sanata karşı takındığı baskıcılıktan uzak ve önemseyen tavır tiyatronun özgürlüğünü arttırmıştır. Bu dönemde Kültür Bakanlığı tarafından yayımlanan belediyelerin turnedeki tiyatrolara destek olmasını öngören yönerge de turnelerin artmasını amaçlayan bir girişim olmuştur (Nutku, 2008: 368-372).

### **1.3.1. Şehir Tiyatroları**

Muhsin Ertuğrul’un Şehir Tiyatroları’ndan ayrılmasıyla ortaya çıkan boşluğun Avusturyalı tiyatro adamı Max Meinecke ile doldurulması amaçlanmıştır. 1 Ekim 1952’de başlayan tiyatro sezonunda Meinecke etkisi hissedilmiş, Şehir Tiyatroları farklı bir imaja kavuşmuştur (Arpad, 1986a: 2). Şüphesiz alanında oldukça önemli bir yeri olan bir tiyatro adamının şehir tiyatrolarının başına getirilmesi önemli kazanımlara yol açan bir gelişmedir. Ancak bu durum yabancı tiyatro adamlarının, Türk tiyatro geleneğinin olmadığını varsayımı ile hareket ederek, tamamen kendi tiyatro geleneklerine dayalı bir anlayış yerleştirdiklerine yönelik eleştirinin süregelmesine neden olmuştur. Bu bakış açısına göre yabancı tiyatro adamlarının bu tutumu Türk tiyatrosunun yozlaşmasına, geleneksel tiyatrodan uzaklaşarak batılı kaynaklardan aktarmaya dayalı tiyatro anlayışının gittikçe egemen hale gelmesine neden olmaktadır (Nutku, 2015: 4).

Şehir Tiyatrosu’nun bu dönemde yakaladığı ivme, sahne sayısında da kendini göstermektedir. Tepebaşı tiyatro sahnesinin yanı sıra açılan Eminönü Sahnesi ve Yeni Tiyatro sayıca daha fazla seyirciye hitap edilebilmesini sağlayan gelişmelerdir. Bu durum devlet tiyatrolarının açılmasıyla gittikçe aşağı giden bir ibreyi göstermiştir. Şehir tiyatroları, devlet tiyatrolarına aktarılan kaynak ve hükümetten aldığı destek ile yarışmadığından oldukça geri planda kalmıştır. Oldukça eski ve yıpranmış Tepebaşı’ndaki tiyatro binası, teknolojiye ayak uyduramayan ses, sis ve ışık sistemi, sanatçılara verilen aylıkların asgari düzeyde tutulması gibi sorunlar Şehir tiyatrolarının kapatılıp yeniden kurulması düşüncesini ortaya çıkarmıştır (Nutku, 2015: 98).

Şehir Tiyatroları sanatçıları Devlet Tiyatrosu’nun açılması ile birlikte geri planda kaldıklarından yakınırken, Şehir tiyatrolarının finansörü konumunda olan

belediye yönetim kurulu üyeleri arasında yaygınlaşan düşünce de tiyatrodaki ciddi bir otorite boşluğu olduğu yönündedir. Tiyatro ile yönetim arasındaki diğer sorunlar ise yerli oyun çıkarılmayışı ve yabancı yönetmen talepleriyle ilgilidir. Daimi olarak kadroda bulunacak bir yabancı yönetmen olmasını talep eden tiyatro yönetimine karşı, belediye yalnızca belirli oyunlar için yabancı yönetmen getirilmesini savunmuştur. Tam da Muhsin Ertuğrul gibi kurumla güçlü bağları olan bir tiyatro adamının Devlet Tiyatroları'ndan istifa ederek yeniden şehir tiyatrolarına genel sanat yönetmeni olarak dönmesi, belki de kurumu sona hazırlayan virajdan çıkmasını sağlayan önemli bir etken olmuştur (Nutku, 2008: 342).

1959'da Muhsin Ertuğrul'un Şehir Tiyatroları'na dönüşü (ve 27 Mayıs 1960 darbesinin etkisi) yerli oyun sayısının ve tiyatro sahnelerinin artışı gibi istatistiksel artışlara neden olmuştur. 1960'da Kadıköy Tiyatrosu, 1961'de Üsküdar ve Fatih Tiyatrosu, 1962'de Rumelihisarı Yazlık Tiyatrosu, 1965'de Zeytinburnu Tiyatrosu'nun kurulması tiyatronun yerelleşerek halka daha yakın hale gelmesi amaçlanmıştır. Anadolu'ya tiyatroyu taşıyacak olan bölge tiyatrolarına doğru giden yolda önemli bir adım kabul edilebilecek bu gelişmelerin benzeri, yine Muhsin Ertuğrul tarafından devlet tiyatrosunun başında olduğu dönem Ankara'nın çeşitli bölgelerinde açtığı sahnelerdir (Nutku, 2015: 102).

1961 yılı Muhsin Ertuğrul'un tüm girişimlerine ve özgürlükçü anlayışın yaygınlaşmasına rağmen belediyenin yaşadığı maddi sıkıntılar nedeniyle çok verimli geçmemiştir. Yapılmak istenen etkinlikler çoğu zaman bütçenin yetersiz olması sebep gösterilerek geri çevrilmiştir. Dönemin Belediye Başkan Yardımcısı Ruhi Kolçak'ın tiyatronun belediyenin asli işlerinden olmadığı yönünde yaptığı açıklaması, belediyenin Şehir Tiyatrosu'na bakış açısını gözler önüne sermiştir. Bu açıklamanın yanı sıra Şehir Tiyatrosu'nun Milli Eğitim Bakanlığı'na devredilmesi için de girişimde bulunulmuş ancak bir sonuca ulaşılmamıştır (Nutku, 2015: 124). Tiyatronun, nihai olarak kar etmeyi amaçlamayan bir faaliyet oluşu diğer devlet kurumları gibi belediyelerin de etkin olarak gerçekleştirmekten kaçınmasına neden olmaktadır.

1965'de iktidarın değişmesiyle tiyatro sanatının kazandığı yükseliş ivmesinde duraksama yaşanmıştır. Şehir Tiyatroları özelinde incelendiğinde durumun yönetsel

anlamda oldukça karışık olduğu görülmektedir. 1966 yılında bütçeyi hazırlayan İstanbul Belediyesi Bütçesi Komisyonu ile Yasalar Komisyonu'nun sunduğu tasarı doğrultusunda, Belediye Meclisi'nin aldığı bir kararla Muhsin Ertuğrul'un görev yaptığı başrejisörlük kadrosu kaldırılarak, basında "Muhsin Ertuğrul Olayı" manşetiyle yankı bulan bir şekilde Şehir Tiyatroları'ndan uzaklaştırılmıştır (Arpad, 1986: 2).

Bu gelişme tiyatro camiasında büyük yankı uyandırmış, önemli sanatçılar şehir tiyatrolarından istifa etmiş, Türk Yazarlar Derneği kurumu boykot kararı alarak oyunlarını Şehir Tiyatrolarına vermemiş, özel tiyatrolar hazırladıkları ortak protesto bildirisini oyun öncesi seyirciye okumuş, Uluslararası Tiyatro Enstitüsü başbakana kararın iptali için telgraf göndermiştir (Nutku, 2015: 107).

Belediyeye sunulan söz konusu tasarı Şehir Tiyatroları'nın yönetiminin yeniden yapılandırılmasına yöneliktir. Buna göre tiyatronun yönetimi; sanatsal konularda nihai karar verme yetkisine sahip olacak olan edebi heyet ile, tiyatroyu asıl yönetecek olan denetim kuruluna bırakılacaktır. Edebi heyet kurum dışından çağırılacak kişilerden, denetleme kurulu ise belediye meclis üyelerinden oluşan bir yapıda olacaktır (Nutku, 2015: 107). Bu durum tiyatroyu yerel yönetimde iktidar olan siyasi partinin müdahalesine açık hale getiren bir yapının kurulması anlamına gelmektedir.

Siyasi sebepleri göz ardı edilemeyecek bu olay 1968 yılında yapılan yerel seçimlerde iktidarın değişmesi ile son bulmuştur. Yeni iktidarın Ertuğrul'u yeniden kuruma davet etme çabası sonuçsuz kalmış, Muhsin Ertuğrul kırıncı ayrıldığı kurumdan bir süre daha uzak kalma kararı vermiştir (Nutku, 2015: 108). Bu dönemde Vasfi Rıza Zobu gibi kurumu yakından tanıyan bir tiyatro adamı genel sanat yönetmenliğine gelmişse de hatalı uygulamalarla kurumda gerileme döneminin yaşanmasına engel olamamıştır. Yaklaşık altı yıl süren kurumdaki karmaşa döneminin sonunda, 1976'da Muhsin Ertuğrul yeniden genel sanat yönetmenliği makamına gelmiştir. Ancak aradan geçen yıllarda kurum, yalnızca içeride yaşanan karmaşadan değil, ülkenin de içinde bulunduğu atmosferden etkilenerek sürekli iniş çıkışlar yaşamıştır. Yaşanan bu değişimler genç sanatçılarda merkezi yönetime karşı

bir tepkinin oluşmasına ve yerinden yönetimin bir alternatif olarak ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Muhsin Ertuğrul'un geleneksel merkeziyetçi yönetim anlayışı dönemin koşullarında, eskiden olduğu gibi kayıtsız şartsız kabul edilmemiştir. Özellikle yeni yetişen sanatçılar çalışmalarında doğrudan merkeze bağlı olmaktansa, daha özerk bir anlayış ile yönetilme isteğinde ve eğiliminde olmuştur. Semt tiyatroları kendi duruşlarına sahip olmayı, bu duruşa uygun oyun programı hazırlamayı, merkezin dayattığı politikalaransa kendi sanat politikalarının olmasını tercih etmişlerdir. (Nutku, 2015: 306).

Bu durum karşısında Muhsin Ertuğrul genç tiyatrocuların nasıl bir yönetim modeli kurulacağına dair kapsamlı bir rapor hazırlamalarını istemiştir. Aralarında Beklan Algan, Cüney Türel, Ali Taygun, Başar Sabuncu, Zihni Küçümen, Hamit Akınlı, Haşmet Zeybek, Vecdi Sayar gibi sanatçıların bulunduğu yaklaşık otuz kişilik bir grup, sonuç olarak yerinden yönetim modelini öneren bir rapor hazırlamışlardır. Raporu hazırlayan ekibin içinde yer alan Cüneyt Türel bu modeli ana hatlarıyla şöyle özetlemektedir;

*“[...]Birim başkanlarını belediye başkanlığı atayacak, birim başkanları oyuncu, dekoratör ve teknik elemanlarla karşılıklı konuşma yoluyla kendi ekibini kuracak ve bu şekilde beş birim oluşacaktı. Böylece çekirdek kadroyu oluşturan kişiler birebir ilişki içinde, yatay olarak yaptıkları tercihler doğrultusunda birbirini seçebilecekleri. Tercihlerde zayıflık varsa, yani insanlar nerede çalışacaklarını fazla önemsemiyorlarsa yüzer gezer bir sistemin içinde ikame edilecekti” (C. Türel, Mimesis, erişim tarihi: 27.03.2016).*

Yukarıda özetlenen rapor yalnızca kurum içinde değil dışında da çeşitli platformlarda tartışılmış, hatırı sayılır ölçüde kabul görmüştür. Bu yeni yönetim anlayışını benimseyenler arasında dönemin İstanbul Belediye Başkanı Ahmet İsvan da bulunmaktadır. Önerilen model genel sanat yönetmeninin otoritesini ortadan kaldırır niteliktedir ve Muhsin Ertuğrul tarafından kesin bir dille karşı çıkmıştır. Yeni yapıda genel sanat yönetmeninin yanı sıra, Tepebaşı Birimi, Harbiye Birimi,

Fatih Birimi, Kadıköy Birimi, Üsküdar Birimi ve Gültepe Tiyatrosu gezici tiyatro birimi olarak ayrılan kurumda her birimin başında birer başkan bulunmakta ve başkanlar belediyeye karşı sorumlu konumdadırlar. Ancak belediyenin desteğini alan yeniden yapılanma modeli Muhsin Ertuğrul'un kurumdan son defa ayrılmasına neden olmuştur (C. Türel, Mimesis, erişim tarihi: 27.03.2016).

#### **1.4. 1980 Sonrası Dönem (1983 – 2016)**

1970'lerin ikinci yarısında tiyatro ekseninde yaşanan ileriye yönelik gelişmeler, 1980'de yaşanan askeri darbe sonrasında yeniden duraklama sürecine girmiştir. Darbe sonrasında yapılan düzenlemeler sanatsal alanı da kapsamıştır. Kurulan Ulusu hükümeti programında yer alan “milli kültür ve sanat değerlerimizi modern ilim zihniyeti ve metotlarıyla işleyerek, önce milletimize yaymak ve ayrıca milli değerlerimizi diğer milletlere tanıtmak için ciddi faaliyetlere girişilecektir”<sup>6</sup> ifadesi milli kültürü geliştirmenin ve tanıtmının önemsendiğini göstermektedir. Bu doğrultuda yapılan girişimler, özel tiyatrolara ilk defa devlet desteğinin verilmeye başlanması ve ödenekli tiyatrolarda çalışan sanatkâr memurların maaşlarında yapılan iyileştirmelerdir (Birkiye, 2007: 85).

Sanatçıların ücretlerine statülerine yönelik düzenleme 15 Şubat 1982 tarihli ve 17606 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2595 sayılı 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. 1765 sayılı Üniversite Personel Kanunu ile 5434 sayılı T. C. Emekli Sandığı Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi, Bazı Maddelerinin Kaldırılması Hakkında Kanun'un Ek Geçici 16. maddesinde yer almıştır. Bu düzenleme ile sanatçıların sözleşmeli çalıştırılabilmeleri karara bağlanmıştır. Düzenlemede “sözleşme ile çalıştırılacakların sözleşme esasları, ödenebilecek ücretin üst sınırları ve sağlanacak sosyal yardımlar ilgili Bakanlığın önerisi ve Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine Bakanlar Kurulunca kararlaştırılacağı” ifadesine yer verilmiştir.

Devlet Memurları Kanunu'nda yapılan bu değişiklik uyarınca ilgili bakanlık olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan taslak, Maliye Bakanlığı'nın uygun görüşü ile 17 Mayıs 1982 tarihli ve 8/4715 sayılı Bakanlar

<sup>6</sup> <https://www.tbmm.gov.tr/hukumetler/HP44.htm> Erişim Tarihi: 01.06.2016.

Kurulu onayından sonra, 7 Haziran 1982 tarihli ve 17717 sayılı Resmi Gazete’de Devlet Sanatçıları ve Sanatçıların Sözleşmeli Olarak Çalıştırılmalarına İlişkin Esaslar olarak yayımlanmıştır. Düzenleme, Devlet Tiyatroları sanatçıları ile sınırlı kalmayarak, belediyelerde ve diğer kamu kurumlarında çalışan sanatçıları da kapsamaktadır. Söz konusu esaslara göre sanatçılar ve sanat öğretmenleri, sanat uygulatıcıları (uygulatıcı uzman memurlar), sahne uygulatıcıları (uzman memurlar) ve stajyerler olmak üzere 4 grupta ücretlendirme yapılması öngörülmüştür. Yapılacak puanlandırmada başarı, disiplin, görevine ve kurumuna bağlılık, hizmet yılları, öğrenim gibi nitelikler göz önünde bulundurulacaktır. Devlet Memurları Kanununda öngörülen doğum, ölüm, evlenme, tedavi yardımları ile özel kanun ve giyim yönetmelikleri bulunan kurumlar personelin giyecek yardımlarından yararlanmaları da bu esaslarda düzenlenmiştir.

Bu esaslar, 7 Mayıs 1987 tarihli ve 87/11782 sayılı Bakanlar Kurulu kararından sonra 7 Haziran 1987 tarihli ve 19480 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Devlet Sanatçıları ve Sanatçıların Sözleşmeli Olarak Çalıştırılmalarına Dair Esaslar ile yürürlükten kaldırılmıştır. Aylık brüt sözleşme ücretlerinin alt ve üst sınırlarını yeniden belirleyen esaslarda ciddi değişiklikler yapılmamıştır. Bununla birlikte 27 Temmuz 1993 tarihli ve 93/4664 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 9. maddede “Sözleşmeli olarak çalışanlara, çalıştıkları günlerle orantılı olarak (hastalık ve senelik izin süreleri dahil) Ocak, Nisan, Temmuz ve Ekim aylarında ödenmek üzere mali yıl içinde dört aylık ücret ikramiye olarak verilir. Ayrıca “olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları tespit edilenlere ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanlık Onayı ile iki aylığa kadar (iki aylık dahil) ücret teşvik ikramiyesi olarak verilebilir.” ifadesine yer vermektedir. Böylece, günümüzde de sıklıkla nasıl ve kimlere verileceği tartışmalara neden olan sanatçılara ikramiye verilmesi geleneği başlamıştır.

Devlet kurumlarında çalışan sanatçılar için yapılan düzenlemelerin yanı sıra özel tiyatroların da gelişmesi için aynı dönemde çeşitli adımlar atılmıştır. Özel tiyatrolara verilecek devlet desteğinin usul ve esasları 6 Temmuz 1982 tarihinde çıkan 17746 sayılı Resmi Gazete ile yürürlüğe giren Kültür ve Turizm Bakanlığı Özel Tiyatrolara Yapılacak Yardımlara Ait Yönetmelik ile belirlenmiştir. Söz konusu yönetmeliğin amacı “*çağdaş dünya görüşüne ve milli kültür anlayışına uygun*



*faaliyetleriyle kültür ve sanatımıza katkılarından dolayı özel tiyatrolara yardımda bulunarak tiyatro sanatının yaygınlaşıp sevilmesini sağlamak, yerli oyun yazarlarını teşvik etmek, oynanan oyunların nitelik ve nicelik bakımından kalitesini yükseltmek ve bu yolla da Türk Tiyatrosu'nun gelişimini desteklemek”* olarak ifade edilmiştir (Resmi Gazete, 1982: 17746). Özel tiyatroların Kültür ve Turizm Bakanlığı Güzel Sanat Müdürlüğü'ne yaptıkları başvuruların, üyeleri Kültür ve Turizm Bakanlığı Müsteşarı veya Müsteşar Yardımcısı, YÖK tarafından seçilecek bir üniversite temsilcisi, Devlet Tiyatroları Genel Müdürü, Güzel Sanatlar Genel Müdürü, Bakanlıkça faaliyetlerini sürdürmekte olan özel tiyatrolardan seçilecek bir temsilci, Tiyatro Yazarları Derneği'nden bir temsilci ve Maliye Bakanlığınca görevlendirilecek bir temsilciden oluşan Değerlendirme Kurulu tarafından değerlendirilmesi öngörülmüştür. Başkanlığını Kültür ve Turizm Bakanlığı Müsteşarı veya Müsteşar Yardımcısının yaptığı kurula, dilekçe ile başvuru yapan özel tiyatroların dosyaları incelendikten sonra belgelenen giderler dikkate alınarak yapılacak yardım miktarını belirlenmektedir. Yapılan yardımın miktarı, yardımın yapıldığı kurumlar, kuruldaki isimler iktidara gelen her hükümetle birlikte çeşitli değişikliklere uğrasa ve beraberinde birçok tartışmayı getirirse de günümüzde hala uygulanmaktadır.

Milli kültüre vurgu yapan söylem 1983 ve 1987 Özal Hükümetleri ile 1989 Akbulut hükümetlerinde de yer bulmuştur. 1991 yılında kurulan DYP-SHP koalisyon hükümetinde milli kültürün yerini, farklılıkların zenginleştirdiği ortak kültürün korunması hedefi almıştır. 1997'de kurulan Yılmaz hükümetinin programında kültür başlığına ayrılan yer dikkat çekmektedir. “Türk kültür ve sanatının kendi özellikleri içinde gelişmesine ve dünyaya açılmasına destek verilecektir” söylemiyle yola çıkan programda tiyatrolar ile ilgili olarak “*Türk tiyatro geleneğinin korunması, geliştirilmesi ve sanat kurumlarımızın özzerleştirilmesi kültür politikamızın temel unsurları arasında yer alacaktır*” denilerek tiyatro alanında özerkliğe duyulan ihtiyaca vurgu yapılmıştır<sup>7</sup>.

1995 yılına gelindiğinde Kültür Bakanlığı tarafından 18 Temmuz 1995 tarihli ve 22347 sayılı Resmi Gazetede “Özel Tiyatrolara Devlet Desteği Yönetmeliği”

<sup>7</sup> <https://www.tbmm.gov.tr/hukümetler/HP55.htm> Erişim Tarihi: 01.06.2016.

yayımlanmıştır. Başvuracak tiyatrolarda gözetilecek hususlar yönetmelikte detaylı olarak belirtilmiştir. Bunlar;

*“- Her oyunun ayrı bir prodüksiyon niteliğinde projelendirilmiş olması,*

*- Tiyatro sanatını bir yerden alıp başka yere götürecek çağdaş, evrensel boyutlara ulaştıracak yeni eğilimleri özendirecek, klasikleri değerlendirecek, Türk ve dünya kültürüne katkıda bulunacak yapımlar gerçekleştirmek,*

*- Türk oyun yazarına ait eserlere öncelik vermek ve bir yıl içinde en az bir yerli oyun oynamak,*

*- Geçmiş yıllarda eser sahiplerinin telif hakları ve sanatçılar ile diğer çalışanların özlük ve mali haklarıyla ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiş olmak,*

*- Yurtiçi turneler düzenleyerek tiyatroyu yurda yaymak,*

*- Yeni oyunlar yazdırarak tiyatro edebiyatımızın zenginleşmesine hizmet etmek, bir yıl içinde mümkün olduğu kadar fazla oyun oynamak,*

*- Sanat seviyesi yüksek oyunlar oynamak; oyunlarını sanat seviyesi yüksek ve tiyatro sanatına uygun şekilde oynamak,*

*- İstikrarlı ve sürekli bir tiyatro geleneği yaşatmak,*

*- Mümkün olan çok nisbelte perde açmış olmak,*

*- Türk tiyatrosunun gelişmesi açısından, tiyatro binası ve benzeri yatırımlar ile eğitim, yayın ve benzeri alanlarda etkinlik göstermek,*

*- Yardım almışsa aldığı yardımları yerinde ve projeye uygun olarak kullanmış olmak” tır.*

Destek verilecek projeleri belirlemek için oluşturulan değerlendirme kurulu, kararını verdikten sonra bakanlığın onayına sunar. Verilen destek kararının uygulanması bakanlık makamının onayından sonra olmaktadır. Nihayet destek alan tiyatroların bu desteğin yerinde ve amaçlarına uygun kullandığını belgelemeleri için oyununun bir video filmini ilk geceyi izleyen hafta içinde bakanlığa teslim etmeleri gerekmektedir (Resmi Gazete, 1995: 22347). Ancak bu yönetmelik 11.08.2006’da yayımlanan 26256 sayılı Resmi Gazete ile herhangi bir sebep gösterilmeksizin yürürlükten kaldırılmıştır. Aradan 1 yıl geçtikten sonra 15.03.2007 tarihli ve 26463

sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Kültür ve Turizm Bakanlığınca Yerel Yönetimlerin, Derneklerin, Vakıfların ve  zel Tiyatroların Projelerine Yapılacak Yardımlara İlişkin Yönetmelik, ticari işletme niteliğine sahip olan tiyatroların yararlanmasını engelleyen niteliklere sahip olduğu için eleştirilerin hedefi olmuştur (Birkiye, 2007: 88). Uygulamada desteğin verilmesine ilişkin alınan kararlar ve değerlendiren kurulun tarafsızlığı tartışmalı olmakla birlikte, özel tiyatrolara verilen bu destek birçok tiyatro grubunun sanatlarını icra etmelerine devam etme yolu açmıştır.

#### **1.4.1. Şehir Tiyatroları**

1970’li yılların sonunda devlette yerinden yönetim anlayışının yaygınlaşmaya başlamasıyla Şehir tiyatroları da payına düşeni almış, yönetsel olarak daha yerinden bir anlayışla yönetilmeye başlanmıştır. Bu durum Muhsin Ertuğrul ile yolların ayrılmasına neden olmuş, Şehir tiyatroları birim başkanlarının sorumluluğunda sanat hayatına devam etmiştir. Ancak beklenmedik bir gelişme olarak 1980 darbesinin yaşanması, yerinden yönetim sistemini tamamen ortadan kaldırılarak, yeniden merkeziyetçi bir sisteme dönülmesine yol açmıştır.

1980 yılının eylül ayında yaşanan askeri darbe sonrasında kurumda geleneksel yapıya dönüş yapılmış, daha önce genel sanat yönetmeni olarak çok fazla başarı gösterememiş Vasfi Rıza Zobu’ya aynı görev bir kez daha teslim edilmiştir. Yapılan değişiklikler, merkeze sıkı sıkıya bağlı yönetim anlayışının yeniden işlerlik kazanmasına zemin hazırlar niteliktedir. Sanat yönetmenlerinin yetkileri doğrudan merkeze devredilmiş, büyük uğraşlar sonucu açılan ve tiyatronun halkla bütünleşmesinin en önemli unsuru olan semt tiyatroları kapatılmış, memur sanati kavramı gerçek hayatta karşılığını bulmaya başlamıştır (Nutku, 2015: 307).

1984 yılında Gencay G r n’ n görevi Vasfi Rıza Zobu’dan devralmasıyla Şehir tiyatroları önemli bir ivme kazanmış, darbe döneminin getirdiği sıkıntılardan büyük ölçüde kurtularak sanat yaşamına devam etmiştir (Nutku, 2015: 307). Ancak Şehir Tiyatroları Belediyenin Kültür Daire Başkanlığına bağlı bir Şube müdürlüğü olduğu sürece yerel siyasetin etkisinden uzak faaliyetlerine devam etmesi mümkün görünmemektedir. Her iktidar değişikliği kurum üzerinde çeşitli etkilere neden

olmakta, bu çatışmalar zaman zaman genel sanat yönetmeni değişikliğiyle sonuçlanmakta, zaman zaman ise yönetmelik ile ilgili sorunlara işaret etmektedir. İçinde bulunduğumuz dönemde yaşanan çatışmalar, şehir tiyatrolarının belediyeye bağlı bir müdürlük olması ile doğrudan ilgilidir.

#### **1.4.2. Devlet Tiyatroları**

Devletin ödenekli bir kurumu sıfatıyla kurulan devlet tiyatroları, bir genel müdürlük olarak faaliyet göstermektedir. Bu niteliği ile devlet tiyatroları kuruluşundan itibaren tüm faaliyetlerinin mevcut siyasal iktidarlar tarafından denetim altına alınması girişimiyle karşılaşmaktadır. Tıpkı Şehir Tiyatro'larında olduğu gibi 1980 askeri darbesinin etkileri devlet tiyatrolarında da hissedilmekle birlikte, kurumun devlete bağlı bir genel müdürlük olması sonucu olumlu yansımaları da olmuştur. Bunlardan en göze çarpanı devlet tiyatrosunda görev alan sanatçıların maaşlarının, en yüksek devlet memuru maaşının da üstüne çıkarılmış olmasıdır (Alkan, 2008: 48). Devlet tiyatrosu sanatçıların maaşlarına yansıyan bu müspet değişikliğin altında yatan nedenin, tiyatronun geliştirilmesi düşüncesinden çok, sahnelenen oyunların devlete yönelik eleştirel yaklaşımının önüne geçmek ve gelecek eleştirilerin şiddetini azaltmak olduğu yönünde yaygın bir kanı oluşmuştur. Öyle ki devlet tiyatrolarında çalışanların dışında kalan sanatçılara yönelik herhangi bir iyileştirme yapılmaması bir yana, oynanan oyunların bir kısmı sansürlenmiş, bazı sanatçılar ülkeden ayrılmış, oyun yazarlığı alanında tekdüzelik hâkim olmuştur.

Ülkedeki siyasal atmosferden doğrudan etkilenen Devlet tiyatroları iç karışıklıklar ve hükümet değişiklikleriyle kimliğini bulamazken, sanatsal gelişim oldukça geri planda kalmıştır. Siyasal karmaşanın Türkiye'yi sarstığı bu dönemde Cüneyt Gökçer'in yeniden genel müdürlük makamına atanması da, devlet tiyatrolarını krizin nispeten dışında tutan bir etken olmuştur. Tiyatronun ülke çapında yaygınlaştırılması projesinin savunucularından olan Gökçer, Adana, Eskişehir, Kayseri, Antalya ve Erzurum'da yeni sahneler açarak bu amaca bir adım daha yaklaşılmasını sağlamıştır (Nutku, 2008: 395).

### 1.5. 2000 Sonrası Dönem

Muhafazakâr demokrat bir parti kimliği ile 2002 yılından beri iktidarda olan AK Parti tarafından yapılan icraatlar ve iktidarda kaldığı süre göz önünde bulundurulduğunda kültür sanat alanındaki politikalarının da önem taşıdığı söylenebilmektedir. Parti tüzüğünde yer alan “*Partimiz, kültürün taşıyıcı unsurları olan dil, edebiyat, folklor, musiki, plastik sanatlar, etnografya, sinema, temsil sanatları vb. alanlardaki mevcut yapıyı, yaklaşım ve anlayışı eksik ve sağlıklı bulmaktadır. Bütün bu alanlarda konuların uzmanları ve sivil toplum örgütlerinin de görüşlerinden yararlanılarak yeni ve doyurucu politikalar geliştirilecektir*” şeklindeki ifade bu alanlardaki politika değişikliğine olan ihtiyacı ifade etmektedir (AK Parti, 2016: 171).

Tüzükte bir başka dikkat edilmesi gereken başlık da “Tüm sanat çalışmalarının gerçekleştirilmesinde yerel yönetimler ağırlıklı olarak öne çıkarılacak, konuyla ilgili tüm yasal düzenlemeler hızla yapılacaktır” ifadesidir. Bu ifade yerel yönetimleri güçlendirmeye yönelik anlayışın sanat alanında da uygulama bulduğunu göstermektedir (AK Parti, 2016: 171).

AK Parti’nin kültür ve sanat alanında uygulamakta olduğu politikalar, özellikle son yıllarda kamuoyunda ve medyada da yankı bulan tartışmalara yol açmıştır. Bu tartışmaların tiyatro düzlemindeki temel eksenini, bu çalışmanın da konusunu oluşturan tiyatroların kamusal bir hizmet olarak devlet tarafından sunulması olarak gerçekleştirmektedir.

Devlet tarafından özel tiyatrolara verilen desteğin kesilmesinin etkisi sürerken İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi tarafından 15 Kasım 2006 tarihinde alınan karar ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları’nın bilet fiyatlarının 1 Aralık 2006 – 1 Şubat 2007 tarihleri arasında normal ve müzikal oyunlar için 1 YTL, çocuk oyunları için 50 Ykr, engelli vatandaşlar için ise 25 Ykr olarak belirlenmesi ile yeni bir tartışma konusu gündeme oturmuştur.<sup>8</sup> İstanbul Büyükşehir Belediyesi “Şimdi Tiyatro Zamanı” sloganıyla toplum ile tiyatro arasında daha sıkı bir bağ

---

<sup>8</sup> Hürriyet, 15 Kasım 2006, <http://www.hurriyet.com.tr/tyatro-oyunlari-1-ytl-5444850/> Erişim Tarihi: 01.06.2016.

kurmayı amaçladığını ifade ederken, tiyatro camiasından birçok tepki ile karşılaşmıştır. Bu tepkilerin temel nedenleri özel tiyatroların haksız rekabete maruz kalarak hâlihazırda yaşadıkları ekonomik sıkıntıların artarak tiyatroları kapatacak noktaya gelmesi riski ve eser sahiplerinin teliflerini 1 YTL'lik biletler üzerinden alarak ciddi maddi kayıp yaşamalarına neden olmasıdır. Tiyatro Yapımcıları Derneği (TİYAP) ve Özel Tiyatro Yapımcıları Derneği (ÖTD) yaptıkları ortak açıklamada “*Şehir Tiyatroları Bilet Fiyatlarının iki ay süre ile 1 YTL ve 50 YKr olarak belirlenmesi*” projesinin tiyatro sanatının değerine, bu sanata emek veren yazar, çevirmen, yönetmen, oyuncu ve sanat tasarımcıları gibi binlerce sanat insanına ve özellikle bugüne kadar sanata katkıda bulunmuş milyonlarca seyirciye yönelik ciddi bir haksızlık olduğu kanısındayız” diyerek konuya yönelik düşüncelerini ortaya koymuşlardır.<sup>9</sup>

Araştırmada yapılan mülakatlara katılan bir katılımcı “*İstanbul Büyükşehir Belediyesi İBBŞT bilet fiyatlarını 1 YTL'ye indirdi, bir baktık tiyatrolara hiç gitmemiş bir sürü tip var. 'Ne yapalım ağabey sıcacık ortam geliyoruz iki saat ısınıyoruz burada' dediler. 1 YTL'yi ısınmak olarak gördüler, belki orada uyuyorlar da*” (B5) sözleriyle uygulanan bu politikanın amacına ulaşmaktan uzak olduğu noktasında eleştirmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı katma bütçeli bir müdürlük olarak sanat çalışmalarını ve oyunlarını sürdüren “İstanbul Şehir Tiyatroları”, 1 Ocak 2006 tarihinden itibaren genel bütçeye alınmıştır. Yönetimsel olarak çözülmeyen sorunları her daim süregelen ödenekli tiyatrolarda 2012 yılı ciddi bir kırılma noktası olarak değerlendirilebilmektedir. Bu tarihte İBBŞT'nin genel sanat yönetmeni belediye meclisinin aldığı kararla değiştirilmesi ile başlayan gerginlik, kurumda çalışan sanatçılar ile istişare edilmeksizin yapılan yönetmelik değişikliği ile birlikte, tüm sanatsal yönetim yapısının sorgulanmasına neden olan bir kaosa dönüşmüştür.

Aynı yıl Prof. Dr. Mustafa İsen'in “*Muhafazakar kesimin nasıl bir demokrasi anlayışı varsa, muhafazakar demokrasi diye bir şeyden bahsedebiliyorsak, o zaman 'muhafazakar estetik' ve 'muhafazakar sanat' diye bir şeyden de bahsetmek, bunun normlarını ve yapısını oluşturmak gibi bir yükümlülük içindeyiz. Sivil inisiyatif*

<sup>9</sup> NTVMSNBC, 21 Kasım 2006, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/391447.asp/> Erişim Tarihi: 01.06.2016.

*ağırlıklı, yerel yaklaşımları, kültürün öz dinamiklerini dikkate alan kurumsal yeniden yapılanmaya ihtiyaç var” açıklamasından sonra “muhafazakar sanat olur mu” tartışmaları başlamıştır.<sup>10</sup>*

Bu tartışmalar dahilinde edebiyatçı İskender Pala 10 Nisan 2012 tarihli Zaman Gazetesi’nde 20 maddeden oluşan bir muhafazakar sanat manifestosu yayımlamıştır. Bu manifestoda sanata yönelik *“muhafazakar sanat sivildir; devlet eliyle kontrole karşı çıkar, devletin patron değil sponsor olarak katkı sağlamasından yanadır”* ifadesi devlete bağlı sanat kurumları yerine, devletin yalnızca ekonomik olarak desteklediği kurumların olması gerektiğinin altını çizmektedir (Zaman, 10 Nisan 2012).

Artan tartışmalara dahil olan dönemin başbakanı Recep Tayyip Erdoğan’ın *“Devlet eliyle sanat olmaz”* şeklinde yapmış olduğu açıklama ile tartışma Şehir Tiyatroları ekseninden taşarak Devlet Tiyatroları ve Devlet Opera ve Balesi gibi kurumların da geleceğinin tartışılmaya başlandığı bir noktaya gelmiştir. Tüm bu tartışmalar sürerken hazırlanan TÜSAK tasarısı tartışmaları sona erdirmek bir kenara tansiyonun daha da yükselmesine neden olmuştur.

21 Nisan 2016 tarihinde dönemin başbakanı Ahmet Davutoğlu tarafından açıklanan *“Kültürel Kalkınma Eylem Planı”*, partinin ilerleyen yıllarda izleyeceği politikalar konusunda bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Davutoğlu’nun eylem planını açıklarken yapmış olduğu konuşmada *“Bir sanatçıyla bir araya gelen bir devlet adamının aslında ulaşmak istediği temel hedef, o sanatçının estetik gözüyle siyaseti güzelleştirme çabasıdır”* diyerek sanat ile siyasetçi arasındaki ilişkinin siyaset alanında yapacağı etkiyi vurguladıktan sonra, sanatçılara yönelik olarak *“Sizin estetik gözünüzün siyasetimize yansımaya ihtiyacımız var”* şeklinde yapmış olduğu açıklama ile bunu bir ihtiyaç olarak addettiğini belirtmiştir (AK Parti: 2016b).

