GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI YÖNETİCİLERİNİN YENİDEN YAPILANMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan TABAK

Ankara
Aralık, 2013

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI YÖNETİCİLERİNİN YENİDEN YAPILANMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan TABAK

Danışman: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

Ankara
Aralık, 2013

JÜRİ ONAY SAYFASI

Hasan TABAK'ın, "**Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Yeniden Yapılanmaya İlişkin Görüşleri**" başlıklı tezi 25/12/2013 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Ad / Soyad	**İmza**
Üye (Başkan) :	
Prof. Dr. Temel ÇALIK	_____
Üye (Tez Danışmanı) :	
Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ	_____
Üye :	
Doç. Dr. Bekir BULUÇ	_____

ÖN SÖZ

Bu araştırmada 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticilerinin yeniden yapılanmaya ilişkin görüşleri incelenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında değişimle gelen yeniden yapılanmanın gerekçeleri, yapısal değişimin yönetim süreçlerine etkisi, değişim sürecinin etkililiğini ve değişim ile gelen yeniden yapılanmaya sunulabilecek önerilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bulgu ve sonuçların eğitim sisteminin karar alıcılarına, paydaşlarına ve ilgili taraflarına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Çalışma sürecinde destek ve yönlendirmelerinden dolayı başta danışmanım Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ, Prof. Dr. Temel ÇALIK ve Doç. Dr. Bekir BULUÇ'a teşekkür ederim. Ayrıca gerek yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerini paylaşan gerekse çalışmanın tamamlanmasında destek veren Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'nın saygıdeğer öğretim üye ve elemanlarına, destek veren arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma verilerinin toplanmasında zaman ayırarak hem görüşme sorularının cevaplanmasında gösterdikleri içtenlik hem de görüşme esnasında ilgilerinden dolayı Millî Eğitim Bakanlığı'nda üst düzey yöneticilik yapan katılımcılara da ayrıca teşekkür ederim.

Desteklerini her zaman hissettiğim bütün aile fertlerime ve tüm dostlarıma teşekkürlerimi yürekten sunarım.

Hasan TABAK

Aralık, 2013
ANKARA

ÖZET

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI YÖNETİCİLERİNİN YENİDEN YAPILANMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

TABAK, Hasan
Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ
Aralık 2013, 118 sayfa

Bu araştırmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerinin 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile meydana gelen yeniden yapılanmaya ilişkin görüşlerinin değerlendirmesini yapmaktır. Kurumlarda meydana gelen yapısal değişimin uygulama boyutunda ele alınıp incelenmesi hem karar alıcı ve yöneticilere katkı sağlaması hem de araştırmacı ve alanyazına sistematik bilgi sunması açısından önem arz etmektedir.

Araştırmanın çalışma grubunu, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Din Öğretimi Genel Müdürlüğü, Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü bünyesinde görev yapan grup başkanları oluşturmaktadır.

Araştırma olgubilim deseninde nitel bir çalışma olup çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Verilerin toplanması her bir katılımcıdan randevu alınarak, görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonunda katılımcıların izniyle tutulan ses kayıtları deşifre edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çözümlenen katılımcı ifadeleri gerek anlamlandırılması gerekse karşılaştırılabilmesi amacıyla tablolaştırılmıştır.

Araştırma bulguları incelendiğinde, bakanlık hizmet birimleri ve görev yapılan hizmet birimi içinde koordinasyonun yatay olarak genişlediği, değişimin gerekçelerinin başında bürokrasi ve bakanlığın hantal yapısının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Teorinin örgüt yapısı üzerinde önemli göstergesi olan uygulama açısından, gerek karar alıcılara gerekse uygulayıcılara mevcut durumun yönetim süreçleri bağlamında etkililiğinin geliştirilmesi ve geliştirilerek iyileştirilmesi önerilebilir.

Anahtar kelimeler: Millî Eğitim Bakanlığı, 652 sayılı KHK, değişim, yeniden yapılanma

ABSTRACT

PERCEPTIONS OF CENTRAL ORGANIZATION ADMINISTRATORS OF MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION ABOUT REORGANIZATION

TABAK, Hasan
M.S., Department of Educational Administration and Supervision
Advisor: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ
December 2013, 118 pages

The purpose of this study is to evaluate opinions of central organization administrators of Ministry of National Education about the reorganization set in Decree Law No. 652. Examination of structural changes taking place in institutions in terms of the dimension of implementation is important not only for contributing to both decision makers and directors but also for ensuring systematic information to researchers and the related literature.

The study group consists of Group Presidents working in Board of Education, General Directorate of European Union and Foreign Relations, General Directorate of Religious Education, General Directorate of Lifelong Learning, General Directorate of Vocational and Technical Education, General Directorate of Secondary Education, General Directorate of Special Education and Guidance Services, General Directorate of Innovation and Education Technologies.

In this study, qualitative research method and phenomenology design were conducted and an interview form was used to collect. Appointments were arranged for each participant and interviews were conducted. At the end of the interviews, the audio records, deciphered with the consent of the participants, were decoded. Content analysis technique was used to analyze the data. Decoded participant conversations were put into tables in order to make data meaningful and comparable.

Analysis of study results showed that coordination in the service units of the ministry and within the service unit expands horizontally and the leading reasons for change are bureaucracy and cumbersome structure of the ministry.

In terms of the implementation that is an important indicator of theory on organizational structure, it can be suggested that both decision makers and implementers determine the effectiveness of the current situation in terms of management processes and enhance it by making developments.

Key words: Ministry of National Education, Decree Law No. 652, change, reorganization.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI ii
ÖNSÖZ iii
ÖZET iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
KISALTMALAR LİSTESİ xii

1. GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Amacı 4
1.3. Araştırmanın Önemi 4
1.4. Varsayımlar 5
1.5. Sınırlılıklar 6

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 7
2.1. Örgütsel Yapı 7
2.2. Örgütsel Yapının Boyutları 8
2.3.Örgüt Yapı Modelleri 13
2.3.1. Dikey Örgüt 14
2.3.2. Dikey-Kurmay Örgüt 16
2.3.3. Fonksiyonel Örgüt 17
2.3.4. Matriks Örgüt 18
2.4. Örgütsel Değişim 20
2.4.1. Örgütsel Değişimle İlgili Kavramlar 21
2.4.2. Örgütsel Değişimin Amaçları 22
2.4.3. Değişim Süreci 23

2.4.4. Değişim Sınıflamaları 25
2.4.5. Değişim Kapasitesi 27
2.4.6. Değişime Direnme 28
2.5. Türk Eğitim Sisteminin Yönetsel Yapısı ve İşleyişi 31
2.5.1. Tarihsel Süreç 31
2.6. Millî Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısında Değişim (652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname) 32

3. YÖNTEM 37
3.1. Araştırmanın Modeli 37
3.2. Çalışma Grubu 38
3.3. Veri Toplama Aracı 38
3.4. Verilerin Toplanması 39
3.5. Verilerin Analizi 40

4. BULGULAR ve YORUM 42
4.1. 652 sayılı KHK ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular 42
4.1.1. Farklılıkların genel değerlendirmesine ilişkin bulgular 42
4.1.2. Farklılıkların hizmet birimlerinin sorumluluk alanı açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgular 47
4.2. 652 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname İle Değişim ve Örgüt Yapısına İlişkin Bulgular 52
4.2.1. 652 Sayılı KHK ile değişiminin gerekçelerine ilişkin bulgular 53
4.2.2. 652 Sayılı KHK'nın öngördüğü örgüt yapısına ilişkin bulgular 55
4.3. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın hizmet birimleri arasında yönetim süreçleri açısından işbirliğine ilişkin bulgular 58
4.4. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın hizmet yapılan birime ilişkin bulgular 63

4.4.1. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın Hizmet yapılan birimde sağladığı avantajlara ilişkin bulgular 64

4.4.2. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın Hizmet yapılan birimde sağladığı dezavantajlara ilişkin bulgular 67

4.5. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın etkililiğine ilişkin bulgular 70

4.6. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının tümünü dikkate aldığında iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümlere ilişkin bulgular 74

4.7. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın çalışılan hizmet birimi dikkate alındığında iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümlere ilişkin bulgular 78

5. SONUÇ ve ÖNERİLER 86

5.1. Sonuçlar 86

5.2. Öneriler 88

KAYNAKÇA 90

EK 104

Ek 1. Görüşme Formu 104

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1
Bazı Yazarlara Göre Bürokratik Örgüt Yapısının Boyutları 12

Tablo 2
Kamu Kurumlarının Örgütsel Yapı Boyutları 13

Tablo 3
Değişime İten Kuvvetler ve Değişime Direnç Kuvvetleri 29

Tablo 4
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısında Yapılan Değişikliklerin Karşılaştırılması 35

Tablo 5
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Meydana Gelen Farklılıkların Genel Değerlendirmesi 43

Tablo 6
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Meydana Gelen Farklılıkların Birimlerin Sorumluluk Alanı Açısından Genel Değerlendirmesi 47

Tablo 7
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Meydana Gelen Değişimin Gerekçeleri 53

Tablo 8
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Öngördüğü Örgüt Yapısı 56

Tablo 9
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi 59

Tablo 10
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Hizmet Yapılan Birime İlişkin Sonuçları 64

Tablo 11
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Hizmet Yapılan Birime Sağladığı Avantajlar 64

Tablo 12
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Hizmet Yapılan Birime Sağladığı Dezavantajlar 67

Tablo 13
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasının Etkililiği..... 70

Tablo 14
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasına Öneriler..... 74

Tablo 15
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Bakanlığın Tümüne İlişkin İyileştirme ve Öneriler 77

Tablo 16
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Hizmet Yapılan Birim Açısından Öneriler..... 79

Tablo 17
Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Hizmet Yapılan Birim Açısından İyileştirme ve Öneriler 83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Örgüt bileşenleri temel modeli 7

Şekil 2. Örgütün beş temel boyutu..... 11

Şekil 3. Dikey örgüt yapı modeli 15

Şekil 4. Dikey-kurmay örgüt yapı modeli 16

Şekil 5. Fonksiyonel örgüt yapı modeli 17

Şekil 6. Matriks örgüt yapı modeli 19

Şekil 7. Değişimin konuları 23

Şekil 8. Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilat Şemaları..... 34

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
TTKB	Tâlim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı

1. GİRİŞ

Bu bölümde; ilgili alanyazın değerlendirilerek yürütülen araştırmanın problem durumu tanımlanmış, araştırmasının amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları sunulmuştur.

1.1. Problem Durumu

Küreselleşme ile yaşanan gelişmeler doğrultusunda örgütlerin bir değişme sürecine girdiği görülmektedir. Örgütler, girilen değişme sürecini, çağa uyum sağlamanın bir gerekçesi olduğu varsayımı ile paradigmalarını değiştirmektedir. Örgütler başlayan bu değişim sürecini yönetme amacıyla dönüşüm paradigmasını araç olarak kullanmaktadır. Çünkü paradigmanın rasyonel tutarlılığı yasa ve teorilerle ortaya koyulmuş bilimsel ifadeler olarak kabul görmektedir (Kuhn, 1970). Dolayısıyla araştırmaların daha çok değişim ve örgütlerde değişim üzerine kurgulandığı dikkati çekmektedir (Bouckenooghe, 2010; Fullan, 2007; Greenwood ve Hinings, 1996; Oreg, Vakola ve Armenakis, 2011; Weick ve Quinn, 1999). Araştırma bulguları incelendiğinde ise, örgütlerde değişim nedeninin tanılanmaması uygulama noktasında bazı problemlere neden olabileceği sonucuna ulaşılmaktadır (Bernerth, 2004; Fagenson-Eland, Ensher ve Burke, 2004; Fay ve Lührmann, 2004; Lewin, 1947; Palumbo ve Styskal, 1974; Piderit, 2000; Schein, 1996).

Örgütte değişim, en başta örgütün önemini ve varlık nedenini giderek kaybetmeye başlamaması için girilmesi gereken bir süreçtir. Girilmesi gereken değişim sürecinde, değişimin nedenlerinin belirlenmesi için öncelikle değişime ihtiyaç duyulan alanlar tespit edilmelidir (Lewin, 1947). Tespit edilen ihtiyaç alanlarında meydana gelecek çağa uygun değişim eylemlerinin uygulama boyutunda geçerliğini kazanması için insan faktörünün dikkate alınması ikincil öneme sahiptir (Bernerth, 2004; Palumbo ve Styskal, 1974). Dikkate alınan insan faktöründe ise örgütte yapılacak değişimlerin dirençle karşılaşmaması değişimin kısa sürede örgüte uyum için beklenmektedir (Fagenson-

Eland, Ensher ve Burke, 2004). Schein (1996) ise, değişimde kültür unsuruna vurgu yapmaktadır. Bu vurgudan hareketle, örgüt içerisinde zaman içerisinde alışılagelmiş davranış kalıplarının örgüt kültürünü oluşturduğunu ve oluşmuş bu kültürün içerisinde çalışanların değişime olan inancının oluşturulmasını önemli bulmaktadır.