Toplamda 8 başlık ve 32 eylemden oluşan Kültürel Kalkınma Eylem Planı’nın başlıkları şehrin tarihi dokusunun korunması, kültürel alanların canlandırılması, şehir kültürünün zenginleştirilmesi ve tanıtımı, Anadolu medeniyet izlerinin gün yüzüne

---

<sup>10</sup> Habertürk, 26 Mart 2012, <http://www.haberturk.com/polemik/haber/728209-muhafazakar-sanatin-yapisini-olusturmaliyiz/> Erişim Tarihi: 06.05.2016.

çıkarılmasına yönelik çalışmalar, kültür ekonomisi ve girişimciliğinin desteklenmesi, kültür sponsorluğu sisteminin geliştirilmesi, beşeri kapasitenin güçlendirilmesi ve eğitim ve yasal düzenlemeler yapılması ve yeniden yapılanma olarak belirlenmiştir.

Yalnızca sanatı değil, kültürel tüm alanları kapsayan eylem planında şehir kültürünün zenginleştirilmesi ve tanıtımı başlığı altında özellikle tiyatrolara yönelik yapılması planlanan düzenlemeler yer almaktadır. Bunlar;

*“- 81 ilde tiyatro ve sahne sanatları ile ilgili projelere destek verilmesi,*

*-Tiyatro sahnesi olmayan illere gerçek anlamda en az bir tiyatro sahnesi kazandırılması,*

*-Özel tiyatrolara 2015 yılında 4 milyon 500 bin lira olarak verilen desteğin 2016 yılında yüzde 100 arttırılarak 9 milyon Türk lirasına çıkarılması”* şeklinde koyulmuş hedefler olarak belirtilmiştir (AK Parti, 2016).

Belirlenen bu hedefler doğrultusunda özel tiyatroların ekonomik anlamda daha fazla destekleneceği sonucunu çıkarmak mümkündür. Öte yandan bu desteğin hangi kriterleri karşılayan tiyatrolara verileceği önemli bir sorun alanı olarak kalmaktadır. Bu kriterlerin önceden belirlenerek değerlendirme sürecinde şeffaf bir politika izlenmesi, oluşan soru işaretlerini ortadan kaldıracaktır.

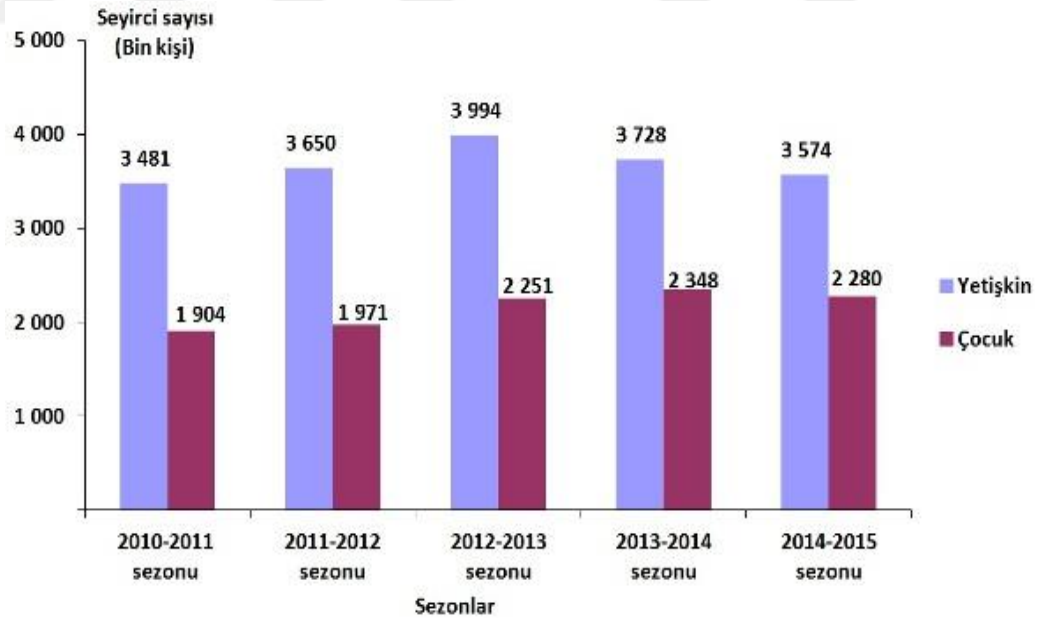
Kültür sponsorluğu sisteminin geliştirilmesi başlığı altında *“her yıl kültür sponsorluğuna yönelik çalışmaları ve yatırımları en çok olan kişi ve kurumlara ‘Kültür Sponsorluğu Ödülü’nün verilmesi ve buna ilişkin yasal düzenlemelerin yapılması”* ve *“Kütüphane, müze, sanat galerisi ve kültür merkezi ile sinema, tiyatro, opera, bale ve konser gibi kültür ve sanat faaliyetlerinin sergilendiği tesislerin yapımı, onarımı veya modernizasyonuna ilişkin harcamalarla, makbuz karşılığı yapılan bağış ve yardımların yüzde 100’ü, gelir vergisi ve kurumlar vergisi matrahından indirilmeye devam edilmesi”* ifadelerine yer verilmiştir (AK Parti, 2016). Bu ifadelerin işaret ettiği uygulamaların Amerikan sistemi ile benzerliğinden yola çıkılarak devletin, özel sektörün sanata yönelik yaptığı yatırımları destekleme yolu ile bu alandaki etkinliğini azaltmayı amaçlaması olarak yorumlamak mümkündür.



Günümüze gelindiğinde siyasetçi ile bürokratların birbirinden ayrıştığı bir düzlemde, tüm paydaşlar kendi kazanımlarını arttırma niyeti ile hareket ettiğinden, kurulmuş denklem bambaşka bir biçime evrilmektedir. Devlet dışındaki yapıların (özel sektör ve sivil toplum kuruluşları) da görünürlüğünün artmasıyla devletin sanat alanında daha arka planda kalmasının yolu açılmıştır.

TÜİK'in ortaya koymuş olduğu istatistiksel veriler, Türk toplumunda tiyatronun geldiği nokta konusuna ışık tutmaktadır. Yayımlanan son TÜİK verileri doğrultusunda tüm ülke genelinde bulunan 719 tiyatro salonundaki koltuk sayısının 2013-2014 sezonuna göre %2,9 azalarak 258 bin 932'ye düştüğü görülmektedir. Bu düşüş sergilenen oyun ve seyirci sayısına da yansımıştır. 2013-2014 sezonuna göre 2014-2015 sezonunda sergilenen oyun sayısı %2,1 azalarak 28 bin 257 olmuştur. Öte yandan seyirci sayısında 2012-2013 sezonundan itibaren gözlenen düşüş 2014-2015 sezonunda da devam etmiş, yetişkin oyunlarına gelen seyirci sayısı 3 bin 754 iken, çocuk oyunlarına gelen seyirci sayısı 2 bin 280 olarak ölçülmüştür (TUİK, 2016).

**Şekil 1: Yıllara Göre Tiyatro Seyircisi Sayıları**



Kaynak: TUİK (2016), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21542/> (erişim tarihi: 29.10.2016).

TUIK verileri, toplumda 78.741.053'lük nüfusun yalnızca 5.854'ünün tiyatro seyircisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu rakamlar Türkiye'deki tiyatro alışkanlığının nüfusa oranlandığında oldukça düşük kaldığını göstermektedir. Talebin bu kadar kısıtlı olduğu bir alanda piyasa koşullarının oluşması beklenemeyeceğinden devletin müdahalesinin kaçınılmazlığı bir kere daha gün yüzüne çıkmaktadır.

## **2. TÜRKİYE'DE TİYATRO YÖNETİMİNİN YAPISAL ANALİZİ**

Sanatsal faaliyetler ile ilgili merkezi yapılanmanın başında Kültür ve Turizm Bakanlığı bulunmaktadır. Sanatı ilgilendiren alanların bağlı olduğu bakanlığın adı İngiltere'de Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı, Fransa'da Kültür ve İletişim Bakanlığı, Hollanda'da Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanlığı ve diğer birçok Avrupa ülkesinde Kültür Bakanlığı olarak geçmektedir.

Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı adı altında teşkilatlanan bakanlık, kültürün turizm ile aynı çatıda toplanmasından kaynaklanan eleştirilerin hedefi olmaktadır. Bu eleştirilerin temelinde turizmin ülke ekonomisinde önemli yer tuttuğu Türkiye gibi bir ülkede, bütçe dağılımı yapılırken, kültürel alanlara aktarılan tutar ile turizme aktarılan tutarın dengesiz dağılacığı kaygısı yer almaktadır (Aysun, 2014: 22). Özellikle stratejik planlara bakıldığında kültürel alanda hiçbir uzun vadeli hedef bulunmazken, turizm sektörün 2023 yılına kadar planlamanın yapılmış olması da bu endişeyi arttırmaktadır.

Ancak, bakanlığın 2014 yılına ait bütçe giderleri incelendiğinde, en yüksek gider kalemleri arasında ilk sırada yer alan Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden (349.102.000 TL) sonra Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü (179.061.000 TL) ve Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün (222.161.000 TL) de bulunduğu görülmektedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2014: 55-58).

## 2.1. Merkezi Yönetim Kültürü

Türkiye, gerek coğrafyası, gerek tarihiyle çok farklı, aynı zamanda çok zıt görünen bir kültürel mozaigi içinde barındırmaktadır. Sahip olduğu bu kültürel çeşitlilik, çağın getirdiği yeni gelişmelerle birlikte diğer kültürlerden oldukça fazla etkilenerek daha da artmaktadır. Bu çeşitlilik içinde bir uyumu yakalayabilmek için, aynı sınırlar içinde yaşayan toplumların birbirlerinin kültürlerine uzak kalmaması, yabancılaşmaması gerekir. Devletin örgütlü bir kültürün oluşturulmasında üzerine düşen görev bütün sorunsalın kilit noktasıdır. Emre Kongar kültürün örgütlenmesinde devletin dayanması gereken altı temel ilkeyi belirlemiştir. Bunlar siyasal iktidar karşısında bir özerkliğe sahip olmak; özgürlüklerin sınırlanmaması; yerinden yönetim düzeyine indirgenerek ulaşılabilir kılmak; herkesin görevinin belirlenmesi, sanatçının sanat yöneticinin yönetim alanında faaliyet göstermesi; son olarak halkın katılımının sağlanması ulusal kültürün toplum içinde benimsenip, evrenselliğe doğru bir adım atmasına neden olacaktır (Kongar, 1999: 67).

Türkiye’de sanatın bir kamusal hizmet olarak sunulmasında baş aktör Kültür ve Turizm Bakanlığı’dır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı genel müdürlükler ve taşra teşkilatındaki birimler vasıtasıyla sanat bir kamusal hizmet olarak toplum ile buluşmaktadır. Bakanlık haricinde merkezi teşkilat içinde yer alan diğer birimlerin de sanatsal hizmet vermeleri mümkündür. Tiyatro sanatı özelinde incelendiğinde, topluma hizmet olarak sunulmasının önemli bir bileşenini 16 Haziran 1949’da 5441 sayılı Devlet Tiyatrosu ve Operası Kanunu ile Ankara’da Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı bir müdürlük olarak kurulan ve ayrı bir tüzel kişilik tanınmış olan Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü oluşturmaktadır.

Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü kurulmasında gerçekleştirilmesi hedeflenen temel amaçlar;

*“-Yerli ve yabancı eserlerle halkın genel eğitimini, dil ve kültürünü yükseltmek,  
-Türk Sahne Sanatlarının yurtiçinde ve yurtdışında gelişmesini, yayılmasını ve tanıtılmasını sağlamak,*

*- Türk dilini yerleştirmek ve şive birliğini meydana getirmek,*

*- Temel değerler üzerinde doğru yargılara varılmasını sağlamak,*

-Sanat estetik duygusunu geliştirmek” olarak belirlenmiştir.<sup>11</sup>

Devlet Tiyatroları Genel M¼d¼rl¼ę¼ Ankara’da faaliyet g¼stermekte olup, coğrafi sınırlılıkları ortadan kaldırarak, yalnızca merkezde değil taşrada da faaliyet g¼stermek için taşra teşkilatlanmasına da sahiptir. Ankara merkezli genel m¼d¼rl¼ę¼e bağlı olarak Ankara Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, İstanbul Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, İzmir Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Bursa Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Adana Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Trabzon Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Diyarbakır Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Antalya Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Erzurum Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Konya Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Sivas Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Van Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Gaziantep Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Malatya Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Elazığ Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Samsun Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, orum Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Zonguldak Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Kahramanmaraş Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Denizli Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼, Ordu Devlet Tiyatrosu M¼d¼rl¼ę¼¼ faaliyette bulunmaktadır.<sup>12</sup>

Devlet tiyatrolarını diğer tiyatrolardan ayıran en ¼nemli unsur, T¼rkiye Cumhuriyeti mensubu vatandaşların verdikleri vergiler ile finanse edilmeleridir. Bu noktadan bakıldığında toplumun tamamından alınan bir vergiden s¼z edildiği anlaşılmaktadır. ¼te yandan devlet tiyatroları 81 ilden yalnızca 21’inde perde açmakta, geri kalan illerde yaşayan vatandaşların bu hizmetten yararlanmaları m¼mk¼n olmamaktadır. Yapılan turneler çoğunlukla bu ihtiyacı karşılamakta yetersiz kalmaktadır (Nutku, 2008: 413).

1949 yılında y¼r¼rl¼ę¼e giren, 5441 sayılı Devlet Tiyatrosu Kuruluşu Hakkında Kanun’un 5. Maddesine g¼re K¼lt¼r ve Turizm Bakanlığı’na bağlı Devlet Tiyatroları’nda g¼rev alan “bařrejis¼r, rejis¼rler, akt¼r ve aktrisler, reji asistanları, m¼zik işleri y¼neticisi ile bařkorrepetit¼r, tiyatro orkestrası, korusu ve balesi ile m¼zikli tiyatro icracıları, sanat teknik m¼d¼r¼ ve dekorat¼rler, kost¼m kreat¼rleri” sanatk¼r memurlar olarak sınıflandırılmaktadır. Kanunun 7. maddesinde yer alan ifadeye g¼re devlet tiyatrolarına idari s¼zleřme ile alınmanın iki yolu bulunmaktadır.

<sup>11</sup> <http://www.devtiyatro.gov.tr/> Erişim Tarihi: 04.05.2016.

<sup>12</sup> <http://www.devtiyatro.gov.tr/> Erişim Tarihi: 04.05.2016.

İlk olarak Devlet Konservatuarlarından mezun olduktan sonra 1 yıllık staj döneminden geçerek yapılan sınavda başarı gösterenler, ikinci olarak da ülkede başarılarıyla tanınmış kişilerin sanat ve yönetim kurulu kararı üzerine sınavsız olarak kuruma girenler bulunmaktadır. Personel ile idari sözleşme yapıp 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun hükümleri uygulanmaktadır.

5441 sayılı Devlet Tiyatrosu Kuruluşu Hakkında Kanun'un 12. Maddesinde Devlet Tiyatrolarının gelirleri

a) Genel bütçenin Kültür ve Turizm Bakanlığı kısmının "Eğitim kurumları giderleri" tertibinden ayrılan ödenek,

b) Temsillerden elde edilecek hasılat,

c) Tanıtıcı ve aydınlatıcı yayımlardan temin olunacak gelirler,

d) Tiyatro Faaliyetinden yararlanan il özel idareleri ile belediyelerince yapılabilecek bağışlar,

e) Her çeşit bağışlar ve diğer çeşitli gelirler,

f) Tertiplenecek milli ve milletlerarası festivallerden elde edilecek hasılat olarak belirtilmiştir. Altı farklı kalemden oluşan Devlet Tiyatrolarının geliri, kurumun kar ettiği anlamına gelmese de, piyasa koşullarında faaliyet gösteren özel tiyatrolardan en azından mali ve fiziki koşullar açısından oldukça iyi durumda olduklarını göstermektedir. Sanatçıların devlet bütçesinden ödenen sabit gelirlerinin oluşu bile aradaki farkı gözler önüne sermeye yetmektedir.

1949 yılında yürürlüğe giren Devlet Tiyatroları Kanunu zaman içinde çeşitli değişikliklere uğramış olmakla birlikte günümüzde hala yürürlüktedir. Kamu yönetimi anlayışının tamamen farklılaştığı günümüzde, eski kanunun 1970'deki düzenlemeden sonra, çok büyük revizyonlar geçirilmeden hala yürürlükte olması çeşitli sorunlara yol açmaktadır. 1970'li yıllardan itibaren tartışılmaya başlanan kurumun özerkliğine yönelik geliştirilen teklifler yasalaşmadığı sürece yaşanan sorunların tamamen çözülmesi durumu mümkün görünmemektedir.

Genel müdürlük olarak teşkilatlanmış bir kurum olan devlet tiyatrolarının başında yönetici sıfatı ile genel müdür bulunmaktadır. Genel müdürün atamasının 5441 sayılı kanunun 4. Maddesinin A bendinde "Millî Eğitim Bakanının teklifi üzerine müşterek karar ile ve 3656 sayılı kanunun 6ncı maddesi hükmüne göre" yapılacağı düzenlenmiş olsa da 1970 yılında yapılan değişiklikle genel müdürün

“opera, bale ve müzik alanında başarıları ile tanınmış sanatkârlar arasından” olması ifadesi eklenmiştir. Nihayet genel müdürün günümüzde geçerliliğini koruyan haliyle 27 Mayıs 1983 tarihli ve 2832 sayılı kanunda yer alan “Kültür ve Turizm Bakanının teklifi üzerine, yükseköğretim kurumlarının birinden mezun, özel veya kamu kuruluşlarında veya bunların her ikisinde en az 15 yıl hizmet görmüş; opera, bale, müzik alanlarından birinde başarılarıyla tanınmış sanatçılar, bu alanlarda eserler veren besteci veya yazarlar, temayüz etmiş opera veya bale yönetmenleri ile, üniversitelerde bu sanat dallarının birinde görev yapan öğretim elemanları arasından, müşterek kararname ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 59 uncu maddesi hükmüne göre” atanması kabul edilmiştir. Müşterek kararname ile atanma şartının getirilmiş olması, genel müdürlük makamını siyasal iniş çıkışlardan koruyan bir yapı oluşturmuştur.

İlk Kültür Bakanı'nın göreve başladığı 33. Hükümetten bu çalışmanın yapıldığı tarihe kadar 32 hükümet kurulmuştur. Aynı zaman aralığında 13 farklı Devlet Tiyatroları genel müdürü görev yapmıştır. Tiyatronun uzmanlık gerektiren bir alan olması ile bağdaştırılabilecek bu durum, en azından Devlet Tiyatroları örneğinde siyasetin doğrudan genel müdürlük düzeyinde müdahalede bulunmadığı şeklinde de yorumlanabilir (Akdede, 2011: 146).

Devlet tiyatrolarında genel müdürün yanı sıra görev yapan 3 kurul bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Kültür ve Turizm Bakanı'nın atadığı sanat ve edebiyat alanında tanınmış 3 kişi ile genel müdür, başrejisör, başdramaturg ve Genel Müdür tarafından atanan Devlet Tiyatrolarında çalışan bir sanatkârdan oluşan, oynanacak eserlerin seçildiği edebi kuruldur. Kurul üyelerinin bir kısmının doğrudan bakanlık tarafından atanması, bakanlığın edebi kurul aracılığıyla tiyatroya müdahale edebilmesinin mümkün olduğu eleştirilerini beraberinde getirmektedir.

Devlet tiyatrolarında Edebi Kurul'dan başka, Genel Müdürün başkanı olduğu, Edebi Kurul Başkanı, başrejisör, sanat teknik müdür, müzik işleri yöneticisi ve Genel Müdür tarafından görevlendirilen bir sanatkârdan oluşan Sanat ve Yönetim Kurulu ile, başrejisör, hukuk müşaviri, Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı ve kurum personeli arasından gizli oyla seçilen bir üyeden oluşan, başkanlığını Genel Müdür veya bir yardımcısının yaptığı Disiplin Kurulu bulunmaktadır. Kurucu kanunda tek bir kurul olarak faaliyet gösteren bu kurullar, 5441 sayılı Kanunda kurumun personel

sayısının ve sanatsal faaliyetlerinin arttığı gerekçesiyle birbirinden ayrılarak iki ayrı kurul oluşturulmuştur (Karlı, 2013: 56).

## Şekil 2: Devlet Tiyatroları Merkez ve Taşra Teşkilatı Şeması



Kaynak: T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü, Performans Programı 2016, <http://www.devtiyatro.gov.tr/media/uploads/strateji/68/1457530854.pdf/> (erişim tarihi: 01.12.2016).

### 2.2. Yerel Yönetim Birimleri

Tarımda makineleşmenin başladığı 1950'li yıllarda artan işsizlik ile kentlere göçün hız kazanması, Türkiye'de kentleşmenin yaygınlaşmasına yol açan unsurların başında gelmektedir. Kentte yaşayan nüfus arttıkça belediyelerin faaliyet alanları genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Bu çeşitlilik doğrultusunda iki düzeyli büyükşehir yönetim modelinin benimsenmesi ile hizmetlerin sunumunu ve yönetime katılımı artırıcı bir etki hedeflenmiştir (Şengül, 2015: 113-117). Yerel yönetim birimleri arasında, hızlı kentleşmenin de etkisiyle nüfusu gittikçe artan Büyükşehir Belediyeleri, sahip olduğu imkânlar ile yalnızca siyasal ve ekonomik değil, kültürel alanda da önemli bir yere sahiptir.

Yerel yönetimler özellikle Türk tiyatro yaşamında önemli rol oynamaktadır. İlk ödenekli tiyatro olarak İstanbul'da kurulan Darülbedayi, Şehir Tiyatroları adını alarak günümüze kadar gelen en eski tiyatro olma özelliğine sahiptir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatrosu kuruluş amacını *“bir temel hak olarak Anayasanın güvence altına aldığı sanatın ve özellikle tiyatronun toplumsal görevine uygun olarak halkın kültürel üretiminin, çağdaş eğitiminin sanat düzeyi ve bilincinin yükseltilmesine katkıda bulunmak; bu katkıyı gerçekleştirmek için yerli ve yabancı tiyatro eserlerinin seçkin örneklerini seyircisine ulaştırmak, Türk Tiyatrosunun geleceğe yönelik yaratıcı atılımlarına önderlik etmek”* olarak belirlemiştir.<sup>13</sup> Bu amaç çerçevesinde faaliyet gösteren tiyatro İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı Şehir Tiyatroları Şube Müdürlüğü'ne bağlı ödenekli bir kurumdur.

İBBŞT'na benzer bir örnek olarak Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatrolarını da göstermek mümkündür. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatrolarında istihdam edilen sanatçılar, 14.07.1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun Ek Geçici 13 ve 16. Maddeleri ile 07.05.1987 tarihli ve 87/11782 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe giren “Devlet Sanatçıları ve Sanatçıların Sözleşmeli Olarak Çalıştırılmalarına Dair Esaslar”ın 14 ve 15. maddelerine tabidir.

İstanbul ve Kocaeli Büyükşehir Belediyeleri'nin teşkilat şeması içinde kurulmuş olan şehir tiyatrolarının yanı sıra, İstanbul Sarıyer Belediyesi'ne bağlı bir ilçe tiyatrosu olan Sarıyer Belediyesi Tiyatrosu ile Bakırköy Belediyesi'nin ödenekli tiyatrosu olan Bakırköy Belediye Tiyatrosu (BBT) de toplumun sanat ile buluşması noktasında önemli rol oynamaktadır. Bölge tiyatrosu anlayışından yola çıkılarak kurulan bu tiyatroların amacı, yalnızca belirli merkezlerde süren kültürel faaliyetleri, farklı bölgelere de dağıtarak, toplumun bu merkezler dışında yaşayan kesimine sanatı taşımak, sanatın daha çok benimsenmesini sağlamak olarak ifade edilmektedir (S5).

Bu tür ödenekli kurumların yanı sıra belediyeler tiyatro etkinliklerini çeşitli yollarla desteklemekte, yerel halkın tiyatro ile buluşması için girişimlerde

---

<sup>13</sup> <http://www.ibb.gov.tr/sites/sehirtiyatrolari/tr-TR/Sayfalar/KurulusAmaci.aspx>/ Erişim Tarihi: 05.05.2016.



bulunmaktadır. Bu hedef doğrultusunda en çok başvurulan yöntem, belediyelerin kültür ve sanat harcamalarına ayırdıkları bütçe ile özel tiyatro gruplarından oyun alınması, belediyeye ait kültür merkezlerinde veya belediyeler tarafından tahsis edilen sahnelerde oynanmasını sağlamaktır. Sahnelenen oyunlar için izleyicilerden sembolik ücretler alınmakta veya çoğunlukla tamamen ücretsiz olarak sergilenmektedir. Belediyelerin hizmet alımı şeklinde gerçekleştirdiği bu sanatsal etkinlikler, toplum ile tiyatro arasındaki bağı güçlendirdiği, daha önce tiyatro ile buluşmamış kesime bile tiyatro izleme şansı verdiği için oldukça olumlu tepkiler almaktadır.

Belediyelerin kendilerine ait kültür merkezlerinde tiyatroları ücretsiz olarak oynatmalarına yönelik olumlu görüşlerin yanı sıra, ciddi eleştirilere de hedef olmaktadır. Bu yöndeki eleştirilerin çıkış noktası herhangi bir ücret ödemeksizin ulaşılan bir malın veya hizmetin toplumun gözünde değersizleşeceği endişesidir. Yapılan görüşmelere katılan bir tiyatro sanatçısı bu konuya yönelik *“Belediyelerin halka bedava tiyatro gösterileri sunarak, tiyatronun idam ipini çektiler”* ifadesini kullanmıştır. Bu düşüncenin nedenini şöyle açıklamıştır; *“Seyircinin bilet almadan girdiği bir oyunda oynamaktan nefret ederim. O seyirciye bir şeyi beğendiremezsiniz, ilgisi yoktur, zaten kıymet verilen bir şey olsa paralı olurdu düşüncesi vardır. Oysa o oyunlar bedava değildir, halkımız bunu anlamıyor. O tiyatronun parasını, tiyatroya gitmeyenler vergileriyle ödüyorlar ”* (S8). Bu durum bir başka katılımcı tarafından *“Bedava seyirci diye bir kitle var. Sadece bedava oyun izliyorlar. İnsanlar bedava oyun izlemeye alıştırılıyor. Ve o insanlar oyun seçmiyor, tiyatro bir seçimdir bulduğunu izlemezsiz”* denilerek eleştirilmiştir (S3).

Belediyeler tarafından kültür merkezlerinde düzenlenen tiyatro etkinliklerine yönelik bir diğer eleştirilen nokta da, belediyelerin aldıkları oyunların seçiminde adaletsiz davranarak hangi belediye olursa olsun kendi ideolojisine yakın tiyatrolardan oyun almasıdır. Bu durum bir katılımcı tarafından *“yeni kurulan vatandaşın da bilmediği hükümet yanlısı tiyatrolar var. Bir oyun için İstanbul’da verilen en alt sınırdaki teklifin üç katı kadar bir fiyata oynuyorlar, bu rakam en eski tiyatroların istediklerinden bile fazla”* şeklinde eleştirilmiştir. Aynı katılımcı hizmet alımının bazı belediyelerde özel organizasyon şirketleri aracılığıyla yapılmasını ise, bu organizasyon şirketlerinin kültür merkezleri üzerinde sınırsız bir kullanım

yetkisine sahip olmalarına, istemedikleri grupların önünü keserek kimi zaman yok olmalarına neden oldukları şeklinde değerlendirmiştir.

### 2.3. Özel Sektör Kuruluşları

Sanat mal ve hizmetlerinin kendilerini finanse edemediği gerçeği zaman zaman devlet dışındaki kurumlardan da destek alınmasına yol açmaktadır. Uzun bir geçmişe dayanan sponsorluk (hamilik) sistemi sanat dallarının gelişmesini ve ayakta kalmasını sağlamıştır. Sponsorların sanata doğrudan müdahalesi söz konusu olduğunda sanatçı politik güdülenme ile karşı karşıya kalmaktadır (Ulusoy, 2005: 44). Öte yandan toplumda yaşanan siyasal, ekonomik ve kültürel gelişmelerin sanatçıları gündelik hayattan dışlaması oldukça olasıdır. Hamilik sistemi bu olasılığa karşı da sanatçıyı korumakta, ona güvence sağlayarak yalnızca sanata yoğunlaşmasına imkan veren bir ortam sağlamaktadır (Burke, 2011: 17).

Sanat hamiliğinin Avrupa'daki bilinen en eski temsilcileri İtalyan Medici ailesidir. Mediciler yüzyıllar boyunca neredeyse bir aile geleneği olarak birçok sanatçıyı himayeleri altına alarak, gerekli maddi desteği vermiştir. Böylece sanat yaratım süreçlerinin devam etmesini sağlayarak, günümüze kadar gelen birçok önemli eserin üretilmesine aracı olmuşlardır.

Günümüzde sanat hamiliği bireysel olarak değil şirketler düzeyinde gerçekleştirilmektedir. Özel şirketlerin sanatı destekleme nedenlerinin başında ekonomik getirisinin olması ve tanıtımının yapılmasıdır. Bunun yanı sıra sanat bir sektör olarak yoğun bir iş gücü potansiyeli de barındırmaktadır (Ulusoy, 2005: 39). Özel sektörün sanata yatırım yapmasını teşvik etmek amacıyla, Türkiye'de olduğu gibi devletin uyguladığı çeşitli yöntemler vardır. Şirketlerin sanata yaptığı yatırımların vergilerinden düşülmesi en yaygın kabul gören yöntemlerden biridir (Alkan, 2008: 49). Öte yandan şirketlerin sanatı desteklemelerinin teşvik edilmesi için vergi indiriminden yararlandırılırken, sanatın üreticisi konumunda olan tiyatroların yüksek vergiler vermek durumunda olmaları, mevcut düzenlemelerin revizyona ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır.

Modern toplumlarda sanata verilen desteklerin ilk örnekleri incelendiğinde yoğunluğun petrol ve sigara şirketlerinden oluştuğu görülmektedir. Bunun altında

yatan sebebin, kamuoyunda insan sağlığına zararlı ürünleri piyasaya sürdükleri için kötü bir imaja sahip olan bu firmaların, bir anlamda kendilerini toplum gözünde aklama ve marka değerlerini yükseltme çabaları olduğu söylenebilir (Çakırkaya, 2010: 76). Sanata yaptıkları yatırımlar ile isimlerini bu alanlarda duyurulması, bu tür firmaların toplum yararına çalıştığı imajını doğurmaktadır.

Öte yandan ABD’nde zengin “hayırseverler” tarafından sanata destek verilmesi, gelir vergisi olarak devlete ödenecek oldukça yüksek meblağların sanata aktarılması olarak yorumlanabilir. Bu yöntem ile şirketler, hem toplumda olumlu bir intiba bırakarak marka değerlerini yükseltmekte, hem de yüksek gelir vergisi ödeme zorunlulukları ortadan kalkmaktadır. Thatcher hükümeti de İngiltere’de sanatın özelleştirilmesinin hızlandırılması için bu modeli örnek almış, vergi sistemini Amerikan modeline uygun şekilde düzenlemiştir. Benimsediği serbest piyasa ekonomisinin temel unsurlarına ters düşse de devletin müdahalesini en üst düzeyde kullanarak 1984 yılında Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi’ni geliştirmiştir.

1980’li yılların başlarında ABD’de Reagan, İngiltere’de Thatcher hükümetlerinin temel anlayışı olan serbest piyasa ekonomisinin faaliyete geçmesi ile birlikte kamu yönetiminde yerini alan işletme kültürü, özelleştirme, devletin küçültülmesi gibi kavramlar, zamanla kamu kurumlarının büyük kısmına ve diğer dünya ülkelerine de ihraç edilmiştir. İşletme kültürü, sanat alanını da etkisi altına alarak, özellikle ABD ve İngiltere’de iş hayatının hatırı sayılır şirketlerinin sanata müdahalesini bir istisna olmaktan çıkararak, neredeyse sanatın yönlendiricileri konumuna getirmiştir. Ekonomik güçlerini kullanarak kendi koleksiyonlarını oluşturan, kendi orkestralarını kuran, kendi sanat merkezlerini açan işletmeler, liberal politikaların uygulanmasına kadar devlet eliyle hizmet olarak sunulan sanata ve bunların icra edildiği merkezlere rakip haline gelmişlerdir (Wu, 2005: 17).

Şirketlerin sanat alanına girmeye bu kadar istekli oluşlarını yalnızca “sanatseverlik” gibi bir nedene bağlamak oldukça eksik bir değerlendirme olacaktır. Kitlelere ulaşabilen sanat eserleri sayesinde modern devletlerde siyasi bir güce sahip olmak doğal bir sonuçtur. Mali olanaklarla edinilen bu kültürel sermaye, uygun

konjonktürde kullanıldığında kitlesel bir siyasi gücü ortaya çıkaracaktır (Wu, 2005: 36).

Avrupa’da oldukça yaygın olan sanat hamiliği kurumuna Osmanlı Devleti döneminde de rastlanmaktadır. Fatih Sultan Mehmet’in, kendisinin portresini yapan Gentile Bellini ve Costanzo da Ferrera’nın hamiliğini yapması bu durumun en bilinen örneklerindendir (Burke, 2011: 7).

Türkiye Cumhuriyeti’nde de sanatın yaygın olarak devlet tarafından üretildiği kuruluş yıllarından sonra, DP’nin ekonomi politikaları ile bu alanda da bir endüstri oluşmaya başlamıştır. Yalnızca devletin ödeneği aracılığıyla toplum ile buluşabileceği düşünülen tiyatro sanatı da bu anlamda bir dönüşüm geçirmiştir. 1951 yılında Şehir Tiyatrolarından ayrılan Muhsin Ertuğrul tarafından kurulan Küçük Sahne’nin Türk tiyatro tarihi açısından ayrı bir önemi bulunmaktadır. Devlet tarafından finanse edilerek hayatta kalabilen ödenekli tiyatrolara alternatif olarak, özel tiyatroların da varlık gösterme şansının olabileceği düşüncesi Küçük Sahne’den sonra oluşmuştur. Küçük Sahne’nin açılması sırasında maddi olarak destekte bulunan Yapı Kredi Bankası’nın kurucusu Kazım Taşkent olmuştur. Bu sponsorluk aynı zamanda özel tiyatroların ilk örneğini oluşturması bakımından önem teşkil etmektedir. Muhsin Ertuğrul’un 1956’da küçük sahneden ayrılıp Ankara’ya geçmesi ile Yapı Kredi’nin verdiği destek de kesilmiş, bundan bir yıl sonra sahne kapanmıştır (Ersel, 2014: 170).

1960 sonrasında hem mevcut siyasi ortam hem de yetişmiş bir seyirci topluluğunun oluşmuş olması özel tiyatro fikrinin gitgide yayılmasına ve ödenekli tiyatroların oyuncular için yegâne alternatif olmaktan çıkmalarına yol açmıştır. Özellikle 1970’e gelindiğinde özel tiyatro sayısında önemli bir artış olmuştur. Birçok gücü tiyatro topluluğunun çıktığı bu dönemde, kendi tiyatrosunu yapmak isteyerek ayrılan genç sanatçıların kurdukları tiyatroların çoğu uzun ömürlü olmadığı gibi nitelik konusunda da sıkıntılar yaşanmıştır. Öte yandan özel tiyatrolar ödenekli tiyatroların muhafazakar kimliklerinin dışına çıkmaya cesaret ederek, tiyatrodaki yeni akımların Türk tiyatrosu ile buluşmasını sağlamışlardır. Bundandır ki çağı takip edebilmek için özel tiyatroların dinamizmine her dönemde ihtiyaç duyulmaktadır (Nutku, 2008: 349-352).

1980’lerde dünyanın ekonomik paradigmalarının değişmesi ile birlikte yaşanan dönüşüm sürecinin Türkiye’ye sirayet etmesi 1990’lı yılları bulmuştur. Kùltür sanat politikaları alanı da bu değişimden nasibini almış, Cumhuriyetin ilk yıllarında milli kimlik oluşturmak amacıyla devletin yoğun mùdahalesine maruz kalan sanat alanı, 1960’dan sonra en özgür dönemini yaşamış, 1980’li yıllara girilmesiyle birlikte yeniden siyasal propaganda aracı olarak kullanılmaktan kaçınamamıştır. Neo liberal ilkelerin 1990’larda Türkiye’de de etkisini göstermeye başlaması ve özelleştirme politikalarının hız kazanmasıyla, özel sektörün sanat alanına girmesi ve sanat piyasasının oluşması kaçınılmaz olmuştur.

Sanatın özel sektör tarafından sahiplenilerek desteklenmesinin şirketler açısından çeşitli kazanımları vardır. Öncelikle sanatın da artık bir piyasasının oluşmuş olması, sanata yapılan yatırımların ekonomik olarak bir geri dönüşü olacağını da göstermektedir. Bir diğer etken toplumda, “sanata sahip çıkan şirket” imajı yaratarak itibarını arttırmak isteğidir. Bir başka deyişle sanata yapılan yatırım artık yalnızca reklam olarak gör÷lmekten çıkarak, aynı zamanda önemli bir getirisi olan bir faaliyet olarak bakılmaya başlanmıştır Bu durum neo-liberal politikalar eksenine girmiş olan devletin de olumlu yaklaşımına yol açmıştır. Bakanlık bütçesinde kùltür ve sanata ayrılan payların gittikçe azalması, özel sektörün ayırdığı bütçenin ise gittikçe daha cömert oluşu bu alanda bayrağın el değiştirdiğini göstermektedir (Kösemen, 2012: 153).