Kronolojik açıdan bakıldığında sosyal sistemler konusundaki ilk bilimsel çalışmalar, sistemleri belirleyen en önemli unsurların başlangıç koşulları ve yapıları olduğunu öne sürmüştür (Şimşek, 1997, s.11). Bu doğrultuda örgütsel değişimin temel boyutları arasında *yapı* dikkati çekmektedir. Diğer bir ifadeyle yapısal değişikliklerin davranış ile ilişkisinden söz etmek mümkündür. Yapısal değişikliğin davranış ile ilişkisi aynı zamanda uygulamaya yansıtılması anlamını taşımaktadır. Alanyazın incelendiğinde örgütsel değişimin amacına ulaşmasının şartlarından bir tanesinin *davranış* boyutuna indirgenmesi olduğu önemli bulunan bir vurgudur (Baligh, 2006; Bursalıoğlu, 2012; Csaszar, 2009; Mehan, 1978; Özdemir, 2013; Riggall ve Sharp, 2008; Rowan, 1982; Rutherford, 2006; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2006). Dolayısıyla yapısal değişimin uygulamaya yansıtılmasında temel göstergenin davranış olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Örgüt yapıları genel olarak incelendiğinde, yapının iç ve dış unsurları veya sistem bağlamında açık ve kapalı yapılar gibi bazı ayırımlarla anılmaktadır. Yapılan bu ayrımlar örgütün amaçlarına ulaşmasında araç olarak düşünülen davranış teması altında toplanmaktadır (Baligh, 2006). Rutherford (2006) ise değişimi, örgüt yapısında dış unsurlardan etkilenen iç unsurların bütüncül olarak düşünmektedir. Bu bütünlüğün yapılacak olan bir değişimin uygulamaya yansıtılabilmesi için büyük ölçekte düşünüp en küçük birime kadar tasarlanmasının vurgusu yapılmaktadır (Özdemir, 2013). Örgütsel yapı, örgütün şekillenmesi ile ilgili olduğu için açık sistem inancının benimseyen Rowan (1982) büyük ölçekte düşünülen değişimde dış unsur olarak belirttiği çevre faktörünün, değişiminin uygulamada yer almasının yapıda iç unsurların inancını arttıracaktır. Bu doğrultuda düşünülen değişimin davranış boyutunda uygulamaya yansıyacağı düşünülmektedir (Mehan, 1978; Riggall ve Sharp, 2008). Bu düşüncelerden hareketle Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilat yapısında meydana gelen örgütsel değişimin yapı ve davranış açısından hem gerekçe hem de sonuçlarının uygulama noktasında değerlendirilmesi bir bakış açısı kazandıracaktır.

Türkiye'de eğitim yönetimi sistemi merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu, kararların neredeyse tamamının merkez teşkilatı tarafından alındığı gerekçesiyle sıklıkla eleştirilmekte (Bursalıoğlu, 2012; Köksal, 1999; Taşar, 2009; Uluğ, 1998), daha sade ve dinamik yeni bir yapının gerekliliği vurgulanmaktadır (Düren, 2002; Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2009; Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı [SETA], 2011; Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2006). Dokuzuncu Kalkınma Planında "Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi" başlığı altında yer alan hedeflerden birisi "Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında hizmet esasına dayalı bir yapılanmaya gidilecek, kurumsal kapasite güçlendirilecek, taşra teşkilatlarına ve eğitim kurumlarına yetki ve sorumluluk devredilmesi sağlanacaktır." olarak yer almaktadır (DPT, 2006). MEB, 2009-2010 yılları arasında Avrupa Birliği destekli Milli Eğitim Bakanlığı'nın Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi (MEBGEP) sonucunda ortaya çıkan Yeşil Belge ile MEB merkez teşkilatının küçültülmesine ve il müdürlüklerine mali kaynak yaratmayı da içerecek biçimde, geniş ölçüde yetki devrine dayanan, Yeni Yönetişim Modeli adı altında il merkezli bir model önerisi geliştirmiştir (Eğitim Reformu Girişimi [ERG], 2012, s.41). Sonuç olarak ise, Millî Eğitim Bakanlığı 14 Eylül 2011 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (652 sayılı KHK) ile yeniden yapılandırılmıştır. Dönemin Millî Eğitim Bakanı Ömer Dinçer bu yapılanmanın amaçlarını "Bürokrasiyi azaltarak eğitim hizmetlerinde sürat ve verimliliği arttırmak, alt kademelere yetki tanıyarak sorumluluk duygusunu geliştirmek, vatandaşlara yönelik hizmetlerde kolaylık sağlamak" olarak belirtmektedir (MEB, 2012).

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatını düzenleyen 3797 sayılı kanun ile büyük bir örgüt yapısı şeklinde 36 birim ve ayrı kurullardan oluşmaktaydı. Bursalıoğlu (2012), Bakanlığın eski yapısının görevden çok biçimi esas alması nedeniyle ortaya çıkan iki sorundan bahsetmektedir. Bunlardan ilki görevlerin tekrarı ve karışması ikincisi ise aynı görevleri yapan birimlerin çoğalmasıdır. 652 sayılı KHK, merkez teşkilatın yapısı ve dolayısıyla eğitim yönetimi açısından önemli bir değişim olarak görülmektedir. Değişim sonucunda aynı görevi yapan bazı birimler birleştirilmiş, bazıları kaldırılmış, bazılarının ise görevleri yeniden tanımlanmıştır.

652 sayılı KHK ile yeniden yapılanma sürecinin nasıl bir değişim amaçladığına ilişkin çözümlemeler KHK'nin ve iki ayrı yapının yakından incelenmesi yoluyla

gerçekleştirilebilir. Bu konuda sistemin içinde bulunan üst düzey yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerinin irdelenmesi yapısal değişikliğin uygulama noktasında değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Değişimin hem olgu olarak hem de yapısı gereği bir süreç olduğu bilinmektedir. Bu sürecin başarıyla tamamlanması değişimin amacının tanımlanmasıyla mümkündür. Tanımlama doğrultusunda belirlenen değişim alanları üzerinde etkili yeni yolların belirlenmesi bir diğer önemli unsurdur. Bu doğrultuda eğitimde meydana gelen değişimlerin hangi eksikliklerden yola çıkılarak gerçekleştiği belirlenmelidir. Değişimin uygulamadaki işleyiş biçiminin belirlenmesi değişimi başarılı kılacaktır. Bu nedenle araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilat yapısında 652 sayılı KHK ile yapılan değişikliklerin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bahsedilen temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilat yapısında meydana gelen değişimin gerekçeleri Bakanlık yöneticilerinin görüşlerine göre nelerdir?
2. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilat yapısında meydana gelen yapısal değişimde yönetim süreçleri hakkında Bakanlık yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
3. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilat yapısında meydana gelen yapısal değişim sürecinin etkililiği hakkında Bakanlık yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
4. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilat yapısında meydana gelen değişim ile ilgili Bakanlık yöneticilerinin önerileri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Değişimde en temel amaç örgütün devamlılığını sağlamaktır. Belirlenecek diğer amaçların hepsi özünde bu amaca hizmet etmektedir. Bu düşünceden hareketle örgüt var olan dengesini koruyabilmesi, kendi içinde süreçlerini devam ettirirken çevreye de uyum sağlayarak etkinliğini artırabilmesi değişimin en temel gerekçelerindendir. Bu doğrultuda meydana gelen değişimlerin hangi eksikliklerden yola çıkılarak gerçekleştiği belirlenmelidir. Eksikliklerin belirlenmesi ile değişimin gerekçeleri de daha kolay anlaşılır. Her değişim aynı gerekçe ile ve aynı konularda yapılmamaktadır. Değişime

hangi nedenlerle ve hangi konularda ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi ile süreci başlatmak daha sağlıklı olacaktır. Değişime olan ihtiyaç konusunda örgütte ortak görüşlerin bulunması ve bu değişime olan istek ve gönüllülüğün olması örgütte değişimi kolaylaştıracak etkenlerdir. Değişimin amaçları, nedenleri ve gerekliliği kabul edildiği takdirde ortak amaca yönelik eylemler oluşacaktır.

Amaçların tanımlanması ile belirlenen değişim alanları üzerinde etkili yeni yolların belirlenmesi bir diğer önemli unsurdur. Süreçte örgütün iç işleyişinde oluşan bazı sorunlar ya da dışında meydana gelen değişmeler örgütü değişime zorlamaktadır. Değişim oluşmuş olan sorunlara çözüm olarak yapıldığı gibi sürekli gelişim şeklinde devam ettirilebilir. Değişim örgütün tümünde veya bir bölümünde gerekli olabilir. Tüm bu konuların açıklığa kavuşabilmesi için örgütün amacı, yapısı, süreçleri, insan kaynakları vb. belirlenen alanlarda hangi türde değişim yapılacağı ve bu süreçte izlenecek yollar belirlenmelidir. Süreç içinde meydan gelecek veya vakit kaybetmeden uygulanacak değişimler tanımlanmalıdır. Uygulama noktasında hem belirlenen alanın hem de süreçte yer alacak insan kaynağı özelliklerinin belirlenmesi işleyiş açısından önem arz etmektedir.

Basın-yayın organları, Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilat yapısında 652 sayılı KHK ile meydana gelen değişikliklere sık sık yer vermekle birlikte, konuyla ilgili sistematik bir araştırma ya da veri bulmak mümkün değildir. Bu eksiklik doğrultusunda, MEB merkez teşkilat yapısında meydana gelen değişiklikleri ortaya koymaya çalışan bu araştırma, araştırmacı ve alanyazına sistematik bilgi sunacaktır. Örgütsel yapının önemli göstergesi olan davranış açısından ise gerek karar alıcılara gerekse uygulayıcılara önemli bir katkı sağlayacaktır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmanın temel varsayımı Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilat yapısında meydana gelen değişikliklerin etkili bir biçimde uygulama ortamında gerçekleştirilmesi, ancak yönetici ve karar alıcıların yapısal değişimi zorunlu kılan etmenlerin belirlenmesinden değişiminin değerlendirmesine kadar devam eden süreci izlemelerine bağlı olduğudur. Bu doğrultuda araştırmada, 652 sayılı KHK ile Millî Eğitim Bakanlığı

Merkez Teşkilat yapısında yapılan değişikliklerin merkez teşkilat yöneticilerinin görüşlerine göre değerlendirilmesine vurgu yapılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

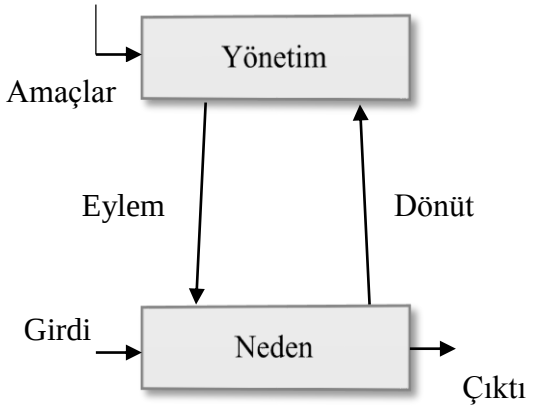
Araştırmanın çalışma grubunda yer alan Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst düzey yöneticilerinin vekâleten atanması bir sınırlılık olarak düşünülebilir. Bunun yanında MEB merkez teşkilat yapısında 652 sayılı KHK ile yapılan değişiklik merkez teşkilat yöneticilerinin görüşleriyle ele alınarak sınırlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; araştırmanın kavramsal çerçevesine, temel kavramların açıklanmasına ve araştırma ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Bu amaçla, örgütsel yapı, değişim ve örgütsel değişim kavramları tanımlanmıştır. Sonrasında ise, Türk Eğitim Sisteminin Yönetsel Yapısı ve İşleyişi başlığı altında Millî Eğitim Bakanlığı'nın yasal dayanakları, görev ve sorumlulukları geçmişten günümüze tarihsel süreç çerçevesinde incelenmiştir. Bu bağlamda Millî Eğitim Bakanlığı örgüt yapısında 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yapılan değişimin üzerinde durulmuştur.

2.1. Örgütsel Yapı

Örgütte yapı kavramı, gerek yönetim gerekse örgüt kuramları içerisinde farklı şekillerde açıklanmaktadır. Ancak örgütte yapıdan önce örgüt kavramının tanımlanması daha doğru olacaktır. Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, belirli görevlere sahip insanlardan oluşmaktadır. Örgüt içerisinde birbirine bağlı görevlerin ve insanların nasıl ilişkilendirildiği konusu ise örgüt yapısını meydana getirmektedir (Bursalıoğlu, 2012; Child, 1984; Daft, 2009; Efil, 1996; Koçel, 2010; Mullins, 2005).



Şekil 1. Örgüt bileşenleri temel modeli (Snabe, 2007, s. 2)

Child'e (1994) göre örgüt yapısı formal ilişkileri, hiyerarşik seviyelerin sayısını ve yöneticilerin denetim alanını düzenler. Örgüt birimlerde çalışan grupları ve gruplarda çalışan bireyleri belirler. Birimler arasında etkili iletişim, koordinasyon ve bütünleşmeyi sağlamak için sistemin tasarlanmasını içermektedir. Yapının; örgütteki iletişim ve karar süreçleri, güç ilişkileri, norm ve davranışları içerdiği belirtilmektedir (Ambrosse ve Schminke, 2003).

Örgüt yapısının biçimsel ve biçimsel olmayan iki öğesi bulunmaktadır. Biçimsel yapı amaçları gerçekleştirmeye dönük bilinçli bir şekilde oluşturulan, görev, yetki ve sorumlulukların belirlendiği, örgüt şeması ile gösterilebilen yapıyı ifade etmektedir. Biçimsel olmayan yapı ise hiyerarşik temellere dayanmayan, biçimsel örgüt yapısının içinde oluşan, daha çok çalışanların hedef ve ihtiyaçları, ilişkilerindeki davranış biçimlerini kapsamaktadır (Aydın, 2010; Efil, 1996; Hoy ve Miskel, 2010; Ranson, Hinnings ve Greenwood, 1980; Thompson, 1998). Bursalıoğlu'na (2012) göre örgüt yapısını oluşturan etkenler güç ve yetkinin kullanılma biçimleri, örgüt yapıları arasındaki farkların nedeni ise karar sürecine ilişkin uygulamalarıdır.

Örgüt yapısındaki esas farklılıkları belirlemek için Burns ve Stalker (1961) mekanik ve organik yapı kavramlarını kullanmaktadırlar. Mekanik yapılarda iletişim katı ve hiyerarşik yapı kanalları ile gerçekleşmekte, yönetim biçimleri ve iş tanımları standartlaşmakta ve karar süreçlerinde resmi kurallar ve düzenlemeler etkin olmaktadır. Mekanik yapılar merkeziyetçi, katı, sert ve geleneksel olarak şekillenmektedir. Organik yapılarda gücün merkezi değil daha esnek, daha gevşektir. İletişim kanalları tüm örgütte açıktır. Resmi kurallar ve düzenlemeler amaç değil araç olarak kullanılmaktadır (Ambrosse ve Schminke, 2003; Lawrence ve Lorsch, 1967; Newstrom ve Davis, 1993; George ve Jones, 2008).

2.2. Örgütsel Yapının Boyutları

Örgüt, nedeni olan bir amacın yerine getirilmesi için oluşturulmuş yapıdır. Bu yapı önceden belirlenmiş ve tahmin edilebilir süreç içerisinde işlerin yerine getirilmesini sağlamak için kurulmuştur. Kurulan yapı içerisinde örgütün en önemli işlevi uygulamada meydana getirdiği eylem ve eylemlerin amacıdır. Amacın belirlenmesi ortaya çıkacak sonuçların verimliliğini tespit etmek için çıkış noktası olacağı anlamını taşımaktadır. Bu

durumun diğer bir anlamı da, örgütlerde sürecin değerlendirilmesinde araç olarak sadece amacın dikkate alınmaması bunun yanında örgüt yapı boyutlarının bütüncül düşünülmesi gerekliliğidir. Bu bağlamda alanyazın incelendiğinde örgütlerde yapının çeşitli boyutlarla ele alındığı bölümün devamında belirtilmiştir.

Herhangi bir bürokratik örgüt kendi başına bir sosyal sistem içerisinde amaçların uygulanması için sadece ihtiyaç ve sorunları ile değil aynı zamanda baskı unsurlardan arınmış bir yapıda *rol* ve *faaliyetleri* çerçevesinde boyutları belirlenmelidir (Hassard, 1993; Pfeffer, 1997). Belirlenen bu boyutlar ile örgütler, sistem unsurlarından olan *çevre* ile ilgili rollerini göz ardı etmemelidir (Reiman, 1974; Berke, 2005). Her örgüt içinde çeşitli *alt grup* ve *alt sistemler* bulunmaktadır. Alt grup ve sistemler insan kaynağı, yetki, güç, hiyerarşi gibi gerek somut gerekse soyut durumları koordine etmeyi gerekli kılmaktadır. Bu sayede farklı alt grup veya alt sistemler arasındaki arttırılan performans ile etkileşim sonucu hem örgütün hedefleri hem de yapının boyutlandırılması gerçekleştirebilir (Eisenstadt, 1959; Miles ve Snow, 2003).

Örgüt yapıları boyutlandırılırken öncelikle amaç veya fonksiyon türü açısından bir sınıflama yolunun izlendiği görülmektedir. Hatta bu sınıflandırmada toplumsal kademelerden etkilendiği de belirtilmektedir. Bu açıdan ele alındığında özelden çok genel düşünülerek sınıflandırılan örgütün başlıca yapı boyutları: (1)ekonomik üretime yönelik örgütler (2) siyasi hedeflere yönelik örgütler (3) bütünleştirici kuruluşlar (4) desen-bakım örgütleri olarak boyutu olarak sıralanmaktadır (Parsons, 1956).

Yirminci yüzyılın ortalarında örgüt yapısı boyutlandırma çalışmalarında vurgu yapılan unsurlardan biri olarak sosyal değerler dikkati çekmektedir. Dikkati çeken bu unsur yapının boyutlandırılmasında sınıflamaya dâhil edilmesi amacıyla alanyazında tartışılmıştır. Clark (1956) ise sosyal değerlerin;

(1) bulunmadığı zaman ortamın tehlikeli olma eğilimi
(2) çalışanları meşru olmayan unsurlardan koruma eğilimi
(3) yazısız bir unsur olarak güvende olma eğilimi sağladığını belirtmektedir.

Örgütsel yapının plan ve planlama çerçevesinde boyutlandırılmasını ifade eden Stinchcombe (1959) ise üretim, ürün, çalışma ekibi ve iş süreci gibi ölçütlerinde dikkate

alınarak tanımlanabileceğini belirtmiştir. Örgütsel yapıyı (1) konum, (2) personel ve verimli çalışmaya uygun işyeri, (3) eylemsel hareketlilik, (4) operasyonel eylemlerin yapılabileceği program ve zaman tahsisi (5) denetim kriterleri olmak üzere beş boyutta sınıflamıştır.

Örgüt yapısı ile ilgili alanyazın incelendiğinde, farklı yıllarda yapılan çalışmalarda altı boyut olduğu belirlenmiştir: (1) uzmanlık, (2) standardizasyon, (3) biçimselleşme, (4) merkezileşme, (5) yapılandırma, (6) esneklik olarak sıralanabilir (Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1968; Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1969).

Hall (1968) ise, örgüt yapısı boyutlarında çalışan profesyonelliğine vurgu yapmıştır. Çalışanın profesyonel olması örgüt içerisinde yapılan eylemin daha rasyonel olacağını belirtmektedir. Diğer taraftan Inkson, Pugh ve Hickson (1970) ise profesyonelleşmenin,

(1) profesyonel bir örgütte deneyimin önemli bir referans
(2) kamu ve özel sektörün her birisinde çalışma deneyimi
(3) özveri ile mesleki yeterliklerini gösterebilecek bir çalışan olduğu inancı
(4) diğer hizmet veren örgüt, hizmet verilen kesim ve baskı kuruluşlarının etkisinde kalmayarak özerk davranma
(5) çalışan özdenetim becerileri gelişmiş olmasının dikkate alınması gereken tutum özellikleri olarak ifade etmektedir.

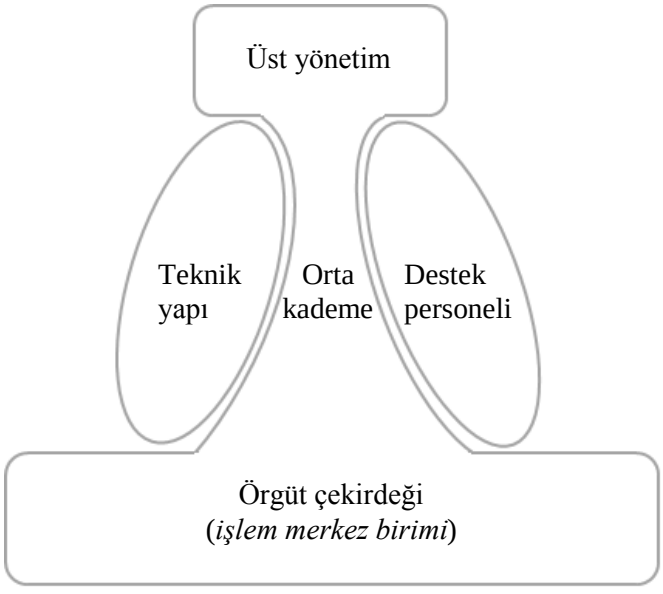
Pugh, Hickson ve Hinings (1969) ise farklı olarak, örgüt yapısında bürokrasiye dayalı çok boyutlu bir sıralama yapmıştır. Sıralama incelendiğinde (1) tam bürokrasi (2) doğmakta olan tam bürokrasi (3) iş akışı bürokrasi (4) doğmakta olan iş akışı bürokrasi (5) öncül iş akışı bürokrasi (6) personel bürokrasi (7) örtülü yapılandırılmış bürokrasi olmak üzere organizasyon yapısında taksonomik yedi boyutsal sınıflamanın varlığından bahsedilebilir.

Diğer taraftan Child (1972) ise (1) uzmanlık (2) standardizasyon (3) formülizasyon (4) yapılandırma olarak sıraladığı örgüt yapısı boyutlarını;

> *Uzmanlık*. Birden fazla tanımlama yapmak mümkündür (1) fonksiyonel uzmanlaşma: yapılan işin fonksiyonu ölçüsünde ayrılma, (2) rol uzmanlaşma: iş bölümlerinde pozisyonlar arasındaki alanlar içinde ayrılması,
>
> *Standardizasyon*. Eylemlerde sabit prosedürlere ve kurallara göre sürecin işletilmesi,
>
> *Formülizasyon*. Talimatların belli bir prosedür çerçevesinde yazılı iletişim kurulması,
>
> *Merkezileştirme*. Örgütü etkileyen kararlarda yetki odağının hiyerarşinin daha üst seviyesinde sınırlanması,
>
> *Yapılandırma*. Örgütün şekil itibariyle dikey-yatay, hiyerarşide seviye sayısı gibi çeşitli boyutları,

olarak tanımlamaktadır.

Reimann (1973) ise, (1) uzmanlaşma (2) resmileştirme (3) özerklik eksikliği (4) yetki devri (5) merkezileştirme (6) fonksiyonel çeşitlilik (7) hiyerarşi (8) fonksiyonel özgüllük (9) personel yoğunluğu (10) yönetici yoğunluğu (11) dikey açıklık sıralaması ile önceki araştırmalardan farklı olarak daha sonraki yıllarda örgüt yapısının boyutlarını incelemek amacıyla yapılan araştırmalarda örgüt yapısı boyutlarının ihtiyacı karşılamayarak giderek arttığı vurgusunu yapmaktadır.



Şekil 2. Örgütün beş temel boyutu (Mintzberg, 1993, s.11)

Mintzberg (1993), örgüt yapı boyutlarını örgüt yapı modelleriyle ilişkilendirerek açıklamıştır. Genel olarak örgütte tepe veya üst yönetimin diğer bir ifadeyle kara alıcıların bulunduğunu, alınan kararların orta düzeyde uygulamasını sağlayan orta kademe

yöneticiler olduğunu söylemektedir. Orta kademe yöneticilere doğrudan bağlı hem teknik hem de destek personelinin varlığı örgütün orta kademesini destekler niteliktedir. Orta kademeyle daha çok iletişimde olup örgütte yönetim kademelerinin tamamına bağlı örgütün çekirdeğini oluşturan yapı boyutu alt kademeyi oluşturmaktadır.

Genel olarak bakıldığında Hall (1962) ise, çeşitli yazarların örgütsel yapıyı (1) hiyerarşi (2) iş bölümü (3) teknik yeterlik (4) iş dağılımı (5) yasal dayanak (6) sınırlandırılmış yetki (7) ödüllendirme (8) kişisel iletişim (9) yönetici dağılımı (10) yazılı iletişim (11) ulusal disiplin olarak on bir boyutta sentezlediği, bazı yazarlara göre bürokratik örgüt yapısının boyutları isimli tabloda gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, Weber'in kişisel iletişim hariç diğer boyutları belirttiği görülmektedir. Diğer taraftan tabloda yer alan yazarların tamamı örgüt yapısında hiyerarşi boyutuna yer vermiştir.

Tablo 1

Bazı Yazarlara Göre Bürokratik Örgüt Yapısının Boyutları

	Weber	Litwak	Friedrich	Merton	Udy	Heady	Parsons	Berger
Yapı boyutları								
Hiyerarşi	*	*	*	*	*	*	*	*
İş bölümü	*	*	*	*	*	*	*	
Teknik yeterlik	*	*	*	*	*		*	*
İş dağılımı	*	*	*	*		*		*
Yasal dayanak	*	*	*	*				*
Sınırlandırılmış yetki	*			*		*	*	
Ödüllendirme	*				*			
Kişisel İletişim		*		*				
Yönetici dağılımı	*	*						
Yazılı iletişim	*							
Ulusal disiplin	*							

(Hall, 1962)

Alanyazın incelendiğinde örgüt yapılarının genel olarak boyutlandırıldığı gözlenmektedir. Bu açıdan kamu (devlet) kurumları yapısını Hall ve Tittle (1966) ise, (1) kişisel olma, (2) hiyerarşi, (3) iş bölümü, (4) uzmanlık, (5) yasal dayanak, (6) teknik yeterlik olmak üzere altı boyutta toplamıştır. Kamu kurumları için örgütsel yapı boyutları isimli tablo incelendiğinde mülkiyeti açısından kişisel olmadığını denetleme ve eğitim kurumları göstermektedir. Yine devletin eğitim kurumlarında hiyerarşinin olmadığını ifade etmektedir. Kalkınma, sağlık ve eğitimle ilgilenen devlet kurumlarında ise iş bölümü olmadığı ya da var denilebilecek düzeyde olmadığı düşünülebilir. Sadece yasal

dayanak boyutunun tüm devlet kurumlarında olması dikkati çeken bir unsur olduğu söylenebilir.