Günümüzde Türkiye’de sanat alanında yapılan yatırımların çoğunlukla holdingler tarafından, kurdukları vakıflar veya bünyelerindeki firmalar aracılığıyla gerçekleştirildiği gör÷lmektedir. Bu alanda en yoğun faaliyet gösteren holdinglerin büyük kısmının 1970’lerde kùltür sanat alanında destekler vermeye başlamış olması da önemli bir husus olarak dikkat çekmektedir (Kösemen, 2012: 155).

Özel tiyatrolar, Türkiye’de ilk ortaya çıkmaya başladıkları tarihten günümüze kadar çeşitli zorluklarla karşılaşmışlardır. Koşullar, tarihler, siyasal aktörler değişse de yeterli kaynağı bulamama, tiyatronun sergileneceği ve provaların yapılacağı mekanın olmayışı ve devlete ödenen yüksek vergiler özel tiyatrolar için öz÷lemeyen sorunları olarak varlıklarını sürdürmektedir (Nutku, 2008: 365).

## 2.4. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşları, ICNPO (International Classification of Non-profit Organizations, Uluslararası Kar Amacı Gütmeyen Kurum Sınıflandırması) tarafından faaliyet gösterdikleri alanlara göre;

- Kültür ve Eğlence,
- Eğitim ve Araştırma,
- Sağlık,
- Sosyal Hizmetler,
- Çevre,
- Kalkınma ve Barınma,
- Hukuk, Savunuculuk ve Politika,
- İyilikseverlik Aracıları ve Gönüllü Teşvikçileri,
- Uluslararası,
- Din,
- İş Örgütleri, Mesleki Örgütler ve Sendikalar,
- Diğerleri olarak kategorilere ayrılmışlardır (Salamon ve Anheier. 1996, 7).

Sanata yönelik faaliyetler çoğunlukla kültür ve eğlence alanında örgütlenen STK'lar tarafından desteklenmekle birlikte, kuruluş amacı olarak farklı bir kategoride yer alan STK'lar da bu tür etkinliklere zaman zaman destek vermektedir. Öte yandan sanatsal etkinliklerin STK'ların spor etkinlikleri veya bilimsel etkinlikler kadar çok ilgi gösterdiği bir alan olmadığı görülmektedir. Sanatsal etkinlikler daha çok toplumdaki dezavantajlı gruplar tarafından kurulan örgütler, doğrudan maddi yardımda bulunmadan dezavantajlı grupları korumayı amaçlayan himayeci kuruluşlar ve bir dünya görüşü etrafında bir araya gelerek bu görüşleri yayma amacı taşıyan siyasi yönelimli kuruluşlar tarafından desteklenmektedir. Sanatın kendini ifade etmenin bir yolu olarak görülmesi, bu gruplar tarafından sanata verilen desteğin nedenini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Yaşama Dair Vakıf, 2016: 92).

Kamu kurumları ve özel sektörün yanı sıra sanatın toplum ile buluşmasında rol oynayan bir diğer aktör olan sivil toplum kuruluşları gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Toplumda özellikle 19. yüzyılda başlayan en yalın anlamıyla

hayırseverlik olarak tanımlanan filantropi, sosyal devlet kavramının giderek zayıflamaya başlamasıyla giderek yayılmaya başlamıştır. Temel özellikleri sorunlara çözüm aramaya değil, sorunların ortaya çıkmasını engellemeye yönelmek, tüm insanlara fark gözetmeksizin yardım etmek, kapitalizmin karşısında yer almadan sahip olunanları dağıtmak, yeni sosyal kontrol mekanizmaları geliştirmek olarak açıklanmaktadır. Halkın içinden değil, sermayeyi elinde tutan sosyal elitler tarafından başlatılan bu akım, önceleri okul, eğitim ve sağlık konularına yoğunlaşmıştır. 20. yüzyılın başlarına doğru, sanata yönelerek mesenlik yapmaya, müzeler, sanat galerileri kurmaya başlamışlardır (Şeni, 2011:17-18). Nihayet bu girişimler, bireysel olmaktan çıkarak büyük şirketler tarafından kurulan vakıflar aracılığıyla sürdürülmeye devam etmiştir.

19. yüzyılda “toplumdaki eşitsiz paylaşımın panzehiri” olarak gören Andrew Carnegie ile ABD’de başlayan filantropi akımı, Rockefeller ailesi, Bill Gates, Warren Buffet gibi isimlerle devam etmektedir (Şeni, 2011: 19- 23). Türkiye’de de benzer bir refleksle sanat alanına yatırım yapan Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi aileler tarafından kurulan vakıflar, günümüzde güncel sanat akımlarının takip edilebilmesinde büyük önem arz etmektedirler.

Türkiye’de filantropi akımından gelen sivil toplum kuruluşlarının sanata verdiği sürekli destek ilk olarak İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı’nın (İKSV) 1973 yılında Nejat Eczacıbaşı önderliğinde 17 iş adamı tarafından kurulmasıyla başlamıştır. Uluslararası sanat festivalleri ve etkinlikler düzenleyen İKSV, internet sitesinde kuruluş amacını “kültür ve sanat çalışmalarının en seçkin örneklerini sunmak ve aynı zamanda sanat yoluyla uluslararası bir platform oluşturarak Türkiye’nin ulusal, kültürel ve sanatsal değerlerini tanıtmak” olarak belirtmiştir.<sup>14</sup>

Türkiye’de kültür ve sanat alanına aktif olarak katkıda bulunan ve ülkede bu alandaki açığı büyük ölçüde kapatan İKSV’ye yönelik eleştirilerin başında, gerçekleştirdiği etkinliklerde uygulanan fiyat politikasına yöneliktir. Görüşme yapılan katılımcılardan biri konuyla ilgili şu şekilde bir eleştiri getirmiştir: “Bugün İKSV’nin tiyatro festivallerinden kimse bir şey anlamıyor. Bir oyuna 100-200 TL verebilen bir avuç insan çıkıyor, gerisi zaten oraya gidemez. Gidenlerin hepsi

<sup>14</sup> <http://www.iksv.org/tr/hakkimizda/tarihce/> Erişim Tarihi: 03.01.2015.

*anladığından gitmiyor. Ben de gittim oradaydım demek için gidiyorlar” (B5).* Katılımcının bu ifadelerle ortaya koyduğu husus, aslında devletin kaynakları olmaksızın özel bütçeler ile hazırlanan etkinliklerinin maliyetlerinin ne kadar yükseldiğini ortaya koymaktadır. Yükselen maliyetler, bilet fiyatlarına da yansiyarak talep eden önemli bir kesim için sanatın ulaşılabilir olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu durum nihayetinde sanatın seçkinlere yönelik olduğu tartışmasının sürekli gündeme gelmesine ve bu algının toplum içinde yerleşerek, sanat ile toplum arasındaki mesafenin açılmasına neden olmaktadır.





## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE’DE KAMU TİYATROLARININ YÖNETSEL ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye’de tiyatrolar özelinde yapılan bu araştırmanın amacı, devletin tiyatroyu toplumla buluşturmak için kamusal bir hizmet olarak sunmasının gerekliliğini, verdiği desteğin sınırlarının sanatın özgürlüğüne ve özüne müdahale edilmeksizin nerede başlayıp bitmesi gerektiğini ortaya koymaktır. Bu anlamda hem devletin hem de tiyatro sanatının beklentilerini optimal düzeyde karşılayacak bir model önerisinin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Sanat olarak adlandırılan olgunun resim, heykel, sinema, tiyatro, opera, bale gibi birçok alt dalı bulunmaktadır. Bu alt dallardan her birinin toplum üzerindeki etkisi ve yeri, devlet ile olan ilişkisi, yönetilme şekilleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların tümünün ele alınarak, sanatın merkeze koyulduğu bir genelleme yapmanın her zaman çok doğru sonuçlara götürmeyebileceği ileri sürülebilir. Bu varsayımdan hareketle konu, tiyatro eksenine indirgenerek, bu örnek özelinden araştırma yapılandırılmıştır.

Diğer sanat dalları içinde özellikle tiyatronun inceleme konusu olarak belirlenmesi, tiyatronun kendi niteliğine has özellikleri ile ilişkilidir. Tiyatronun bir sanat dalı olarak topluma yakınlığı, kitleleri etkileyebilme gücü, aynı zamanda sanatsal bir yaratım süreci olmasının getirdiği etkiyle kırılğan olan ekonomisi, tarih boyunca iktidarlara ve devletler ile olan yakın teması onu diğer sanatlarından daha ön plana çıkarmıştır.

Tiyatronun sahip olduğu tüm bu özellikler onu himaye edecek ve yaratım sürecinin kesintiye uğramamasını gözetecek, dışarıdan bir desteğe ihtiyaç duymasına yol açmaktadır. Bu desteği vermesi, toplumun en örgütlü ve büyük birimi olarak

devletten beklenir. Ancak böyle bir desteğin verilmesi ile oluşan ilişkinin niteliği gereği, tarafların birbirine çeşitli tepkilerde bulunması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu ilişkiye taraf olan sanat ve devlet arasında bağılılıklar üzerine kurulan ilişki, her iki taraf için de sonu gelmeyen, çözülemeyen sorunları beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada yaşanan sorunlara tek taraflı yaklaşılmışından kaçınılarak, hem yönetim hem de sanat açısından bakılması hedef alınmıştır.

## **2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Türkiye’de sanat daha çok Kıta Avrupa’sında görülen merkeziyetçi modele uygun bir anlayışla finanse edilmektedir. Cumhuriyet’in ilk yıllarında bir millet kültürü oluşturmak adına benimsenen bu sistem, yıllar geçtikçe köklü bir değişikliğe uğramamış, değişiklikler mevcut sistemi iyileştirmek adına yapılmış, yapısal bir değişimi öngörmedikleri için çağın oldukça gerisinde kalmıştır. Sanata aktarılan kaynağın çok büyük bölümü devletten alındığı için, sanatsal özgürlükten yalnızca yönetimin müsaade ettiği ölçüde söz edebilmek mümkündür. Sanatın ve sanatçıların finansal açıdan devlete bağımlılıkları, devletin bunlar üzerinde bir yaptırım gücüne sahip olmasını ifade etmektedir.

Sanatı bu ilişkinin getirdiği kısıtlamalardan kurtarmak için üretilebilecek muhtemel çözümlerden biri İngiltere’deki Sanat Konseyi sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Devletin doğrudan müdahalesi olmaksızın sanatın yönetilmesi noktasında bağımsız bir konseyin fonksiyon göstermesi oldukça cazip görünmektedir. Ancak bu sistemin uygulandığı ülkelerdeki altyapının da büyük önem taşıdığı unutulmaması gereken bir noktadır. İngiltere örneğinden devam edecek olursak, Türkiye’dekine kıyasla daha yerleşik bir demokrasi geleneğinin ve daha sınırlı bir kültürel çeşitliliğin olduğunu ifade etmek mümkündür. (Akdede, 2013b).

Ülkemizde, batılı anlamda tiyatronun varlık göstermeye başlamasının tarihi Tanzimat dönemine kadar gitmektedir. İlk olarak yalnızca Gayri Müslim tebaa tarafından oynanan ve izlenen dilde tiyatro oyunları, yabancı elçilerin ve diğer ülkelerden gelen misafirlerin izleyebilmesi için saraya çağırılması ile, tiyatro sanatının saray erkanı tarafından tanınmasını ve benimsenmesini sağlamıştır. Sarayın

isteği üzerine eserlerin Türk diline çevrilmesi ile tiyatro Müslüman halkın da ilgisini çekmeye başlamış ve tiyatro artık Türk sanat hayatının vazgeçilmez bir parçası olma yoluna girmiştir.

Türk toplumunda tiyatronun kurumsallaşmasına yönelik atılan en önemli adım 1914 yılında İstanbul Şehremaneti'ne bağlı olan Darülbedayi'nin kurulması olmuştur. Kurumun yaşadığı maddi sıkıntılar belediyeden aktarılan nakdi yardım ve bağışlara bağlı kaldığı sürece çözülememiştir. Özellikle çağdaş tiyatro alanında hiçbir kültürel birikime sahip olmayan Türk toplumunda, bu sanatın varlık gösterebilmesi ancak devletten maddi destek görmesi ile gerçekleşmiştir. 1931 yılında yapılan düzenleme belediyenin ödenekli kurumu haline gelen Darülbedayi, günümüzde İstanbul Şehir Tiyatroları olarak varlığını sürdürmekte, bu modeli örnek alan Ankara, Bursa, Kocaeli, Eskişehir şehir tiyatrolarının yanı sıra, Bakırköy ve Sarıyer Belediye tiyatroları gibi ödenekli ilçe tiyatroları da sanat hayatında varlık göstermektedirler.

Kurulduğu ilk yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir birim olarak faaliyet gösteren, yıllar içinde bağlı olduğu bakanlıklar da değişkenlik göstermiş olmakla birlikte günümüzde Devlet Tiyatroları, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa, Adana, Trabzon, Diyarbakır, Antalya, Erzurum, Konya, Sivas, Van, Gaziantep, Malatya, Elazığ, Samsun, Çorum, Zonguldak, Kahramanmaraş, Denizli ve Ordu'da bulunmaktadır. Devlet Tiyatroları merkezi yönetime bağlı ödenekli kurumlar olup burada çalışan sanatçılar devlet memuru statüsündedir ve devlet memurlarının yararlandığı her türlü haktan yararlanabilmektedir.

Ödenekli tiyatrolara yönelik tartışmaların odak noktasında sanatçıların 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olmaları ve kurumda yapılan her türlü harcamanın devlet bütçesinden karşılanması bulunmaktadır. Yani başka bir ifadeyle ödenekli tiyatrolar devlet tarafından, kamu yönetiminin bir parçası olarak görülmekte, diğer kamu kurumları gibi devleti temsilen ve devlet yararına faaliyette bulunmaları beklenmektedir. Öte yandan sanatın muhalif duruşu ve özgür yaratım sürecine sahip olma eğilimi çok da istisnai bir durum değildir.

Tam da bu noktada kamu yönetimi ile sanatın arasındaki ilişkinin sınırlarının iyi belirlenmesi gerekmektedir. Bir yanda kendisine yalnızca bütçe olarak değil yönetsel anlamda da bağlı bulunan bir kurumu mevcut kamu yönetimi anlayışı ve belirli kriterlere göre yönetmek isteyen devlet aygıtı, diğer yanda devletin desteği olmaksızın üretimini sürdürmesi oldukça zorlaşacak olan bu nedenle, kamu şemsiyesi altında kalmak isteyen ancak ürettiği eserlerin muhteviyatına ve nasıl ürettiğine karışılmasını istemeyen sanat üreticilerinin olduğu bu denklemde akılcıl bir çözüme ulaşmak arayışı uzun zamandır devam etmektedir.

Tiyatronun yönetimi konusunda yaşanan sıkıntıların tartışılmaya başlanması daha Darülbedayi'nin kurulduğu yıllarda başlamıştır. Yıllar boyunca çeşitli öneriler getirilmiş, ancak uygulamada sorunları tamamen çözecek bir çözüm geliştirilememiştir. İlk defa 1978'de CHP'li Kültür Bakanı Ahmet Taner Kışlalı tarafından dile getirilen özerk bir Kültür ve Sanat Kurumu kurulması hedefi bir türlü uygulamaya geçirilememiştir.

Konuya ilişkin sorunlar yıllar içinde katlanarak büyümüş, 2013 yılında Türkiye tarihinin en eski tiyatro kurumu olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatrolarında yapılan yönetmelik değişikliği bir kırılma noktası olmuş, taraflar arasında yaşanan anlaşmazlık bir kriz ortamına dönülmüştür. Yönetmelik değişikliğini yapan Ak Parti iktidarının muhafazakar oluşu ve sanata yönelik önceki söylemleri, tepkilerin artmasına ve sorunun farklı boyutlara dönüşmesine neden olmuştur. Gitgide büyüyen kriz “ödenekli tiyatrolar kapatılıyor mu?” sorusunun ülke gündemine yerleşmesine yol açmıştır.

Yalnızca tiyatro değil, diğer sanat dallarında faaliyet gösteren tüm kurumların devletten bağımsız, özerk birer kurum haline getirilmesi tartışmaları sürerken yapılan bu çalışmada, hem Türkiye’de günümüze kadar geçen zamanda tiyatro yönetiminde nasıl aşamalardan geçildiği incelenmiş, hem de tiyatronun devlet ile ilişkisinin nedenleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Yeni bir model önerisinin ortaya koyulması açısından dünyadaki diğer ülkelerde uygulanan tiyatro yönetimine yönelik belli başlı modeller incelenmesinin de önem taşıdığı düşünülerek çalışmada bu konuya da yer verilmiştir. Ancak bu

modellerin birebir adapte edilmesinin, her ülkenin kendi dinamikleri olduğu göz önünde bulundurulduğunda sağlıklı olmayacağı kanısına varılmıştır. Nihayet sanat yönetiminde rol oynayan hem bürokrat ve siyasetçiler, hem de sanatçılar açısından konu ile ilgili yapılan mülakatlar ışığında alandaki boşluğun doldurulması hedeflenmiştir.

### 3. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Sanat, tarih boyunca tüm toplumlarda var olan, geniş kitlelere ulaşabilme niteliği sayesinde zaman zaman toplumu şekillendirmek, ortak bir bilinç oluşturmak gibi önemli roller üstlenebilen bir olgudur. Sanatın sahip olduğu bu önemin yanı sıra, özellikle sahne sanatlarının günümüz modern toplumunun piyasa koşullarında var olabilme mücadelesi verdiği bilinen bir gerçekliktir.

Sahne sanatları içinde daha geniş kitlelere ulaşabilen bir sanat dalı olan tiyatronun günümüz şartlarında sürdürülebilirliği için de ekonomik bir karlılığa sahip olması önem taşımaktadır. Ancak yapılan sanatın doğası gereği gelişen teknoloji dahil, maliyet gelir dengesini sağlayacak tek bir unsur bulunmamaktadır. Bu nedenle dünyadaki çeşitli örneklerde de üzerinde durulduğu gibi, sanat seyirci ile buluşmak için dışarıdan ekonomik bir desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bu desteğin devlet tarafından verilmesi sanat ve sanatçılar tarafından en güvenilir ve tarafsız yol olarak kabul edilmektedir.

Bu araştırmada yanıt aranan temel soru cümlesi “sanat devletin sunduğu kamusal bir hizmet olmalı mıdır? Eğer evetse, sanatın taraflar için tatmin sağlar şekilde yönetimine ilişkin optimum bir model nasıl oluşturulabilir?” olarak belirlenmiş olup, bu noktadan hareketle alt problemler geliştirilmiştir.

1. Sanat toplumun ihtiyaç duyduğu bir olgu mudur? Sanatın toplum tarafından talep edilmesinin nedenleri nelerdir? Bu nedenlerin tiyatro özelindeki karşılıkları nelerdir?
2. Sanatın varlığı toplumu nasıl etkiler?
3. Toplumun devlet ile olan ilişkisi sanat bağlamında nasıl şekillenmelidir? Toplum, sanatı doğrudan sanatı ortaya koyan sanatçılardan mı, yoksa kamusal bir hizmet olarak devletten ve belediyelerden mi talep etmelidir?

4. Sanatın dünyada ve Türkiye örneğinde devlet aygıtı ile olan ilişkisinin temel nitelikleri nelerdir?
5. Devletin sanata ayırdığı bütçe arttıkça, sanatın üretim sürecine dahil olma şiddeti de artmakta mıdır?
6. Halk tarafından verilen oylar ile seçilen siyasetçilerin sanata yaklaşımını etkileyen unsurlar nelerdir?
7. Devlet, toplumun sanata yönelik talebini karşılarken sanat türleri, mekan, içerik gibi konulara yönelik nasıl bir yol izlemektedir? Kendi çıkarları ile örtüşmeyen hususlarda nasıl bir yönetime başvurmaktadır?
8. Toplumun sanatsal talep ve beklentilerinin tam olarak karşılandığı bir sistemde ne gibi unsurlara önem verilmelidir?

#### **4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu araştırma İstanbul ve Kocaeli’nde Şehir Tiyatroları ve Devlet Tiyatroları gibi ödenekli tiyatrolarda yönetici unvanına sahip bürokratlar ve sanatçıların yanı sıra, İstanbul’da belli başlı özel tiyatroların yöneticileri ile yapılan görüşmelerle sınırlandırılmıştır. Görüşmelerin yönetimde rol alan kişiler ile sınırlandırılmasındaki amaç, yönetim kademesinde yer alan ve yönetsel sorunlar ile doğrudan karşıya kalan yönetici unvanına sahip olan kişilerin, tiyatro yönetimine yaklaşımlarını ölçebilmektir. Kurumda çalıştığı halde yönetimin içinde yer almayanların farkında bile olmadıkları bir takım konulara, yöneticilerin etrafıca vakıf olacağı öngörüsüyle böyle bir kısıtlamaya gidilmiştir.

Araştırma konusunu oluşturan tiyatro, kapsam anlamında batılı tiyatro örnekleri ile sınırlandırılmıştır. Türk toplumundaki varlıkları çok eski tarihlere dayanan köy seyirlik oyunları ve Karagöz, ortaoyunu, meddahlık, çengi, köçeklik gibi halk oyunları bu araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Geleneksel oyunların araştırma konusunun kapsamı dışında tutulmasının temel nedenleri günümüz toplum hayatında nostaljik bir etkiden fazlasını yaratacak yoğunlukta olmamalarıdır.

#### **5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evreni Türkiye’de devlet bütçesinden ayrılan ödenekle ortaya koyulan sahne sanatlarından, tiyatro alanında yer alan örgütsel aktörler olarak

belirlenmiştir. Bu örgütsel aktörler içinde şehir ve devlet tiyatroları kapsamındaki aktörler kolayda erişim, seyirci sayısı ve çeşitliliği nedeniyle temsil yeteneğinin fazla olması ve kurumsal geleneklerin yerleşmiş olması göz önünde bulundurularak seçilmiştir.

Örneklemin oluşturulması sırasında tesadüfi davranılmayıp, araştırma sorusunu çözmeye uygun veri sağlama olasılığının yüksek olması nedeniyle kasıtlı olarak seçilmiştir. Bunun temel sebebi nitel araştırmalarda belirleyici olan örneklemin temsil gücünün geri planda olup, asıl ağırlık noktasının incelenen konuya yönelik ne kadar veri sağlayacağıdır (Gençoğlu, 2014: 690).

## **6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

### **6.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma, sanatın toplum için neden bir gereklilik olduğunu ve devletin sanat ile ilişkisinin boyutlarının nasıl şekillendiğini nitel veri toplama yöntemlerinden, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanarak açıklamayı amaçlamaktadır. Bilim alanında özellikle 20. yüzyıldan sonra sosyal konuların da kabul görmeye başlaması ile birlikte kullanılan nicel yöntemler yerini, sosyal bilimlerde analiz yapmaya daha uygun olan nitel araştırma yöntemlerine bırakmaya başlamıştır.

Nitel araştırmaya yönelik kesin bir tanım yapmak zor olmakla birlikte Yıldırım'ın yapmış olduğu *“gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma”* şeklindeki tanımın tam anlamı büyük ölçüde verdiğini söylemek mümkün olacaktır (Yıldırım, 1999: 7).

Nitel araştırma yönteminin temel özellikleri tümevarımcı bir yaklaşımla, bir deneye gerek kalmaksızın olayları doğal ortamında incelemesi, araştırmacının bilgi toplama sürecinde bilfiil yer alması, tek bir yönteme bağlı kalmamasıdır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 205). Yıldırım da benzer şekilde nitel araştırmaların ortak noktalarını, incelemeye konu olan olgunun doğal ortamında incelenmesi, araştırma sürecince öznel davranması, nicel yöntemdeki gibi sayısal analizler olmadığı için

alguların büyük önem taşımaması, önceden tahmin edilemediği için birden fazla araştırma yöntemi kullanılabilmesi ve tümevarıma doğru hareket etmesi olarak ortaya koymuştur. Tüm bu özellikler ile birlikte, konuya ilgili kişilerin bakış açısından bakılmasının gerekliliği de göz önünde bulundurularak çalışmada nitel yöntemlere başvurulmuştur. Gözlem, görüşme ve yazılı dokümanların incelenmesi olarak sıralanan nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılan türlerine bu çalışmada da yer verilmiştir (Yıldırım, 1999: 10).

Görüşme tekniğinin uygulayıcıya sağladığı en önemli yararlarından biri, karşısındakinin bakış açısından olayları görme şansına sahip olabilmesidir. Böylece hem gerekli bilgilerin toplanması sağlanmış olur, hem de görüşme sırasında yapılan gözlemlerle bu bilgiler pekiştirilmiş olur.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, likert tipi ölçekli, boşluk doldurmalı veya çoktan seçmeli soru formları kadar kısıtlayıcı olmayıp araştırmacıya yönelteceği sorular konusunda belirli bir esneklik sağladığı, öte yandan hiçbir sınırın çizilmediği yapılandırılmamış bir görüşmede olduğu kadar konunun dağılma riski olmaksızın, araştırmacının rotasının önceden çizilmesini sağladığı için öncelikli olarak tercih edilmiştir (Bryman, 2008).

Araştırmacı Türkiye’de ödenekli ve özel olmak üzere ikili bir yapının olmasından hareketle sürece dahil olan, hem kamudan hem de özel kesimden bürokratlar ve yönetici pozisyonundaki tiyatro sanatçılarının görüşlerine başvurmuştur. Devletin tiyatro ile olan ilişkisinin değerlendirilmesinde doğrudan doğruya verilerin içinde gömülü olan tiyatro sanatına özgü değişkenleri ortaya koymak amacıyla çalışmanın nitel aşaması, yapılan görüşmelerin analizinin gömülü teori ile yapılması üzerine inşa edilmiştir.

Mülakatlarda elde edilen bulguların analizi noktasında kullanılan, Anselm Strauss ve Barney Glaser tarafından sağlık bilimleri alanında yaptıkları araştırmalar sırasında geliştirilen “temellendirilmiş/gömülü kuram” (*grounded theory*) yöntemde konu ile ilgili sorun alanları önceden belirlenmeksizin yapılan görüşmelerde, genel ifadeler içeren açık uçlu sorular sorularak alanın içindeki kişilerin verdiği yanıtlara göre boyutların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Temel mantığı insanların olduğu her sistemin karmaşık olduğu ve bu karmaşada doğru tanımlamayı yapabilecek olanların



yine aynı kişiler olduğuna dayanmaktadır. Teorileri mutlak doğru kabul edip, deneysel araştırmaların sonucunu teorilere göre yorumlamak yerine, elde edilen verilerden yeni bir kuram geliştirmek gömülü kuramın temel hedefidir. Başka bir deyişle gömülü kuram, bir araştırma sürecini içermektedir ve bu süreçte toplanan veriler kuramın ortaya koyulmasındaki temel unsurlar olarak kabul edilmektedir (Anselm ve Glaser, 1967: 6).

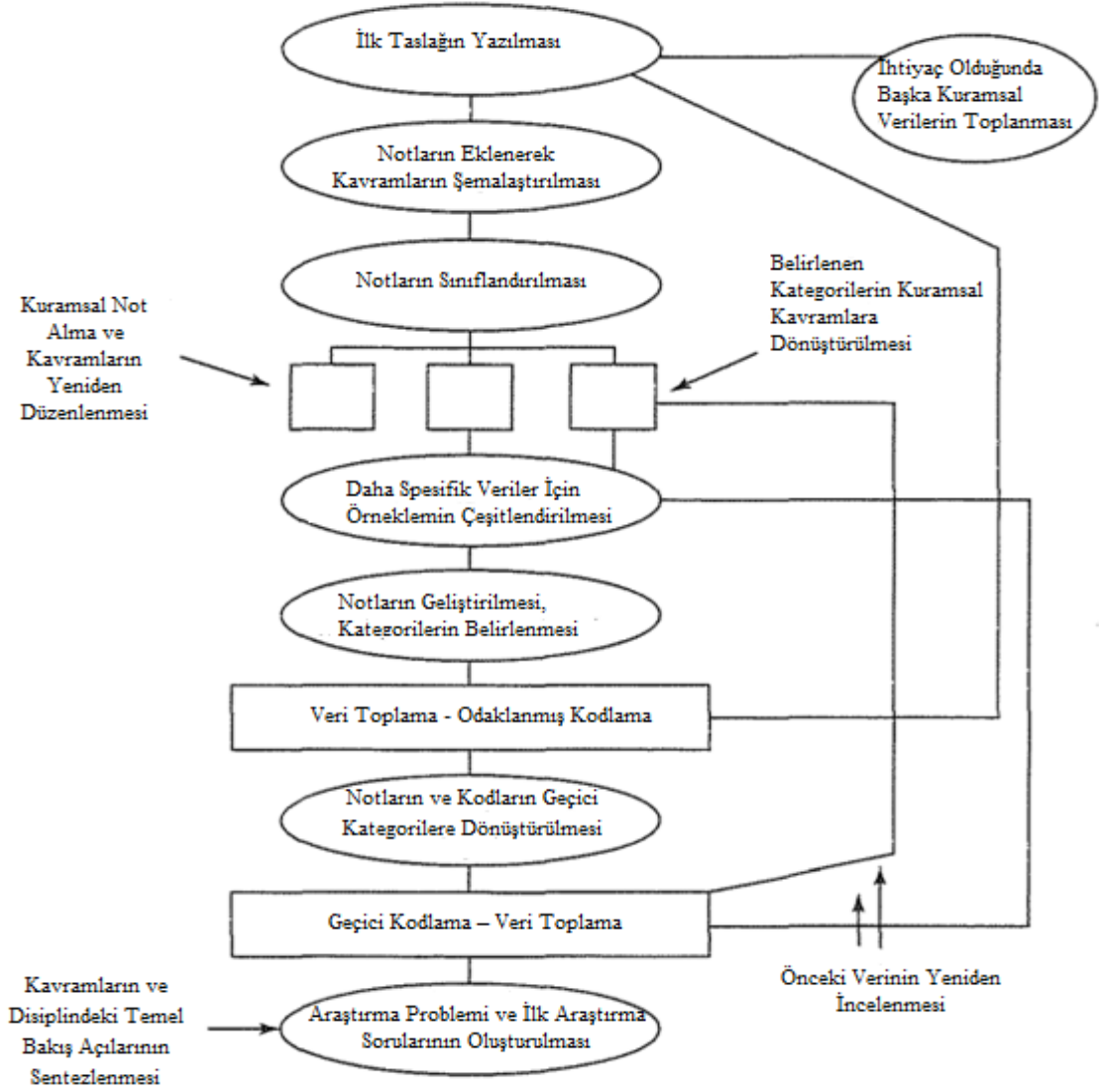
Teorinin kurucuları arasında da teorinin nasıl uygulanacağı konusunda fikir ayrılıkları olduğu bilinmektedir. Glaser araştırmacının yaptığı araştırma alanı ile ilgili mümkünse fikrinin olmamasını hatta araştırmayı tamamen boş bir zihin (*tabula rasa*) ile yapması gerektiğini savunurken, Strauss araştırmacının konu ile ilgili mutlaka bir ön bilgiye sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Glaser'in *tabula rasa*'ya yönelik bir yöntem izlemesinin temelinde düşünsel yaratım sürecinin mevcut teoriler ile sınırlanmasından kaçınmak yatmaktadır. Strauss ise belirli bir bilgi birikimiyle daha doğru yorumlara ulaşılabileceğini savunmuştur (Gençoğlu, 2014: 685). Yapılmış olan bu çalışmada da Strauss'un görüşleri takip edilerek konu ile ilgili var olan bakış açısını derinleştirmek için yapılan literatür taraması sonrasında toplanan verilerin analiz edilmesine başlanmıştır.

Gömülü teorinin uygulanmasında, teorinin ilk ortaya koyulduğu günden bu yana geliştirilen üç temel desenden söz etmek mümkündür. Bu farklı yaklaşımları Corbin ve Strauss'un (2008) geliştirdiği sistematik desen, Glaser'in (1992) geliştirdiği klasik desen ve Charmaz'ın (1990) geliştirdiği yapılandırmacı yaklaşım olarak sınıflandırmak mümkündür (Çelik, 2015: 39).

Gömülü teori tekniğinin en güçlü yanlarından biri, araştırmacının topladığı veriler üzerinden bir analiz gerçekteleireceği için, tarafsızlığını koruma şansının diğer araştırma tekniklerinden daha yüksek olmasıdır. Tümdengelimci tekniği bir kenara bırakarak, benzer olayları ve durumları gruplandırmayı amaçlayan gömülü kuram tümevarımcı bir anlayışa sahiptir. Gömülü teori çalışması genel bir problemin incelenmesiyle başlayıp, sonraki aşamalarda güncel sosyal kaygılara ilişkin bulgular toplamaya yönelmektedir (Bitsch, 2005: 88). Bu kabulden yola çıkılarak yapılan görüşmelerde, katılımcılara öncelikli olarak yöneltilen sorunun genel nitelikte olması gözetilerek sanatın toplum için gerekliliği konusu tartışmaya açılmıştır. Görüşmenin

devamında araştırma sorusuna yönelik bulgulara ulaşmak amacıyla daha detaylı sorulara geçilmiştir.

**Şekil 3: Gömülü Teori Süreci**



Kaynak: Charmaz, 2006: 11.

Oluşturulan örneklem için ideal kabul edilen sayı, araştırma sorusuna cevap olabilecek kavramların tekrar etmeye başladığı nokta olarak gösterilmiştir. Ancak böyle bir “doyum noktası”na ulaşmak ideal olandır, çünkü verilen her cevap görüşülen her kişi farklı bir boyutu oluşturmak ihtimaline sahiptir. (Anselm ve Glaser, 1967: 61). Örnekleme dahil edilerek mülakat yapılan herkesin bir başka kategori oluşturma olasılığı bulunduğu için söz konusu olan “doyum noktası”na

ulaşmak araştırmacı için mümkün olmayacaktır. Bu nedenle yapılan mülakatları belirli bir sayı ile sınırlamak sonuca ulaşmak açısından gereklidir.

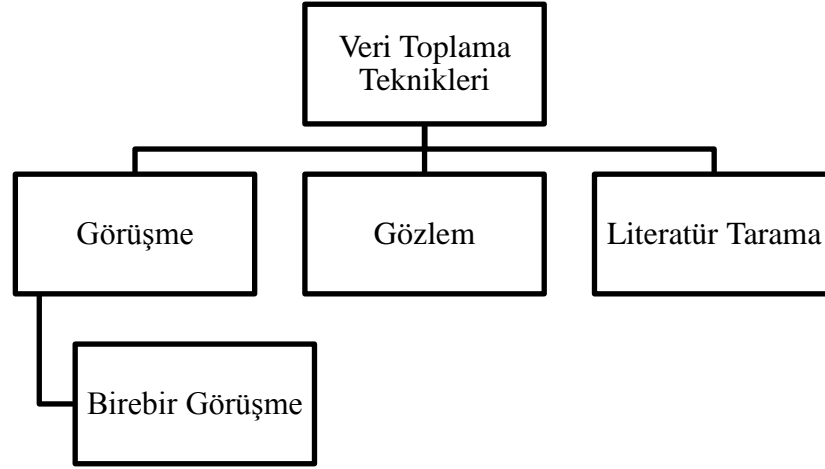
Nitel araştırmalarda, nicel araştırma yöntemlerinde olduğu şekilde belirli bir analiz tekniği kullanılmadığı için, verilerin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek bildiğimiz anlamda mümkün değildir. Ancak araştırmada belirli bir sistematığın yerleştirilip bunun takip edilmiş olması ve kullanılan analiz tekniklerinin farklılaşmaması, elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik koşullarını sağladığını gösterecek bir emaredir (Gençoğlu, 2014: 689).

Bu çalışmada mevcut teorilerden yararlanarak bulgulara ulaşmak yerine gömülü teori yöntemi tercih edilerek yeni bir teori geliştirme çabasına girilmesinin temel nedeni, tiyatronun devlet ile olan ilişkisi gibi her ülkenin kendi dinamiklerine bağlı olarak şekillenmesidir. Türkiye de kendine özgü bir toplumsal yapıya, kültürel temellere, toplumsal hassasiyetlere, siyasal kodlara, yönetsel geçmişe sahiptir. Ancak bu boyutlar göz önünde bulundurularak bir çözüm önerisi geliştirilmesi mümkündür (Çelik, 2015: 26). Dünyanın çeşitli yerlerinde başarıyla uygulanan yöntemlerin, bir başka coğrafyada aynı başarıyı göstermesi tüm bu değişkenler yüzünden söz konusu olamamaktadır.

## **6.2. Verilerin Toplanması, İşlenmesi ve Analizi**

İlk adım olarak araştırmanın teorik altyapısı şekillendirildikten sonra, tiyatronun yönetim kademesinde aktif rol oynamakta olan veya daha önce rol oynamış bürokratlar ve tiyatro sanatçıları ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak veri toplanmasına geçilmiştir. Görüşmelerde sorulmak üzere yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırma sorusuna cevap arayan nitelikte olup, soruların hazırlanması aşamasında kolay anlaşılmasına ve sorunun muhataplarını yönlendirici olmamasına özellikle dikkat edilmiştir. Görüşmelerde ses kayıt cihazı ve not alma tekniği birlikte kullanılmıştır. Özellikle kamu kurumlarında karşılaşılan yanlış anlamaların önüne geçilmesi amacıyla, görüşme yapılan kişilerin isimlerinin ve çalıştıkları kurumların gizli kalmasını taahhüt eden bir etik taahhüt belgesi hazırlanarak bağlı bulunulan enstitü yönetimince onaylanmıştır. Araştırma boyunca yapılan kişisel gözlemler ve literatür taraması da başvuru diğer veri toplama yöntemleridir.

**Şekil 4: Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Teknikleri**



Katılımcıların görüşleri, isimleri ve çalıştıkları kurumlar gizli kalacak şekilde kodlanarak değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcılardan bürokrat kimliğine sahip olanlar için bürokrati ifade edecek şekilde “B” olarak kodlanmış, her katılımcının kodunun yanına B1, B2, B3 şeklinde katılan bürokratların sayısı kadar numara verilmiştir. Katılımcılardan sanatçı kimliğine sahip olanlar için ise sanatçıyı ifade edecek şekilde “S” olarak kodlanmış, her katılımcının kodunun yanına S1, S2, S3 şeklinde katılan sanatçıların sayısı kadar numara verilmiştir.

Katılımcılar ile yapılan mülakatlar belirli bir süre ile sınırlandırılmamıştır. Katılımcıların soruları yanıtladıkları ve üzerinde konuşmaya devam etmek istedikleri sürece görüşmelere devam edilmiştir. Görüşme sürecinde katılımcıların rahat cevap verebilmeleri ve ses kaydında bozulmaya neden olacak bir kirlilik olmaması için, rahat ve sessiz bir ortam oluşmasına özen gösterilmiştir. Yapılan mülakatlar sohbet şeklinde gerçekleşmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanarak, bağlı bulunulan enstitü yönetimine onaylatılan etik taahhüt belgesi ile isimlerin ve kurumların gizli kalacağı yönündeki algı, daha samimi konuşmaların gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Görüşme yeri olarak kimi zaman kamusal alanlar çoğunlukla kafeler, kimi zaman katılımcının ofisi belirlenmiştir.

**Tablo 3: Mülakat Sürelerinin Katılımcılara Göre Dağılımı**

<b>Katılımcının Kodu</b>	<b>Görüşme Süresi</b>
S1	01:05:53
S2	01:16:08
S3	01:30:31
S4	00:25:08
S5	01:07:28
S6	02:26:29
S7	01:58:39
S8	01:53:27
S9	01:05:36
S10	00:35:48
S11	00:23:00
S12	00:17:06
B1	00:22:59
B2	01:48:46
B3	00:56:01
B4	01:02:47
B5	01:26:13
Toplam: 17 Kişi	Toplam süre: 19:51:54

Oluşturulan yarı yapılandırılmış mülakat soruları gömülü kuram esaslarına göre hazırlandığından, temel çerçevesi aynı kalmakla birlikte alınan cevaplara göre çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Her verilen cevap ortaya yeni temalar çıkarmış, sorular bu oluşan yeni kategorilere göre sürekli revize edilmiştir.

Araştırmanın analiz sürecinde sanat yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlarda alınan ses kayıtları deşifre edilerek tamamı metin haline getirilmiştir. Araştırmanın analiz aşamasında, nitel desenlerden klasik veya yapılandırmacı desen dışarıda tutularak sistematik desenin kullanılması uygun görülmüştür. Sistematik desende veri analizi yaparken, gerçekleştirilen mülakatlar boyunca elde edilen verilerin bir teoriye dönüşmesi için uygulanması gereken ilk işlem “kavramsallaştırma”dır. Önemli görülen olguların bir araya toplanması

anlamına gelen kavramsallaştırmadan sonra bu kavramlar boyutlara bir başka deyişle kategorilere ayrılır, kategoriler de yine farklı özelliklerine göre alt kategorilere ayrılarak, yapılan çözümler belirli bir sistematığe bağlanır (Strauss ve Corbin, 1998: 103). Toplanan veriler doğrultusunda oluşturulan bu sistem, bilginin de düzenlenmesini sağlamaktadır.

Verinin analizinde yapılan kodlamada üç adım izlenmiştir. Bunlar sırasıyla açık kodlama (*open coding*), eksen kodlama (*axial coding*) ve seçici kodlama (*selective coding*)'dır (Corbin and Strauss, 1990: 12). Oluşturulan metinler analitik olarak parçalarına ayrılarak ilk kodları tespit etmek amacıyla açık kodlama yapılmıştır. Açık kodlama yapılması aşamasında mülakatların süre olarak oldukça uzun sürmesinden yola çıkılarak, kullanılan etiketleme yöntemi olarak satır satır kodlama yapılmakla birlikte, tüm satırların adlandırılması yoluna gidilmeyip, veri içinde anlamlılık gösteren satırların kodlanmasına öncelik verilmiştir. Satır satır kodlama yönteminin yanı sıra paragraflara isim verme yoluna gidilmiştir. Etiketlenen paragrafların birbiri ile ilişkili olanları tespit edilmiş ve buna göre kategorilere ayrılmıştır.

**Tablo 4:Mülakat Yapılan Kişilerin Profesyonel Kimliklerine Göre Dağılımı**

<b>Bürokrat (B)</b>	<b>Sanatçı (S)</b>	<b>Toplam</b>
5	12	17

## **7. BULGULAR VE TARTIŞMA**

Kamuda yeni bir tiyatro yönetim modelinin oluşturulması aşamasında tiyatronun etkileşim halinde olduğu aktörlerin ortaya koyulması önem taşımaktadır. Yönetim yapısını anlayabilmek ve buna göre kurgulamak için bu sürecin içinde yer alan tüm aktörler ve bunların hem sanat ile hem de birbirleriyle olan ilişkileri belirleyici olmaktadır.

### Şekil 5: Tiyatro Yönetiminde Yer Alan Aktörler

Tiyatro					
Toplum	Devlet	Siyasetçi	Sanatçı	Sivil Toplum Kuruluşları	Özel Sektör

Tiyatro sanatının merkez olarak alındığı bu modeldeki tüm aktörler bir ülkedeki tiyatronun yönetim mekanizmasının şekillenmesinde rol oynamaktadır. Öncelikle toplum tiyatroyu talep eden konumdadır. Bu talebin karşılanmasını devletten veya doğrudan sanatçının kendisinden isteyebilir. Bu durumda tiyatro ya devletin ödeneği ile sunulan bir hizmet olacak, ya da sanatçının özel sektörde sunduğu ve bu devamlılığını sağlamak için kar amacı güden bir hizmet olacaktır. Siyasetçiler ise bu toplumdaki yetkiyle bu konuda uygulanacak politikaları üretecek aktörler olarak önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmada, çıkış noktası olarak tiyatro özelinde sanatın devlet tarafından desteklenip desteklenmemesi gerektiği sorusuna yanıt aranmıştır. Katılımcıların tamamı, sanatı devlet tarafından desteklenmesi gereken bir alan olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu durum “sanatın devlet tarafından desteklenmeli mi?” şeklindeki sorunun değiştirilerek “sanat devletin sunduğu kamusal bir hizmet olmalı mı?” şeklinde sorulmasına yol açmıştır. Alınan yanıtlar temelde ulaşması hedeflenen ideal bir model önerisinin geliştirilmesi için veri sağlamıştır.

Yapılan görüşmeler çerçevesinde alınan cevaplardan yola çıkılarak devletin sanatı desteklemesinin neden bir gereklilik olduğu, devletin bu desteği nasıl vereceği, Türkiye’de mevcut sistemde uygulayıcıların yaşadıkları sorunlar ve nihayet tiyatro yönetiminde daha etkin bir yönetim modelinde olması gerekenler kategorize edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle sanata devlet desteği verilmesinin nedenlerine yer verilecektir. Sonraki aşamada, kaçınılmaz olarak tarif edilen devlet – sanat ilişkisinin Türkiye’deki uygulamasında yaşanan temel çatışma noktaları

ortaya koyulacaktır. Nihayet sorunların daha aza indirildiği verimli ve etkin işleyen bir modelin unsurları incelenecektir.

### 7.1. Devletin Sanatı Desteklemesine Yönelik Bulgular

Sanat, toplumdaki her bir birey için farklı anlamlara gelmektedir. Kimi için televizyonda izlediği dizi ve filmler, kimi için arabada dinlediği müzik, kimisi için duvara asılacak güzel bir tabloyu ifade eden sanat, herkesin hayatında bir şekilde yer bulmaktadır. Sanatın böylesine istemsizce hayatlarımıza sızmasının nedenleri birden fazladır. Sanat uygulayıcılarıyla yapılan görüşmelerde de hayatlarımıza bu kadar girmiş olan sanatın, devlet ile kaçınılmaz bir ilişkisi bulunduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Bu ilişki sonucunda varılan, devletin sanatı desteklemesine yönelik algının nedenleri toplanan veriler doğrultusunda boyutlara ayrılarak incelenmiştir. Bu boyutlar toplumsal, ekonomik, yönetsel, siyasal ve kültürel olarak belirlenmiştir.

#### Şekil 6: Devletin Sanata Verdiği Desteğin Nedenleri

Devlet Desteğinin Nedenleri				
Siyasal	Yönetsel	Ekonomik	Toplumsal	Kültürel

**Amaç 1:** Devletin sanata destek vermesinin altında yatan nedenler nelerdir?

#### 7.1.1. Sanatın Toplum Üzerinde Yarattığı Etki

Devletin sanatı desteklemesinin toplumsal nedenlerine yönelik bulgulara ilişkin yapılan açık kodlama örnekleri Tablo 5’de verilmiştir.



**Tablo 5: Devletin Sanatı Desteklemesinin Toplumsal Nedenleri**

		<b>Sanatın Topluma Etkisi</b>
Toplumsal Etki	Tarihi anlatma	<p>“Atatürk’ün Kurtuluş Savaşı’nda insanlar çarpışırken söylediği söz “Bizim bu savaşı kendimize anlatacak şairlere, ressamalara, müzisyenlere ihtiyacımız var.”</p> <p>“Eğer bugün ortaçağdan kalan resimler, müzikler olmasaydı, bir tabloya bakınca o zamanki insanlar <u>nasıl yaşıyordu, neler hissediyordu, neye önem veriyorlardı görüyorsunuz.</u>”</p>
	Eğitme	<p>“Aslında bir <u>nesili yetiştiren bir şey sanat.</u> Bundan 30-40 sene sonra ortaya çıkacak bir şeyi yapıyorsunuz bugün. İnsanların zihnine bir güzellik ekliyorsunuz, farkındalık yaratıyorsunuz ve aslında bir <u>toplumu şekillendiriyorsunuz.</u>”</p> <p>“En görgüsüz insanı sürekli tiyatroya getirdiğinizde tüm davranışları, oturması, kalkması, kendini ifade etmesi, seçenekli düşünmesi, insanlara yaklaşımı <u>değişecektir.</u> Tiyatro bunların hepsini, bunu yap şunu yap demeden <u>bilinçaltına göndererek öğretir.</u> Tiyatronun gücü buradan kaynaklanıyor.”</p>
	Düşünceleri şekillendirme	<p>“Amerika Vietnam Savaşı’na girdi, dünyanın en haksız savaşıydı. Tamamen sömürü, tamamen politik. İnanılmaz kötü bir savaş yapıyor insan öldürüyor, katliyor, napalm bombası atıyor,. Ama bir tane film yapıyor, o filmde <u>ağlıyorsunuz Amerikan askeri için.</u>”</p>
	Farklılık yaratma	<p>“Sanat olmadan <u>insan hayatı çok siyah-beyaz,</u> işten eve- evden işe yaşıyoruz. Sanat, <u>kovalarla renklerin fişkırılması gibi.</u>”</p>
	Ortak duygular yaratma	<p>“Tüm insanlar hayatta bazı duyguları yaşar; herkes aşık olur, herkes ölüm acısı yaşar, herkes hastalanır. Sadece sanatçılar bu duyguları ortaya öyle bir şekilde ortaya koyar ki, <u>bütün insanlık bunu hisseder.</u> Baktığımızda herkes bu duyguları hissetmiştir, ama biri gelip bir film yapar, o filmi izlersiniz ve gerçekten bu <u>duyguları tekrar keşfedersiniz.</u>”</p> <p>“Eğer bir <u>toplumsal konsensüs,</u> bir medeniyet ve kültür algısı oluşturmak gibi bir hedefiniz varsa, devlet sanat yapmak zorunda hissedebilir.”</p>

	Moral verme	“Düşünün dünyada neredeyse 20 yıl içinde küllerinden doğan bir Almanya ne ile kendine gelmiştir? Sanata verdiği önem ile. Yerle bir edilen Almanya önce tiyatro binalarını onararak <u>hayata dönmüştür.</u> ”
	Eğlendirme	“Dönem dönem farklılaşır ama hiç değişmeyen tek bir işlevi vardır; <u>eğlendirmek.</u> ”  “[...] bunları yaparken ki metodu biçimi ne olursa olsun, <u>mutlaka eğlendirmeyi seçer.</u> Eğlendirirken ağlatabilir, güldürebilir hatta tiksindirebilir.”
	Estetik katma	“Sanat [...] bir kaosu barındırmamaktadır, estetik bir yanı vardır. <u>Yaşama estetik müdahale biçimidir sanat.</u> ”  “Hiç farkında olmadan da <u>her şeyin en güzelini arıyor, en estetiğini arıyor olabiliriz.</u> Bir yere bir şey koyacaksak en güzel, en estetik olanını koymaya çalışıyoruz. Bunun böyle olduğunu farkına varmamız bizim kültürel gelişimimize bağlı.”
	Birleştirici olma	“Tiyatroya gelmiş insanlar yanındaki insanı daha önce görmez, bir bakarsınız Türkiye gerçeğindeki gibi biri kapalıdır yanındaki mini etek giyer, farklıdır. Birbirlerine bırakın selam vermeyi, birbirlerini yaydıkları enerjiyle dövdükleri yerde iki koltuğun arası çıkar. O iki koltuğun arasına bir tiyatro biletini sokarsınız <u>bütün bağlar bağlanır.</u> ”  “Pazar günleri 6’dan sonra diye çocuklara çocuk tiyatrosu koyduk. O gün AVM’lere gitmeyin, bilgisayarla oynamayın sabah birlikte kahvaltı yapın, 6’da anne baba çocuk el ele buraya gelin dedim. Pazar günü ben hiçbir şey yapamadıysam 3 kişi <u>el ele tutuşma şansı veriyorum.</u> ”  “Tiyatro, daha bölüşen daha anlayan, daha ötelemeyen, ayrışmayan, farklılıklarıyla <u>yan yana durabilen bir toplum yaratır.</u> ”
	İnsana dair olma	“Sanatın, <u>insanı insan yapan bir özelliği vardır.</u> Benim için en temel olan şey budur. Bir tiyatrodan, sinemadan çıktığınız zaman <u>daha fazla insansınız aslında,</u> kendi <u>insanlığınızın farkına varıyorsunuz.</u> Ben bunu çok hissetmişimdir, gerçekten çok iyi bir yapım olduğu zaman, çok iyi bir film olduğu zaman,

		çok iyi bir senfoni olduğu zaman.” “Sanatın olmadığı bir toplumda vahşet olur. İnsanın içindeki hayvan büyür. Çünkü böyle <u>dürtülerimiz var bunu dizginliyoruz.</u> ” “Sanat da sevgiyi anlatıyor çeşitli yönleriyle. Sanat <u>insanı insan yapıyor.</u> ” “ <u>Sanat insandan kopmuyor</u> , insan sanattan kopmaya çalışsa da bir şekilde <u>sanat insanı buluyor.</u> ”
	Çok yönlü düşünme	“Bir enstrüman çalmak için <u>hem mekanik, hem duyuşsal, hem zamansal</u> bir beceri gerekiyor. Bir resim yaptığımızı düşünün bunun rengi var perspektifi var.”

Sanatın tarihi anlatması, eğitsel olması, toplumun düşünceleri şekillendirmesi, farklılık yaratması, ortak duygular yaratması, moral vermesi, hayata estetik katması, birleştirici olması, çok yönlü düşünmeyi sağlaması gibi sıralanan başlıklar, devletin sanata destek vermesini gerekli kılan sanatın toplum ile ilişkisini açıklamaya yöneliktir.

Sanatın toplum ile olan ilişkisinin önemli unsurlarından biri estetik arayışıdır. Güzelliğin felsefesi olarak ortaya çıkan estetik kavramı Alman filozof Alexander Gottlieb Baumgarten tarafından geliştirilmiştir. Ancak zamanla güzelliğin nesnel bir kavrayış olmadığı, herkesin ayrı bir yargıya sahip olduğu düşüncesi kabul görmeye başlamış, dolayısıyla bir nesneden herhangi bir çıkar olmaksızın hoşlanılmasını ifade eden ve insandan insana değişen estetik yargı önem kazanmıştır (Tekel, 2015: 150). Estetik, toplumun kimi zaman farkında bile olmaksızın aradığı bir olgudur. Bir tercih yapılırken her zaman daha iyiye yönelme eğimi vardır. Sanat bu arayışların karşılandığı bir alan olarak toplum hayatında kendine yer bulmaktadır.

*“Yaşama estetik müdahale biçimidir sanat” (S2).*

*“İnsanlar, kültürlerine, eğitimlerine, içinde buldukları ortama göre, farkında olsalar da olmasalar da, bilseler de bilmeseler de herkes bir güzel ve estetik arayışındadır. Bunun ilk insandan beri çeşitli örneklerini görmekteyiz. İnsan belirli bir yaşa gelip, karşı*

*cinse ilgi duymaya başladığında ilk söylediği şey “bu güzel”. Herkes kendine göre bir güzele ilgi duyabiliyor. Çiçeğin, böceğin daha görsel olanı, daha cazibeli olanı daha güzel olanı tercih ediliyor. Çünkü insanın bir nevi yaratılış gayesinde zaten bir estetik var. Bu insanın doğumundan ölümüne kadar en doğal ihtiyaçlarından biri. Ancak bizim, bunun böyle olduğunu farkına varmamız bizim kültürel gelişimimize bağlı. Hiç farkında olmadan da her şeyin en güzelini arıyor, en estetiğini arıyor olabiliriz. Bir yere bir şey koyacaksak en güzel, en estetik olanını koymaya çalışıyoruz” (B2).*

Estetik yargı, toplumdaki her bir bireyin farklı zevklere sahip olmasını ifade etmektedir. Sanat bu birbirinden farklı zevkleri yansıtan bir oluşumdur. Zevklerin bu farklılığı katılımcılar tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

*“Sizin güzeliniz başkadır. Siz gidip bir objeyi çok güzel bulurken, ben bir başkasını çok güzel bulabilirim. Bu benim akış açım, benim zevkim veya kullanma alanıma göre tercihim. Bu insan hayatının her yerinde var. Zamanla bu açığı kapatabilmek için seslerinden yolan çıkarak müzik eserlerini, hareketlerinden yola çıkarak tiyatroyu, bunlar birleştirerek müzikalleri, ilerleyen yıllarda teknolojiyle birlikte sinemayı derken resmi geliştirerek, bunların üzerinden de sanat ve estetik değerler üretmeye başlamıştır insanoğlu. Dolayısıyla insan hayatının her anında farkında olsa da olmasa da bir sanat eseri bir estetik arayış var” (B2).*

*“Mesela denizin kenarına gittiğimizde bazen hatıra kalsın diye denizden küçük bir taş alırız. Evin bir köşesinde dursun bakıp hatırlarım diye düşünürüz. O taşı seçerken herkes kendi zevkine göre seçer, oval, düz, tombul, farklı renkli. Milyonlarca taş içinden kendine en yakın olanı, estetik olarak en çok hoşuna gideni seçer. Sanata yönelik bakış açısı da böyledir” (B2).*

### 7.1.2. Ekonomik Etki

Devletin sanatı desteklemesinin ekonomik nedenlerine yönelik bulgulara ilişkin yapılan açık kodlama Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6:Devletin Sanatı Desteklemesinin Ekonomik Nedenleri**

Devletin Sanatı Desteklemesinin Ekonomik Nedenleri	
Ekonomik Etki	<p>Maddi karşılığının olmaması</p> <p>“Oyun oynuyoruz, sahneye çıkıyoruz. Diyorlar ki kaç kişi geldi oyuna? 1000 kişi. 1000 kişi 20 liradan bilet olsa 20.000 lira. Bunları toplasanız oradaki oyuncuların maaşı etmiyor. Yani <u>ticari olarak baktığınızda zarardayız. Ama toplumlar için sanatın para karşılığı yok.</u>”</p> <p>“Dünyada hiçbir zaman bir tiyatronun kar ettiği, bununla ailesini geçindirdiği, bir de üstüne para koyarak <u>zengin olan bir oyuncu yok</u> ki dünya üzerinde. Dolayısıyla toplum <u>sanatı parasal bir değerlendirmeye tabi tutmamalı.</u>”</p> <p>“Sivillerin girişimiyle böyle yerleri satın alıp, buralarda bazı sanatsal sergiler, gösteriler yapmak insanlar buna ticari olarak bakacakları için <u>getirisi olmayan şeyler.</u>”</p> <p>“Yatırım deyince aklımıza hep bir geri dönüş geliyor, bunun bir geri dönüşü olmalı diyoruz. Hayır, <u>hiçbir geri dönüşü olmayacak.</u> Sadece hakkaniyetli, sevgi dolu, mutlu insanlar yaratmak olacak bunun sonucu.”</p>
	<p>Piyasa koşullarına uyum sağlayamama</p> <p>“Devlet desteği olmadığı takdirde muhtemelen <u>yok olmaya yüz tutan bir hal alır.</u> Çünkü her şeyin ekonomik olarak maddi yükü yüksek olduğu için insanlar bu tür şeyleri üretseler bile, gösterebilecekleri mekanları bulup kiralayabilmek artı bir maliyet getireceği için <u>sanat yok olur.</u>”</p>
	<p>Mülkiyetin pahalı olması</p> <p>“Sonuçta <u>mülkiyetin de çok pahalı olduğu bir şehirde yaşıyoruz.</u> Sivillerin girişimiyle böyle yerleri satın alıp, buralarda bazı sanatsal sergiler, gösteriler yapılmalı.”</p>
	<p>Büyük prodüksiyonların yapılması</p> <p>“Şehir tiyatrolarının <u>özel tiyatroların ekonomik olarak cesaret edemeyecekleri oynamak</u> gibi bir görevi var.”</p> <p>“Özel tiyatrolar ne kadar çoğalsa da, ödenekli</p>

		kurumlar en azından 40 kişilik oyunları oynamak için vardır. <u>Büyük prodüksiyonları sahneye koymak için olmak zorundadır</u> , ucuz bilet satmak için olmak zorundadır, ücretsiz oyunlar oynamak için olmak zorundadır.”
	Bilet fiyatları	“Bir koltuğu <u>15-16 liraya mal edip 20 liradan bilet satmaya çalışıyoruz</u> . Devlet tiyatroları bir koltuğu <u>100-150 liraya mal ediyorlar bileti 10-15 liradan satıyorlar</u> .”

Açık kodlama ile oluşturulan sanatın maddi karşılığının olmaması, piyasa koşullarına uyum sağlayamaması, mülkiyetin pahalı olması, büyük prodüksiyonların yapılması ve bilet fiyatları gibi unsurlar devletin sanata destek vermesini nedenlerini ekonomik açıdan açıklamaya yöneliktir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda sanat bir endüstri olarak görülmeye başlanmıştır. Özellikle neo-liberal politikaların etkisiyle devletin tekelden çıkararak özel şirketler tarafından da desteklenmeye başlaması bu dönüşümü hızlandıran etkenlerden olmuştur (Wu, 2005: 24). Sanatın büyük meblağlar harcanarak üretilmesi, karşılığında daha da büyük meblağların kazanç olarak şirketlere dönmesi bir kenara, üretilen eserlerin niteliği tartışma yaratmaktadır. Sanatın piyasa şartlarında üretilmesine yönelik katılımcının kullandığı benzetme şu şekildedir:

*“Sanat aslında toplum için piyasaya bırakılamayacak kadar önemli bir şey. Toplumun geleceğini şekillendirme gücü olan bir şey. Karnınız acıktığında sokakta ne yiyebilirsiniz döner, tavuk döner, patso, sosisli.. Bunlar en az maliyetle, en fazla satılabilecek şeylerin yapıldığı piyasadır. Herkes kar etmek için piyasadadır. Siz çocuğunuzu beslemek için üç öğün piyasadaki ürünleri tercih eder misiniz? Doyurur belki, tıkar ama besleyici değil. Devletin elini çekip sanatı piyasaya bırakması da buna benziyor. Piyasa da ne kadar çok para kazanırım diye bakıyor, bu yüzden en kolay müzikleri çalar, insanların çiğnemedi sindirebileceği müzikleri çalar, en ucuz, basit resimleri yapar. Çünkü sokaktaki vatandaş bunu çok kolay anlıyor, beğeniyor ve alıyor. Müzik çok güzel duygusal, arabesk, “sen beni terk ettin ben yaşayamam”. Sanatı piyasaya terk ettiğiniz zaman zanaata dönüşür”(S1).*

Sanatın kültürel gelişmişlik düzeyi yüksek olan ülkelerde, piyasa şartlarında varlığını devam ettirebilmesi öngörülen bir durumdur. Öte yandan kültürel gelişmişlik düzeyi daha düşük ülkelerde devletin müdahalesi sanat kurumlarını ayakta tutmaktadır. Devlet sanata desteğini çektiğinde, bundan etkilenecek ülkelerden biri de Türkiye'dir. Türkiye gibi sanat piyasası çok gelişmemiş ülkeler için duyulan endişe aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

*“Bugün X'in yaptığına bakın. Güzel bir şey yapıyor mutlaka olsun, ama ithal ediyor. Çok iyi malı, çok yüksek fiyata... Biletleri 300, 700, 1000 TL'ye, gelip 15 gün kalıyor, oyunu oynuyor parasını alıyor ve gidiyor. Geriye ne kaldı? Işıkcısı mı, makyajcı mı, dekorcu mu? Hayır, hepsi gidiyor. Eğer bizim tüm kurumlarımız operamız, orkestralarımız, tiyatrolarımız tam fonksiyonlu olarak çalışsa, hiçbir sıkıntı yok. Gelsinler, onlar da olsun. Ama burayı yok edip, sadece onlarla bir sanat hayatı olacağını düşünmek korkunç. Onlar topluma bir şey vermiyorlar, parayı alıyor, güzel bir eğlence sunuyor, gidiyor. Ama bizim operamız olduğu zaman, operada kunduracı var, kostümcü var, perukacı var, opera için heykeltıraş var, ışıkçı var, rejisör var. İnanılmaz bir ekosistem var” (S1).*

*“Özelde sanat üretiminde bulunan insanlar ekonomik anlamda çok zor durumdadır, çünkü ülkemizde sanat yapmak pahalı bir iş. Yazarın telif hakkı var, yönetmenin telifi var, sahne tasarımcının telifi var, onların uygulamaları var, dekorlar var, kostümler var. Bir de neden verdiğimiz bilmediğimiz muhtasar vergisi ve KDV var. bunların oranları o kadar yüksek ki, devlet hiç yardım yapmasın ama vergileri sıfırlasın istiyoruz” (S8).*

Devletin sanata verdiği destek, ülkenin ekonomik durumuyla da yakından ilgilidir. Öte yandan Türkiye'de ekonominin iyi durumda olduğu halde, sanata verilen desteğe yönelik açıklamalar bir katılımcı tarafından şu şekilde eleştirilmiştir:

*“Ekonominin iyiye gittiği yerlerde sanatta inanılmaz bir atılım oluyor. Bunun en büyük göstergesi Venedikli Medici ailesi. Ticaretten*

*kazanılan paralar bize Vivaldiler, Marcellolar, Albinoniler olarak dönüyor. Mimari ve resimde de benzer gelişimi görüyoruz. Bizim ülkemizde de ekonomi madem o kadar iyi, Türkiye ekonomisi büyüdü, bizim bunu sanatta da görmemiz lazım diye düşünüyorum” (S1).*

Sanat, yönetimler tarafından kazanç elde edilecek bir alan olarak kabul edilmemekle birlikte, ekonomiye yaptığı dolaylı etkiyi de göz ardı etmemek yerinde olacaktır. Özellikle son yıllarda kültürel gelişmişlik düzeyi yüksek olan ülkelerde gittikçe büyüyen kültür endüstrisi bir kenara, sanatın sergilendiği yerlerin ekonomisine de bir hareket kattığı şu şekilde ifade edilmektedir:

*“Burada bizim tiyatro olarak var olmamız aynı zamanda bir ekonomi de yaratıyor aslında. Örneğin şenlik yapıyoruz, dışarıdan birçok insan geliyor, bu da bir ekonomi yaratıyor” (S7).*

### 7.1.3. Yönetimsel Etki

Devletin sanatı desteklemesinin yönetimsel nedenlerine yönelik bulgulara ilişkin yapılan açık kodlama Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7: Devletin Sanatı Desteklemesinin Yönetimsel Nedenleri**

		Sanatın Yönetime Etkisi
Yönetimsel Etki	Uluslararası tanınırlık	“Toplum sanattan koptuğu zaman, tarihinden, kültüründen kopmuş oluyor. <u>Kendini dünyaya anlatamıyor</u> . İstedığınız kadar kahramanlık yaşayın, istediğiniz kadar güzel şeyler hayal edin, bunu anlatamayacak olduktan sonra (müzikle, şiirler, sinemayla), olmamış gibi bir şey, yok gibi.”
	Eleştirinin iktidarı güçlendirmesi	“Kendi kendisinin eleştirilmesine tahammül edebilen bir yönetim aslında kendisiyle barışık bir yönetim demektir. <u>Dönüp bundan ders de alabilir</u> veya bunu ciddiye almadığı, bunun çok büyük önemi olmadığı için gülüp geçebilir.”  “Devlet ile sanat arasında mutlaka küçük pay büyük pay bir muhalefet ilişkisi vardır. Ama devlet bu muhalefet ilişkisinden korkmamalı endişelenmemeli. Tam tersi <u>bir sağlama yöntemi</u> olduğunu düşünmeli.”



	Saygınlık kazandırması	“Arap dünyası örneğın, para çok çünkü petrol var. Cebinde para olması o insanları otomatik olarak dünya vatandaşı veya aydın kişiler yapmıyor. Bu insanların <u>dünyada herhangi bir saygınlığı var mı? Yok. Zihniyet hala ortaçağ, çünkü sanat yok</u> ”.
--	------------------------	--

Açık kodlama ile oluşturulan sanatın devlete uluslararası tanınırlık sağlaması, saygınlık kazandırması ve eleştirinin iktidarı güçlendirici özelliğine ilişkin başlıklar, devletin yönetsel olarak da sanat ile etkileşimde olduğunu ortaya koymaktadır.

Sanatın devletlere sağladığı en büyük katkılardan biri hem kendi vatandaşları arasında, hem de uluslararası arenada saygınlığını arttırmasıdır. Araştırmaya katılan sanat yöneticilerinin önemli bir bölümünün de, maddi karşılık beklemezsizin sanata destek veren yönetimlerin toplumda itibarlarının arttığı konusunda hemfikir olduğu tespit edilmiştir.

*“Sanatın öneminin bir diğer sebebini de prestij olarak düşünmek gerekir. Benim ilçemde yapılan bir sanat ürünü ödül oluyorsa, ben bundan gururlanırım. Burada yapılan bir üretime dışarıdan ödüller geliyorsa bu bir övünç kaynağı oluyor, aynı şeyi mesela bir sporcu çıktığı zaman da hissediyoruz. Birçok etkenin dışında bu da artı bir değer” (S7).*

#### 7.1.4. Siyasal Etki

Devletin sanatı desteklemesinin siyasal nedenlerine yönelik bulgulara ilişkin yapılan açık kodlama Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8:Devletin Sanatı Desteklemesinin Siyasal Nedenleri**

Sanatın Siyasal Etkisi		
Siyasal Etki	Seçim kazanma düşüncesi	“Siyasiler olaylara bakarken halktan gelen taleplere veya bir sonraki <u>seçimi düşünerek hareket ettikleri için</u> olaya sanatsal açıdan bakamıyorlar.”
	Devletin ideolojisini yayması	“Bir devlet ideolojisini, devlet tüm kurumlarına özellikle de maaş verdiği <u>kurumlara empoze eder</u> . Bu her yerde böyledir Rusya’da da böyle, İran’da da böyle.”

	Sanatı kontrol altında tutma düşüncesi	“Devlet elini çekmez. <u>Karşısında muhalefet görmek istemeyen devlet</u> , daha büyük muhalefet kazanır öyle bir durumda. Bunun için bilişim zamanından, medyatik erklerin süreçlerinin netliği ortadadır. Bir sanatçının medyayı kullanabilme gücü, herhangi bir partinin il teşkilatıyla eşit değerdedir.”
	Siyasetçilere vizyon kazandırması	“Sanatın bakış açısını siyasetçilerin biraz gözüne sokmak gerekiyor. Böylece onların da <u>ufku açılacak</u> . Onlar da <u>dar çerçeveden bakmaktan vazgeçecekler</u> . Geniş bir yelpazeye yayılacaklar, onlara da büyük katkısı olacak.”

Açık kodlama ile oluşturulan siyasal iktidarın seçim kazanma düşüncesi, sanatı ideolojisini yayma aracı olarak görmesi, sanatı kontrol altında tutma düşüncesi ve sanatın siyasetçilere vizyon kazandırması gibi başlıklar sanat ile devlet arasındaki siyasal bağı ortaya koymaktadır.

Sanatın siyasete etkisi ve çoğu zaman bu etkinin siyasi bir tavır olarak tanımlanması, devletin bu alanda etkinlik göstermesinin önemli nedenlerindedir. Kimi zaman özellikle diktatörlüğün olduğu ülkelerde sanatı kontrol altında tutma güdüsü bir adım öteye giderek kendi çıkarlarına yönelik üretim yapılması beklentisine girilmektedir. Bir katılımcı tarafından ifade edilen, bu beklentinin yerine getirilmesine yönelik teşvik oldukça ilgi çekicidir:

*“Bir ülkede insanlar 1500 Euro civarında maaş alıyor, sanatçılar da bunu alıyor. Ama baştaki merci sanatçılara kendi adına binaen bir maaş daha veriyor, böylece orada hiçbir muhalefet yapılmıyor, kimse o maaştan vazgeçmek istemiyor. Adama karşı hiçbir muhalefet yok, akıllı...” (S2).*

#### **7.1.5. Kültürel Etki**

Devletin sanatı desteklemesinin kültürel nedenlerine yönelik bulgulara ilişkin yapılan açık kodlama Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9: Devletin Sanatı Desteklemesinin Kültürel Nedenleri**

Sanatın Desteklemesinin Kültürel Etkisi		
Kültürel Etki	Sanatın belirli bir standardın üzerine çıkarılması	“Yalnızca TRT varken insanların izlediği (izlemek zorunda kaldıkları) <u>filmlerin kalitesi çok iyiydi, tercümeleler mükemmeldi</u> , insanlar oturup akşama kadar olimpiyatlar, buz pateni izliyordu, TRT radyoda arkası yarın kuşağında <u>çok iyi seslendirme sanatçılarının seslendirdiği tiyatroları dinliyorlardı.</u> ”
	Sanatçı yetiştirilmesi	“ <u>Devletin kurumları ağaçlar, özeller meyve sepeti</u> . Bir sürü ağaçtan toplanmış güzel meyvelerin sergilendiği bir tezgâh. “Bizim ağaçlara ihtiyacımız yok, bak ne güzel meyve var orada. Ağaçları keselim” denmemeli.” “Devlete bağlı operalar, baleler, tiyatrolar, inanılmaz <u>sanatçı yetiştirme kapasitesine sahip</u> . Yetişmiş insanlar da dünya standartlarında, kalitesinde.”
	Sanatta yozlaşmanın engellenmesi	“Eğer siz 3 yaşındaki çocuğunuza nasıl beslenmesi gerektiği konusundaki kararı kendisine verirseniz, ömür boyu tatlı, yağlı, kızartma yer. İki sene sonra dişleri çürür, sağlığı bozulur, belki de ölür. Toplumlardaki insanlar ne yemesi içmesi gerektiğini bilemez. Özellikle kültür sanat alanında, <u>kendi haline bırakırsanız, en ucuzu, en kolayı, en kafa yormadan algılanabileceklere giderler</u> . O yüzden devlet önemli.”
	Başarının takdir edilmesi	“Kültür Bakanlığı’nın <u>üst kademeleri konserlerimize gelseler</u> , provalarımıza iştirak etseler, gelip ilk sıraya otursalar...”
	Sanata yönelik algının değiştirilmesi	“Sanat <u>biraz lüks geliyor</u> . Dünyada böyle bir şey var, ekonomi sıkıştığı zaman sanattan kesilir.”