Tablo 2

Kamu Kurumlarının Örgütsel Yapı Boyutları

	Kişisel olma		*Hiyerarşi*		*İş bölümü*		*Uzmanlık*		*Yasal dayanak*		*Teknik yeterlik*	
Kamu kurumu	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Vergi Kurumu	*		*		*		*		*		*	
Savunma Kurumu	*		*		*		*		*		*	
Kalkınma Kurumu	*		*			*	*		*			*
Sağlık Kurumu	*		*			*	*		*		*	
Denetleme Kurumu		*	*		*			*	*		*	
Eğitim Kurumu		*		*		*		*	*		*	

+: var / -: yok

(Hall ve Tittle, 1966)

2.3. Örgüt Yapı Modelleri

Örgüt yapılarının kurulmasında örgüt modellerinden yararlanılır. Örgütlerin amaç ve büyüklüklerine göre yapılarını oluşturmaları verimli olmalarında etkili olmaktadır. Alan yazın incelendiğinde örgüt modellerinin örgütte yer alan kademe, yetki ve sorumlulukların paylaşımı, iletişim ve işbölümü, çalışan personel sayısı ve niteliği gibi özelliklerin dikkate alınarak sınıflandırıldığı düşünülebilir. Örgüt modellerine ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda sunulmuştur (Başaran, 1989; Buluç, 1996; Can, 1994; Efil, 1996; George ve Jones, 2008; Hatiboğlu, 1993; Mullins, 2005; Newstorm ve Davis, 1993; Şimşek, 1998).

Hat tipi ya da hiyerarşik örgütlenme olarak da bilinen dikey örgüt biçiminde örgütsel kademeler hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru belirli bir kişinin yönetiminde yapılanmaktadır (Hatiboğlu, 1993). Bu tip örgütlerde iletişim emir-komuta zinciri ile sağlanmaktadır (Şimşek, 1998). Sağlanan emir-komuta zincirinde yetki ve sorumluluklar genellikle birçok astın bağlı olduğu tek bir yönetici elinde toplanmaktadır.

Dikey örgüt modelinin kurmaylarla desteklendiği örgüt dikey-kurmay örgüt modelidir (Can, 1994; Efil, 1996). Örgütlerin büyümesi ve artan işlevler sonucunda görev ve sorumlulukların daha etkili yerine getirebilmek için kurmaylardan yararlanması

gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu örgüt tipinde uzmanlar bulunmakta ve karar süreçlerinde yöneticilere yol göstermektedir. Uzmanlaşma ve işbölümünün ön plana çıktığı bu örgütlerde iletişim de daha yatay ve esnek bir hal almaktadır (Hatiboğlu, 1993).

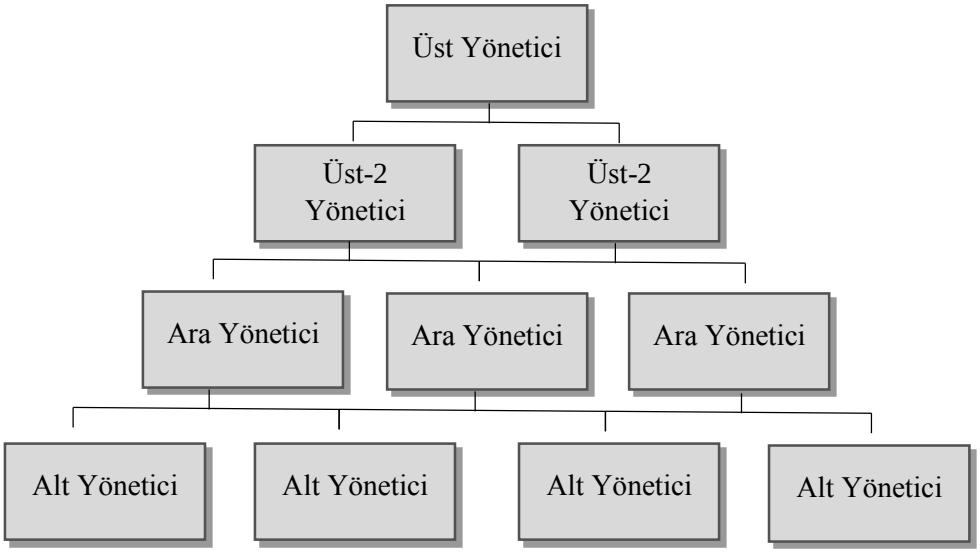
Taylor'un işlevsel uzmanlık görüşüne dayanan fonksiyonel örgüt modelinin önemli özelliği uzmanlara verilen yetkidir. Bu modelde bir birey birden fazla yöneticiden emir alabilmektedir. Örgütte işle ilgili fonksiyonel ilişkiler gelişmektedir (George ve Jones, 2008; Mullins, 2005).

Buraya kadar bahsedilen örgüt yapı modelleri, geleneksel yaklaşımları temel teşkil etmektedir. Geleneksel yaklaşımları temel alan örgüt yapı modellerinde, yetki ve sorumluluk daha az paylaşılmakta, dikey ilişkilere önem verilmektedir (Efil, 1996; George ve Jones, 2008; Newstorm ve Davis, 1993). Ancak bilgi ve teknolojideki gelişmeler örgütlerde farklı iletişim kanalları ile eşgüdümün sağlanması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu durumun getirdiği örgüt yapıları proje ve matriks örgütlerdir (Galbraith, 2005). Proje örgütü örgütte birden fazla projenin yürütülmesi gerektiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Her proje üst makama doğrudan bağlı olduğu gibi işlevsel birimlere de bağlı olabilir (Dinçer, 2008; Galbraith, 2009). Proje örgütleri, proje süresine bağlı geçici olarak kurulan yapılardır. Bu yapıların sürekli duruma getirilmesi sonucunda ise Matriks örgütlenme ortaya çıkmaktadır. Bu örgüt tipinde dikey ve yatay yetkiler bir arada bulunmaktadır. Örgütlerin giderek büyüyen, katı ve hantallaşmasına çözüm olarak görülmektedir (Galbraith, 2010).

2.3.1. Dikey Örgüt

Dikey örgüt modelinde yukarıdan aşağıya doğru aynı emir komuta zincirine bağlı kademeler bulunmaktadır (Şimşek, 1998). Emir komuta askeri terminolojide de kullanılmakta hat tipi örgüt adı da bu durumla ilişkilendirilmektedir (Lægaard ve Bindslev, 2006). Bunun yanında alan yazında kumanda örgüt, hiyerarşik örgüt ve merkezcil örgüt olarak da anılmaktadır. Dikey bir şekilde konumlanan kademeler arasında yukarıdan aşağıya doğru bir otorite bulunmaktadır. Meydana gelen otorite ile üst kademede kararlar alınır, alınan kararlar alt kademelerde uygulatılmaktadır (Can, 1994). Her kademe tek bir amire bağlı olduğu için herkes kime karşı ve hangi konularda sorumlu olduğunu bilmektedir (Efil, 1996, s. 240).

Dikey bir örgütte görevler arttıkça üst kademede yer alan kişiler alt kademede bulunanlardan bazı kişilere görevleri yapması için yetki vermektedir (Can, 1994). Üst kademeden alt kademeye doğrudan emir verilen bu yetki hiyerarşik yetkidir. Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için bu yetkiye bazı sınırlar getirmektedir. Getirilen bu sınırlar yetki kabullerinin azalması, uzmanlaşma çoğaldıkça söz geçirememe, yöneticilerin örgütün amaçlarına hizmet etmeyen emirleri veremeyişi olarak sıralanabilir (Eren, 1998). Dolayısıyla insan kaynağının uzmanlaştığı alanda vazgeçilemez olması çalışanların yetkiyi kabul ettikleri alanı daralmaktadır. Daralan alan çalışan üzerinde yöneticinin yetki etkisini azaltılacağı düşünülmektedir. Bunun yanında bürokratik yapı gereği, yöneticinin çalışma alanı dışında emir vermesini kısıtlayacağı şeklinde yorumlanabilir.

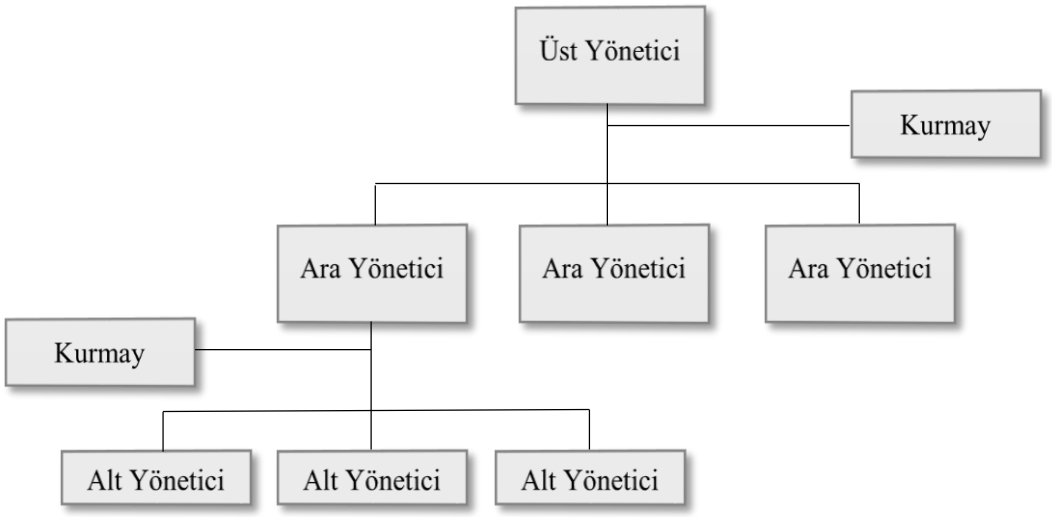


Şekil 3. Dikey örgüt yapı modeli (Şimşek, 1998)

Bu örgütlerde yetki devri ile dikey büyüme, dikey büyüme sonucu alt kademelere doğru iş bölümü ve uzmanlaşma ile piramit şeklini alan yatay büyüme gerçekleşmektedir. Dikey örgüt modeli küçük örgütlerde uygulanmaktadır çünkü örgüt birden fazla alanda uzmanlaşmış yönetici bulması zorlaşmaktadır (Efil, 1996, s. 240). Ayrıca kademeler artacağı için yukarıdan aşağıya doğru olan bürokrasi artacak, örgüt içi iletişim zorlaşacak, üst yöneticiler daha çok rutin işlerle uğraşacaktır. Bu durum kademeler arası işbirliği, denetim ve koordinasyon da etkileyecektir (Onal, 1998).

2.3.2. Dikey-Kurmay Örgüt

Meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler sonucunda örgütler büyümekte veya amaçları değişmekte işlevleri artarak karmaşıklaşmaktadır. Örgütün üst yöneticileri de görev ve sorumluluklarını daha verimli biçimde yerine getirebilmek için kurmaylardan yararlanma ihtiyacını hissetmektedirler. Bu durumda örgütlerde yöneticiye yardımcı olma, öneri sunma, yol gösterme, araştırma yapma gibi fonksiyonları olan kurmay organları oluşturulmaktadır (Efil, 1996, s. 241-242) Böyle yürütme ve danışma organlarının bir arada bulunduğu örgütler dikey-kurmay olarak adlandırılmaktadır (Şimşek, 1998). Kurmayların görevi, sadece yöneticiye kendi uzmanlık alanında fikir verip, tavsiye niteliğinde yön göstermektir. Uygulama konusunda etkili olan hiyerarşik yetki ise komuta konumundaki üst yöneticidedir (Eren, 1998, s.175).

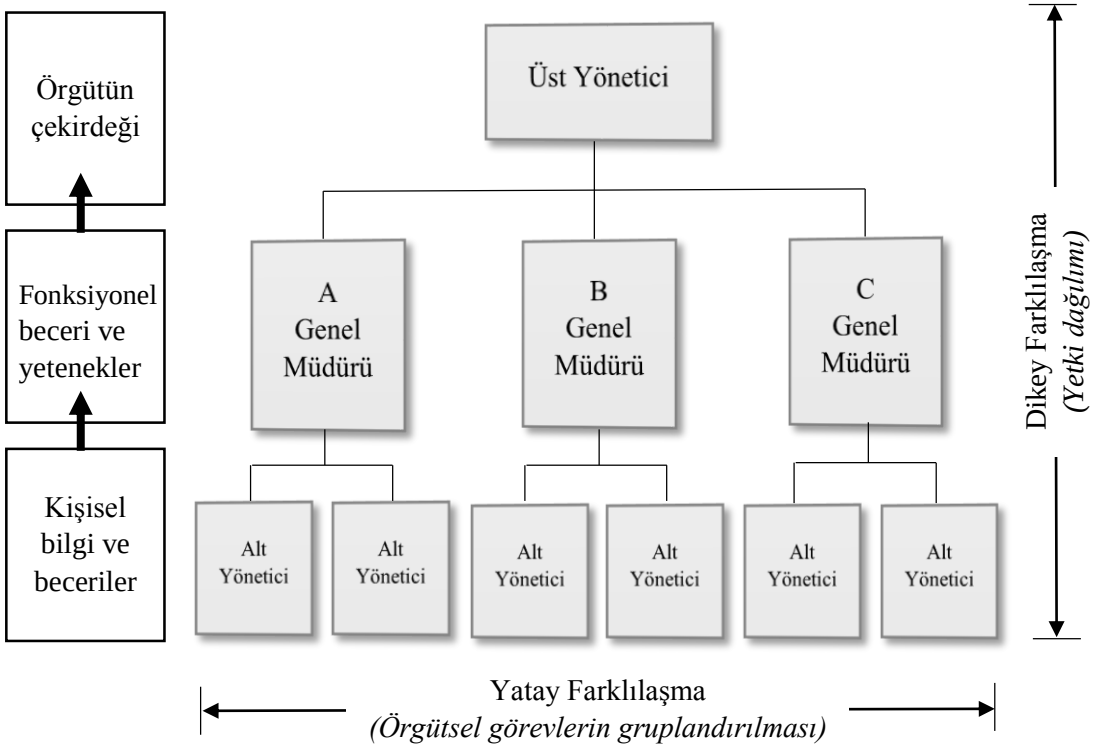


Şekil 4. Dikey-Kurmay örgüt yapı modeli (Efil, 1996, s. 242)

Dikey-kurmay örgütlerdeki kurmaylar farklı konularda uzman oldukları için yöneticinin farklı sorunlarına çözüm üretmektedirler. Ancak bu karar alma ve sorun çözme sürecini uzatabilir. Bu süreçte kurmay ve yöneticinin olaylara farklı açılardan bakması anlaşmazlıklara sebep olabilir (Efil, 1996, s. 242). Kurmaylar sayesinde yönetici vaktini daha etkin kullanabilir ancak kurmay sayısının fazla olması örgüte mali açıdan bir yük getirebilir (Onal, 1998, s.140-141).