Açık kodlama ile oluşturulan sanatı belirli bir standardın üzerine çıkarılması, sanatçı yetiştirilmesi, sanatta yozlaşmanın engellenmesi, başarının takdir edilmesi ve sanata yönelik algının değiştirilmesi gibi başlıklar kültürel düzlemde sanat ile devletin keşistikleri alanı ifade etmektedir.

Devlet tarafından desteklenmek sanatçılar için önemli motivasyon kaynağı olarak kabul edilmektedir. Devletin verdiği manevi destek de kimi zaman maddi destek kadar performansı olumlu yönde etkilemektedir.

*“Kültür Bakanlığı’na bağlıyız. Kültür Bakanlığı’nın üst kademeleri oyunlarımıza gelseler, provalarımıza iştirak etseler, gelip ilk sıraya otursalar... Sizin yaptığınız işe verilen önem daha fazla olduğu zaman, sizin de bunu yerine getirmek için daha büyük çaba göstereceğiniz kesindir. Biz şimdi kendi kendimize oynuyoruz, seyircilerimiz gelip gidiyor. İnsanların yaptıkları işin önemli olduğunu hissederse, performans da artar” (S1).*

Sanatın, devlet ile olan kültürel ilişkisine yönelik tespit edilen başlıklar olmakla birlikte, Türkiye örneğinde devletin kültürü çok önemli bir noktaya koymadığı yönünde eleştiriler yapılmaktadır:

*“Devletin literatüründe kültür ve sanatın yeri yok. Fikri Sağlar Kültür Bakanı olduğunda ona “muhafazakar ve sağ iktidarlar kültüre ve sanata değer vermiyorlar. Şimdi CHP olarak elinize bir fırsat geçti, ben bundan rahatsızım. 40 tane bakan sıralanıyor. Hiçbir bakanlığı küçüksemiyoruz ama Orman Bakanı bile Kültür Bakanı’nın önünde plaka numarası, Kültür en sonlarda kalıyor. Eğer Atatürkçüyseniz, Atatürk’ün kültüre ehemmiyet veriniz sözünün hakkını vermek istiyorsanız, başbakanınızla da görüşün, kültür bakanını en azından devlet bakanlarının arkasından ilk 10 plakanın içine sokun” dedim. Bana “senin söylediğin hayal, ben bir iş yaptım 34. Sıra çıkmıştı bir önümdeki bakanla anlaşarak araçları değiştirmiş 33 Mersin plakası diye. Bir basamak atlatabildim dedi” (B2).*

## **7.2. Sanat Yönetimindeki Sorun Alanlarına Yönelik Bulgular**

**Amaç 2:** Sanat yönetiminde karşılaşılan temel sorun alanları nelerdir?

Sanat yönetiminde karşılaşılan temel sorun alanlarına yönelik bulgulara ilişkin yapılan açık kodlama Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10: Sanat Yönetiminde Karşılaşılan Temel Sorun Alanları**

		Sorun Alanı
Sanat Yönetiminde Karşılaşılan Temel Sorun Alanları	Sanatın muhalif yapısı	<p>“Sağlıkta yapıyorsun doktorla tartışıyorsun, işine gelmiyorsa atıyor meslekten, burada başka doktoru var zaten yandaş olan. <u>Ama sanat yandaş olmaz.</u> Çok oyun yaptılar. Şimdi Çanakkale için bir oyun yaptılar 1 milyon lira bedeli, 4 oyun oynadı. Sadece yönetmeni 80 bin lira aldı, büyük bir prodüksiyon. Bedava gelenlerle bin kişiye ulaşamadılar.”</p> <p>“Siz dersiniz ki herkes dindar olacak, sanatçılar hayır der. Siz dersiniz ki herkes dinsiz olacak sanatçılar ona da hayır der. Sanatçıların tavrı hep böyledir. Rusya’da dini savunuyor sanatçılar, burada dindarları eleştiriyor. Hâlbuki hepsi aynı kafada “<u>bize bir şey dayatma, tartışalım</u>” o yüzden çıkıyor problemler.”</p> <p>“<u>Tiyatronun muhalif kimliği</u> her zaman için muhalif sesi sevmeyen herkesi rahatsız eder.”</p>
	Devlet desteğini yakın görüştekilerin aldığı düşüncesi	<p>“<u>Hükümet özel tiyatrolara verdiği desteği arttırdı</u>, hakikaten çok ciddi bir artış oldu, ama Genco Erkal alamıyor o yardımları, Ferhan Şensoy alamıyor. Bunlar tiyatronun duayenleridir.”</p>
	Bütçenin yetersiz/belirsiz olması	<p>“İşin özünde başından beri bütçe var. Bütçemizin çoğalması şart. Çünkü biz burada gerçekten tasarruflu davranıyoruz. Her gelen istek formunu imzalamıyorum, sorup soruşturuyorum. Onları kollamak zorundayız çünkü bu halkın parası. <u>Hepsini denetlemek zorundayız, işimiz zor.</u>”</p>
	Toplum tarafından benimsenmemiş olması	<p>“100 senede oldukça fazla iş yapıldı, besteciler çıkardık, eserler yaptık, operalar çıktı, operacılar, ressamalar, tiyatrocular yetişti ama bu 100 yılda <u>sanatı 70 milyon sahiplendi, bağrına bastı diyemiyoruz.</u> Yanlış politikalar, snopluk, elitist durumlar nedeniyle.”</p> <p>“Devlet elini sanattan çektiği zaman, halk bunu çok aramaz çünkü <u>normal hayatının parçası olmamış</u> henüz.”</p> <p>“Halkın genel anlamda, özellikle <u>tiyatroya bir mesafesi</u> var. Bunun sebepleri çok farklı tartışılır. İdeolojiden inanca kadar, estetikten</p>

		toplumla barışıklığa kadar giden çok fazla sorular var.”
	Sanatın uzmanlık gerektirmesi	<p>“Bu konuda devlet politikasını belirlemesi gereken insanlar <u>belli bir eğitim seviyesine gelmiş, belli bir mertebeye gelmiş olmalı</u>. Sadece seçilmiş kişiler, meclisteki insanlar, hayatında hiçbir şekilde sanatla, müzikle, felsefeyle karşılaşmamış insanlar bizim hakkımızda karar verdiği zaman bunun hakkaniyetli bir karar olabileceğini düşünmüyorum. Tamamen iyi niyetli olsa bile.”</p> <p>“Siyaset şunu bilmeli ama; <u>herkes kendi bildiği işi yapmalı</u>. Siyasetçi de bir sanat kurumunun nasıl yönetilmesi gerektiğine dair fikir ortaya koyarken <u>sanatçı kadar bilgisi olması lazım</u> veya sanatçıdan imzalı brif alması lazım. Ben evdeki musluğu bilmeden tamir edemem. En basit haliyle vanayı kapatmam gerektiğini başta bilmeliyim.”</p>
	Devletin destek verdiği kurumlara müdahalesi (Sansür)	<p>“Devletin mesela doktorlara, yalnızca bu hastalık için araştırma yapacaksınız diğerlerini boş verin demesi ne kadar abes ise bir <u>sanat kurumuna da bu eserleri çalışacaksınız bunları çalışmayacaksınız, buraya odaklanacaksınız dememesi lazım</u> diye düşünüyorum.”</p> <p>“Sonuçta gayri ahlaki bir şey varsa ona müdahale etmek gerekir. Bilmiyorum belki bu konuda yasakçı bir zihniyete mi sahibim? Oyun <u>metninin içinde gayri ahlaki bir şey varsa yumuşatılarak veya içine başka bir esprî katılarak</u>, yine verilecek olan bilgi verilebilir diye düşünüyorum.”</p>
	Eksik/yetersiz altyapı	<p>“<u>Tiyatro mimarisi diye bir şey yok</u>, ancak bazı arkadaşların bu işe heves etmesi ile var. Eski tiyatrolara gidip, yönetmenlerle ve tiyatrocularla konuşup gerekenleri tespit etmeyen çalışan az sayıda mimar var. Onun dışında AVM tiyatrosu çok rahat yapılıyor ama onlarda da tavan olmaması gerektiği halde tavan yapılır, sofitası olmak zorundadır o eksik kalır, zaten dar mekânlar veriliyor yapılması gerektiğini bilse de yapamaz. Önüne köprüden bütün spotları verir, klasik tiyatrolarda olması gereken ışık açılarının tümünü kaybedilir. Yeni salonların hemen hepsinde bu sorunlar var.”</p>

	Sanatçının statüsüne ilişkin karmaşa	<p>“Birçok oyuncu belediye personeli olduğunu daha yeni öğrendi. 20 yıldır belediyede, belediyeden maaş alıyor, ve kendisinin belediyeden belediye memuru olarak maaş aldığını daha yeni öğreniyor.”</p> <p>“Kendini maaşa bağlamış, hiç oyuna gitmeden ATM’lerden maaş alan sanatçılar vardır [...]”</p>
	Ödenekli-özel tiyatrolar arasındaki eşitsizlik	<p>“Ödenekli tiyatrolar asıl amaçlarının dışına çıkıp özel tiyatrolarla rekabet ediyorlar. Mesela sırf maliyetli diye kadroyu düşüren özel tiyatrolar var.”</p> <p>“Özel tiyatroların cebine hiç para girmediği gibi, sürekli para çıkıyor adamlardan. Böyle bir lüks olabilir mi? Sen bana yıllık 200 bin bütçe vereceksin, kaldı ki bu da tiyatro için çok az ama bir özel tiyatro patronunun yanında bunu söylemeye utanırım. Ama özel tiyatroya 5 kuruş vermeyeceksin, böyle bir saçmalık olabilir mi?”</p> <p>“[...] kurumsallar rahat gibi görünüyor sadece. Zamanı geldiğinde maaşları yatıyor, sosyal güvenceleri var.”</p>

Yapılan analizler sonucunda oluşturulan ikinci boyut sanat yönetimindeki temel çatışma alanlarını ortaya koymaktadır. Bu boyut altında yapılan açık kodlama ile ortaya koyulan başlıkların bir bölümü, sanatın muhalif yapısı, sanatın ekonomik karşılığının olmayışı, devlet desteğini yakın görüştekilerin aldığı düşüncesi, bütçenin yetersiz/belirsiz olması, toplumun benimsememiş olması, sanatın uzmanlık gerektirmesi, devletin destek verdiği kurumlara müdahalesi, sanatçının statüsüne ilişkin karmaşa ve ödenekli-özel tiyatrolar arasındaki eşitsizlik olarak sıralanmıştır.

Devlet ile çatışma halinde olan aslında sanat değil, sanatı üreten sanatçının yorumudur. Sanatçının bu muhalif doğası, ödenekli kurumda çalışan veya devletten destek alan tiyatrolarda rol alanlar için tartışmalı bir durum yaratmaktadır. Sanatçının muhalif oluşuna yönelik şu ifadeler kullanılmıştır:

*“Bugün günümüzde de bir devlet memuru, siyasi bir faaliyette bulunamaz, demeç vermesi bile yasalara bağlıdır. Amirinden izin almadan basına açıklama yapamaz. Ama bir tiyatro sanatçısı,*

*istediği kişiyi veya kurumu eleştirebilir veya küfredebilir, böyle bir hakkı var. Şu anda bu ikilemin ortasındayız” (B2).*

*“Ben sanatçı olarak yalnızca devlete değil, her türlü sisteme karşıyım. Senin için devlet yönetmekle ilgiliyse ve ben sana bizi niye yönetiyorsun diyemiyorsam, (çünkü senin için o) benim işim de muhalefet, her şeye muhalefet. Ben sadece o yaprak oradan çıkıyor diye doğayla kavga edemem. Onun dışında her şeyle kavga etmem lazım, işim bu benim” (S5).*

Sanatçıların eleştirel olmasının kaçınılmaz olduğunun üzerinde duran bu görüşlere karşı, özel sektör örneği ön plana çıkmaktadır. Devlet memuru statüsünde olan sanatçılar, işverenleri olan devleti özgürce eleştirebilmeleri gerektiğini savunurken, özel tiyatrolarda rol alan tiyatrocuların kendi işverenlerine ilişkin eleştirel bir tavrın, aralarındaki iş ilişkisinin sona ermesi noktasına gideceği ifade edilmektedir.

*“Özel tiyatrocuların söylediği bir söz var ”biz patrona ayakkabısına çirkin de de patron seni tiyatrodan tutuyor mu!”. Siz belediyeden maaş alıyorsunuz, sonra belediyenin aleyhinde veya belediyenin bağlı bulunduğu siyasi partinin aleyhinde istediğiniz eleştiriyi yapılabiliyorsunuz. Ondan sonra da özgürlük yok diyorsunuz. Bunu özel tiyatrocular söylüyor. Çünkü kendisi patron aleyhinde bir cümle sarf edemez” (B2).*

Sanatçılara atfedilen bir diğer özellik toplumun bir adım ilerisinde gitmeleridir. Bu durum toplumun sanatçılara yol gösteren rolü biçmesine neden olmaktadır. Sanatın ileriye götüren bir özellik taşıması bu duruma yol açmakta, bu yönüyle sanatı zanaattan ayırmaktadır. Bir katılımcı tarafından bu durum şöyle ifade edilmiştir:

*“Sanat sürekli insanı daha ileri iter. Sanatçı, bulunduğu toplumdaki sorunları 50 sene öncesinden de görebilir. Toplum çok başka şeylerle uğraşırken, sanatçı çok başka yerde olabiliyor. İnsanı özgürleştiren, sürekli dürtten, ittiren bir şeydir sanat. Çünkü arkada çok büyük bir gelenek var, üretilmiş sanat yapıtları var. Siz bunların üstüne çıkmak,*



*daha iyisini yapmak, yeni bir şey üretmek istiyorsunuz. Dolayısıyla sanat sürekli ilerisini zorlayan bir şeydir. Ama zanaat kesinlikle bunu yapmaz, işe yarayan, para eden ve hoş görünen şeyi sürekli tekrarlama eğilimindedir” (S1).*

Özellikle sanatı bir kamusal hizmet olarak sunan ve destek veren devletler, aralarında organik bağ bulunan ödenekli kurumlar ve destek verdikleri özel kurumlar tarafından eleştirilmeye sıcak bakmadıkları yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu durum devletleri eleştiriye yönelik ne varsa ortadan kaldırmaya itmektedir. Devletin bu eleştirilerin önüne geçmek için sanata, özellikle kendi kurumlarında üretilen sanat eserlerine yaptığı en yaygın müdahale şekli sansürdür. Ancak sansürün uygulandığı durumlar çoğu zaman yönetimin daha çok eleştirilmesi ile sonuçlanmaktadır.

*“Ciddi bir sansür çabası varsa bunu herkes fark eder. Bir şeyi sansürleyerek onu yokmuş gibi yapamıyorsunuz. Tam tersi sansürle de çok dikkat çekiyorsunuz. Sansür tıpkı kıskançlık gibi, hiçbir zaman maksadına ulaşmayan bir şey. Birini seviyorsunuz kıskanıyorsunuz, o kadar seviyorsunuz ki bunaltıyor, gidiyor. Sansürü yapıyorsunuz herkes sansür olduğunu görüyor. Niye yaptığınızı da anlıyor. O zaman baştan beri kendinizi eleştirmiş oluyorsunuz. Sanatçının yapmak istediği maksadına ulaşıyor” (S1).*

Devletin sansür veya sanat kurumları ile olan organik bağ aracılığıyla sanata müdahale etmesine yönelik eleştiriler oldukça yaygın olmakla birlikte, katılımcıların bir bölümü bu eleştirilerin yerinde olmadığını savunmaktadır. Tartışmanın sanatın özgürlüğünden çok siyasal görüşlerle ilişkili olduğu, farklı eğilimde olan partilere karşı takınılan bir tavır olduğu bu düşünüştekilerin temel savıdır.

*“Yapılan kavgayı meşru kılacak en iyi madde sanat özgür değil, sanata müdahale ediliyor denilmesi. Dışarıda en fazla tutan cümle bu. Bu tartışma biçimiyle sanatla ilgili hiçbir yere varamayız. Yönetim kurulu toplantılarına bile zaman zaman katılmıyorum, görüntü bile müdahale anlamına gelmesin diye” (B3)*

Özellikle yerel yönetimler kültürel faaliyetlerde daha ön plana çıkmaktadır. Belediyeler tarafından açılan kültür merkezleri, bu alandaki boşluğu doldurma amacı taşımaktadır. Katılımcı bürokratlar da bu hususu şu şekilde dile getirmişlerdir:

*“[...] Dışardaki tüm tiyatro gruplarına da üretmiş oldukları oyunları kültür merkezlerindeki sahnelerimizi açarak sergilemelerine yardımcı oluyoruz. Bunun üstüne her oynadıkları oyun için belli bir kaşe bedeli ödeyerek onları maddi olarak da destekliyoruz” (B1).*

Yapılan mülakatlar boyunca araştırmacı tarafından gözlemlenen ve özellikle sanatçı kimliğine sahip katılımcıların belediyelere ait kültür merkezlerine ilişkin görüşleri olumsuz yöndedir. Eleştirilerin yoğunlaştığı alanlardan biri bu merkezlerin kullanımının çoğunlukla “yandaş/hükümet yanlısı” olarak nitelendirdikleri tiyatro gruplarına tahsis edilmesidir.

*“ [...] bize açmadı mesela, yeni kurulan vatandaşın da bilmediği hükümet yanlısı tiyatrolar var. Bizim bir oyun için İstanbul’da verdiğimiz en alt sınırdaki teklifin 3 katı kadar bir fiyata oynuyorlar, bu rakam en eski tiyatroların istediklerinden bile fazla. Bunun parasını belediye veriyor. Onlara açtıkları doğru” (S3).*

Belediyeler tarafından hizmete açılan kültür merkezlerine yönelik bir başka eleştiri alanı ise teknik altyapılarının tiyatro yapmaya uygun olmaması ve merkezden uzak olmalarıdır.

*“Bu kültür merkezlerinin pek çoğu, seyircinin gideceği kültür merkezleri değil. Mesela biz bir oyun için prova yapmıştık. Fabrikaların arasına yapmış. Kimse izlemeyeceği için, biz kültür merkezi yaptık diyor, kim izleyecek önemli değil. Prova yapıyoruz karda kışta orayı ısıtıyorlar, devasa bir salon burada bir eksik olması lazım diyoruz buraya yapılmışsa. Seyirci ayaküstü yerleri sever, kültür merkezleri ayaküstü yerlere yapılır. Şehrin ortasına yapılır. Çıktık o dev kültür merkezinde 12 tane spot var, sahneye ışık verebiliyor olması bile mucize” (S3).*

Belediyeler açtıkları bu kültür merkezlerinde tiyatrolar, konserler gibi çeşitli etkinlikler düzenleyerek, toplum ile sanatı buluşturma rolünü üstendiklerini katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

*“Normalde tiyatroya gitmeyecek olan, hele de parasıyla asla gitmeyecek olan insanlar, belediyelerin bu ücretsiz imkanları sayesinde tiyatro ile tanışıyorlar. Kendisi hiç gitmiyor olsa da, oğlunu kızını git şurada bedava bir oyun var izle diye gönderebiliyor. O oyunu ücretsiz izleyen 50 kişiden 5 tanesi, hatta 1 tanesi “tiyatro ne güzel bir şeymiş” deyip de gelecekte bir tiyatro seyircisi olmaya namzet hale gelirse, belediye o zaman işini yapmış olur” (B2).*

*“[...]Belediye bu noktada, kamu kurumu olarak sanatı hem sanatçıyı desteklemiş oluyor, sanatçıya kaşesini ödüyor sanatçı artı bir iş almış oluyor, dolayısıyla sanatçı da küçük bir ekonomik gelir elde ediyor. Bu sanatçıya bu desteği yaptıktan sonra, bu sanatçıyı halkla ücretsiz buluşturarak halkın o sanatçıyı, o sanatı görmesi tanınması ve mümkünse sevmesi noktasında aracılık yapmış oluyor” (B2).*

Ancak bu iyi niyetli girişimin sanata ve sanat kurumlarına geri dönüşü çok da olumlu kabul edilemeyecek biçimlerde olduğu görülmektedir. Belediyelerin ücretsiz sunduğu bu hizmetler, topluma bir tiyatro izleme alışkanlığı kazandırıyor olsa da, tiyatronun ücretsiz bir etkinlik olarak zihinlere yerleşmesine de yol açmaktadır.

*“Bu etkinliklerin ücretsiz olmaya devam etmesi tartışılmalı. Çünkü zihinde bu sefer sanat dediğin nedir, zaten bedava izlediğimiz bir şey noktasına gelme riski de var şu anda. Orayı da bizim ciddi tartışıp, sembolik de olsa bir ücretle, sanat değerli bir şey bunun bir karşılığı olması lazım noktasına getirebilmeliyiz” (B2).*

Devletten beklenen desteğin niteliği her zaman maddi olmamakta, sanatçılar zaman zaman manevi olarak da takdir edilerek, yaptıkları işin kabul gördüğünü ve önemsendiğini bilmek istediklerini ifade etmişlerdir:

“15 yıldır yaklaşık 60 tane ödül töreni düzenlemiştir, bunların %95’i belediyelerin sağladığı mekanlarda yapıldı. Bu yaptığımız ödül törenlerinde bize salon sağlayan belediyelerin başkanlarının neredeyse hiç biri bu törenlere gelmedi. “Alın size oyuncağınız oynayın, beni bu işe karıştırmayın” dedi. Birçok oyunun galasına davetli olarak giderim, oyun çok da kötü olsa sonuna kadar seyrederim, hiçbir belediye başkanının oyunu sonuna kadar seyrettiğini görmedim” (B5).

### 7.3. İdeal Bir Sanat Yönetimi Modeline Yönelik Bulgular

**Amaç 3:** İdeal bir sanat yönetim modelinde olması gereken temel unsurlar nelerdir?

İdeal bir sanat yönetim modelinde yer alması gereken unsurlara yönelik bulgulara ilişkin yapılan açık kodlama Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11: İdeal Bir Sanat Yönetim Modelinin Unsurları**

İdeal Modelde Olması Gereken Unsurlar	
Denetim	“Politikacılarımızın bizim <u>hayatımızı kolaylaştırmak için yapacakları, bizi denetlemekse denetlesinler, bizim şartlarımızı iyileştirmek için yapıyorlarsa her şeye varız.</u> ”
Eğitim olanakları	“Yalnızca <u>kaliteli bir sanat eğitiminin</u> olanaklarını sağlarsanız buradan mezun olan insanların hayalini kurdukları meslekte, profesyonel olup hayatlarını geçindirme şansı verirseniz işin büyük kısmı hallolmuş olur.”  “Üniversitelerde <u>tiyatro üzerine eğitim veren kurumların gelişiminin takip edilmesi gerektiğini düşünüyorum.</u> ”  “ <u>30 kişiyi valilikler ve belediyeler aracılığıyla Anadolu’ya gönderecektik bir çocuklar için bir de öğretmenler için tiyatro 15 günlük tiyatro atölyeleri açılacaktı.</u> Devlet tiyatrosu ile ilgili sorunlar böyle çözülmeye uğraşılırken, biz tiyatrodaki çoğalmayı böyle yapmak istedik. Sözleşmeli arkadaşlar gidecekti.”
Özerklik	“Hantallıktan kurtulabilmenin tek yöntemi, devlet himayesinde yani devletin maaşını verdiği, desteklediği bir <u>tiyatro olarak özerk olmamız lazım.</u> ”
Amatörlerin desteklenmesi	“ <u>Sivillere bir nevi teşvik de vermeli devlet,</u> bunların yolunu

	<p>açmalı.”</p> <p>“ [...] sen sadece devlet kurumlarına da ödenek veremezsin. <u>Senin yapman gereken eşdeğer ödenek sağlamak.</u>”</p>
Müşterek karar	<p>“Ülkedeki uzmanların bir araya gelerek bir <u>ortak akılla yeni bir politika oluşturarak onların yapması lazım.</u>”</p>
Düşük vergi uygulanması	<p>“Devletin üzerine düşeni yapıp <u>vergilerini düşürmesi şart.</u> “</p> <p>“<u>Tiyatronun vergisi %25 artı muhtasar!</u> Arkadaşım 40 TL’ye bilet satmak zorunda, yaşayamayacak yoksa. 40 TL’ye bilet satmasına rağmen hala fakir, çünkü <u>o ücretle salonları dolu dolu oynayamaz.</u> 10 TL’ye satsa dolu oynasa yine aynı. Herkes ikisinin arasına sıkıştı.”</p> <p>“<u>Sanatta vergi ve salon kiralarının düşürüldüğü gün benim devlet tiyatrosu ile rekabetim olmaz.</u>”</p>
Ulaşılabilirlik	<p>“Bu ülkede <u>her ile en az 300 kişilik bir tiyatro salonunun oturtulması gerektiğini düşünüyorum.</u>”</p> <p>“Sanatın tüm türlerinin mekan, içerik aranmadan yani fazla titizlenmeden sanatı ille sahnede yapmak da şart değil, ama biz <u>bize gelemeyenlerin ayağına da gitmeliyiz.</u>”</p> <p>“Benim <u>kendi adıma bir hayalim vardı, okulda ders olarak okumuş olduğumuz semt-mahalle tiyatroları.</u> Hatta bunlardan hepimiz birer tane yapsak tüm Türkiye tiyatro dolar diye espriler yapıyorduk birbirimize. Biz bu esprinin ileride ne kadar önemli olduğunu anladık.”</p>
İletişim	<p>“<u>Devlet sanatı tarif edemedi ne kamuya ne kendisine, sanat kendisini tarif edemedi ne devlete ne kamuya.</u> Bunun yolu barışmak. Hep en iyi ve en anlatılmaz noktada olduğumuzu düşündüğümüzde hiçbir şeyi anlatamayacağız, ayrışacağız, konuşacağız, dinleyeceğiz.”</p> <p>“Sanatın “bu değil, biz bunu istiyoruz” tavrı da doğru bir yöntem değil. <u>Yapılmak istenenlerin konuşulması lazım.</u>”</p>

Yukarıdaki tabloda açık kodlama ile oluşturulmuş denetim, eğitim olanakları, özerklik, performans kriterleri, amatörlerin desteklenmesi, altyapı desteği, müşterek karar, düşük vergi, ulaşılabilirlik, tanıtım desteği, iletişim gibi başlıklar yeniden değerlendirilip, eksen kodlama yapılarak üst kategorilere ayrılmıştır. Eksen kodlama sonucunda ortaya çıkan kategorilerden işlerliğe sahip bir sanat yönetiminin dayanması gereken temel özellikler oluşmuştur.

**Tablo 12: Etkin Bir Sanat Yönetimi Modelinin Temel Özellikleri**

<b>Eksen Kodlama</b>	<b>Açık Kodlama</b>
Etkin kontrol mekanizması	Denetim
	Müşterek karar
	Performans değerlendirme
Topluma dönük yapı	Eğitim olanakları
	Taleplerin dikkate alınması
	Ulaşılabilirlik
Devlet ile işbirliği	Amatörlerin desteklenmesi
	Altyapı desteği
	Tanıtım desteği
	Kültür politikası geliştirilmesi
	Düşük vergi uygulanması
Yasal düzenlemeler	Özerklik
	Liyakat

Yukarıdaki tabloda yer alan verilere göre, sanat yöneticilerinin ideal olarak tanımladıkları bir sanat yönetimi modelinde bulunması gereken temel unsurlar;

- Etkin kontrol mekanizması,
- Topluma yönelik yapı,
- Devlet ile işbirliği,
- Yasal düzenlemeler olarak ortaya çıkmıştır.

### **7.3.1. Etkin Kontrol Mekanizması**

Yeni bir model kurmak, kimi zaman mevcut işleyişin tamamen ortadan kaldırılarak yerine bambaşka kurumlar getirilmesi olarak anlaşılmaktadır. Ancak bu bakış açısı, zaman içinde edinilen deneyimin ve kültürün bir kenara bırakılmasına, zamanın gerisinde kalarak her şeyin sil baştan öğrenilmesine yol açmaktadır. Geçmiş deneyimlerden ders alabilmek, aksaklıkları olan sistemin tüm bileşenlerini ortadan kaldırmakla mümkün olmayacaktır. Bu nedenle izlenecek en doğru yol bir şeyleri

tamamen yok etmektense, yeniden dizayn etmek olarak görünmektedir. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*“Şurası kötü, yakın burayı yakın burayı” demekle bu iş bitmez. Niye yakıyoruz? Ne kadarını yakmalı? Ne kadarını temizlemeli diye bakmalı. Bir araya gelinmeli ama müspet değerler ile gelinmeli, yok etmek amaçlanmamalı. Hep şu var; “sen şu kadar suçlusun, şunları yaptın...” bunları da yaptın ama güzel yanları da var denmeli” (S2).*

Sorunları olan bir modeli değiştirip yerine başka bir sistem kurarken birçok farklı değişkenin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yapılacak değişikliklerde çoğu zaman başvurulacak ilk yöntemlerden biri, başka bir modelin örnek alınmasıdır. Bu durum oldukça hızlı ve etkili bir çözüm olarak görünse de, ülkelerin kendine özgü nitelikleri, bir yerde iyi işleyen bir modelin olduğu gibi alınarak uygulanması geçerli bir çözüm olmayacaktır.

*“Başka bir ülkenin tavrı bizim için her zaman en doğrusu olmayabiliyor. En basit örnekle Japonya’da çiğ balık yemenin bir mantığı var, o gün tutulan taze balıklar öğlene kadar bitiyor. İyi bir dağıtım ağları var. Bunu bizim ülkemizde yapmaya kalksanız birçok kişi zehirlenir” (S1).*

Kurumların işleyişine yönelik karşılaşılan önemli sorunlardan biri de, sistemin kurumlar üzerinden değil, kişiler üzerinden işlemesidir. Tüm mekanizmanın kurumda bulunan kişilere bağlı olması durumunda, kuruma ait bir kültürün oluşması da mümkün olmamaktadır. Bu noktadan hareketle kişilerden bağımsız bir kurum kültürü yaratmak, kurumun sağlıklı işleyişi açısından da önem taşımaktadır.

*“Burada bir örgüt kültürü, bir gelenek oluşturmaya çalışıyoruz. Bu geleneğin maddeleri var, burada oyunların nasıl çıkacağı, nasıl belirleneceği önceden biliniyor. Çünkü insanlar gidici, kurumlar kalıcı. Bu nedenle kurumun kendi geleneğinin oluşturulmasına çalışıyoruz” (S7).*

*“Hollanda’da da devlet mesela sadece salon tahsis ediyor ve biletlerin bir kısmının gelirini tiyatrolara aktarıyor. Ama bizdeki gibi ideolojik bir çatışma alanı yok. devletin hedefi belli, taşınması gereken kültürün kodları belli, stratejisi belli, 100 sene sonra toplumun nereye gideceği ile ilgili bütün stratejiler belli. Türkiye’de sen bugün bir karar alıyorsun, ertesi gün bütün herşey değişiyor Türkiye’de. Avrupa’da bir sol partinin veya sağ partinin iktidara gelmesi ana politikaların hiçbirine etki etmiyor. Bu anlamda bir yasal düzenlemeyle bir konsensüs alanı oluşturulabilir” (B3).*

Sanat yönetiminde yaşanan sorunlar ve aksaklıklar en iyi uygulayıcıları tarafından tespit edilmektedir. Bu nedenle üzerinde konuşulması gereken bir değişiklik için tüm paydaşların dâhil olduğu bir platformun yaratılması geliştirilecek çözüm önerilerinin daha etkili olmasını sağlayacaktır. Çoklu bir yapıdan çıkan kararlar yol gösterici niteliği taşıyacaktır.

*“Bir manifestomuz olması lazım. Toplumun tüm katmanlarının siyasetçilerin, sanatçıların, mühendisler odasının, akademisyenlerinin ortak hazırladıkları bir manifesto olmalı. Ben kabul ediyorum, bugüne değin bu kadar doyumsuz, bu kadar duyarsız yaşadım, ama bundan sonrasında önümde gördüğüm süreçte bu insanlar anlamıyla marifet yapmıyorum. Değişen yaşamımın karşılığında, insan hayatının ve insan ülküsünün karşısına gelebilecek her şeyin karşısındayım diyen bir manifesto ortaya gelmeden bu adamların işini bilmeleri mümkün değil” (S2).*

*“Yönetmelik değişikliğinde sorun yaşanmamasının sebebi, daha uygar, daha önerilere açık, daha yan yana neler yapabiliriz tartışıldığı için, yaklaşımlarda yanlı olmak mantığı doğru ve mutlak bir yönetimi yaratmıyor. Sanatçı bürokrasiye, bürokrasi sanata karşı itici güç oluyor ters anlamda. Bu gerçekliğin içinde de Türkiye’nin en demokratlığa yakın yönetmeliği bizim. Ağız kalabalığı yaparız ama sorun bize uğramıyorsa çok önemli değil” (S2).*



*“Kolektif sanatlarda kolektif olmadan bir model olmaz. Oyuncu olacak, yönetmen olacak, ışık olacak, sahne olacak hepsi birlikte kolektif bir sanatı ortaya koyuyor. Resim gibi değil bireysel tek bir kişinin olduğu. Düşünce de böyle olmalı çok sesli olmalı. Oyun seçerken de sahneye koyarken de kolektif olmalı” (S5).*

*“Bir çalıştay toplanmalı. Bürokrasinin izlediği değil içinde olduğu, önce sanatçıların şikayetleri ve isteklerinden oluşan notlarını aldığı sonra kendi şikâyetlerini ortaya koyduğu, her tarafın kendisini anlatırken, diğer tarafın sessizce sadece dinlediği bir çalıştay olmalı. Bu toprakların gerçekliğinin de içine alınabileceği yeni bir yöntem bulunabileceğini düşünüyorum” (S2).*

*“Biz kendi kurumumuzda bir iletişim hattı kurduğumuz için oldukça ilerleme kat ettik. Yan yana gelme problem olmaktan çıkınca sorunun büyük kısmının çözüldüğünü düşünüyorum. Bana söylediği ilk cümle “sen sanattan anlamazsın” oluyor. Niye anlamayım, bu suçlamayı bana hangi argümanla yapıyorsun” (B3).*

Ortak karar almanın kurumun işleyişinde daha meşru bir durum yaratması ile birlikte, bu durum her konu için geçerli değildir. Özellikle sanatsal yaratı alanında bürokratların müdahalesi, sanatın özgürlüğüne yapılan bir müdahale olarak değerlendirilerek eleştirilmektedir. Bu nedenle kurumun aldığı kararların yönetsel ve sanatsal olarak iki ayrı grupta değerlendirilmesi önerilmektedir.

*“Benim imzam tabi ki oyunun onaylanmasına yetmiyor, ama ikna edişim yetebiliyor. Mesela repertuar kurulunda ve yönetim kurulunda daire başkanı var, ama sanatsal hiçbir şeye karışmıyorlar. Sanatsal kararı bana bırakıyorlar, idari kararları ben onlara bırakıyorum” (S4).*

*“Tiyatro söz konusu olunca birinci seçicisi yönetmeni. Yönetmen müziğini, kostümünü, dekorunu her şeyini hayalindeki atmosferi anlatmak için seçiyor. O atmosfer seyirciye geçiyor mu geçmiyor mu? Edebi kurolda metinleri de okuduğumuz için, bazı metinleri*

*güvensiz şekilde geçiriyoruz. Çok iyi niyet var fena bir şey değil ama sahnelenirken ne olur bilemiyoruz” (B2).*

*“Bugüne kadar kurumda hiç kimse özellikle son 20 yıl içinde şu oyuna karışıldı veya bu oyunun bütçesine karışıldı diyemez. İçlerinden zaman zaman kimi istedilerse o genel sanat yönetmeni yapılmıştır ama biz bunu istiyoruz dedikleri adam göreve getirildikten sonra, zaten bundan bir halt olmadı diye aynı adamı yine kendileri şikayet etmişlerdir” (B2).*

Denetim konusu hem bürokratların hem de sanatçıların önemle üzerinde durduğu bir başlık olmuştur. *“Nasılsa beni işten atamazlar, işimi nasıl yaparsam yapayım bu işe sahibim” (S1)* düşüncesinde olanlar ile gerçekten emek harcayanların birbirinden ayırt edilebilmesi adına denetim mekanizması önemli bir yer teşkil etmektedir. Özellikle iç denetim için kurulacak mekanizmada sanatçıların da yer alması, yapılan işlerin doğru değerlendirilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

*“[...] denetleme mekanizması kur, herkesin ne yaptığını gör. Ama bu denetleyecek kişiyi de sanatçıların arasından seçmek lazım. Çünkü devlet sanatçı ile aynı dili konuşmaz. Sanatçı ise sanata yönelik bir konudaki işlevsizliği hemen teşhis edebilir” (S7).*

*“Kurumlarda kendi üyelerinin hesap sorabildiği bir özdenetim mekanizması olmalı” (S8).*

Kurulacak sistemde denetimi sağlayacak önemli unsurlardan biri de performans kriterlerinin belirlenerek buna göre değerlendirme yapılmasıdır. Performansın sürekli geliştirilmesini hedefleyen performans yönetimi, belirlenen ortak hedeflere ulaşıp ulaşamadığının performans ölçütleri ile periyodik olarak ölçüldüğü, sonuçların değerlendirildiği, performansın iyileştirilmesi için önlemlerin alındığı, iyi performansın ödüllendirildiği bir döngüdür. Bu döngüde hem verilen hizmetin kalitesi arttırılmış olmakta, hem de kurumun ve çalışanların nasıl çalışması gerektiği konusunda bir yol haritası ortaya koymaktadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 26). Performansa dayalı bir değerlendirme sisteminin uygulanması, oluşturulacak bir modelde hem yöneticilerin sanatçılara karşı keyfi tutumlarına son verecek, hem de

sanatçıların hangi ölçütlere göre değerlendirileceklerini bilmeleri noktasında önemli bir yer tutmaktadır.