2.3.3. Fonksiyonel Örgüt

Dikey ve dikey-kurmay örgütlerin hiyerarşik yapısını gerek yatay farklılaşma gerekse dikey farklılaşma ile daha organik hale getirmeye çalışan Taylor örgütün fonksiyonlarını dikkate almayı önermiştir. Örgütün fonksiyonlarını dikkate alarak geliştirilen fonksiyonel örgüt modeli uzmanlaşma esasına dayanmaktadır (Burton, Obel ve Desanctis, 2011; Lægaard ve Bindslev, 2006). Bu modelde herkes uzman olduğu konuda sorumluluk alır ve bu konuda uzman diğer üstlerden emir alır (Şimşek, 1998, s. 150).



Şekil 5. Fonksiyonel örgüt yapı modeli (Jones, 2010, s. 119)

Fonksiyonel örgütlemede, alt kademede kişisel bilgi ve beceri daha ön plana çıkmaktadır. Orta kademelerde ise yapının bir gereği olarak fonksiyonu ortaya çıkaracak olan uzmanlaşma sonrasında ise üst kademe örgütün çekirdeğini oluşturmaktadır (Blaschke, 2008; Jones, 2010). Ancak üst kademeden alta doğru yetki farklılaşması emirlerin hiyerarşik bir sıra izlememe zorunluluğunu beraberinde getirmektedir (Burton, Obel ve Desanctis, 2011; Sanghi, 2007). Dolayısıyla bir kişinin bir üstü yerinde iki ya da daha yukarı kademe üst yetkiliden emir alabileceği anlamını taşımaktadır. Fonksiyonel yetkiye sahip yöneticiler açısından düşünüldüğünde teklif sunma ve amir adına emir vermekle kalmazlar bizzat emir de verirler. Fonksiyonel yetki ile hiyerarşik yetki paralel gitmekte

hatta bazı durumlarda fonksiyonel yetkinin deneyimsel gücü daha önemli olmaktadır (Eren, 1998, s.186).

Fonksiyonel örgüt modeli genel olarak değerlendirildiğinde olumlu ve olumsuz durumları bulunmaktadır. Yönetim ilkeleri düşünüldüğünde tek kişiye sorumluluk ilkesi açısından olumsuz durumlarla karşılaşılabileceği düşünülebilir (Can, 1994). Birden fazla uzmanlaşma alanının gerektiği durumlarda her durum için bir insan kaynağı tahsis edilmesi de maliyetleri arttırır (Efil, 1996, s. 248).Diğer taraftan yetkinin farklılaşması dikey örgüt modeline bir alternatif olarak düşünülmekle birlikte örgütün üst kademelerinde yetki merkezileşmesine yönelim açısından birliğin sağlanamamasına yol açabilir (Hatipoğlu, 1993). Dolayısıyla yetkilerin dağıtıldığı örgüt birimlerinin giderek birbirinden bağımsız hale gelme olasılığı, özellikle yetkilendirmede dikkatli olunması gereğini ortaya koymaktadır (Onal, 1998).

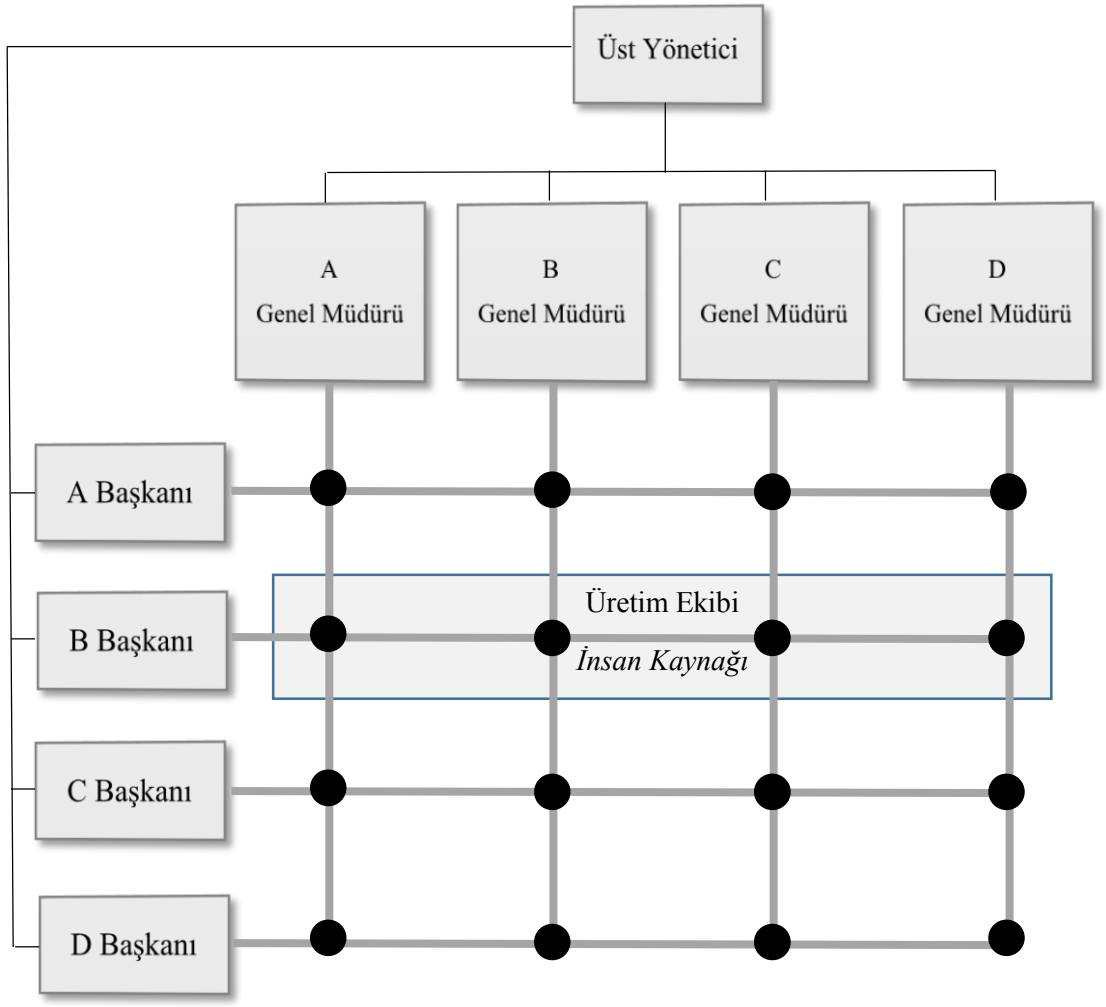
2.3.4. Matriks Örgüt

Örgüt yapılarının nasıl modelleneceği konusu yönetim teorileri alanyazınının uzun zamandır araştırdığı konulardan bir tanesidir. Geleneksel olarak adlandırılan dikey yapı modellerine, katı kurallara dayalı hiyerarşik yetkiyle oluşan yapılara alternatif arayışı yatay genişleme düşüncesiyle cevap bulmuştur (Daft, Murphy ve Willmott, 2010). Yapıyı yatay olarak geliştirme düşüncesinin üzerinde durulması matriks örgüt yapı modelini ortaya çıkarmıştır (Jones, 2010; Mintzberg, 1993).

Matriks örgütler, geçici veya daimi nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri dolayısıyla astlarla üstler arasında çoklu emir-kumanda ilişkilerini esas alan bir örgütleme tarzıdır. Hatta bu örgüt tipinde bazı yöneticiler iki üste bağlıdır (Dinçer, 2008, s.116-117). Bu şekilde bağlı olma durumu grup düşüncesine uyumu gerekli kılmaktadır. Grup uyumu gerekliliği insan kişiliğini olumlu yönde geliştirmektedir (Efil, 1996). Diğer taraftan, örgüt yapısının daha çok yatay olması koordinasyon kurulması ve denetimi daha kolay hale getirmektedir (Beer, 2011; Galbraith, 2010).

Matriks örgüt yapıları kurumda hedeflerin açık olması, katılımcı ve güven ortamı, işbirliği ve çatışma, kişisel gelişimi sağlayıcı çalışma ortamı gibi özellikleri barındırması

öngörülmektedir (Burns ve Wholey, 1993). Bu öngörülerden farklı olarak Gottlieb (2007) ise (1) yatay koordinasyonun yanı sıra dikey koordinasyonun da gerekliliği (2) hiyerarşik pozisyonda yetki sahibi yöneticiler için alternatif otorite figürleri (3) gerekli olmayan işlere odaklanmayarak bürokratik yapının sınırlı olması verimliliği arttıran (4) özerk çalışma birimlerinin matriks yapılarda kararlılığına vurgu yapmaktadır.



Şekil 6. Matriks örgüt yapı modeli (Jones, 2010, s. 190)

Örgütler, devamlılıklarını sürdürebilmek için örgüt içi ve dışı paydaşlarına yükledikleri önem neticesinde doğal sürecinde yapıyı boyutlandırmaktadırlar. Bu bağlamda, alanyazında matriks örgüt modelinin kendine has farklı açılardan ele alınmış örgüt yapı boyutlarının henüz oluşmadığı görülmektedir. Buna karşın Galbraith (2005, 2009) matriks örgüt yapı boyutlarını, yapılan işin türüne göre insan kaynağı istihdam ederek süreç içerisinde *uzmanlaşma*yı, örgütün uğraşı alanına göre yönetme *şekli*ni, hiyerarşide

olduğu gibi yatay olarak da *güç merkezi* dağılımının farklılaşacağını, dolayısıyla yapılan işlere göre *bölüm*lere ayrılmanın oluşturduğunu belirtmektedir.

Matriks örgüt yapısı yöneticilerinin, süreç içerisinde ilgi alanları kapsamında insan kaynağı dağılımına dikkat etmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, yapılan işte daha çok performans sağlamak için çalışan seçimlerini yerinde yapmalıdır. Yerinde yapılan insan kaynağı seçimini, yapılacak iş için gerekli çalışan çeşitliliği oluşturmaktadır (Sanghi, 2007). Çoğul hedeflere verimli ve etkin ulaşma amacıyla oluşturulan insan kaynağı çeşitliliğini teşvik etmesi önerilmektedir (Burton, Obel ve Desanctis, 2011).

2.4. Örgütsel Değişim

Toplumsal, siyasi, ekonomik alanlarda meydana gelen değişimler birey ve toplumlar gibi örgütleri de derinden etkilemektedir. Varlıklarını devam ettirebilmek için örgütlerin hızlı değişime uyum sağlayabilmesi ve hatta değişime öncü olabilmesi gerekmektedir. Değişen koşullarla birlikte örgütler amaçları doğrultusunda yapı, süreç ve işleyişlerinde değişime gitmekte, yeni örgütsel düzenlemeler yapmaktadırlar (Balay, 2010; Buono ve Kerber, 2009; Çalık, 2003; Özdemir ve Cemaloğlu, 1999; Schlecty, 2005; Şimşek ve Louis, 1994). Örgütte meydana gelen bu değişimler örgütsel değişim olarak adlandırılabilir.

Örgütsel değişim, örgütte belirlenen bir süre içerisindeki değişikliklerin tamamı olarak düşünülebilir. Örgüt bütününün öğelerinde ve öğelerin birbirleriyle olan ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın olması (Taymaz, 2007), örgütün farklı alt sistemleriyle ve bu farklı alt sistemlerin kendi aralarında olan ilişkilerindeki her türlü değişiklik (Çalık, 2003) olarak tanımlanmaktadır. Daft, Murphy ve Willmott, (2010) ise örgütsel değişmeyi, bir örgütün yeni bir düşünce veya davranışı benimsemesi olarak belirtmektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1995), değişimin planlı ya da plansız olarak gerçekleşebileceğini aynı zamanda ise olumlu sonuçlanmasını arttırılmış etkililik, verimlilik, güdülenilmişlik ve doyum düzeyi çıktılarına, azalan verimlilik ile oluşan sapma ile ise olumsuz olarak nitelendirilen bir süreç olarak belirtmektedir. Örgütsel değişimi örgütün etkinliğini arttırmak için bugünkü durumundan gelecekte arzulanan duruma ulaşma sürecidir (Jones, 2010). Değişim planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir. Bu geçiş olumlu olduğu gibi olumsuz da olabilir. Olumlu değişme

ilke yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi, olumsuz değişme ise dağılma ve etkinliğin azalmasını ifade eder (Celep, 2004). Örgütlerde gerçekleşen bu değişimlerle örgütler değişen çevre koşullarına, değişen teknolojiye ve toplumun beklentilerine cevap verebilir hale gelmektedir.