Öte yandan sanata alanında faaliyet gösteren sanatçılara performans yönetiminin nasıl uygulanacağı, performansların nasıl değerlendirileceği konusunda çeşitli ihtilaf noktalarının bulunduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu tereddütlerden biri performansı geliştirilebilecek teknik altyapıya sahip olunmamasına yöneliktir.

*“Bir futbolcunun başarılı olup olmadığını incelemek istiyorsunuz. Öncelikle bu futbolcuların ayaklarında krampon, sırtında forma olması lazım, yeşil sahalara çıkıp şişmiş bir topa ve fileli olan bir kalede maç yapması lazım ki performansını anlayalım. Sizin futbolcunuzun bir ayağında krampon var diğerinde yok, sırtında forması yırtık, yağmur yağıyor, yer çamur, kale yok iki tane taş var. Performansları kötü geliyor size. Niye? Çünkü ömür boyu çamurda çalışmış, ayağında hiçbir zaman krampon olmamış bu çocukların. Gerçek anlamda bu insanın performansını değerlendirebilir misiniz? Bence değerlendiremezsiniz. Aynı insanın 5 sene boyunca çok iyi şartlarda, çok yetenekli hocalarla çalıştığını düşünün. Başarı kazanabilirler. Ama siz kenar mahallede bir arsanın içinde siz burada çalışın, ondan sonra ben sizi dünya kupasına götüreceğim dediğinizde başarısızlıklarını performanslarının düşük olmasına bağlayamazsınız. Bu çok basit bir değerlendirme olur. Bir şey şartlarımız eşit olmalı, gerekli malzemelerin tam olması önemli” (S1).*

*“Türkiye’deki tiyatroların performans değerlendirilmesi kesinlikle yapılmalı bence. Ama bunu yapmadan bu insanlara bu performansı göstermeleri için şartlar tanınmalı diye düşünüyorum. Nedir bu şartlar? Prova yapılabilecek ve oyun sahnelenebilecek düzgün bir mekan, çalışabilecekleri iyi bir yönetmen, ek iş yapmalarına gerek kalmayacak daha yeterli maaş gibi unsurlardan bahsederseniz, gerçekten gelip biz size her şeyi verdik diyerek performans*

*değerlendirmesi yapılabilir. Gerektiğinde kötü performans gösterenlerin maaşlarını düşürsünler, çok kötü olanları işten çıkarsınlar. Ama şartların optimal olmadığı noktada bunun uygulanması zor. Sonuçta bu da bir bütçe meselesi ve devletin bize ayırdığı bütçe çok kısıtlı” (S10).*

Sanat alanında faaliyet gösteren kurumlar için performans ölçütlerini geliştirmek, yapılan işin niteliğinden kaynaklanan bir zorluğa sahiptir. Tiyatrocuların performansının değerlendirmesinin hangi kıstaslarla yapılacağı konusunda tartışmalar sürmektedir.

*“Ben rol verilmeyen bir arkadaşın, rol verilmedi diye performansını eksik bulamam. Mesela her yıl 15 – 20 arkadaş boş oturabilir. Onun suçu değildir boş oturmak, bunu da göz ardı etmemek gerekiyor. Tamam, 2 oyunda çok başarılı olan, ayrıca katkıda bulunan, kitap yazan, söyleşilere katılan, dekor çizenlerin de hakkıdır. Ama boş oturan arkadaşımızın da hakkı değildir diye ben onu eksiltemem” (S4).*

*“Performans kriterlerinin de bu ortamda sağlıklı olduğunu söylemek zor. Yönetimdeki kişinin bilgi, birikim, tecrübe ve uygulamasına bağlı olarak değişkenlik gösteriyor. Tamamen makama gelen kişiye bağlı. Ancak evrensel kriterleri olması lazım. Belirli ölçülere uyanlar ve uymayanlar olarak ayrılmalı, bu ölçüler de yalnızca sanat üzerinden olmalı. Sizden bizden değil” (B2).*

*“Performans kriterleri koyduk ama onun bir karşılığı yok. Buradaki çalışanlar performansların göre maaş alıyor, kanunun gerekliliklerini yerine getirmek için performans kriterleri yazıyoruz. Eğitim durumu, provalardaki durumu, genel sanat yönetmeninin görüşü, idarenin görüşü, kuruma aidiyeti gibi basit maddelerden oluşuyor. Mecbur böyle koyuyoruz, başka kriter koysak hepsi 0 olacak. Çünkü birinden 5 puan kırıp yüz değil 95 versen, yıllık maaşında 5-6 bin lira zarar demek. Onu yaptığın an niye az verdin*

*diye mahkemeye gidiyor. Mücadele alanında sanat ve özgürlüğü ile ilgili hiçbir madde yok. Düzgün işleyen bir mekanizma olmadığı için tam bir performans dönemiymiş çünkü sanatçılar zamanlarının %80'ini dışarıda iş yaparak, dizelerde oynayarak geçiriyor. Ama maaştan da vazgeçmiyorlar” (B3).*

Performans değerlendirmesi sonucu yapılacak ödüllendirme de, teşvik için büyük önem taşımaktadır. Verilecek teşvik yalnızca ekonomik bir getiri anlamına gelmemekte, aynı zamanda yapılan işe değer verilip takdir edildiğini de göstermekte, sanatçıların motivasyonlarını arttırarak daha verimli işlerin ortaya koyulmasına yol açmaktadır. Bu anlamda çeşitli branşlarda ödüllerin verileceği bir sistem oluşturmak, yapılan sanat faaliyetlerinin nitelik olarak da yükselmesini sağlayacaktır.

*“[...] sanatçının asıl istediği, ödüllendirilme. Mutlaka ekonomik getirisi olan bir ödül bahsetmiyorum. Örneğin devletin Afife Jale ödülleri gibi ödüller verilmesi için gerekli ilişkileri kurması gerekir. O ödül insanları mutlu ediyor, onore ediyor. Şimdi bunu şirketler yapıyor, örneğin Tiyatro Gazetesi'nin düzenlediği Anadolu Tiyatro ödülleri var. Bunun için Şişli Belediyesi ile konuştu ödül töreni için şehir tiyatrolarının salonu tahsis edildi, orada sanatçılara ödüller verildi. Onun dışında Direklerarası Seyircilerinin verdiği ödüller var, Sadri Alışık ödülleri var yani ödüllendirme psikolojik olarak yaratıma destek veriyor. Tek sakıncası, TS Eliot'un da ifade ettiği gibi insanların Nobel almaması gerekiyor, çünkü Nobel aldıktan sonra üretim bitiyor. Motive etme etkisinin yanı sıra, oldum düşüncesi de yaratma riski var” (S7).*

### **7.3.2. Topluma Dönük Yapı**

İdeal bir sanat modelinin ilkeleri tespit edilirken toplumu da bu ideal olana yaklaştırmak önem taşımaktadır. Bu noktada sanat eğitimleri, küçük yaşta sanata dair temel kuramların öğrenilerek, eleştirel bakış açısına sahip seyircilerin yetiştirilmesini sağlayacaktır. Bilinçli seyircilerden oluşan bir toplum yaratmak uzun zaman ve çaba isteyen bir süreçtir.

*“Okullara mutlaka drama dersi koyulması lazım. Okullara belirli bir dönemden itibaren tiyatro ile ilgili, şiirle ilgili, estetikle ilgili bu duyguları geliştirecek dersler olmalı”(B2).*

*“Benim için çocuk tiyatrosu büyük önem taşır, eğer örgütlenmeyi sağlamak istiyorsanız çocuklarla başlamak gerekir. Yetişkinler kendileri tiyatroya gitmeyebiliyor, iyi birer tiyatro seyircisi olmayabiliyorlar ama çocuklarını mutlaka tiyatroya götürüyorlar. Bu da insanların buradaki salona alışmalarını sağlıyor, bir alışkanlık yaratıyor”(S7).*

*“Tiyatrolarda söz sahibi olan biri olsam bütün tiyatroları yasaklardım. Başta çocuk tiyatrolarını ve hepsini yeniden dizayn ederdim, çünkü yarının toplumunu oluşturacak kuşağa bir şey sunarken daha ilkeli olunmak zorunda diye düşünüyorum. Çocuklar yalnızca birer yürüyen banknot olarak görülmemeli” (S8).*

Okullarda küçük yaşta sanat ile tanışan öğrencilerin, bu alana daha bilinçli yaklaşacakları, hatta bir kısmının sanatçı olmak yolunda hayatını şekillendirmeleri, karşılaşılması muhtemel sonuçlardandır. Sanatı bir meslek olarak seçenlerin nasıl yetiştirileceği ise eğitim konusunun ikinci ayağını oluşturmaktadır. Sanat alanı üzerine eğitimi vererek sanatçı yetiştiren okullar için sıklıkla karşılaşılan, *“tiyatro okullarının sayısı da çoğalıyor ama içindeki hoca sayısı, ya da buradan çıkanların çalışma biçimlerinin nasıl olduğuna bakmak gerekir” (S6)* şeklindeki eleştirilerden yola çıkarak, nicelikten çok nitelik yönüne ağırlık verilmesi, ülkeyi bu alanda ileri taşıyacak bir hamle olacaktır.

Devlet sanata ne kadar destek verirse versin, ortaya koyulan eserini takdir edecek bir topluluk olmadıkça sanat, hedeflenen noktaya ulaşamayacaktır. Bu konuda yapılması gereken toplumun sanat talebini arttıracak, toplumu sanata yaklaştıracak çözüm yolları bulmaktır. Tiyatro özelinde getirilebilecek bir çözüm önerisi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

*“Burada sorulması gereken soru nasıl seyirci oluştururum, insanları nasıl tiyatroya çekerim olmalıdır. Türkiye’de bunun için çok iyi*

*çalışmalar var, 6'dan sonra tiyatro, işten sonra tiyatro dediğimiz etkinlikler var. Firmaların kendi içinde çalışanlarına dışarıdan profesyonel bir yönetmen alarak, onlara oyun oynatarak tiyatronun vermiş olduğu özgüven, tiyatronun vermiş olduğu sosyallik, tiyatronun vermiş olduğu birlikteliğin olması hem şirketlerdeki birliği verimi artırıyor, hem de o insanlar böyle bir eğitimden geçtikleri için olgunlaşarak arayan, anlayan iyi birer tiyatro seyircisi oluyorlar. Yoksa tiyatroya oyun koyarak insanları da bunlara götürerek tiyatro seyircisi yaratmak çok zordur” (B5).*

Kimi zaman ortaya koyulan sanat eseri yeterince görünür olmadığı için, seyirci olsa bile talebini nereden karşılaması gerektiğini bulamaması sıklıkla karşılaşılan bir durum olarak belirtilmiştir. İyi bir tanıtım ile hedef kitlesine ulaşılması, yapılan sanatın ekonomik bir getirisinin de olması sonucunu doğuracaktır.

*“İyi bir şey üretmişseniz ve seyirci bunu görüyorsa, zaten o bir başkasını mutlaka getirecektir. Bir reklam vermekten çok daha iyidir bu. Yaptığı işe inanarak, iyi de oyunlar çıkarıyor. Mesele işin yavaş yavaş yükselmesi değil, en baştan organizasyon yapmak gerekiyor” (S7).*

### **7.3.3. Devlet ile İşbirliği**

Sanat kurumlarının devlet desteği olmaksızın işleyişlerinde önemli aksaklıkların olacağı tüm paydaşlar tarafından kabul edilmektedir. Bu durumda devlet tarafından verilecek desteğin biçiminin önceden belirlenmesi, hem kurumlar hem de devlet için yol gösterici olacak, yaşanabilecek çatışmaların büyük ölçüde önüne geçilecektir.

Sanatın Türkiye’de karşılaştığı en ciddi sorunlardan biri belirli bir kültür politikasının olmayışı olmuştur. Doğrudan ülkedeki kültürel düzeyi yükseltmeye, kültürel faaliyetleri arttırmaya yönelik bu alanda istikrarlı bir politikaya duyulan ihtiyaç katılımcılar tarafından şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Ne milli eğitim bakanlığı ne kültür bakanlığı asla değişiklik göstermemeli. Milli eğitim, ülkenin milli eğitimi. Sen mecliste toplanırsın bir eğitim sistemi belirlersin. Bu belirlenen sistem hükümet ve bakan değişirse sadece bunun uygulamasındaki küçük nüanslar değişebilir. Ama ana politika devam eder. Bizde (kültürel alanda) de aynı. Partide Ahmet gidiyor Mehmet geliyor sistem allak bullak oluyor. Bir ülkenin kültürü adamdan adama değişir mi? Partiden partiye bile değişmemesi lazım. Senin sineman da, tiyatrodan da, balen de, halk müziğinden de, sanat müziğinden de, hepsi de neyse o devam edecek. Buralarda bile bizim ortak paydalarımız yok. Problemimiz orada. Çünkü kitaplığımız ayrı bizim. Sistem bize demiş ki “sen Nazım Hikmet’i seviyorsun, Necip Fazıl’dan nefret etmen lazım, ya da tam tersi. O komünist sakın ona bakma, o dinci sakın ona bakma”. Peki ben ikisini de okumak istiyorsam ve zevk alıyorsam, olmaz sen imalat hatasıdır” (B2).*

Devletin, ödenekli tiyatrolar ile aralarındaki eşitliklessiz rekabete karşı özel tiyatrolara daha fazla destek vermesi, neredeyse tüm katılımcıların birleştiği bir nokta olmuştur. Özel tiyatrolara verilen desteğin biçimi ve yöntemine ilişkin ise farklı öneriler getirilmiştir.

*“Devletin kostüm ve dekorlarını özel tiyatroların kullanımına açmasının önünü alamayız. Aslında ben iyi niyetle böyle bir teklifte buldum. Yönetim kurulunda dediler ki “ne yapıyorsun? Kime nasıl yetiştireceksin? Paçandan tutarlar” dediler. Hakikaten de öyle oldu. Üniversitelere amatör gruplara vermek istedim. Ama daha çok beyin takımı olarak destek vermektan yanayım, yönetmen, dekoratör, kostüm olarak yardım ediyoruz. Avrupa’ya çıkanlar var, Türkiye’nin birçok yerinde oyun koydurmak isteyen arkadaşlar var. Onlara memnuniyetle izin veriyoruz” (S4).*

*“Dünyadaki örneklerine bakarsak, dünyada devlet desteğinin dünyada genel anlamıyla salon temin etmek, altyapı hizmetlerini vermek, belki elektrik – suyunu vermek, ondan sonra oynayıp*



*kazandığınızla kendi gelirinize kendiniz çevirin şeklinde bir sistem var. Uzakdoğu'da da öyle Kanada'da da öyle, Orta Avrupa'nın da birçok ülkesinde böyle. Salonu veriyor, giderlerini karşılıyor ama prodüksiyonunu kendin yap diyor” (B2).*

*“Maddi yardımdan ziyade koşulların iyileştirilmesi önem taşımaktadır. Yerelde de zaten küçük salonlar yetiyor. Büyük kurumsal tiyatroların içi yenilenirken spotu, makinası buralara aktarıldığında onlar oradan başlayabiliyor. Kaldı ki alternatif tiyatrolarda artık dekor da kaldırıldı, eskisi gibi panolara, turneye çıkılacağı zaman nakliye masraflarına, kamyonlara gerek kalmıyor. Çağın gerektirdiği açık biçim oyunda çok az kostümlerle, çok az dekorla oyun oynanabiliyor” (S6).*

Sanatçıların, ödenekli kurumlarda çalışması sonucunda sıklıkla karşılaşılan sanatçı memur kavramının yarattığı çatışmanın önüne geçmek için, maaş karşılığında çalıştırma anlayışından vazgeçilerek, ürettikleri projeler üzerinden değerlendirilmesi gerektiği düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

*“Başlangıçta maaş verilmeli ama sonrasında kesinlikle bundan vazgeçilmeli. Yani proje bazında ücretlendirmelerle üretimin yapılması gerekiyor. Bunun denetimini sağlayacak olan da sanatçılardan oluşan bir komitedir. O komitenin Avusturya'daki Sanat Konseyi gibi ülkedeki bütçenin nasıl dağılması gerektiğini belirlemesi gerekiyor” (S7).*

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda yaygın kanının, devletin desteğinin nakdi yardımlar olarak değil, altyapı, teknik donanım, mekânsal ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğu tespit edilmiştir. Nakdi desteğin, hangi kriterler göz önünde bulundurularak, hangi gruplara ne kadar verileceği bir yana, bu desteği alan grupların nereye harcadığı konusunda da önemli soru işaretlerinin olduğu kanısına varılmıştır.

Sanatçıların oyunlardan elde ettikleri gelir, 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nda 65. maddede tanımlanan, serbest meslek kazancı olarak tanımlandığı

için gelir vergisine tabidir. Sanatçılar, söz konusu gelir vergisini “*sanatçılar tarafından sahnelenen kendi oyunlarının eser sayılan oyunlar olmaması ya da eser tanımına girmekle birlikte kendileri tarafından yazılan eserler olmaması halinde, tiyatro oyunculuk faaliyetlerinden elde edilecek hâsılâtın ortaklık olarak paylaşılması halinde*”<sup>15</sup> ödemekle yükümlüdür. Yüksek vergi oranları, sanat ile uğraşanlar için önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir.

Aynı kanununun 18. maddesine göre “*müellif, mütercim, heykeltıraş, hattat, ressam, bestekâr, bilgisayar programcısı ve mucitlerin ve bunların kanuni mirasçılarının şiir, hikaye, roman, makale, bilimsel araştırma ve incelemeleri, bilgisayar yazılımı, röportaj, karikatür, fotoğraf, film, video band, radyo ve televizyon senaryo ve oyunu gibi eserlerini gazete, dergi, bilgisayar ve internet ortamı, radyo, televizyon ve videoda yayınlamak veya kitap, CD, disket, resim, heykel ve nota halindeki eserleri ile ihtira beratlarını satmak veya bunlar üzerindeki mevcut haklarını devir ve temlik etmek veya kiralamak suretiyle elde ettikleri hasılat Gelir Vergisinden müstesnadır*”. Bu durumun istisnası sanatçının başkasının yazmış olduğu oyunu sahneye koyduğu ve oyunun eser tanımına girmediği hallerdir. Buradan hareketle sanatta vergilerin gerekliliği tartışmaya açılmaktadır:

*“İlk yapılacak iş, sanatta vergi olmaz, vergiyi kaldırmaktır. Devletin o zaman yardım etmesine, ödenek vermesine gerek bile kalmaz. Sanatta verginin kaldırıldığı gün herkes kendince yaşamaya razı olur. [...] Vergi olmasa, oyuncuların yevmiyelerinden de tiyatro sahibine kalarak eşit bir paylaşım sağlanmış oluyor. Ama vergisini, işletme defterini, muhtasarını, KDV’sini, salon kirasını, stopajını denkleştirmeye çalışan tiyatrolar yaşayamıyor” (S6).*

*“Devlet yardımı denilen mekanizma 1980’den sonra çıkmıştır. Vergiler kaldırılın devlet yardımına da ihtiyaç kalmayacak zaten. Destek için salonların bize açılması, bunlardan bir de ücret almaması, ilan masraflarının karşılaması özel tiyatrolar için yeterli olacaktır” (S8).*

<sup>15</sup> <http://www.alomaliye.com/2016/02/25/sanatcilarin-vergi-tepkisi/> (Erişim Tarihi: 10.12.2016).

#### 7.3.4. Yasal Düzenlemeler

Hem bir bilim, hem bir faaliyet, hem de bir sanat (Öztaş, 2014: 15) olarak tanımlanan yönetimin, verimli ve etkin olması için kurallara ihtiyaç vardır. Bu kuralların yasal zemine dayandırılması, yönetimde keyfiliğin önüne geçilmesini sağlamaktadır. Günümüzde yaşanan ödenekli tiyatroların kaldırılması tartışmalarında da karşı argüman olarak Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 64. Maddesinde yer alan “Devlet, sanat faaliyetlerini ve sanatçıyı korur. Sanat eserlerinin ve sanatçının korunması, değerlendirilmesi, desteklenmesi ve sanat sevgisinin yayılması için gereken tedbirleri alır.” İfadesine atıfta bulunmaktadır:

*“[...] Kaldırıyorum dendiğinde Anayasa'nın 64. Maddesi buna engeldir. Devlet, halka sanat taşımak zorundadır” (S6).*

Araştırmada kurgulanması amaçlanan sanat yönetimi modelinde de yasalarla sınırların çizildiği, keyfilikten uzak bir anlayışın hâkim olması önemli hususlar arasındadır. Bu anlamda bir öneri olarak kurulması düşünülen yapının da işleyişinin önceden yasalarla belirlenmesi önem taşımaktadır.

Sanatın varlık nedenini ortaya koyabilmesi için özgür olması gerektiği, görüşmelerin yapıldığı katılımcıların büyük çoğunluğunun hem fikir olduğu bir düşünce şeklidir. Mevcut sistemde faaliyet gösteren devletin ödenekli tiyatrolarının yaşadığı en önemli kriz noktası tam da buradan kaynaklanmaktadır. Yasal olarak devletin bir genel müdürlüğü olarak faaliyet gösteren ve belediye bütçesinden pay alan şehir tiyatroları müdürlükleri özerklik anlamında devlet tiyatrolarının gerisine düşmektedirler. Özel tiyatroların açılış nedenleri katılımcılar tarafından özgür olma isteği ile ilişkilendirilmiştir:

*“Tecrübe kazandıktan sonra biz söz söyleme hakkımızın olacağını düşünüyorduk. Şimdi öyle değil mezun oluyor tiyatrosunu açıyor. Aslında bunu bilmişliğinden yapmıyor, kendine kaçacağı alan aradığı, özgür kalmak istediği için yapıyor. Bu beğenmemekten farklı bir şey” (S6).*

Bu konuda dikkat çeken önerilerden biri de sanatçıların özgür sanat üretebilmeleri, devletin müdahale alanından çıkabilmesi için bağımsız bir örgütlenme kurulması şeklinde olmaktadır.

*“Sanatçıların bir araya gelip bir enstitü kurması gerekiyor. Üst düzey üretimler yapacaklar sahneye oyunlar koyacaklar” (B3).*

*“Özerk bağımsız bir sanat kurumu olmadığı sürece, ne yapılırsa yapılsın devlet kendi siyasi iradesi ile kurumlara iş yaptıracaktır. Buralardan da ciddi, ahlaki, adaletli sanatsal üretilere destek çıkmaz. Bu durumda ben parti ayırmıyorum kim olsa aynı şekilde gerçekleşiyor” (S8).*

Kurulacak sistemde ekonomik sorunların daha kolay üstesinden gelinebilmesi için belirli bir bütçenin olmasının yanı sıra özerkliğin kapsamına, bu bütçenin yönetiminin de girmesi katılımcılar tarafından önemli addedilmiştir.

*“Bir bütçemiz olduğu zaman ayağımızı yorganımıza göre uzatırız, bu bütçenin çok büyük veya küçük olmasına gerek yok. Ama ne kadar bütçemiz olduğuna bilmeliyiz. Bununla ne yapacağımız bize kalmalı. Tabi ki bir sınır belirlensin, örneğin sezonda otuz konserden az olmaz gibi, ama biz bütçemizi kendimiz yönetebilmeliyiz” (S1).*

*“Sanatsal konularda bağımsızlık ister istemez gerekiyor. Elbette ki bağımsızlık tam bir bağımsızlık değil” (B1).*

#### **7.4. Bir Model Önerisi Olarak Yüksek Sanat Kurulu**

Çalışmada yapılan literatüre yönelik okumalar, alandaki yöneticiler ile gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen verinin işlenmesiyle ulaşılan bulgulara ve yine literatürden destek alarak bu süreçte kısmen de olsa yapılan gözlemler sonucunda Türkiye’de sanat yönetimi alanında tespit edilen sorunları çözmeye yönelik yeni bir modelin geliştirilme olanağı ortaya çıkmıştır. Geliştirilecek modelin temel gereklerinden biri de, Türkiye örneğinde sanat yönetiminde yaşanan yönetim sorununu, düzenleyici bir kurumun eksikliği ile ilişkilendirilmesidir.

Bu tespitten yola çıkılarak Türkiye'deki tiyatro yönetiminin yapısına ilişkin bir düzenleme için atılması gereken ilk adım, konuya ilişkin bir yasa çıkartılarak denetleme ve düzenleme işlevini üstlenecek, ayrı bir kamu tüzel kişiliğini haiz Yüksek Sanat Kurulu'nun oluşturulmasıdır. Kurulun Bağımsız İdari Otorite olarak örgütlenmesi, yürütülen faaliyetlerin siyasetin ve ekonomik güç odaklarının müdahale ve baskılarından koruyarak, bağımsızlığını güvence altına almanın en geçerli yolu olarak görülmektedir (Gözübüyük, 2010: 300).

Anglo Sakson sisteminin hukuki ve yönetsel yapısının da bir sonucu olarak oluşturulan BİO'ların Kıta Avrupası ülkelerinde görülmeye başlanması, 1970'lerde coğrafyayı derinden sarsan ekonomik krizleri takip eden dönemlerde olmuştur. Yaşanan ekonomik krizler sonucunda geliştirilen neo-liberal politikalar doğrultusunda, yeni kamu yönetimi anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır. Yeni yönetim anlayışında önemli bir yer tutan yönetişim kavramı, yönetimin yönetilenlere yakınlaştırılması anlamını taşımaktadır. Bu anlayış devletin piyasaya doğrudan müdahale etmesi yerine, küçülerek düzenleyici rolünü benimsemesine yol açmaktadır. Devletlerin bu politika doğrultusunda elini çektiği alanlardaki boşluğun doldurulması için bağımsız idari otoriteler faaliyete geçirilmiştir (Tan, 2002: 13; Talat Aslan, 2010: 25-30).

1981'de Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurulmasıyla Türkiye'nin yönetsel yapısında yerini almaya başlayan bağımsız idari otoriteler, özellikle toplumda "hassasiyet" yaratan ve uzmanlık gerektiren konular üzerinde merkezi yönetimin vesayetinin kaldırılarak daha özerk bir yapıya kavuşmaları amacıyla kurulmuşlardır. Ayrı tüzel kişiliği bulunan, Üst Kurul, Özerk Kurul, Düzenleyici Kurul, Bağımsız Düzenleyici Kurum gibi isimler alan bağımsız idari otoriteler, klasik yönetsel anlayış ile yönetilmesi mümkün olmayan alanlarda başvuru bir çözüm yolu haline gelmiştir. Her ülkedeki bağımsız idari otorite yapılanması, kurulduğu ülkenin yönetim yapısına, yönetim anlayışına göre farklılık göstermektedir (Dönmez, 2003: 55; Karakaş, 2008: 99).

Türkiye'de 1980'li yıllarda KİT'lerin özelleştirilmeye başlamasıyla ortaya çıkan BİO'ları iki gruba ayırmak mümkündür. Bu gruptan ilki, Sermaye Piyasası Kurulu, Radyo Televizyon Üst Kurulu, Kamu İhale Kurulu, Rekabet Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'ndan oluşan kamusal alanda

hassasiyetin olduğu sektörlerde düzenleme ve denetleme faaliyetini yürüten kurullardan oluşmaktadır. İkinci grupta ise devletin tekelinde olup özelleştirilerek rekabete açılan alanlarda düzenleme yapma amacı taşıyan Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu, Telekomünikasyon Kurulu, Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu gibi kurullar bulunmaktadır (Karakaş, 2008: 110).

BİO'ların ortaya çıkışının altında yatan birden fazla sebep vardır. Bunlardan ilki kurumlar üzerinde ağırlığı hissedilen ve karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen siyasi unsurlardan arındırılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece kurumun uygulayacağı politikaların siyasi konjonktürden bağımsız, kuruluş amacının gerçekleştirilmesinde etkinliği ön plana çıkararak nitelikte olacağı öngörülmektedir. Uzmanlık gerektiren bazı teknik konularda devletin mevcut yönetsel yapısının yetersiz kalması, daha hızlı karar alma ve daha nitelikli hizmet üretilmesi noktasında konuyla doğrudan ilgili uzmanlardan oluşan bir yapının daha verimli olacağı düşüncesi BİO'ların ortaya çıkışında rol oynayan bir diğer unsurdur (Eftal, 2003: 57).

Piyasada bir karşılığı olan malın veya hizmetin üretilmesinde devletin hem karar verici hem de piyasada yer alan aktörlerden biri olarak yer alması, daha en başından eşitlikli bir ortamın yaratılmasına neden olmaktadır. Hiçbir özel girişim, devletin kaynaklarına ve imkanlarına yakın bir kapasiteye sahip olamayacağı için, tam rekabet koşullarının olduğu bir ortamdan söz edilemez. Bu noktada devletin hem tamamen dışarıda kalmayarak denetim işlevini yerine getirdiği, hem de doğrudan piyasanın içinde yer almadığı bir sistemin kurulması Bağımsız İdari Otoriteler vasıtasıyla olmaktadır (Eftal, 2003: 57).

Tan tarafından faaliyet alanları göz önünde bulundurularak bağımsız idari otoriteler üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar;

- Piyasa ekonomisini düzenlemeye yönelik BİO'lar,
- Temel hak ve özgürlükleri güvence altına almaya yönelik BİO'lar,
- İdarenin keyifliğinin önüne geçmeye yönelik BİO'lardır (Tan, 2002: 14).

Bağımsız idari otoriteler ayrı birer kamu tüzel kişiliği olarak örgütlenmişlerdir. Bu durum onlara, düzenleyici işlem yapma yetkisi veren bir özelliktir. Yürüttükleri faaliyetler ve yaptıkları işlemlerde herhangi bir idari veya

hiyerarşik denetime tabi olmayarak, yalnızca yargısal denetimin ve Sayıştay tarafından yapılan mali denetimin söz konusu olması, bu kurumların özerkliklerini pekiştiren önemli bir unsurdur. Bağımsız idari otoritelerin sahip olduğu tam özerklik, 17.08.2011 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 649 sayılı Avrupa Birliği Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile son bulmuştur. Söz konusu KHK’nın 45. maddesinde yer alan “*Bakan, bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların (5018 sayılı Kanuna ekli (III) sayılı cetvelde yer alan kurumlar dâhil) her türlü faaliyet ve işlemlerini denetlemeye yetkilidir.*” ifadesinin 27.09.1984 tarihli ve 3046 sayılı Kanunun 19/A maddesinin birinci fıkrasına eklenmesi ile, bağımsız idari otoritelerin özerkliği kısıtlanarak vesayet denetimine tabi hale getirilmişlerdir (Nohutçu, 2016: 267).

Merkezi yönetime ile aralarındaki ilişki bakanlıklar düzeyinde “bağlı”, “ilgili” veya “ilişkili” olarak ifade edilmektedir (Tan, 2002: 16). Kurulacak Yüksek Sanat Kurulu’nun “ilişkili” olduğu bakanlık Kültür ve Turizm Bakanlığı’dır. Kurulun, bakanlık ile arasındaki “ilişkili” düzeyinde bir ilişkinin varlığı, özgürlük alanını genişleten ve liberal politikaların uygulanmasının önünü açan bir adım olacaktır.

#### **7.4.1. Kuruluşu**

Anayasanın 123. Maddesinde yer alan “Kamu tüzelkişiliği, ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur” ifadesine dayanarak Yüksek Sanat Kurulu’nun kurulması hakkında bir kanun çıkarılması öngörülmektedir. Yüksek Sanat Kurulu’nun kuruluşu, teşkilâtı, görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin usul ve esasların belirlenmesi, ilgili kanunda düzenlenmelidir.

TBMM tarafından çıkarılacak bir kanun ile kurulması planlanan Yüksek Sanat Kurulu’nun amacı, gerçekleştirilecek sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesi, devlet tarafından bu alanda faaliyette bulunan kurumlara verilecek desteğin miktarının, türünün ve şartlarının belirlenmesi, destek almak için başvuruda bulunacak kurumların hangi kriterlere göre seçileceğinin belirlenmesidir. Kuruluş kanunu, çıkarılacak yönetmelikle daha somut hale getirilecek ve Yüksek Sanat Kurulu ile uygulama arasında yakınlaşma sağlanacaktır.

Yüksek Sanat Kurulu, sanat gibi özel ve hassaslıkları bulunan bir alanın yönetilmesinde ihtiyaç duyulan uzmanlığa dayanan, çağın gerektirdiği hızlı değişime ayak uydurabilecek klasik idari anlayışın dışında bir yapılanmanın oluşturulması gerekliliğinden doğan bir yapıdır. Bu yapının ihtiyaçlara cevap verebilmesi ancak bağımsız bir idari otorite olarak faaliyet göstermesiyle mümkün olacaktır. Sanat kurumlarının Kültür Bakanlığı ile organik bağını ortadan kaldırarak, ilgili bakanlık düzeyinde bir yapılanma, merkezi yönetimin doğrudan müdahalesine karşı kurumları daha güçlü kılacak, sanatsal mal ve hizmetlerin üretimi daha özerk ve verimli bir yapıda gerçekleştirecektir.

Yüksek Sanat Kurulu, ilgili kanun ve mevzuat ile kendisine verilen görev ve yetkileri kendi sorumluluğu altında bağımsız olarak yerine getirmek ve kullanmak ile yükümlüdür. Kurulun, ilgili kanunda ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununda belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde kendisine tahsis edilen malî kaynakları görev ve yetkilerinin gerektirdiği ölçüde, kendi bütçesinde belirlenen usul ve esaslar dâhilinde serbestçe kullanır. Kurulun malları devlet malı hükmündedir, bu mallar haczedilemez. Yüksek Sanat Kurulu, hükümet ile olan ilişkilerini Kültür ve Turizm Bakanı aracılığı ile yürütür.

Yüksek Sanat Kurulu, Sayıştay denetimine tabidir

#### **7.4.2. Üyelerin Atanması**

Yapılan çalışmada elde edilen bulgular ışığında, kurulması önerilen Yüksek Sanat Kurulu'nda karar alma sürecinin siyasi ve ekonomik güç odaklarından bağımsız olmasını gözetmek amacıyla, kararların bireysel değil topluca alındığı bir kurul sisteminin kurulması uygun görünmektedir. Kurulun yönetiminin özerkliğini sağlamak için, kurulu oluşturacak üyelerin belirlenmesi hususunda da bu yapının siyasi erklerle karşı bağımsızlığını korumak önemlidir. Bunun için yürütme organı tarafından yapılacak atamalarda, adayların siyasi olmayan makamlar tarafından önerilmesi önem taşımaktadır (Talat Aslan, 2010: 33).

Kuruldaki üyelerin kompozisyonu işleyişe doğrudan etki edecek bir konu olduğu için büyük öneme haizdir. Kurullardaki üye sayısının karar alma sürecinin hızına doğrudan etkisinin olduğu da göz önünde bulundurularak Yüksek Sanat



Kurulu, Cumhurbaşkanı, YÖK ve Türkiye Büyük Millet Meclisince dört yıl için seçilecek, en az dört yıllık yükseköğrenim görmüş, devlet memuru olma yeterliliğine sahip on beş üyeden oluşmalıdır. Konu ile ilgili mesleki ve teknik bilgiye sahip olması gözetilen on beş üyenin beşi bürokrat, üçü akademisyen, yedisi alanında uzman sanatçılardan oluşmaktadır.

Kurulun bürokrat üyeleri;

- Kültür ve Turizm Bakanlığı'nda en az daire başkanı olarak görev yapmakta olan memurlar arasından ilgili Bakanlık tarafından gösterilen dokuz aday arasından Cumhurbaşkanı tarafından seçilen üç üye,
- Milli Eğitim Bakanlığı'nda en az daire başkanı olarak görev yapmakta olan memurlar arasından ilgili Bakanlık tarafından gösterilen üç aday arasından Cumhurbaşkanı tarafından seçilen bir üye,
- Maliye Bakanlığı'nda en az daire başkanı olarak görev yapmakta olan memurlar arasından ilgili Bakanlık tarafından gösterilen üç aday arasından Cumhurbaşkanı tarafından seçilen bir üyeden oluşmaktadır.