Tanımlar incelendiğinde örgütsel değişim, örgütün amaçlarına ulaşmak için bütününde veya sadece belirli öğelerinde meydana gelen, ancak birbiri ile ilişkili farklılıklar olarak değerlendirilebilir. Örgütsel değişim planlı ya da plansız gerçekleşebildiği gibi sonuçları olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Bu düşünceden hareketle bir yön ifade etmediği söylenebilir.

2.4.1. Örgütsel Değişimle İlgili Kavramlar

Alanyazında değişim ve örgütsel değişim kavramlarına anlam olarak yakın bazı kavramlar bulunmaktadır. Değişme, yenileşme, gelişme, reform, dönüşüm, yeniden yapılandırma kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır. Güçlü ve Şehitoğlu'da (2006) değişim kavramı yerine yenilik, reform ve gelişme kavramlarının kullanılabileceğinden bahsetmişlerdir. Değişim kavramının bahsedilen üç kavramdan farklı yönlerinin olduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel değişimin karıştırıldığı kavramlardan biri olan **yenileşme,** amaçlı ve önceden planlanmış bir değişme olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan yenileşmenin yönü pozitif iken değişme negatif de olabilmektedir. Değişme, önceden planlanmamış olarak bir örgütün, sistemin ya da sürecin uygulana gelen standart usullerle yönetilemeyecek biçimde bir durumdan başka bir duruma geçmesidir. Bu olgu kendi başına bir yön belirlemediği gibi kesin bir değer yargısı da ifade etmez (Yeniçeri, 2002).

Dönüşüm değişimden farklı olarak eski yapının yerini tamamen yeni yapıya bırakması, başkalaştırma şeklinde tanımlanmaktadır. Yani değişme bir bölümde olabilirken dönüşüm tüm sistemin değişmesini belirtebilir. Değişme, mevcut yapı ya da sistem üzerindeki olumlu oynamaları çağrıştırırken, dönüşüm daha köklü bir yenliği ifade etmektedir (Özden, 2008).

Yakın anlamda kullanılan **gelişme** kavramı küçükten büyüğe yalınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelikçe değişmenin oluşumudur. Gelişme bazen olumsuz yönde de olabilir. İlerleme ve olgunlaşma anlamında da kullanılmaktadır. **Reform** bozulan, kötüleşen, bir durumu düzeltme, iyileştirme sürecidir. Burada istenen ve özlenen duruma bir geçiş söz konusudur (Başaran, 2004; Özdemir, 2013). Reform genellikle üst yönetimlerden ya da organizasyon dışından olan yenileşme durumunu ifade etmektedir (Kezar, 2001).

Yeniden yapılandırma ise örgütü yeniden örgütleme anlamına gelmektedir. Örgüt etkinliğini arttırmak için görev ve yetkilerin değiştiği, örgüt yapısı ve kültürünün yeniden düzenlendiği süreç olarak belirtilmektedir (Jones, 2010). Kurulmuş bir örgütün yapısı koşullara uyum sağlayamaz duruma geldiğinde amaç, yapı, işlem ve süreçlerde yapılan bu işlem aynı zamanda bir yenileşmedir (Başaran, 2004; Özdemir, 2013).

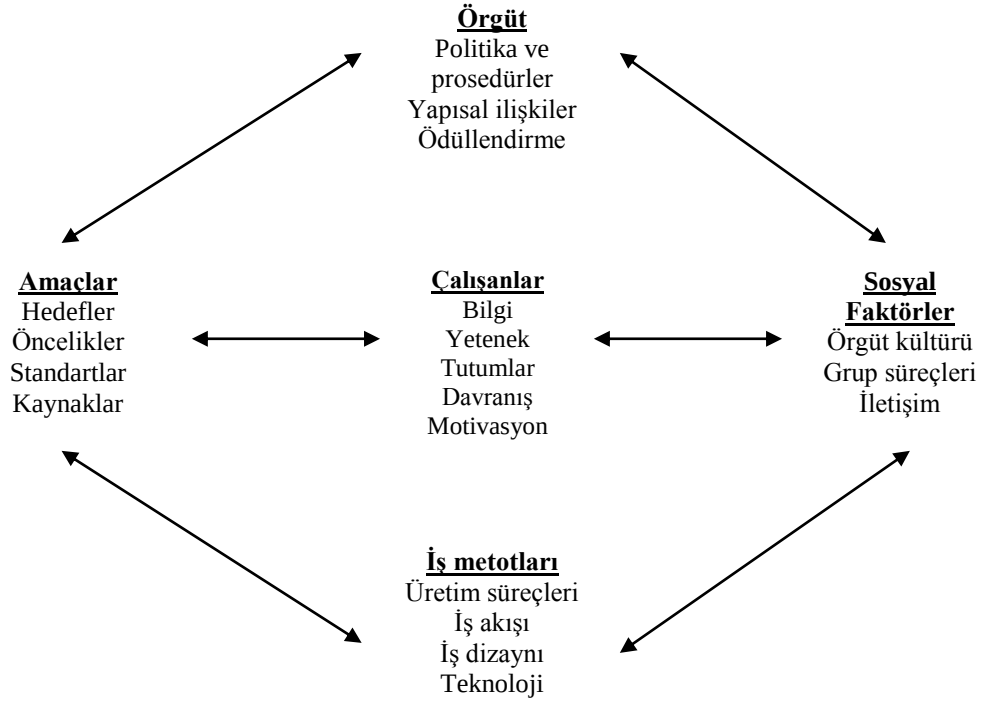
2.4.2. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin öncelikli amacı örgütün varlığını devam ettirmesidir. Örgütler gelecekte var olabilmek, hem iç dengede kalabilmek hem de dış çevreye uyum sağlayabilmek için değişmek ve gelişmek zorundadır (Düren, 2002). Bu genel amaçlar doğrultusunda örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması, örgütte yeniliğin sağlanması, örgüt ortamındaki motivasyon ve tatminin artırılması, iletişimin güçlendirilmesi, yönetimin demokratik ve çağdaş düzeye getirilmesi, örgütün geleceğe hazır olması örgütsel değişimin başlıca amaçları arasındadır (Yeniçeri, 2002). Örgütlerin değişim amaçları, yaşanacak değişimin özelliğini de belirlemektedir. Değişimin hedefinde genellikle, amaç, strateji, insanlar, kültür, görevler ve teknoloji boyutlarından birini veya birkaçı yer almaktadır. Örgütlerde en sık yaşanan değişimler, teknoloji, yapı, kültür, insan boyutlarında, işlerin yapılma biçimini, insan ilişkilerini ve çalışma koşullarını değiştiren niteliklerde olmaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000; Şimşek, 1998). Bu konuda Armenakis ve Bedeian 1990 ve 1998 yılları arasındaki örgütsel değişim ile ilgili alanyazını incelemişlerdir. Sonuç olarak tüm değişim çabalarında ortak olan dört temel maddeyi (a) içerik konuları, güncel değişime odaklanma (b) bağlam konuları, örgütün iç veya dış çevresinde yer alan güç veya şartlara odaklanma, (c) süreç konuları, değişimin gerçekleşmesi sırasındaki eylemler, (d) kriter konuları, örgütsel değişim çabalarının sonuçları olarak belirlemektedirler (Armenakis ve Bedeian, 1999).

2.4.3. Değişim Süreci

Değişim süreci, değişimin nasıl gerçekleştiği ile ilgilidir. Değişim süreci; insan kaynakları, fonksiyonel kaynaklar, teknolojik beceriler ve örgütsel beceriler alanlarında bir veya birkaçından etkinliği arttırmayı amaçlamaktadır. Bu süreçte örgütler personel, teknoloji, iş ve iş akışları, örgüt yapısı, süreç, kültür ve yönetim konularının birinde veya birkaçında değişim yapmaktadırlar (Bloisi, Cook ve Hunsaker, 2003). Belirtilen bu alanlar birbiri ile ilişkilidir. Bir alanda meydana gelen değişim diğerini de etkilemektedir. Ayrıca belirtilen her alanda yapılacak değişimler hem planlanırken hem de uygulanırken örgüt yapısı ve kültürünün dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Jones, 2010).

Değişim sürecinin beş basamağı bulunmaktadır. Bu basamaklar, değişim stratejisinin belirlendiği vizyon basamağı, bilgilerin toplandığı analiz basmağı, sistem ve süreçlerin kontrol edildiği tekrar düzenleme basamağı, planların uygulama basamağı, değerlendirme ve yeni yolların arandığı gözden geçirme basamağıdır. Bu süreç sürekli devam eden bir döngüdür. Belirlenen hedefler gerçekleştikçe yeni hedefler ortaya çıkmaktadır (Celep, 2004).



Şekil 7. Değişimin konuları (Koçel, 2010 s.676)

Örgütün değişim durumunu anlamaya amaç-görev ilişkisi ile kural eylem ilişkisi yardım eder. Amaçlar ideal beklentileri görevler ise gerçekleri temsil eder. İdeal davranışlar kurallar gerçek davranışlar da eylemlerdir. Örgüt gerçeğin idealden ayrılmasını hoşgördüğü oranda değişmektedir (Bursalıoğlu, 2012).

Yeniçeri'ye (2002) göre örgütsel değişim (a) örgütsel yapıdaki değişiklikler (b) örgüt kültüründe değişiklikler (c) insan kaynağındaki değişiklikler olmak üzere, Töremen (2002) ise değişimin, insan öğesinde, örgüt yapısında ve teknolojide olmak üzere üç şekilde meydana gelebileceğini ifade etmektedirler. Karip (1997) ise hem eğitim hem de eğitimi faaliyetlerinin yapıldığı kurumlarda yenilikleri uygulamayı etkileyen etkenleri (a) politika etkenleri (b) ortam etkenleri (c) kaynaklar (d) müdahale etkenleri olmak üzere dört ana kategoride sınıflandırıldığını belirtmektedir. Değişime konu olacak hususlar örgüt, sosyal faktörler, çalışanlar, amaçlar, iş metotları olarak şekilde belirtilmektedir.

Değişim sürecinin dinamik öğeleri kültür, toplum, psikoloji ve ekonomi olarak belirtilmektedir. Gelenek, kadercilik, gurur gibi kültürel engeller, çatışma, sosyal yapı gibi toplumsal engeller, iletişim problemleri, öğrenme güçlükleri psikolojik engeller ve tüm bunlarla ilişkili ekonomik engeller değişim üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. (Bursalıoğlu, 2012).

Değişimin etkili olarak gerçekleştirilmesi, örgütleri değişmeye zorlayan faktörlerin bilinmesine bağlıdır. Genel olarak karşın örgütleri değişmeye zorlayan faktörler dış ve iç olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Dibella, 2007; Hitt, Black ve Porter, 2012; Koçel, 2010; Yeniçeri, 2002). Örgütlerin değişmesinde etkili olan faktörler örgüt içi değişmeler ve örgüt dışı değişmeler ya da değişime zorlayan iç ve dış nedenler olarak belirtilmektedir. Örgüt dışı değişmeler sosyal, ekonomik ve teknolojik değişmelerdir. Örgüt içinde ise iş hayatında meydana gelen değişmeler ve yönetimde meydana gelen değişmelerdir (Barnett ve Carroll, 1995; Stickland 1998). Özdemir (2013) ise bu faktörleri değişen teknoloji, bilgi patlaması, hızlı ürün eskimesi, işgücünün değişmesi ve iş hayatının kalitesi olarak ifade etmektedir.

2.4.4. Değişim Sınıflamaları

Değişimi daha ayrıntılı ele alabilmek için alanyazında çeşitli sınıflamalar yapılmaktadır. Genel olarak planlı-plansız, dönüşümsel-işlemsel, evrimsel-devrimsel (Thames ve Webster, 2009), kesikli (epizodik)-sürekli (Weick ve Quinn, 1999), yaşam döngüsü-evrim-diyalektik-teoloji (Van de Ven ve Pool, 1995), birincil ve ikincil (Kezar, 2001) olarak ayrılmakta ve tanımlanmaktadır. Özellikleri benzer ya da aynı değişim türlerinin farklı adlandırılmakta olup Koçel (2010) yedi grupta toplamaktadır.

Planlı Değişim-Plansız Değişim. Değişim sürecinde aşamaların önceden karar verilip uygulandığı değişimler planlı değişimdir. Plansız değişim, değişimin amacının yönünün ve süreçteki aşamaların önceden düşünülmediği, örgütün karşılaştığı duruma uyum göstermediği değişim durumunu ifade etmektedir. Özdemir'e göre (2013) planlı örgütsel değişme örgütün geleneksel etkinliklerinin, birey ve grupların, yapı ve süreçlerin değişme için hazırlanmasıdır. Bu sürecin bir amacı örgütün esnekliğini artırmak, çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırmak ve kapasitesini düzenlemek, ikinci amacı ise personelin davranış kalıplarını değiştirerek örgüt amaçlarına yönelik daha etkili olmalarını sağlamaktır. Bu değişiklikler personelin tutum, değer ve örgütteki rollerini düzenleyerek örgüt etkinliğini, kişilerarası ilişkileri ve üretkenliği geliştirmektedir (Bloisi, Cook ve Hunsaker, 2003).

Makro Değişim-Mikro Değişim. Örgütte değişen konuların niceliği ile ilgilidir. Makro değişim örgütün bütününü kapsarken, mikro değişim örgüt içinde herhangi bir düzeyde herhangi bir konuda yapılan değişimi ifade etmektedir.

Zamana yayılmış Değişim-Ani Değişim. Meydana gelen değişimler zamana yayılarak, bazı değişimler ise ani olarak gerçekleşebilir. Ani değişimlerde değişiklikler kısa sürede tamamlanmaya çalışılır.

Proaktif (öngörücü)-Reaktif (tepkisel) Değişim. Proaktif değişim tahmin edilen koşullara göre örgütü hazır duruma getirmek için iş, faaliyet ve prosedürlerin değiştirilmesidir. Aksine reaktif değişim önceden yapılan öngörülere göre değil karşılaşılan koşullara uyum sağlamak için yapılan değişimdir. İlkinde, karşılaşılacak koşulların olumsuz sonuçlarında en az etkilenme düşüncesi varken ikincisinde değişen

koşullara göre ne yapılması gerektiği düşüncesi vardır (Koçel, 2010). Reaktif değişimi yönetmek daha zorken, proaktif değişimde ise örgüt üyelerine değişimi benimsetmek zordur. Örgütü planlı bir değişime sokabilmede yöneticilerin değişmeyi yönetmesine ve çalışanları yenileşmeye ikna edebilmesi önemlidir (Başaran, 2004).

Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim. Makro ve mikro değişimin farklı bir ifadesi olarak değişecek konuların sayı ve yaygınlığına göre değerlendirilmektedir.

Aktif Değişim-Pasif Değişim. Aktif değişim örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve geliştirmesidir. Pasif değişim ise örgütün dış çevreye uyum sağlamak için kendi içinde meydana getirdiği değişimlerdir.

İyileştirme şeklinde adım adım-Radikal (köklü) Değişim. Örgütte meydana gelen, her seferinde küçük ilerlemelerle gerçekleştirilen, uyum sağlama süreci ve değişimin süreklilik arz ettiği değişimler bulunmaktadır (Weick ve Quinn, 1999). Aşamalı değişim olarak da bilinen, örgütün var olan dengesini korumak için sürekli ilerlemeler yapılmasını ifade etmektedir (Thames ve Webster, 2009). Diğer bir değişim, mevcut durumu tamamen ve köklü bir şekilde değiştirecek şekillerde olabilir. Radikal değişim, örgütün mevcut bütün çalışma tarzlarını değiştiren, iş süreçlerinde farklılıklar oluşturan değişimleri kapsamaktadır. Bu değişim, örgütsel etkinliği arttırmada yeni fırsatların ve yöntemlerin hızlı bir şekilde elde edilmesi için gerekli adımların atılmasını gerektirir. Nitekim günümüzde meydana gelen hızlı değişimler radikal değişime olan vurguyu artırmaktadır (Daft, Murphy ve Willmott, 2010; Greenwood ve Hinnings, 1996; Koçel, 2010). Ani ve kısa sürede yapılan bu değişimler iyi planlanmalı ve dikkatle yürütülmelidir. Çalışanların elimine edilmesi yerine motivasyonları sağlanmalıdır (Burnes, 2005). Kezar'ın (2001) birincil değişmeler olarak adlandırdığı iyileştirme şeklindeki değişimleri örgütsel gelişim olarak ifade etmek mümkündür. Örgütün temelden değiştiği ikincil değişmeler ise radikal değişimi anlatmaktadır. Yazar bu değişimi ise örgütsel dönüşüm şeklinde ifade etmektedir.

Planlı değişme konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin değişmesinde üç temel modelin geliştirilmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar, denge modeli, organik model ve geliştirici modeldir (Bennis, 1963). *Denge modeli*, örgütün amaca ulaşmak için

gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi ters yönde etkileyen bir takım zıt güçlerin varlığını kabul eder. *Organik değişme modeli*, örgütleri birer mekanizma olarak kabul eden mekanik örgüt anlayışının hızla değişen iç ve çevre koşullarıyla uğraşmada yetersiz kaldığı noktasından hareket eder. *Geliştirici değişme modeli*nin hedefi, örgütte kişiler arası yetki durumuna genişlik ve esneklik kazandırmaktadır (Dinçer, 2008; Şimşek, 1998; Yeniçeri, 2002).

Planlı örgütsel değişimle ilgili ilk çalışma 1947 yılında Kurt Lewin tarafından yapılmıştır. Lewin çalışmasında planlı değişimi çözülme, harekete geçme ve donma olarak üç aşamada ele almaktadır. Yazara göre örgüt yarı denge halinde iken dengeleyici güçlerin zayıflatılması ve örgütün değişime hazır hale gelebilmesi için bir güç kullanımı gerekli olacak, bunun için de öncelikle grubu çözmek gerekecektir. İkinci aşamada örgütün yeni, istenen duruma ulaşması için değişimin gerçekleştirilmesi gerekecektir. Örgütte değişim gerçekleştikten, istenen düzeye ulaştıktan harekete bir son verilecektir. Üçüncü aşamada ise örgütün tekrar denge haline dönebilmesi için, yeniden dondurma gerekecektir.

2.4.5. Değişim Kapasitesi

21. yüzyılda bilgi, en önemli kaynak haline gelmiştir. Bu durum çalışmayı, öğretmeyi ve öğrenmeyi, bilgiyi ve bilgi politikasının anlamını değiştirmektedir. Birçok alanda başlayan hızlı bilgi artışı, bilgi patlaması olarak değerlendirilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ülkelerin, toplumsal, ekonomik ve siyasi yapısını da önemli ölçüde değişime uğratmaktadır (Erdoğan, 2012; Helvacı, 2005). Bilgi ve teknolojik süreçler, değişen ekonomik koşullar, çalışanların örgüte bakışları, kişisel ihtiyaçları ve iş ilişkileri, değişen nüfus yapısı, toplumların gelenek ve göreneklerinde meydana gelen farklılaşmalar, iletişim alanındaki yenilikler ve benzeri faktörler bireyleri ve toplumları değişime itmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Bu değişimler örgütlerin de yapı ve süreçlerini yeniden düzenlemesine sebep olmakta, değişime zorlamaktadır (Helvacı, 2005).

Örgütsel değişim başarısı ve örgütte yapılan değişikliklerin sürekliliğinin sağlanması açısından örgütlerin değişim kapasitesinin önemi vurgulanmaktadır (Buono ve Kerber, 2009; Greenwood ve Hinings, 1996; Meyer ve Stensaker, 2006; Staber ve

Sydow, 2002; White ve Linden, 2002). Örgütsel değişim kapasitesi, örgütün çevresine uyum sağlamak için sürekli olarak gerekli değişiklikleri geliştirmek ve uygulamak için bir örgüt yeteneği olarak tanımlanabilir (White ve Linden, 2002). Değişim kapasitesi, değişimi gerçekleştirenlerin değişim sorumluluğunu üstlenmek için isteklerinin ve yeteneklerinin olması, değişimi kolaylaştırıcı ve destekleyici altyapının varlığı, değişim için uygun ve yeterli kaynakların bulunması anlamına gelmektedir (Kerber ve Buono, 2005). Bir örgütün değişim kapasitesi, sadece sürekli gelişmeyi değil aynı zamanda gelecekte karşılaşılabilecek bilinmeyen koşullara uyum sağlamadaki dinamikliğidir (Staber ve Sydow, 2002). Buradan hareketle örgütlerin hızlı uyum, esneklik ve yenilikçilik kapasitelerini geliştirmesi anlamına da gelmektedir (Meyer ve Stensaker, 2006).

Değişim öncüsü örgütler, insanların çoğunun katkıda bulunmasını sağlayarak değişimi dışarıdan gelen bir tehditten ziyade arzulanan içsel bir fırsat olarak benimsedikleri için sürekli yenilik ve gelişmeye imkân yaratan örgütlerdir. Bu tür çabaların başarısı değişimin sürekli ve doğal olmasıdır (Schlechty, 2005).

2.4.6. Değişime Direnme

Örgütte çoğunlukla birbirini etkileyen iç ve dış güçler tarafından değişime zorlanmaktadır. Teknoloji, ekonomik koşullar, küresel rekabet, politikalar, sosyal ve demografik değişimler gibi dış güçlere uyum sağlanmaya çalışılır. Diğer taraftan iş hayatı ve insan ilişkileri, grup dinamikleri gibi değişen iç güçler örgütü olumsuz etkileyebilmektedir (Blousi, Cook ve Hunsaker, 2003).

Bir örgütü değişime iten kuvvetler olduğu gibi değişimi zorlaştıran kuvvetler de bulunmaktadır. Örgütleri değişime zorlayan kuvvetleri rekabet, ekonomik güçler, politik güçler, küresel güçler, demografik güçler, sosyal güçler ve etik güçler olarak belirlemektedir.

Değişime direnç kuvvetleri ise dört grupta kategorize edilmektedir. Örgütsel düzey, fonksiyonel düzey, grupsal düzey ve bireysel düzeydir. Örgütsel düzeyde engeller; yapı, kültür veya strateji kaynaklı olabilir. Fonksiyonel düzeyde engelin nedenleri ise, alt birimlerin uyumundaki farklılıklar ile güç ve çatışmadan kaynaklı olabilir. Grup

boyutunda engellerin nedenleri; normlar, birbirine bağlılık ve birlikte düşünmeden kaynaklanabilir. Bireysel boyutta engeller; bilişsel taraflılık, belirsizlik ve güvensizlik, seçici algılama ve tutma ve alışkanlık nedeniyle olabilir.

Tablo 3

Değişime İten Kuvvetler ve Değişime Direnç Kuvvetleri

Değişime iten kuvvetler	Değişime direnç kuvvetleri
Rekabetçi güçler	*Örgütsel boyut*
Ekonomik güçler	Yapı
Politik güçler	Kültür
Küresel güçler	Strateji
Demografik güçler	*Fonksiyonel Boyut*
Sosyal güçler	Alt birimlerin uyumunda farklılıkları
Etik güçler	Güç ve çatışma
	Grup Boyutu
	Normlar
	Bağlılık
	Takım ruhu
	Bireysel Boyut
	Bilişsel önyargılar
	Belirsizlik ve güvensizlik
	Seçici algı ve hafıza
	Alışkanlıklar

Jones (2010, s.294)

Lewin (1947) değişimin, sistemi değişime zorlayan kuvvetler ile değişime karşı koyan kuvvetlerin etkileşimi sonucu ortaya çıktığını belirtmekte ve bu durumu geliştirdiği güç alanı teorisiyle anlatmaktadır. Yazar teorisinde değişimde, değişime karşı kuvvetlerin ve değişimi destekleyen kuvvetlerin bulunduğunu ve bu kuvvetlerden hangisi daha etkili ise o tarafın kazanacağını belirtmektedir. Buradan hareketle, herhangi bir değişim girişiminde bulunmadan önce değişecek konunun, muhtemel değişime karşı değişim yanlısı olan güçlerin ve karşı güçlerin belirlenmesi değişim sürecini daha etkili hale getirecektir. Böyle bir değerlendirme süreci olan kuvvet-alan analizi şekilde anlatılmaktadır.

Thames ve Webster (2009) örgütsel değişimin başarıya ulaşmasında bireylerin davranış, tutum ve alışkanlıklarını kapsayan kişisel ve çok örgüt kültürü ile ilgili olur grup davranışı, normlar ve gelenekleri kapsayan örgütsel zihniyetinin öneminden bahsetmektedir. Bu iki kavram örgütün değişime nasıl tepki vereceğini belirlemektedir.

Yazarlara göre örgütün değişim kapasitesi ve değişime açık olması bireylerin zihin ve kalplerini kazanmakla mümkündür (Sackmann, Eggenhofer ve Friesl, 2009). Çünkü bireyler değişimin güçlü birer savunucuları da olabilirler, üstesinden gelmenin zor olacağı bir direnç de gösterebilirler (Susanto, 2008).

Bireylerin ve örgütün değişim konusundaki eşzamanlı performansı olmadıkça en gelişmiş teknolojiye, en iyi örgüt yapısı ve yönetici ekibe sahip olmak değişimde başarıyı garanti etmeyecektir çünkü değişim kapasitesinin en önemli unsuru insan ve sürecin bu kolektif çabasıdır. Değişim kapasitesi organizasyonun değer yaratmadaki becerisi olarak tanımlanmış ve belirlenmesinde 13 yetenek belirlemektedir. Bunlar: liderlik, bağlılık, soruml uluk, ileri düşünme, yenilik, iletişim, güven, risk toleransı, örgütsel öğrenme, güçlendirme, çeşitlilik, uyum, dinamik dengedir (Thames ve Webster, 2009).

Bir değişimin göreceli başarısı nasıl tanımlandığı, nasıl açıklandığı ve bilim adamları tarafından nasıl anlaşılıp yorumlandığı ile değil değişimden doğrudan etkilenenlerin deneyimleri ve ne anlam yükledikleri ile ölçülmektedir (Isabella, 1990; Lau and Woodman, 1995; Smollan, 2006). Aynı değişiklik çeşitli yollarla farklı aktörler tarafından uygun görülür ve gerçekleştirilmektedir. Değişimden etkilenenler ise bu değişimi kendi tercihlerine göre kabul etmekte veya direnmektedirler (Dibella, 2007).

Direnç kavramı, örgütsel değişme alanyazınında değişim çabalarının neden beklenen başarıyı gösteremediğini açıklamak için kullanılmaktadır (Oreg, 2006). Hatta değişimin başarısızlığındaki en temel neden olarak belirtilmektedir. Bu durumun nedeni direncin sadece negatif yönlerinin ele alınması (Coch ve French, 1948; Kotter, 1995) ve farklı boyutlarının incelenmemesi olarak belirtilmektedir (Szabla, 2007).