Kurulun akademisyen üyeleri;

- Güzel Sanatlar Fakülteleri ve Konservatuarlarda kadrolu görev yapan, profesör unvanına sahip öğretim üyelerinin arasından altısı Görsel Sanatlardan, altısı Sahne Sanatlarından ve üçü Edebi Sanatlardan olmak üzere Üniversitelerarası Kurul tarafından belirlenen on beş aday arasından YÖK tarafından seçilen Görsel Sanatlardan iki, Sahne Sanatlarından iki, Edebi Sanatlardan bir üyeden oluşmaktadır.

Kurulun sanatçı üyeleri;

- Alanında en az on yıllık sanat tecrübesine sahip kişiler arasından olmak kaydıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından tanınan sanat alanındaki sendikaların önerdiği Görsel Sanatlardan altı, Sahne Sanatlarından altı, Edebi Sanatlardan gösterilecek üç aday arasından, TBMM tarafından seçilen Görsel Sanatlardan iki, Sahne Sanatlarından iki, Edebi Sanatlardan bir üye,

- Devletin ödenekli sanat kurumlarında (Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü, Devlet Opera ve Balesi gibi) kadrolu veya sözleşmeli statüde, en az on yıllık kıdeme sahip sanatçılar arasından, bu kurumlarda kadrolu ve sözleşmeli olarak çalışan sanatçıların seçtiği altı aday arasından TBMM tarafından seçilen iki üyeden oluşmaktadır.

Üyelerin farklı meslek alanlarından olmaları kurulun aldığı kararlarda ve uyguladığı politikalarda çeşitliliği artırıcı önemli bir unsurdur. Yalnızca sanatçılardan oluşan bir kurulun, toplumun çıkarlarını göz ardı ederek hareket edeceğine yönelik düşüncelerin önüne geçilmesi adına, kurulun karma bir yapıda oluşturularak toplumun güvenini kaybetmemesi önem taşımaktadır (Harris, 1969: 263).

Kurulun bürokrat kanadını oluşturulan üyelerin seçiminde Kültür ve Turizm Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı'nda görevli uzmanlara yer verilmesi, bu bakanlıkların faaliyet alanlarıyla doğrudan ilgili konularda uzman görüşüne ve yönlendirilmesine duyulan ihtiyacın, kurulun kendi içinde karşılanmasını sağlamaktır. İlgili Bakanlık olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın öne çıkmış olması, bu bakanlığın kurulda temsil gücünün artırılma yoluna gidilmesinin en önemli sebebidir. Milli Eğitim Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı'nın faaliyet alanlarına ilişkin kararların alınmasında da bu bakanlıklarda görevli uzmanların görüşleri önem kazanacaktır.

Kurulun sanatçı üyelerinin seçiminde, sanatın üçlü bir ayrıma tabi tutularak görsel sanatlar, sahne sanatları ve edebi sanatlar olmak üzere sınıflandırılmasından yola çıkılmıştır. Üç sanat kategorisinin de hem akademi, hem meslek örgütleri, hem de sendikalar tarafından aday gösterilen birer temsilcisinin olması, kurulun farklı aktörleri temsil gücünü arttıracak önemli bir unsurdur. Görev süresi boyunca, olağanüstü haller dışında görevden alınamayan üyelerin, görev süreleri sona erdikten sonra yeniden seçilmeleri veya görev sürelerinin uzatılması mümkün değildir. Kurul üyeleri görevde oldukları süre boyunca başka bir yerde çalışmamaları gerekmektedir. Kurul üyelerinin görev süresi dört yıldır.

### 7.4.3. Başkan ve Başkan Vekili

Yüksek Sanat Kurulu üyeleri, seçim sonuçlarının Resmî Gazetede yayımlandığı tarihten itibaren on beş gün içinde toplanarak kendi aralarından, bir başkan ve bir başkan vekili seçmelidir. Başkan ve başkan vekilinin görev süreleri dört yıldır. Bu makamların herhangi bir sebeple boşalması halinde, Kurul'un yapacağı ilk toplantıda boşalan pozisyona gelecek adayların belirlenmesi için seçim yapmalıdır. Seçilen üye, sürenin bitimine kadar başkanlık veya başkan vekilliği görevini yerine getirir. Sürenin dolmasıyla seçimler yenilenir.

Başkanın izin, hastalık, yurt içi veya yurt dışı görevlendirmesinin olduğu ve görevde bulunmadığı diğer haller ile görevden alınması durumunda, yine kurul tarafından seçilmiş olan başkan vekili kurula başkanlık etmelidir. Hem başkanın, hem de vekilinin görevde olmadığı durumlarda en yaşlı üye kurula başkanlık etmelidir.

Başkanın görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde gibidir:

- Kurul toplantılarının gündemini, gün ve saatini belirlemek, toplantıları idare etmek, gündeme alınmayan başvurular hakkında gerekli işlemleri yapmak ve bunlara ilişkin olarak Yüksek Kurula bilgi vermek.
- Kurulda alınan kararların yayımlanmasını veya tebliğini sağlamak, bu kararların gereğinin yerine getirilmesini temin etmek ve uygulanmasını izlemek.
- Hizmet birimlerinden gelen önerilere son şeklini vererek Yüksek Kurula sunmak.
- Kurulun belirlediği stratejilere, amaç ve hedeflere uygun olarak, yıllık bütçeyi ve malî tabloları hazırlamak.
- Kurul ile hizmet birimlerinin uyumlu, verimli, disiplinli ve düzenli bir biçimde çalışmasının en üst düzeyde organizasyonu ve koordinasyonunu sağlamak, hizmet birimleri arasında çıkabilecek görev ve yetki sorunlarını çözmek.
- Yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak, amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine göre faaliyetlerin değerlendirmesini yaptırmak ve bunları Yüksek Kurula sunmak.

- Kurulun faaliyet gösterdiği alanda strateji, politikalar ve ilgili mevzuat ile Yüksek Kurul ve personelin performans ölçütleri hakkında çalışma ve değerlendirme yapmak.
- Kurulun diğer kuruluşlarla ilişkilerini yürütmek ve Yüksek Kurulu temsil etmek.
- Kurul tarafından atanması öngörülenler dışındaki Yüksek Kurul personelini atamak.

#### **7.4.4. Yüksek Sanat Kurulunun Görev ve Yetkileri**

Yüksek Sanat Kurulu'nun kanunda düzenlenmiş görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir:

- Görsel Sanatlar, Sahne Sanatları ve Edebi Sanatlar olarak sınıflandırılan sanat alanlarının her birinin alt dallarında bulunan sanat türlerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi için başvuruda bulunan özel sanat kurum ve kuruluşlarına destekte bulunmak.
- Sanat alanında faaliyet gösterip destek almak isteyen, özel kurum ve kuruluşlara verilecek desteğin türünü, şeklini ve miktarını belirlemek.
- Özel sanat kurumlarına devlet tarafından verilecek desteklere ilişkin şartları belirlemek.
- Kamu ve özel sanat kurumlarının kanunla çerçevesi çizilen faaliyet alanlarına ilişkin uygulama esaslarını belirlemek ve denetlemek.
- Kamu ve özel sanat kurumlarının faaliyetlerine ilişkin şikayetleri inceleyerek karara bağlamak.
- Kanuna aykırı faaliyette bulunan, kamu ve özel sanat kurumlarına yaptırım uygulamak.
- Kamu sanat kurumlarının çıkaracağı düzenleyici işlemler hakkında uygun görüş bildirmek.
- Özel sanat kurumlarının açılmasına ilişkin başvuruları değerlendirerek, bu kurumlara gerekli izinleri vermek.
- Kanunda belirlenen şartları kaybettiği anlaşılan özel sanat kurumlarının faaliyet izinlerinin iptaline karar vermek.

- Kurumun bütçesini, yıllık iş planını, gelir-gider kesin hesaplarını, yıllık raporunu onaylamak.
- Kurumun personel politikasını oluşturmak.

#### **7.4.5. Yasaklar ve Denetim**

Yüksek Sanat Kurulu üyeleri ile üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımları görevde oldukları süre boyunca özel bir sanat kurumunda ortak veya yönetici olmamaları ve bu tür kurumlardan hiçbir maddi menfaat sağlamamaları, Kurulun tarafsızlığını korumak ve alınan kararlarda herhangi bir şüpheye yer vermemek adına önem taşımaktadır. Bununla birlikte, Yüksek Sanat Kurulu üyeleri aslı görevlerini aksatmayan bilimsel amaçlı eser hazırlama, ders ve konferans verme, jüri ve komisyon üyeliği yapabilme serbestisine sahiptir.

Yüksek Sanat Kurulu üyeleri ve personeli, Kurulla ilgili gizlilik taşıyan bilgileri ve sanat alanında faaliyet gösteren gerçek ve tüzel kişilere ait her türlü sırları, görevlerinden ayrılmış olsalar bile açıklamamalı, kendilerinin veya başkalarının menfaatine kullanamaz.

Yüksek Sanat Kurulu üyeleri, kendileri veya üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarıyla ilgili konularda müzakere ve oylamaya katılamaz.

Bu esaslara aykırı davranan Yüksek Sanat Kurulu üyeleri görevlerinden çekilmiş sayılır.

Bağımsız idari otoriteleri siyasetin baskısından korumak için yapılan düzenlemelerin kritik bir noktası, siyasetin dışında tutmaya çalışırken tanınan serbestinin, kurulun başlı başına alternatif bir aktöre dönüştürme ihtimalidir. Bu durumun önüne geçmek için yapılacak düzenlemeler oldukça önemlidir (Talat Aslan, 2010: 44-45). Bağımsız idari otoriterlerin siyaset üstü olarak adlandırılan kurumlar olmaları yasama, yürütme ve yargının tamamen dışında kalmaları anlamına gelmemektedir. Bu kurumlar da devletin bütünlüğü ilkesinin getirdiği yargısal ve yasama denetimine tabi olmaktadır (Karakaş, 2008: 106). Bu noktadan hareketle Yüksek Sanat Kurulu'nda hem oluşturulacak bir komisyon ile öz denetim, hem yargı

denetimi, hem de Sayıştay denetimi yapılır. Yüksek Sanat Kurulu'nun etik yönünden denetimi Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından yapılır.

#### **7.4.6. Kurul Üyelerinin Teminatı, Malî Ve Sosyal Hakları**

Yüksek Sanat Kurulu üyelerine Başbakanlık Müsteşarı için belirlenen her türlü ödemeler dâhil malî haklar tutarında aylık ücret ödenir. Yüksek Sanat Kurulu üyeleri, 14.07.1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu uyarınca en yüksek devlet memurunun yararlanmış olduğu sosyal hak ve yardımlardan, aynı usul ve esaslar çerçevesinde yararlanır.

Yüksek Sanat Kurulu üyeliğine seçilen kamu görevlilerinin, görevde buldukları süre boyunca kurumlarından ücretsiz izinli sayılmaları ve bu görevde geçirdikleri sürenin mesleklerinde geçmiş gibi değerlendirilerek mümtazen terfi etmiş sayılmaları hususunda düzenleme yapılmalıdır.

Yüksek Sanat Kurulu üyeleri, üyelikleri süresi boyunca Kuruldaki görevlerinden ve seçilerek geldikleri görevlerinden alınamaz.

Kurul üyeleri, her yıl ocak ayında Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına mal bildiriminde bulunmalıdırlar. Böylece varlıklarındaki olağanüstü bir artışın tespit edilmesi ve bu anlamda görevin kötüye kullanılmasının önüne geçilmiş olunacaktır.

#### **7.4.7. Çalışma Esasları, Toplantı Ve Karar Yeter Sayısı**

Kurul, tam gün esasına göre çalışmalı, haftada en az bir defa olmak üzere, üye sayısının en az salt çoğunluğunun hazır bulunması ile toplanmalıdır. Kararlar salt çoğunluk ile alınır. Yüksek Sanat Kurulu'nun olağanüstü toplantıya çağırılması başkanın çağırısı ile veya üyelerin üçte birinin talebi üzerine olur.

Toplantı gündemi başkan, yokluğunda başkan vekili tarafından hazırlanarak, toplantıdan en az bir gün önce Yüksek Sanat Kurul üyelerine bildirilir. Gündeme yeni madde eklenebilmesi için toplantıda bir üyenin öneride bulunması ve önerilen maddenin Kurul tarafından salt çoğunluk ile kabul edilmesi gerekir.

Mazeret bildirmeksizin üst üste iki, bir ay içerisinde üç defa toplantıya katılmayan kurul üyeleri üyelikten çekilmiş sayılmalıdır. Bu durum, kurul kararı ile

tespit edilerek üyenin atamasını yapan mercie bildirilir. Seçilen yeni üye kalan süreyi tamamlar.

Kurul toplantılarındaki müzakereleri gizlilik esasına dayanır ve açıklık kararı alınmadıkça müzakereler ile ilgili bilgiler kamuoyu ile paylaşılmaz. Öte yandan gizliliği olmayan düzenleyici ve denetleyici nitelikteki kararların kamuoyuna duyurulması, hem kamuoyunun hem de kararların uygulayıcılarının bilgilendirilmesi açısından önemlidir.

#### **7.4.8. Mali Kaynaklar ve Bütçe**

Kurulun işleyişinde, tarafsızlığını ve bağımsızlığını güçlendiren bir diğer unsur kendi faaliyetlerinden elde ettiği gelirlere sahip olmasıdır. Devletin aktardığı kaynağın yanı sıra kendi gelirlerinin olması bu tür kurulları siyasi yönlendirmelere maruz kalmaktan koruyan en önemli hususlardan biridir. Kurulun mali özerkliğe sahip olması tarafsızlığını ve bağımsızlığını muhafaza etmesi noktasında oldukça büyük bir önem taşımakla birlikte, sahip olduğu mali özerkliğin sınırlarının çizilmesi de, olası gereksiz harcamaların önüne geçen bir yöntemdir (Talat Aslan, 2010: 33).

Yüksek Sanat Kurulu'nun kuruluş kanununda belirtilen gelir kalemleri şunlardır:

- Merkezi idarenin bütçesinden ayrılan ödenek.
- Sanat alanda gerçekleştirilen etkinliklerin biletlerinden alınan 1/100 oranındaki katılım payı
- Sanat kurumlarına verilen ruhsat ve lisanslardan elde edilen gelirler.
- Yapılacak ulusal ve uluslararası festivallerden, etkinliklerden, yarışmalardan elde edilecek gelir.
- Ayni ve nakdi bağış ve yardımlar.

#### **7.4.9. Teşkilâtı, Personeli Ve Kadroları**

Anayasa'nın 124 maddesinde yer alan "Başbakanlık, bakanlıklar ve kamu tüzelkişileri, kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak üzere ve bunlara aykırı olmamak şartıyla, yönetmelikler çıkarabilirler" ifadesi ayrı bir kamu tüzel kişiliğine sahip olmasından yola çıkarak

Yüksek Sanat Kurulu'nu da kapsamaktadır. Anayasa tarafından verilen hukuki düzenleme yapabilme yetkisi ile birlikte kurul, yönetmeliğin yanı sıra yönerge ve tebliğ de çıkarabilmektedir. Teşkilatın işleyişi çıkarılan yönerge doğrultusunda belirlenmektedir.

Kurulun hizmet birimleri; daire başkanlıkları şeklinde teşkilatlanmış ana hizmet birimleri, destek hizmet birimleri ile danışma hizmet biriminden oluşur.

- Ana hizmet birimleri, Sanatsal Faaliyetler Daire Başkanlığı, Telif Hakları Daire Başkanlığı, Strateji ve Proje Geliştirme Daire Başkanlığı'ndan,
- Destek hizmet birimleri, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, Uluslararası İlişkiler Dairesi Başkanlığı'ndan
- Danışma Hizmet birimleri, Hukuk Müşavirliği ve Başkana bağlı Özel Kalem Müdürlüğü ve Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği'nden oluşur.

Kurulun Hizmet birimleri Genel Sekreter ve iki Genel Sekreter Yardımcısı tarafından sevk ve idare edilir. Yüksek Sanat Kurulu Başkanı tarafından atanan Genel Sekreterin görev süresi, Yüksek Sanat Kurulu'nun görev süresi ile sınırlıdır. Görev süresi sona eren Genel Sekreter ve Genel Sekreter Yardımcıları yeniden atanabilir.

Genel Sekreterin görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir:

- Kanun ve bu Yönetmelik çerçevesinde Kurula ve Başkana verilen görevlerin yerine getirilmesi için, Başkan tarafından verilen görev ve yetkiler doğrultusunda hizmet birimlerini yönetmek.
- Başkan tarafından belirlenen gündemler doğrultusunda Kurula sunulacak konu ve müzakerelerin hazırlanmasını sağlamak.
- Yüksek Sanat Kurulu tarafından alınan kararların uygulanması konusunda Başkanın verdiği görevleri yerine getirmek.
- Hizmet birimlerinin birbirleri arasında ve kendi içlerinde uyumlu, verimli, disiplinli ve düzenli bir biçimde çalışması için gereken tedbirleri almak.
- Yüksek Sanat Kurulunun belirlediği usul ve esaslar çerçevesinde, gizlilik taşıyan bilgi ve belgelerin gizli tutulması ve belgelerin saklanması için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak.

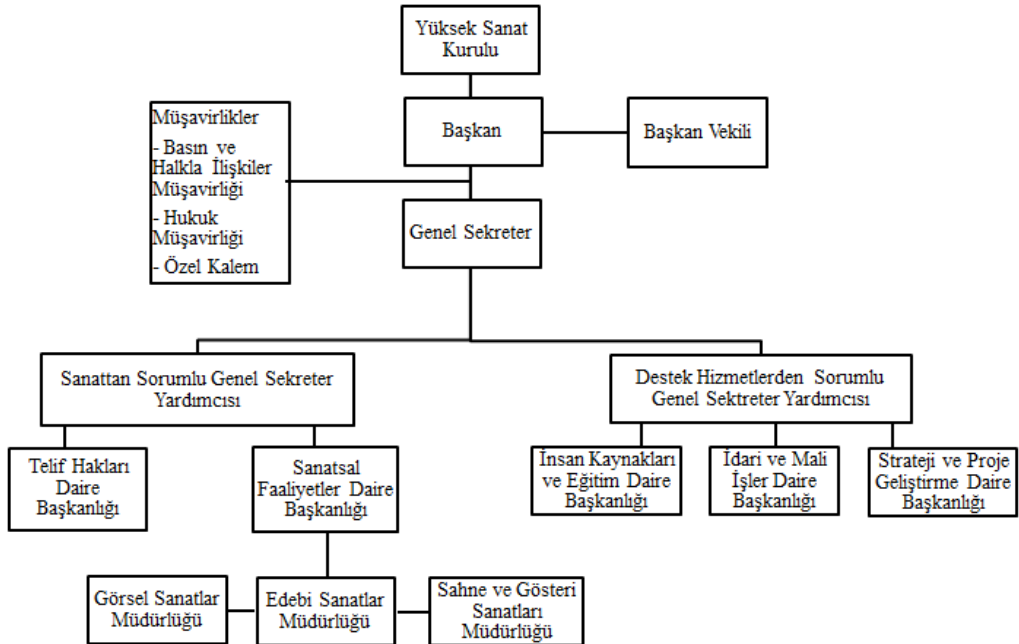


- Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Yüksek Sanat Kurulu, Kanunla kendisine verilmiş olan görevleri, uzman ve uzman yardımcılarında oluşan meslek personeli ve idari personel eliyle yürütür. Bu kadrolarda görev alacak personele ilişkin esaslar ilgili kanunda düzenlenmelidir. Yapılan düzenlemeye göre Kurulda çalışan personel, kadro karşılığı sözleşmeli statüde istihdam edilmeli, ücret ve malî haklar dışında her türlü hak ve yükümlülükler yönünden 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabidir.

Kadrolara yapılacak olan atamalar kamu kurum ve kuruluşlarından nakil yoluyla gelenler veya memuriyet giriş sınavını kazananlar arasından yapılır. Uzman yardımcılığı kadrolarına, Kamu Personeli Seçme Sınavı'ndan ve Yabancı Dil Seviye Tespit Sınavı'ndan Kurul tarafından belirlenen puan türlerinden asgarî puanı almış olanların, Yüksek Sanat Kurulu tarafından esas ve usulleri belirlenecek giriş sınavına girerek başarılı olanlar arasından atama yapılır.

**Şekil 7: Yüksek Sanat Kurulu Teşkilat Şeması**



Yüksek Sanat Kurulu bürokratlar, akademisyenler ve sanatçılardan oluşan karma yapısıyla, temsil gücü yüksek bir bağımsız idari otorite örneğidir. Türkiye Cumhuriyeti tarihi boyunca, sanat ile kamu yönetiminin kesiştiği alanlarda yapılan düzenlemeler tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu tartışmaların eksenini kimi zaman devletin aşırı müdahalesinin eleştirilmesi, kimi zaman da sanata tanınan özerkliğin sınırlandırılmayışı olmuştur. Sanat alanında, düzenleyici ve denetleyici bir aktörün varlığı, hem kamu yönetimine, hem de sanata eşit mesafede bir değerlendirme yapılmasının önünü açacaktır.

Ülkede faaliyet gösteren kamu ve özel sanat kurumlarının faaliyet alanlarına ilişkin esasları belirlemek, denetlemek, aykırı faaliyette bulunanlara gerektiğinde yaptırımında bulunmak, faaliyet izni vermek, devletin vereceği desteklere ilişkin şartları belirlemek gibi düzenleyici görevleri yerine getiren kurul, sanat kurumlarına devletin doğrudan müdahalesine yönelik eleştirileri bertaraf edecek bir niteliğe sahip olacaktır.

## SONUÇ

Sanat, insan yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak tarih boyunca varlığını sürdürmüştür. Yaşamla ve insanla bu kadar doğrudan ilişkili bir alanın, varlık nedeni insanların bir arada yaşayabilmesini sağlamak olan devleti de ilgilendirmesi kaçınılmaz görünmektedir. Her ülkede devlet ile sanatın kesişme noktaları olmakla beraber, bu kesişmenin biçimleri ve yöntemleri farklılık göstermektedir.

Sanat, tarih boyunca egemen bir sınıfın himayesinde olmuştur. Maddi imkânsızlıklar ile uzun süre baş edemeyen ve çoğu zaman kar getirmeyen bir yaratım süreci olan sanat, kimi zaman kilisenin, kimi zaman devletlerin, kimi zaman toplumun ileri gelen ailelerinden buldukları destekle ayakta kalmışlardır.

Ulus devletlerin ortaya çıkmasıyla birlikte devlet sanata daha farklı bir gözle bakmaya başlamış, birçok ülkede dışarıdan maddi yardımda bulunmakla yetinmeyip, doğrudan devlet teşkilatının içinde bakanlıklar düzeyinde yapılanmalar kurarak, sanatı destekleyen değil sanatı üreten aktörler konumuna gelmişlerdir. Özellikle merkeziyetçi devlet anlayışının yoğun olarak kabul gördüğü Kıta Avrupası'nda bu model yoğun uygulama alanı bulmuştur.

Devletin veya diğer aktörlerin sanata destek vermeleri, yalnızca yüksek sanatsal duygularla, sanatçının maddi kaygıları olmaksızın sanatını yapmasına uygun ortamı hazırlamak için olmadığı bilinen bir gerçekliktir. Burada yanıt aranan önemli sorulardan biri, devletin neden sanatı desteklediğidir. Estetik bir sanatsal ürünün ne gibi bir önemi vardır ki, bunun sürekliliğini sağlamak için devletler politikalar oluşturup, bu konu ile ilgilenmesi için kurumlar kurmakta, hatta yasalarında da sanatın desteklenmesini güvence altına alacak maddelere yer verilmektedir.

Sanatın, devletin bu konunun dışında kalmamasına neden olan birden fazla özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ekonomik yönüdür. Sanatın amacı estetik olarak güzel görünen bir sonuç ortaya çıkarmaktır. Bundan maddi olarak bir gelir

kazanmanın hesabı yapılmadığı için, kimi zaman yaratım sürecinin bile tamamlanamadığı görülmektedir. Tamamlansa bile serbest piyasada varlığını sürdürebilmesi veya bir alıcı bulacak kadar şanslı olması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Çünkü sanat maddi bir karşılığı olmayan merit (erdemli) bir maldır. İşte devlet gibi büyük bir örgüt burada devreye girerek tamamen kamu yararını gözeterek, bir sanat eserinin yaratım sürecinin tamamlanmasında, sonraki aşamada da toplumla buluşmasına aracılık etmektedir. Özellikle Rönesans yaşamamış ülkelerde sanatın devletin ekonomik desteği olmaksızın gelişmesi ve kitlelere ulaşması mümkün olmadığı için bu destek büyük önem taşımaktadır.

Öte yandan günümüzde neo-liberal politikaların sanat alanında uygulanmaya başlamasıyla, sanata yönelik bir piyasa oluştuğu görülmektedir. Bu piyasada sanat estetik kaygılarla üretilmekten çıkmış, kar getirecek, toplumun çoğunluğunun hoşuna gidebilecek ve tüketilebilecek ürünlere ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bu durum nitelikli sanatın terk edilerek, ticari bir meta olarak alınıp satılabilecek ürünlerin ortaya koyulmasına yol açmıştır.

Devletin sanat ile olan ilişkisinde önem taşıyan bir başka unsur sanatın siyasal yönüdür. Sanat verilmek istenen değerleri, duyguları, düşünceleri kolaylıkla ve etkili bir şekilde karşı tarafa geçirebilen bir yaratı süreci olduğu için tüm iktidar ortaklarının ilgisini bu yönde de çekmeyi başarmaktadır. Devletin güçlü bir ideolojik aygıt olarak sanattan yararlanması, tarih boyunca görülmüş, hala da görülmeye devam eden bir durumdur. En özgürlükçüsünden, en otoriterine kadar tüm devletler sanatın insanlara doğrudan ulaşabilme özelliğini kullanmışlardır.

İnsanların bir arada olup aynı topluluğun bir parçası olarak hissedebilmeleri için aralarında bir ortaklık yaratılması gerekir. Özellikle aynı coğrafyada yaşayan, aynı tarihe sahip, aynı dili konuşan insanlar arasında yaratabilecek en derin ortaklık kültürel alanda olacaktır. Kültürel bir ortak paydanın yaratılmasında da sanatın büyük rolü vardır. Oynanan bir tiyatro oyunu, yapılan bir tablo, bestelenen bir müzik toplumun ortak kültürünü yansıtan ve onları birbirine yakın hissettiren unsurlardır.

Sanatsal faaliyetlerin devlete bağlı olarak yürütülmesinin ortaya çıkardığı bir diğer unsur da yönetsel olarak nasıl bir yapılanmanın olacağıdır. Kamu

yönetiminin belirli bir işleyişi ve yapısı vardır. Sanatın desteklenmesi de bu işleyiş içindeki belirli kurallara uygun olarak yapılmaktadır. Çıkarılan kanunlar ve yönetmelikler olmaksızın verilecek bir destek kamusal işleyişe aykırı olacaktır.

Son olarak sanatın toplumsal olarak da azımsanamayacak bir etkisinin olması devleti bu alanı etki sınırları içinde tutmasına bir sebep olmaktadır. Sanatın toplum üzerinde şekillendirici etkisi bireylerin buldukları topluma ait hissetmelerini, toplumsal olarak yaşanan bir sorunun birlikte atlatılmasını sağlayacak, bir toplum hissi yaratacak özelliklere sahiptir. Bu yüzden ki Avrupa'da birçok ülke savaşlardan sonra öncelikli olarak sanat kurumlarının yeniden inşasına başlamışlardır. Sanatın toplum üzerindeki iyileştirici etkisine, daha sağlıklı ve mutlu vatandaşlara sahip olmak isteyen devletlerin ihtiyacı vardır.

Sanatın devlet tarafından bir kamu hizmeti olarak sunulması, özerklik ve bağımsızlık tartışmalarını da beraberinde getirmektedir. Öyle ki devlet, sanatın üretimini finanse ettiği sürece, ortaya çıkan esere müdahale etmesi durumu devam edecektir. Kendi finanse ettiği bir alanda muhalif olacak her türlü sesi bastırma güdüsü, sanata ya doğrudan sansür uygulanmasına neden olacak, ya da sanatçıların kendilerine oto sansür uygulamalarına yol açacaktır. Her iki durumda da tam anlamıyla bir özgürlükten bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Türk tiyatrosu üzerinde Tanzimat döneminin yarattığı modernleşme rüzgarları oldukça etkili olmuştur. Geleneksel Türk tiyatrosundan uzaklaşıp batılı tiyatro anlayışını yerleştirme çabalarının ilk örnekleri bu dönemde görülmüştür. İzleyen yıllarda bu eğilim devam etmiş, Cumhuriyet'in kurulması ile birlikte her alanda olduğu gibi tiyatro alanında da batının model alınması gerek yabancı tiyatro adamlarının desteği ile tiyatroların kurulması, gerek yetenekli genç sanatçıların yurtdışına gönderilmesi, gerek ise yabancı oyunların Türkçeye uyarlanması şeklinde devam etmiştir.

Devletin tiyatro ile olan ilişkisi, diğer sanat dallarında olduğu gibi 1950'lerden sonra zayıflamaya başlamış, 1970'lerde yeni ekonomi politikalarıyla önünün açılması ve sanatın piyasasının oluşmasıyla özel sektör güçlü bir aktör olarak tiyatro alanında kendine yer bulmuştur. Özel tiyatroları, kimi zaman da ödenekli

tiyatrolara maddi destekler sunarak, sponsorluk yapan özel şirketler ön plana çıktıkça ve neo liberalizm anlayışının gittikçe kabul görmesiyle, tiyatro alanının devletin himayesinden çıkarılarak, piyasa şartlarında varlığını sürdüreceğine dair duyulan inanç güçlenmektedir. Ödenekli tiyatrolara yönelik yaşanan tartışmalar, uzun süredir gelineceği tahmin edilen bir yol ayrımında olduğunu göstermektedir.

Yapılan görüşmelerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgular ve diğer ülkelerin uyguladıkları sanat yönetim modelleri üzerine yapılan araştırmalar doğrultusunda, bir model önerisi geliştirilmiştir. Bu modelde mevcut tüm aktörlerin rollerinin tekrar değerlendirilmesi yoluna gidilerek, modelin dayandırılması gereken temel ilkeler belirlenmiştir. Etkin bir kontrol ve denetim mekanizmasının kurulması, toplumun talep ve beklentilerine cevap verir nitelikte hizmetler sağlanması, devlet ile tüm aktörlerin işbirliği halinde olduğu bir sistemin kurulması ve işleyişin yasal düzenlemelerde sınırlarının çizilmesi gibi hususlar geliştirilecek modelin temel dayanakları olarak tespit edilmiştir.

Tiyatro yönetimi anlamında Türkiye'nin günümüzde bulunduğu nokta incelendiğinde, ilk göze çarpan devletin büyük öneme sahip olmasıdır. Gerek ödenekli tiyatrolar üzerinden gerekse özel tiyatrolara yaptığı yardım üzerinden tüm tiyatroları kontrol altında tutan bir mekanizma işlemektedir. Bu mekanizmanın sakıncaları ve kısıtları yıllar boyunca tartışılmış olmasına rağmen, etkin bir çözüm henüz üretilmemiştir.

Devlet özellikle tiyatro sanatını ilgilendiren konularda birincil aktör olmakla birlikte mevcut sistemdeki kurumların devlet ile olan ilişkileri farklılık göstermektedir. Bir yanda doğrudan merkezi yönetim tarafından finansmanı sağlanan devlet tiyatroları, öbür yanda belediyelerin çatısı altında varlığını sürdüren şehir tiyatroları ve nihayet yine devletin destekleriyle varlık göstermeye çalışan özel tiyatrolar olmak üzere çok başlı bir sistem sürdürülmektedir. Bu durum önemli adaletsizliklere neden olmaktadır.

Mevcut sistemdeki en büyük aksaklıklardan biri, devletin yalnızca sanatın üretilmesi ve sunulması noktasında değil, kültür politikalarına yön vermesi noktasında da en güçlü aktör olmasıdır. Tiyatroların ayakta kalmaları için hayati

öneme sahip olan maddi yardımların büyük bölümünün devlet tarafından sağlanması, bu kurumları her anlamda devlete bağımlı hale getirmektedir.

Bu noktada özel sektörün daha etkin bir role sahip olması için Amerikan sistemindekine benzer şekilde vergiler üzerinde bir düzenlemeye gidilmesi yerinde olacaktır. Sanata yatırım yapan kurumların ve kişilerin ödedikleri vergi üzerinden yapılacak kesintiler, bu yönde bir artışı doğuracaktır. Öte yandan kar amacı gütmeyen kurumlara yönelik teşvikler de sanatı daha ileriye taşıyacak girişimler olarak görülmektedir.

Mali alanda yapılacak düzenlemenin bir diğer boyutu özel sanat kurumlarının gelişmesi için atılacak adımlardır. Yapılan araştırma göstermiştir ki devlet tarafından özel tiyatrolara verilen nakdi yardımlar çoğu zaman asıl amacın gerçekleşmesi konusunda yetersiz kalmaktadır. Bunun yerine bu tür kurumlardan alınan verginin kamu yararına faaliyet gösterdikleri göz önünde bulundurularak kaldırılması, tiyatrolara sahne, kostüm, dekor gibi konularda destek olunması daha işlevsel olacaktır.

Çalışmanın diğer bir önemli sonucu, Türkiye’de sanatın ve sanat seyircisinin, Amerika’da olduğu gibi büyük bölümünün özel sektör tarafından destek gördüğü bir sisteme adapte olabilecek kadar gelişmediğine yönelik düşüncenin hakim olmasıdır. Bu nedenle devletin koruyucu şemsiyesi altında kalınması sanat kurumlarının tercih ettiği bir uygulama olmaya devam etmektedir. Bu durumun, temel eğitim politikası ile yakından ilişkilidir. Halkın kültür düzeyini yükseltmek ve bilinçli bir izleyici kitlesi yaratmak adına sanat eğitimi kapsamında bir dersin okullarda olması önem taşımaktadır. Seyircisi olmaksızın sanatı geliştirmeye yönelik yapılan yatırımlar eksik kalacaktır.

Devletin, sanatın yaratıcılığını kısıtladığına yönelik ifadeler azımsanamayacak kadar fazladır. Bu durumda sanata verilecek devlet desteğini bir anda azaltıp, yapılacak tüm yatırımı özel sektöre bırakmaktansa, öngörülen hedeflere ulaşıldıkça devlet desteğin kademeli olarak azaltılacağı bir yapı oluşturulması, ani bir değişimin yaratacağı etkinin de önüne geçmiş olacaktır.

Bu aşamada öngörülen, hem devleti tamamen sanat alanının dışına itmeyecek, hem de sanata önemli ölçüde özerklik getirecek olan Yüksek Sanat Kurulu adı altında bir bağımsız idari otoritenin kurulmasıdır. Sanat alanında gerçekleştirilecek etkinlikleri ve bu alanda faaliyet gösteren kurumları düzenleme, denetleme ve destekleme işlevini yerine getirecek olan Yüksek Sanat Kurulu'nun bürokratlar ve sanatçılarından oluşan karma bir yapıya sahip olması sanatın yönetsel alandaki tüm aktörlerinin Kurul'un karar alma sürecine katılımını ifade etmektedir. Görsel sanatlar, Edebi Sanatlar ve Sahne Sanatları olarak sınıflandırılmış olan sanat dallarının her biri Sanatsal Faaliyetler Daire Başkanlığı altında birer müdürlük olarak teşkilatlandırılmışlar, böylece teşkilat yapılanmasında her alanın ayrı olarak değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Kamu tüzel kişiliğini haiz olacak Yüksek Sanat Kurulu ile devletin sanat alanına doğrudan müdahalesinin önüne geçilmiş olacaktır. Bağımsız bir üst kurulun oluşturulması, mevcut yapının Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı işleminin yarattığı hantallığı ortadan kaldıracığı gibi, sanat yönetiminde özerkliği de güçlendirecektir.

Sanat alanında modelimizin öngördüğü rollere sahip bağımsız bir idari otorite, yalnızca Türkiye özelinde değil, evrensel düzeyde de sanatın yönetilmesine yönelik tartışmalara bir çözüm getirmiş olacaktır. Gerek doğrudan sanatı kamusal bir hizmet olarak sunan ülkelerde, gerekse bir sanat konseyi aracılığıyla sanata kaynak aktarımında bulunan ülkelerde karşılaşılan, devletin verdiği destek aracılığıyla sanata müdahale ettiğine yönelik eleştiriler ve bu ekseninde şekillenen sanatın özerkliği tartışmaları, düzenleme ve denetleme işlevini yerine getirecek bağımsız bir kurulun varlığı ile önemli ölçüde azaltılmış olacaktır.



## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Adorno, Theodor W. (1991). *Culture Industry*. New York: Routledge.
- Akdede, Sacit H. (2011). *Kültür ve Sanatın Politik Ekonomisi Devlet Tiyatroları Örneği*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Alestalo, Matti, Sven E. O. Hort, Stein Kuhnle (2009). *The Nordic Model: Conditions, Origins, Outcomes, Lessons*. Hertie School of Governance Working Papers, No: 41.
- Althusser, Louis (2000). *İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- And, Metin ve diğerleri (1981). *Kültürel Etkinlikler ve Büyük Kuruluşlar*. Ankara Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- And, Metin (1983). *Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Andersen, Torben M., Bengt Holmström, Seppo Honkapohja vd. (2007). *The Nordic Model: Embracing Globalization and Sharing Risks*. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Arian, Edward (1971). *Bach, Beethoven, and Bureaucracy: The Case of The Philadelphia Orchestra*. Alabama: University of Alabama Press.
- Arslan, Zehra (2013). *Türkiye’de Devlet Tiyatrosunu Yaşatmak*. İstanbul: Sahhaflar Kitap Sarayı.
- Aysun, Esra A. Haz. (2014). *Sanat Yönetimi Üzerine Konuşmalar*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Ateş, Hamza, Harun Kurulmaz, Sabahattin Aydın (2007). *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi: Türkiye Örneği*. Ankara: Asil Yayın.
- Ateş, Hamza ve Özer Köseoğlu (2011). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Başbuğ, Esra D. (2013). *Resmi İdeoloji Sahnede: Kemalist İdeolojinin İnşasında Halkevleri Dönemi Tiyatro Oyunlarının Etkisi*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Bernays, Edward L. (1928). *Propaganda*. New York: H. Liveright.
- Brock, Glutton ve Percy Dearmer (1924). *The Necessity of Art*. London: Student Christian Movement.

- Bryman, Alan (2008). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Byrnes, William J. (2003). *Management And The Arts*. Burlington: Focal Press.
- Clark, Toby (2004). *Sanat ve Propaganda: Kitle Kültürü Çağında Politik İmge*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Cowen, Tyler (2006). *Good and Plenty: The Creative Successes of American Arts Funding*. Princeton: Princeton University Press.
- Çelik, Hilal ve Halil Ekşi (2015). *Gömülü Teori*. EDAM Yayınları, İstanbul.
- DiMaggio, Paul (1986). *Nonprofit Enterprise in The Arts*. New York: Oxford University Press.
- Dino, Abidin (2000). *Kültür, Sanat ve Politika Üstüne Yazılar*. İstanbul: Adam Yayınları.
- Durgun, Şenol (2005). *Türkiye'de Devletçi Gelenek ve Müzik*. Ankara: Alter Yayıncılık.
- Edman, Irwin (1991). *Sanat ve İnsan*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Erbay, Fethiye (2009). *Sanat Yönetimi'nin Boyutları*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ersel, Hasan (2014). *Kazım Taşkent: Yapı Kredi Kültür ve Sanat*. İstanbul : Yapı Kredi Yayınları.
- Eryılmaz, Bilal (2011). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Fischer, Ernst (1995). *Sanatın Gerekliliği*, İstanbul: Payel Yayınları.
- Glaser, Barney G. ve Anselm L. Strauss (2006). *The Discovery of Grounded Theory*. New Jersey: Aldine Transaction.
- Gözübüyük, Şeref (2010). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güler, Zeki (1997). *İşletme Olarak Tiyatro Örgütleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hasgüler, Solmaz Bunulday (2013). *Türkiye'de Sanat Üretimi 1975-2005*. İstanbul: Parşömen Yayıncılık.
- Hegel, George W. F. (1994). *Estetik: Güzel Sanat Üzerine Dersler* (Çev. Taylan Altuğ, Hakkı Hünler). İstanbul: Payel Yayınevi.
- Heikkinen, Merja (2003). *The Nordic Model For Supporting Artists: Public Support for Artists in Denmark, Finland, Norway and Sweden*. Helsinki: Research Reports Of The Arts Council Of Finland.

- İslamoğlu, A. Hamdi, Ümit Alnaçık (2013). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Jackson, Tony (1993). Learning Through Theater: New Perspectives on Theater in Education. London: Routledge.
- Karahanoğulları, Onur (2002). Kamu Hizmeti: Kavram ve Hukuksal Rejim. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Karlı, Mehmet Rauf (2013). Devlet Eliyle Sanat ve Kamuda Sanatçı Olarak Çalışmak Devlet Tiyatroları ve Sanatçılar Üzerine Bir İnceleme. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Katoğlu, Murat (2009). “Cumhuriyet Döneminde Yüksek Kültürün Kamu Hizmeti Olarak Kurumsallaşması”. Der. Serhan Ada ve H. Ayça İnce. Türkiye’de Kültür Politikalarına Giriş. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kongar, Emre (2005). Demokrasi ve Kültür. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kongar, Emre (1999). Kültür Üzerine. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Konur, Tahsin (2001). Devlet- Tiyatro İlişkisi. Ankara: Dost Yayınları.
- Levi, Erik (2011). Mozart ve Naziler. İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınevi.
- Luhmann, Niklas (2000). Art As A Social System. California: Stanford University Press.
- Mueller, Dennis C. (2003). Public Choice III. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mueller, Dennis C. (2008). “Public Choice: An Introduction”. Ed. Charles Rowley ve Friedrich Schneider. Readings in Public Choice and Constitutional Political Economy. New York: Springer Science and Business Media.
- Munoz, Beatriz, Josep Riverola (2009). The New Operational Culture: The Case of the Theatre Industry, Madrid: Palgrave Macmillan.
- Nohutçu, Ahmet (2016). İdare Hukuku. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Nutku, Özdemir (1969). Darülbedayi’in Elli Yılı. Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Yayınları.
- Nutku, Özdemir (2008). Dünya Tiyatrosu Tarihi 2. İstanbul: Mitos – Boyut Yayınları.
- Nutku, Özdemir (2015). Darülbedayi’den Şehir Tiyatrosu’na. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Öztaş, Nail (2014). Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuralları. Ankara: Otorite Yayınları.
- Salamon, Lester M. ve Helmut K. Anheier (1996). The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies

- Strauss, Anselm L. ve Juliet M. Corbin. (1998). Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. London: Sage Publications.
- Swartz, David (2011). Kültür ve İktidar Pierre Bourdieu'nün Sosyolojisi. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Swingewood, Alan (1996). Kitle Kültürü Efsanesi. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Şengül, Ramazan (2015). Yerel Yönetimler. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Şeni, Nora (2011). İstanbul'da Özel Kültür Politikası ve Kentsel Alan. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, Aydın (2007). Sanat ve İktidar. Ankara: Kanguru Yayınları.
- Tezcan, Mahmut (2011). Sanat Sosyolojisi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Turhan, Mümtaz (1972). Kültür Değişmeleri: Sosyal Psikoloji Bakımından Bir Tetkik. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Uçan, Ali (1994). İnsan ve Müzik, İnsan ve Sanat Eğitimi. Ankara: Müzik Ansiklopedisi Yayınları.
- Ulusoy, Demet M. (2005). Sanatın Sosyal Sınırları. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Ülgen, Gülden (2014). Mikro İktisat. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Wolff, Janet (2000). Sanatın Toplumsal Üretimi. İstanbul: Özne Yayınları.
- Wu, Chin-tao (2005). Kültürün Özelleştirilmesi: 1980'ler Sonrasında Şirketlerin Sanata Müdahalesi. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Yenişehirlioğlu, Şahin (1982). Felsefe ve Sanat. Ankara: Alkım Kitapçılık Yayıncılık.
- Yetkin, Çetin (1970). Siyasal İktidar Sanata Karşı. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## **Makaleler**

- Akdede, Sacit H. (2013a). "Dünya'da Kültür Politikaları – I". <http://mimesis-dergi.org/2013/05/dunyada-kultur-politikalari-i/> erişim tarihi: 05.04.2015.
- Akdede, Sacit H. (2013b). "Dünya'da Kültür Politikaları – II". <http://mimesis-dergi.org/2013/07/dunyada-kultur-politikalari-ii-avrupadan-ornekler/> erişim tarihi: 05.04.2015.

- Akdede, Sacit H. (2013c). “Dünya’da Kültür Politikaları – III”. <http://mimesis-dergi.org/2013/12/dunyada-kultur-politikalari-iii-asyadan-ornekler/> erişim tarihi: 05.04.2015.
- AK Parti (2016). Tüzük: Kalkınma ve Demokratikleşme Programı. <http://www.akparti.org.tr/site/akparti/parti-tuzugu/> erişim tarihi: 14.05.2016.
- AK Parti (21.04.2016). “Başbakan Davutoğlu’nun Sürdürülebilir Kültürel Kalkınma Programı Toplantısı’nda Yaptığı Konuşma“ <http://basin.kulturturizm.gov.tr/TR%2c159754/basbakan-davutoglu-kulturel-kalkinma-eylem-planini-acik-.html/> erişim tarihi: 06.06.2016.
- Alkan, Hakan (2008). “Özel Tiyatrolar ve Devlet Yardımının Önemi”. Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi”, sayı: 14, 47-52.
- Altun, Sibel Uçkaç (2010). “Hitler Almanyası’nda Sanat ve Propaganda”. Gazi Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Sanat ve Tasarım Dergisi, sayı: 5, 23-39.
- And, Metin (1993). “Cumhuriyet’in 70. Yıldönümünde Kimliğini Bulamamış Türk Tiyatrosu Ve Kültür Bakanlığı”. Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 10, 1-21.
- Anderson, Jaynie (1996). “Rewriting the History of Art Patronage”. Renaissance Studies, volume 10, issue 2, 129–138.
- Aracı, Emre (2016). “Dolmabahçe’nin Yitik Sahnesi: Saray Tiyatrosu”. Atlas Tarih, sayı:40, 58-65.
- Arıkan, Zeki (1999). “Halkevlerinin Kuruluşu ve Tarihsel İşlevi”. Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi, cilt: 6, sayı: 23, 261-281.
- Arpad, Burhan (28.01.1986a). “Meinecke Olayı”. Cumhuriyet Gazetesi, 2.
- Arpad, Burhan (08.07.1986b). “Muhsin Ertuğrul Olayı”. Cumhuriyet Gazetesi, 2.
- Aydın, Kemal (2009). “Social Stratification of Culture and Leisure in Turkey”. Cultural Trends, 18:4, 295-311.
- Bauerlein, Mark ve Ellen Grantham (2009). National Endowment For The Arts: A History 1965–2008. <https://www.arts.gov/sites/default/files/nea-history-1965-2008.pdf> erişim tarihi: 01.02.2016.
- Bek, Güler (2008). “Çağdaş Türk Sanatında “Ulusallık / Evrensellik” Sorunsalı ve Bazı Temel Yaklaşımlar”. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:17, 117-130.
- Bek, Güler (2013). “1970-1980 Yılları Arasında Türkiye’de Kültürel ve Sanatsal Ortam [Elektronik Sürüm]”. İstanbul: SALT/Garanti Kültür AŞ. [http://saltonline.org/media/files/1970-1980\\_yillari\\_arasinda\\_turkiyede\\_kulturel\\_ve\\_sanatsal\\_ortam\\_scrd-2.pdf/](http://saltonline.org/media/files/1970-1980_yillari_arasinda_turkiyede_kulturel_ve_sanatsal_ortam_scrd-2.pdf/) erişim tarihi: 01.05.2015.

- Belfiore, Eleonara (2010). "Review Essay: Janet Minihan, The Nationalization of Culture: The Development Of State Subsidies To The Arts In Great Britain". *International Journal of Cultural Policy*, 16(1), 4-6.
- Birkiye, Selan Korad (2007). "Kültür Politikaları, Türk Tiyatrosu Ve DT Örneği". *İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Tiyatro Eleştirmenliği ve Dramaturji Bölüm Dergisi*, sayı: 10, 78 – 107.
- Bitsch, Vera (2005). "Qualitative Research: A Grounded Theory Example and Evaluation Criteria". *Journal of Agribusiness*, 23(1), 75-91.
- Briggs, Asa "The Welfare State in Historical Perspective". *Archives Européennes de Sociologie*, cilt: 2, sayı: 2, 221-259.
- Bozkurt, Ömer (1986). "Kültür ve Sanat Alanında Merkezi Yönetim: Bakanlık". *Amme İdaresi Dergisi*, cilt: 19, sayı: 4, 25 – 36.
- Bozkurt, Ömer (1983). "Senfoni Orkestralarının Örgütlenişi ve Yönetim". *Amme İdaresi Dergisi*, cilt: 16, sayı: 1, 47 – 59.
- Bozkurt, Ömer (1985). "Senfoni Orkestrası ve Bürokratikleşme: Bir Okuma ve Çağrışımları". *Amme İdaresi Dergisi*, cilt: 18, sayı: 2, 161 – 172.
- Buchanan, James M. ve Gordon Tullock (1999). *The Calculus of Consent*. [http://files.libertyfund.org/files/1063/Buchanan\\_0102-03\\_EBk\\_v6.0.pdf](http://files.libertyfund.org/files/1063/Buchanan_0102-03_EBk_v6.0.pdf) / erişim tarihi: 20.05.2016.
- Buttanrı, Müzeyyen (2010). "Cumhuriyet Devri Türk Tiyatrosunda Batı Etkisi". *Turkish Studies International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, sayı: 5/2, 50-91.
- Büyük yazıcı, Duygu (2016). "Kültür ve Sanat Ekonomisi Kapsamında Talep Analizleri Yardımı İle Kültür Politikasına Teorik Yaklaşım: Türkiye Örneği". *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, cilt: 1, sayı: 1.
- CHP (1973). *Ak Günlere: Cumhuriyet Halk Partisi 1973 Seçim Bildirgesi*. [https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/e\\_yayin.eser\\_bilgi\\_q?ptip=SIYASI%20PARTI%20YAYINLARI&pdemirbas=197600453/](https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/e_yayin.eser_bilgi_q?ptip=SIYASI%20PARTI%20YAYINLARI&pdemirbas=197600453/) erişim tarihi: 01.03.2016.
- Cumhuriyet Halk Partisi Programı (1976). [https://www.tbmm.gov.tr/eyayin/GAZETELER/WEB/KUTUPHANEDE%20BULUNAN%20DIJITAL%20KAYNAKLAR/KITAPLAR/SIYASI%20PARTI%20YAYINLARI/197401103%20CHP%20PROGRAMI%201976/197401103%20CHP%20PROGRAMI%2019760000\\_0284.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/eyayin/GAZETELER/WEB/KUTUPHANEDE%20BULUNAN%20DIJITAL%20KAYNAKLAR/KITAPLAR/SIYASI%20PARTI%20YAYINLARI/197401103%20CHP%20PROGRAMI%201976/197401103%20CHP%20PROGRAMI%2019760000_0284.pdf) erişim tarihi: 02.04.2016.
- Çağan, Kenan (2006). "Sanat Sosyolojisinin İmkânına ve İnşasına Dair". *Bilgi Dergisi*, cilt: 8, sayı: 2, 11-31.
- Çakmak, N. Münci (2010). "Sanatsal Kamu Hizmetleri". *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. cilt 14, sayı:1, 251-262.
- Çeçen, Anıl (1977). "Haftanın Yazısı: Kültür ve Sanat Örgütlenmesi" *Milliyet Sanat*, sayı: 254, s. 17. Şu kitapta: Haz.: Özümcan Çekiç ve Merve Elveren (2013).

- Ocak 1976-Eylül 1980: Kültür-Sanat Sayfalarında Gündem. İstanbul: SALT, 83-85.
- Çimen, Elif (2007). “Bağımsızlık-Yaratıcılık-Geçim Üçgeninde Sanatçı”. Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi, sayı 12, 21- 24.
- Corbin, Juliet ve Anselm Strauss (1990). “Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria”. Qualitative Sociology, vol: 13, no: 1, 3-21.
- Cray, David (2011). “Strategic Decision Making in Arts Organizations”. The Journal of Arts Management, Law And Society, sayı: 41, 84–102.
- Cüneyt Türel ile Söyleşi, MİMESİS Tiyatro/ Çeviri – Araştırma Dergisi, sayı: 6, <http://mimesis-dergi.org/mimesis-dergi-kitap/mimesis-6/cuneyt-turel-ile-soylesi/> erişim tarihi: 27.03.2016.
- Daloğlu, Yavuz (2013). Türk Devrimi'nin Tiyatro ve Opera Komitesi Raporu. İstanbul: Opus Yayıncılık.
- Denhardt, Janet V. ve Robert B. Denhardt (2007). The New Public Service: Serving Not Steering. New York: M.E. Sharpe.
- Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü, <http://www.devtyatro.gov.tr/hakimizda-kurulus-amaci-ve-teskilat-semasi.html/> erişim tarihi: 04.05.2016.
- DiMaggio, Paul (1997). “Culture and Cognition”. Annual Review of Sociology, sayı: 23, 263-287.
- Dönmez, Eftal (2003). “Türkiye’de Bağımsız İdari Otoriteler”, Ankara Barosu Dergisi, sayı: 2, 55-78.
- DPT (1973). Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı. <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/7/plan3.pdf/> erişim tarihi: 05.05.2016.
- Erdoğan, Gülnur (2008). “Sosyal Devlette Sanat ve Sanatçının Korunması”. Türkiye Barolar Birliği Dergisi, sayı: 71, 169-186.
- Ergün, Selda (2010). “1923-1960 Yılları Arasında Türk Tiyatrosu’nda Özel Tiyatro Çalışmaları”. Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 30, 59-78.
- Erkoç, Gülayşe (1995). “Çok Partili Dönemde Tiyatro Ortamı Ve Kimlik Arayışı”. Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 12, 17-25.
- Erkoç, Gülayşe (2002). “Theatrical Movements During the Period Between 1960-1970”. Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 13.
- Erkurt, Jale (1977). “Jean Louis Barrault ile Bir Konuşma”. Türk Tiyatrosu, sayı 423, 84-85.
- European Parliament Directorate General for Internal Policies (2011). Encouraging Private Investment in the Cultural Sector. <https://www.arts.gov/sites/default/files/how-the-us-funds-the-arts.pdf/> erişim tarihi: 12.05.2016.

- European Parliament's Committee on Culture and Education (2006). Financing the Arts and Culture in the European Union
- Ezici, Türel (2010). "Çağdaş Tiyatro Uygulamalarımızda Çokkültürlülük/ Kültürlerarasılık Kavramlarına Yaklaşım; Paradigmalar Ve Paradokslar, Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 29, 43-54.
- Genç, F. Neval (2010). "Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı". Türk İdare Dergisi, sayı: 466, 145-159.
- Gençoğlu, Aylin Yonca (2014). "*Bir Kavram Ve Kuram Üretme Stratejisi Olarak Temellendirilmiş Kuram*". Tarih Okulu Dergisi, sayı 18, 681-700.
- Goodwin, Craufurd D. (2005). "Kenneth Clark: His Case for Public Support of the Arts". History of Political Economy, sayı: 37/3, 557-592.
- Güneş, Müslime (2012). "Adnan Menderes ve Halkevleri". Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi, sayı: 25, 141-155.
- Gürün, Dikmen (2016). "Cumhuriyet Dönemi Tiyatro Eleştirisine Kısa Bir Bakış". Şu kitapta: Tiyatroyla Düşünmek, İstanbul: Habitus Yayıncılık, 38-47.
- Hallgarten, Joe (2012). "Speaking Doubt to Power: Art As Evidence For Public Policymaking". Public Policy Research, sayı: 18, cilt: 4, 235-242.
- Harris, John S. (1969). "Decision-Makers in Government Programs of Arts Patronage: The Arts Council of Great Britain". The Western Political Quarterly, sayı: 22, cilt: 2, 253-264.
- Harris, John S. (1973). "The Government and Arts Patronage". Public Administration Review, sayı: 33, cilt: 5, 407-414.
- Heikkinen, Merja (2004). "Social Definitions of Art and the Nordic Model of Artists' Support". Third International Conference on Cultural Policy Research, 1-13.
- Henderson, Joan C. (2003). "Government and the Arts: A Framework for Analysis". Managing Leisure, sayı:8, 121-132.
- Karadağ, Nurhan (1988). "1932-1951 Yılları Arasında Halkevleri Tiyatro Çalışmaları". Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 8, ss. 135-177.
- Karaboğa, Kerem (2007). "Medeniyet, Milliyet Ve Baltacıoğlu'nun "Öz Tiyatro"su". Tiyatro Eleştirmenliği ve Dramaturji Bölüm Dergisi, sayı: 10, ss. 10-27.
- Karakaş, Mehmet (2008). "Devletin Düzenleyici Rolü ve Türkiye'de Bağımsız İdari Otoriteler", Maliye Dergisi, sayı: 154, 99-120.
- Kongar, Emre (1976). "Toplumbilim Açısından Tiyatro". Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 7, 33-43.
- Konur, Tahsin (1988). "Tiyatroya Bağımsız Kurumlar Aracılığı İle Yardıma Bir Örnek: Arts Council". Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 8, 127-134.



- Kovancılar, Birol ve Hamza Kahrıman (2007). “Devlet-Sanat İlişkisi: Sanat Desteklerinin Dayandığı Argümanlar”. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, cilt: 44, sayı: 513, 21-33.
- Kösemen, İ. Begüm (2012). “Türkiye’de Özel Sektörün Kültür ve Sanat Alanındaki Artan Görünürlüğü”. Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, cilt: 33, sayı:2, 145-172.
- Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu (1966). Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- MHP (1977). Türk Milleti Uyan! Milliyetçi Hareket Partisi 1977 Seçim Beyannamesi. Ankara: Emel Matbaacılık.
- Milliyet Sanat (1976, 17 Aralık). “Akademi’nin Bugünkü Sorunları ve Yöneltilen Eleştiriler Üzerine Akademiklerin Görüşleri”, sayı: 210, s. 7-14. Şu kitapta: Haz.: Özümcan Çekiç ve Merve Elveren (2013). Ocak 1976-Eylül 1980: Kültür-Sanat Sayfalarında Gündem. İstanbul: SALT, 29-45.
- Ministry of Culture and Communication of France (2011). <http://traduction.culturecommunication.gouv.fr/url/Result.aspx?to=en&url=http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Theatre-spectacles/Dossiers/Le-Theatre-en-France/1-Les-institutions-theatrales/> erişim tarihi: 01.05.2016.
- Muhafazakar Sanatın Yapısını Oluşturmalıyız. (2012, Mart 26). Habertürk. <http://www.haberturk.com/polemik/haber/728209-muhafazakar-sanatin-yapisini-olusturmaliyiz>
- National Endowment For The Arts (2012). How The United States Funds The Arts. <https://www.arts.gov/sites/default/files/how-the-us-funds-the-arts.pdf/> erişim tarihi: 01.05.2016.
- Nutlu, Özdemir (1977). “Haftanın Yazısı: Ölmekte Olanların Sanatı”. Milliyet Sanat, sayı: 244, s. 17. Şu kitapta: Haz.: Özümcan Çekiç ve Merve Elveren (2013). Ocak 1976-Eylül 1980: Kültür-Sanat Sayfalarında Gündem. İstanbul: SALT, 77-81.
- Niziołek, Katarzyna (2010). “Art And Civil Society: From Protest to Cooperation”. LİMES, cilt: 3, sayı: 2.
- Okay, Aydemir (1997). “Mesenlik, Bağışçılık ve Sponsorluk”. İletişim Fakültesi Dergisi, sayı 5, 281-293.
- Okay, Aydemir (1998). “Mesenlikten Sponsorluğa Tarihi Süreç”. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, sayı:8, 169–179.
- Oral, Zeynep (1977, 27 Mayıs). “Politik Afişin Bir Türü Olan Seçim Afişlerinde ‘Etki’ Sanat Akımlarından Yararlanılarak Sağlanıyor”, Milliyet Sanat, sayı: 233, s. 4-9, Şu kitapta: Haz.: Özümcan Çekiç ve Merve Elveren (2013). Ocak 1976-Eylül 1980: Kültür-Sanat Sayfalarında Gündem. İstanbul: SALT, 51-59.

- Öztürk, Tuğba Aydın (2014). “Muhafazakarlık İdeolojisi Çerçevesinde Gelişen Kültür Ve Sanat Politikaları”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, cilt: 7, sayı: 34, 621-627.
- Pekman, Yavuz (2003). “Türk Tiyatrosunda Çağdaş Bir Kuramcı: İsmayıl Hakkı Baltacıoğlu”. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Tiyatro Eleştirmenliği ve Dramaturji Bölümü Dergisi, sayı: 2, 59-75.
- Portland CEMA Inc. – Council for the Encouragement of Music and the Arts. <http://www.portlandcema.org.au/> Erişim Tarihi: 20.09.2015.
- Qualter, Terrence H. (1980). “Propaganda Teorisi ve Propagandanın Gelişimi” (Çev. Ü. Oskay). Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, cilt: 35, sayı: 1, 255-307.
- Rushton, Michael (2001). “State and Provincial Art Councils: A Framework for Analysis”. University of Regina Department of Economics Discussion Paper 92. <http://www.uregina.ca/arts/economics/assets/docs/pdf/papers/092.pdf/> Erişim Tarihi: 03.12.2016.
- Sabuncu, Başar (1975). “Tiyatronun İdeolojik Eleştirisine Giriş”. Birikim Dergisi, sayı: : 6, 40-46.
- Sabuncu, Başar (1977). “Tiyatronun Çağdaş İşlevi (2)”. Türk Tiyatrosu, sayı: 423, 8-11.
- San, İnci (1972). “Tiyatro Ve Halk Eğitimi”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt: 5 Sayı: 3, 137–170.
- Suner, Levent (1995). “Cumhuriyet Döneminde Tiyatroların Kurumlaşması”. Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 12, 11-16.
- Şahin, Mehmet (2013). “Sanata Yönelik Devlet Desteklerinin Ekonomik Rasyonalitesi”. Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, cilt: 24, sayı: 1, 253–268.
- Taktak, Yusuf (1979). “Sanatçı, Sanatını Yaparak Yaşamını Kazanmalıdır”. Sanat Çevresi, sayı: 7, ss. 20-22. Şu kitapta: Haz.: Özümcan Çekiç ve Merve Elveren (2013). Ocak 1976-Eylül 1980: Kültür-Sanat Sayfalarında Gündem. İstanbul: SALT,170-177.
- Talat Aslan, Nagehan (2010). “Yönetimin Yeni Yapıtaşları Bağımsız İdari Otoriteler: Yavru Leviathanlara Doğru”, Sosyal Siyaset Konferansları, sayı: 59, 25-49.
- Tan, Nail (2001). “Atatürk Dönemi Tiyatro ve Opera Çalışmalarında Türk Halk Kültüründen Nasıl Yararlanıldı?”. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı. <http://ekitap.kulturturizm.gov.tr/TR,78670/aturk-donemi-tiyatro-ve-opera-calismalarinda-turk-hal-.html/> erişim tarihi: 24.03.2016.
- Tan, Turgut (1991). “Anayasa Mahkemesi Kararlarında Kamu Hizmeti Yaklaşımı”. Anayasa Yargısı Dergisi, cilt 8, 233-252.
- Tan, Turgut (2002). “Bağımsız İdari Otoriteler veya Düzenleyici Kurullar”, Amme İdaresi Dergisi, cilt: 35, sayı: 2, 11-37.

- Taygun, Ali (1978). "Sanatın Ekonomi Politikteki Yeri Üstüne Düşünceler". Sanat Emeği, sayı: 3, ss. 26-39. Şu kitapta: Haz.: Özümcan Çekiç ve Merve Elveren (2013). Ocak 1976-Eylül 1980: Kültür-Sanat Sayfalarında Gündem. İstanbul: SALT, 126-141.
- Taylan, Orhan (1978). "Sanatçıya Devlet Desteği?" Politika, s.8. Şu kitapta: Haz.: Özümcan Çekiç ve Merve Elveren (2013). Ocak 1976-Eylül 1980: Kültür-Sanat Sayfalarında Gündem. İstanbul: SALT, 90-92.
- Tekel, Ayşe (2015). "Estetik Yargı ve Estetik Yargıyı Etkileyen Faktörler". Sanat ve Tasarım Dergisi, sayı: 16, 149-157.
- Tekerek, Nurhan, İsmet Tekerek (2008). "Devlet, İşletmecilik, Meta-Ürün ve Tiyatro İlişkisi". Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 25, 21-36.
- Throsby, David (1994). "The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics". Journal of Economic Literature, sayı: 32, 1-29.
- Tunçel, Bedrettin (1976). "Devlet Eliyle Tiyatro Öğretim Ve Eğitimi". Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 7, 15-16.
- Tütengil, Cavit Orhan (1978). "Haftanın Yazısı: Kültür ve Sanatta Kurumlaşma". Milliyet Sanat, sayı: 262, s. 17. Şu kitapta: Haz.: Özümcan Çekiç ve Merve Elveren (2013). Ocak 1976-Eylül 1980: Kültür-Sanat Sayfalarında Gündem. İstanbul: SALT, 111-115.
- Uler, Yıldırım (1998). "Anayasa Hukukunda ve İdare Hukukunda Kamu Hizmeti". Anayasa Yargısı Dergisi, cilt 15, 252-256.
- Ulldemolins, Joaquim Rius ve Arturo Rubio Arostegui (2013). "The Governance of National Cultural Organisations: Comparative Study of Performance Contracts with the Main Cultural Organisations in England, France and Catalonia (Spain)". International Journal of Cultural Politics, sayı: 19, cilt: 2, 249 - 269.
- Ulusoy, Ali D. (1998). "Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri". Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 31, sayı: 2, 21 – 40.
- Uslu, Mehmet Fatih (2011). Melodram ve Komedi: Osmanlı'da Türkçe Ve Ermenice Modern Dramatik Edebiyatlar. Doktora Tezi, Bilkent Üniversitesi, Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Waldman, Diane (1977). "Critical Theory And Film: Adorno And "The Culture Industry" Revisited". New German Critique, sayı: 12, 36 – 90.
- Yaman, Zeynep Yasa (1998). "1950'li Yılların Sanatsal Ortamı ve 'Temsil' Sorunu". Toplum ve Bilim, sayı: 79, 94-137.
- Yıldırım, Ali (1999). "Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi". Eğitim ve Bilim Dergisi, cilt: 23, sayı: 112, 7-17.

- Yılmaz, Ayşe Nahide (2014). “Sanat ve Siyaset İlişkisinin Dönüşümü”. Süleyman Demirel Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Hakemli Dergisi ART-E, sayı:14, 285-315.
- Yüksel, Ayşegül (1993). “Cumhuriyet’in 70. Yılında Tiyatromuz”. Tiyatro Araştırmaları Dergisi, sayı: 10, 23-26.
- Zimmer, Annette ve Stefan Toepler (1999). “The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States”. Journal of Cultural Economics, sayı: 23, 33 – 49.

### **Yasa ve Yönetmelikler**

- Cumhuriyet Senatosu (1978), 29. Birleşim, Tutanak Dergisi, Cilt: 36, 112-116.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları Yönetmeliği (1981), Büyükşehir Belediye Meclisi, 20 Mayıs 1981. Karar no: 138.
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları Yönetmeliği (2005), Büyükşehir Belediye Meclisi, Karar no: 912, 12 Temmuz 2005.
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları Şube Müdürlüğü Görev, Yetki, Sorumluluk ve İşleyişi Hakkında Yönetmelik (2012), Büyükşehir Belediye Meclisi, Karar no: 101, 15 Mart 2012.
- Resmi Gazete (14.04.1930). Belediye Kanunu, sayı: 1580.
- Resmi Gazete (24.05.1940). Devlet Konservatuvarı Hakkında Kanun, sayı: 3829.
- Resmi Gazete (22.10.1955). Milletlerarası Tiyatro Enstitüsü (ITI) Türkiye Milli Merkezi Yönetmeliği, sayı: 9136.
- Resmi Gazete (06.07.1982). Kültür ve Turizm Bakanlığı Özel Tiyatrolara Yapılacak Yardımlara Ait Yönetmelik, sayı: 17746.
- Resmi Gazete (18.07.1995). Özel Tiyatrolara Devlet Desteği Yönetmeliği, sayı: 22347.
- Resmî Gazete (09.02.2012). Kültür ve Turizm Bakanlığınca Yerel Yönetimlerin, Derneklerin ve Vakıfların Projelerine Yapılacak Yardımlara İlişkin Yönetmelik, sayı: 28199.

### **Tezler**

- Avcı Çölgeçen, Berrin (2008). Türkiye’de Kültür ve Sanat Sponsorluğu: Türkiye İş Bankası Efes Pilsen ve TÜRSAK Örneklerinde Sorunlar - Çözüm Önerileri. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çakırkaya, Sena (2010). Çağdaş Sanatta Kurumsal Eleştiri ve Türkiye'deki Tartışmaları. Yüksek Lisans Tezi, Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ökten, Özge (2010). 1960 Sonrası Türk Tiyatro Eleştirisinde Ulusal Tiyatro Tartışmaları. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü, İzmir.
- Savut, Emre (2014). Türkiye'de Sanat-Siyaset İlişkisi Bağlamında Devlet Tiyatroları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tekin, Hande (2008). Devletin Sanata Bakışı, Devlet – Sanat Kurumları İlişkisi: Türkiye, İtalya, İngiltere Karşılaştırmalı Analizi. Uzmanlık Tezi. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Ulusoy, Demet (1991). Türkiye Cumhuriyeti Döneminde Devlet Sanat İlişkisi: Batılı Sanatların Benimsetilmesi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

### **Elektronik Kaynaklar**

- Arts Council England Corporate Plan 2015-2018 (2015).  
<http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Arts%20Council%20England%20Corporate%20Plan%202015-18.pdf>  
Erişim Tarihi: 11.10.2015.
- Compendium: Support to Artists and Other Creative Workers (2012).  
<http://www.culturalpolicies.net/> Erişim tarihi: 12.12.2016.
- <http://www.alomaliye.com/2016/02/25/sanaticilarin-vergi-tepkisi/> Erişim tarihi: 10.12.2016.
- <http://www.beethovenlives.net/index.asp?ID=312/> Erişim tarihi: 02.02.2015.
- İKSV. <http://www.iksv.org/> Erişim tarihi: 03.01.2015.
- İstanbul Üniversitesi Devlet Konservatuvarı.  
<http://konservatuvar.istanbul.edu.tr/?p=6545/> Erişim tarihi: 15.10.2015.
- International Theater Institute. <http://www.iti-worldwide.org/> Erişim tarihi: 20.08.2016.
- Portland CEMA Inc. – Council for the Encouragement of Music and the Arts.  
<http://www.portlandcema.org.au/> Erişim tarihi: 20.09.2015.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü, Performans Programı 2016,  
<http://www.devtiyatro.gov.tr/media/uploads/strateji/68/1457530854.pdf>-  
Erişim tarihi: 01.12.2016.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı (2014), [http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Xg5PU+KTB-STRATEJIK\\_PLAN\\_2015-2019.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Xg5PU+KTB-STRATEJIK_PLAN_2015-2019.pdf)/ Erişim tarihi: 20.10.2016.

The Institute of Fundraising (2015). Payroll Giving: The Essential Guide to Fundraising. <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/library/payroll-giving-manual-2015/payroll-giving-manual-2015.pdf>/ Erişim tarihi: 10.11.2016.

TUİK (2016), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21542/> Erişim tarihi: 29.10.2016.

Yaşama Dair Vakıf (2016). Verilerle Sivil Toplum Kuruluşları: Türkiye’de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi. <http://en.yada.org.tr/pdf/c9b3f2a6d1595bde1124f6df6e830903.pdf>/ Erişim tarihi: 10.12.2016.



## **EKLER**

### **EK 1: Tiyatro Yöneticisi Sanatçı Bürokratlar ile Yapılan Mülakat Soruları**

- 1) Size göre toplum neden sanata ihtiyaç duyar? Sanat ne için var?
- 2) Size göre toplum devlet ilişkisini sanat bağlamında nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 3) Size göre sanat – devlet ilişkisini nasıl değerlendiriyorsunuz? Görüşlerinizi Türkiye özelinde ve genelde olmak üzere paylaşır mısınız?
- 4) Siyasetçi – sanat ilişkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 5) Size göre devlet toplumun sanat talebini karşılarken hangi alanlarda (sanat türleri, sanatçı, mekan, içerik) nasıl hareket etmelidir? Neden?
- 6) Size göre kamunun sanatsal talep ve beklentilerinin tam olarak karşılandığı bir sanat yönetimi modeli nasıl olmalıdır?

## ÖZ GEÇMİŞ

Yazar 1985 yılında İstanbul’da doğmuştur. İlkokulu Turhan Mediha ve Tansel İlkokulu’nda okuduktan sonra, ortaokul ve lise öğrenimini İstanbul Köy Hizmetleri Anadolu Lisesi’nde tamamlamıştır. 2007 yılında Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü’nden mezun olmuştur. Aynı yıl başladığı Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yerel Yönetimler Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans programından “Kriz Ortamlarında Devlete Duyulan Güven” başlıklı tezini tamamlayarak 2010 yılında mezun olmuştur. 2010 yılının Ocak ayında Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü’nde Araştırma Görevlisi olarak göreve başlamıştır. 2010 yılında Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda başladığı doktora öğrenimine devam etmektedir. Tez konusu olarak “Kamusal Bir Hizmet Olarak Sanatın Yönetimi: Türkiye’de Tiyatro Örneğinde Bir Araştırma” üzerine çalışmaktadır. Yabancı dil olarak ileri seviyede İngilizce ve İtalyancanın yanı sıra, orta düzeyde Yunanca ve Rusça bilmektedir.