Örgüt üyeleri meydana gelen bütün değişimlere değil, iş ve ücret kaybı gibi olumsuz sonuçlanacak değişimlere tepki vererek direnç göstermektedir (Dent ve Goldberg, 1999). Değişime direnme nedenleri bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta toplanmaktadır. Bireysel direncin nedenleri belirsizlik, başarısızlık korkusu, bulunulan statüyü kaybetme korkusu, ekonomik nedenler, güvenlik, alışkanlık olarak belirtilmektedir. Örgütsel nedenler ise örgüt yapısı, iletişimsizlik, kaynakların dağılımı, değişimin amacının tam anlaşılamaması konularında olabilmektedir (Coch ve French, 1948; Çalık, 2003; Doğru ve Uyar, 2012; Özdemir, 2013)

Alanyazında direnç kavramını çok yönlü inceleyen çalışmalara da rastlanmaktadır. Oreg (2006) direnç kavramını kişisellik, değişim bağlamı ve işle ilgili sonuçlar olarak üç boyutta ele almaktadır. Benzer olarak Piderit'de (2000) direnç kavramını çok boyutlu olarak ele almış duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olarak incelemiştir. Duyuşsal bileşen değişim karşısında ne hissedildiği, bilişsel bileşen değişimle ilgili ne düşünüldüğü, davranışsal bileşen ise değişime nasıl tepki verildiği ile ilgilidir. Şimşek'de (1998) direnmenin ekonomik, psikolojik ve sosyal nedenlerle olabileceğini belirtmektedir.

2.5. Türk Eğitim Sisteminin Yönetsel Yapısı ve İşleyişi

Türk Eğitim Sistemi kamu yönetiminin bir alt sistemi olarak Millî Eğitim Bakanlığı adı altında örgütlenmiştir. Anayasa, 430 sayılı Tevhidi Tedrisat Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile kalkınma plan ve programları doğrultusunda millî eğitim hizmetlerini yürütmek üzere Millî Eğitim Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları, 14 Eylül 2011 tarihinde 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile belirlenmiştir. Bu kararnameye göre bakanlık merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatından oluşmaktadır (Resmî Gazete, 2011). Millî Eğitim Bakanlığının temel görevi bakanlığa bağlı her kademe ve öğretim kurumlarının çalışanlarına ve öğrencilerine ilişkin hizmetleri planlamak, uygulamak, denetlemek ve değerlendirmektir (Şişman, 2004).

2.5.1. Tarihsel Süreç

Tarihsel açıdan bakıldığında bakanlık düzeyinde ilk teşkilat 17 Mart 1857 tarihinde Maarif-i Umumiye Nezareti, eğitimle ilgili ilk düzenleme ise 1869 yılında Maarif-i Umumiye Nizamnamesi (Genel Eğitim Tüzüğü) olarak belirtilmektedir. Nizamnamenin yayımlanması ile birlikte merkez teşkilat yapılanmasında ilmi ve idari iki daireden oluşan Meclis-i Kebir-i Maarif kurulmuş il düzeyinde de bir meclis (maarif meclisi) ile temsil edilmiştir. Cumhuriyet'in ilanına kadar merkez teşkilatında yapısal düzenlemeler gerçekleşmiş, öğretim basamaklarına göre daireler ve yeni birimler oluşturulmuştur (Akyüz, 2011; MEB, 2009; Şişman, 2004).

Millî Eğitim Bakanlığı 1923'ten 1935'e kadar "Maarif Vekâleti", 1935'den 1941 tarihîne kadar "Kültür Bakanlığı", 1941'den 1946 tarihine kadar "Maarif Vekilliği",

1946'dan sonra "Millî Eğitim Bakanlığı", 1950'den sonra "Maarif Vekâleti", 27 Mayıs 1960 tarihinden sonra da "Millî Eğitim Bakanlığı" olarak Cumhuriyet'in ilanından sonrada farklı isimlerle varlığını devam ettirmiştir (MEB, 2013). 1992 yılında çıkarılan 3797 sayılı yasa Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı, Bakanlık makamı, Tâlim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri ve Yardımcı Birimlerden oluşan bir örgüt yapısı halini almıştır.

2.6. Millî Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısında Değişim (652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname)

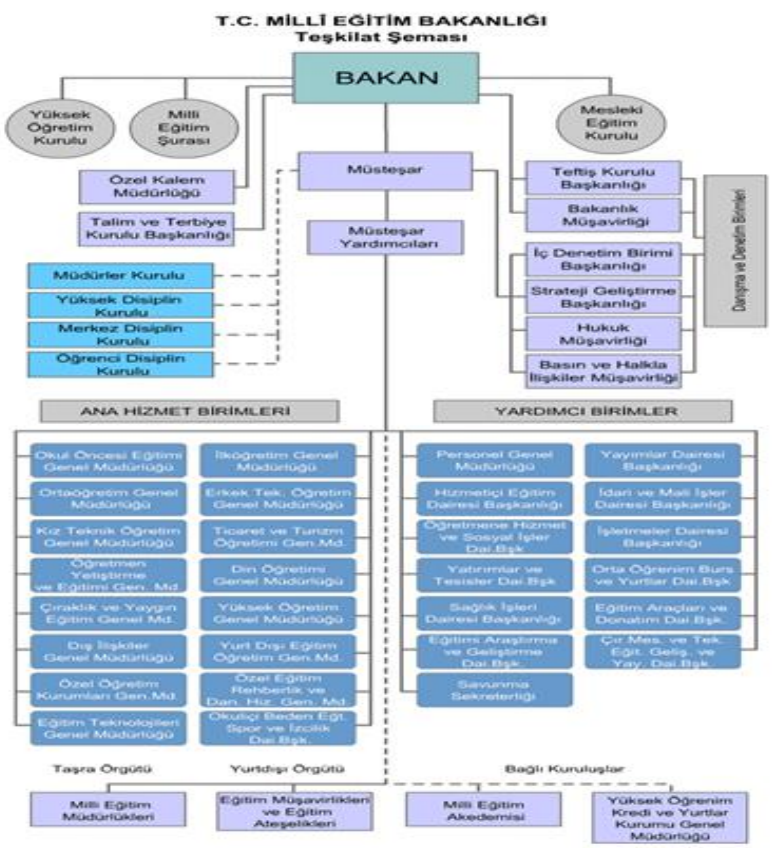
Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının, merkeziyetçi yapısı ve bu yapının örgütün amaçlarına ulaşmasında yarattığı sıkıntılar uzun yıllardan beri akademik çalışmalar, kalkınma planları, hükümet programları, Millî eğitim şuraları, sivil toplum örgütleri tarafından hazırlanan belgelerde belirtilmektedir. Bu yapının değiştirilmesinin gerekliliği sürekli vurgulanmış ancak bu değişiklikler öncelikle biçimsel olarak planlanmış ve düzenlenmiştir. Bu aşamada görevden çok hiyerarşik yapı dikkate alınmıştır. Aynı işleri yapan birimler oluşmasının yanı sıra birimler arası görev karışıklığı ortaya çıkmıştır. (Başaran, 2004; Bursalıoğlu, 2012; MEB, 2009). Görevlerin karmaşıklaşması ve bölünmesi, iletişim ve eş güdümde karar süreçlerini olumsuz etkilemekte, meydana gelen dikey örgütlenmede uzmanlık ihmal edilmektedir (Kurt, 2006; Uluğ, 2000).

Sonuç olarak bakanlık, birimler arasında etkili bir eşgüdüm sağlayamayacak, iletişimi aksatacak ve karar etkinliğini yitirecek kadar büyük bir yapıya ulaşmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı'nın en son stratejik plan raporunda yapının işlevsizliği ve yeniden yapılanmasının gerekliliği şu şekilde ifade edilmektedir (MEB, 2009, s.32):

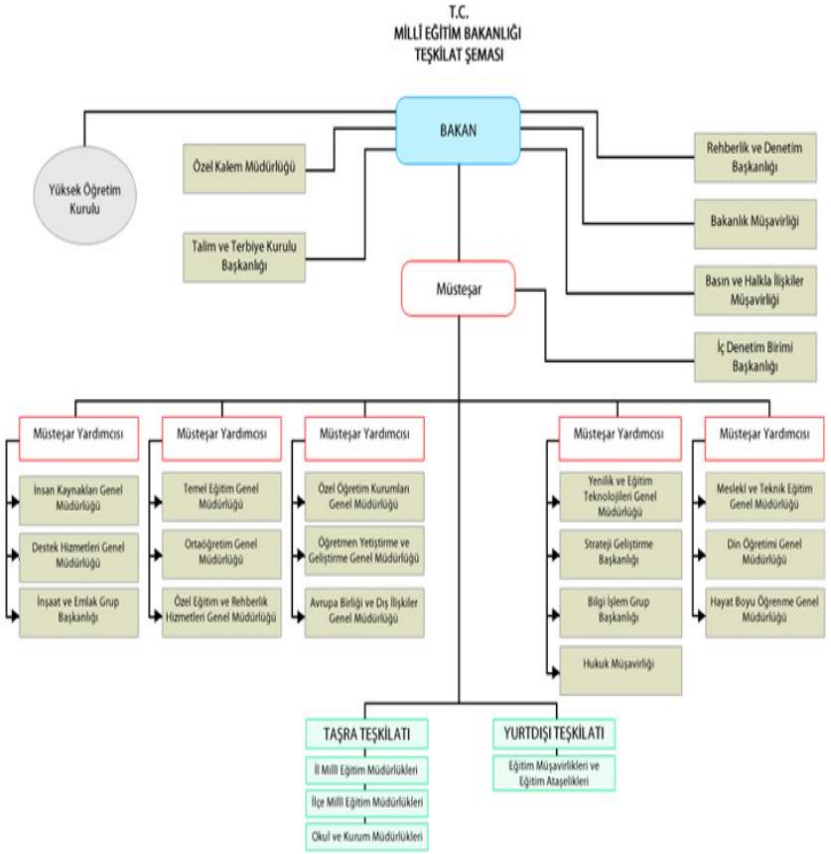
> "Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı, merkezden yönetim anlayışıyla ve fonksiyonel bir yapıda oluşturulmuştur. (…) Gelişen teknoloji ile birlikte yaşanan değişim daha etkin iş yapma ihtiyacı, hareket kabiliyeti yüksek yapılanmayı da gerekli kılmaktadır. Bu nedenle sadece günümüzün değil geleceğin de öngörülebilen şartlarına göre Millî Eğitim Bakanlığının kuruluş amacına ve toplumun eğitimden beklediği işlevine uygun bir Bakanlık merkez teşkilât yapısının oluşturulması zorunluluk hâline gelmiştir. Eğitim sisteminin yönetsel üst yapısının sorgulanması ve problem olarak tanımlanmasında sorun Bakanlığı küçültmek ya da büyütmek değil, temel işlevlerini etkin ve verimli olarak yürütmesini sağlayacak teşkilât yapısının oluşturulamamasıdır."

Millî Eğitim Bakanlığı'nın yeniden yapılanması ile ilgili konulara Millî Eğitim Şûralarında da sıkça yer verilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı (1962, 1974, 1988, 1996,

2010) toplanan şûralarında Bakanlık teşkilatının gerek bürokratik gerekse hizmet birim sayısı açılarından çok genişlediği belirtilmiştir. Alınan kararlarda, koordinasyonu sağlayan, uzmanlık gücünü verimli kullanan, yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtılması yoluyla sisteme işlerlik kazandıracak yeni bir yapılanmaya gidilmesinin gerektiği yer almaktadır. Bu doğrultuda Millî Eğitim Bakanlığının en son örgütsel yapısı 14 Eylül 2011 tarihinde çıkarılan "Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile düzenlenmiştir. Bu kararname ile yeniden yapılanan Bakanlık teşkilatı ile bir önceki Bakanlık teşkilat şemasına Şekil 8'de yer verilmiştir.



3797 sayılı Kanun



652 sayılı KHK

Şekil 8. Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilat Şemaları

Kaynak: MEB (2013). İçinde Millî Eğitim Bakanlığı teşkilat şeması. http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html adresinden 20.04.2013 tarihinde alınmıştır.

Şekil 8 ve Tablo 4 incelendiğinde 14 Eylül 2011 tarihinde yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile bazı yapısal değişiklikler yapılmıştır. Genel olarak bu değişikliklere bakıldığında 34 birimden oluşan Bakanlık merkez teşkilatı, hizmet birimleri adı altında birim sayısı 19'a düşürülmüştür. Sonuç olarak gerek bazı hiyerarşik kademelerin kaldırıldığı gerekse bazı birimlerin birleştirildiği görülmektedir. Dolayısıyla daha sade bir örgüt yapısı halini aldığı söylenebilir. Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısında Yapılan Değişikliklerin Karşılaştırılması isimli tabloda 3797 sayılı Kanunun öngördüğü yapı ile 652 sayılı KHK'nın öngördüğü yapı karşılaştırılmıştır.

Tablo 4

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısında Yapılan Değişikliklerin Karşılaştırılması

	3797 sayılı Kanun	*652 sayılı KHK*
Değiştirilen	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Rehberlik ve Denetim Başkanlığı
	Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü	Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü
	Özel Eğitim, Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
	Personel Genel Müdürlüğü	İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Birleştirilerek yeniden yapılandırılan	Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü / İlköğretim Genel Müdürlüğü	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü
	Yurt Dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü / Dış İlişkiler Genel Müdürlükleri birleştirilerek	Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
	Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü / Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü / Ticaret ve Turizm Genel Müdürlüğü / Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı	Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü
	Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü / Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Dairesi Başkanlığı	Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü
	Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü / Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı	Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü
	İşletmeler Dairesi Başkanlığı / Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı / Yayımlar Dairesi Başkanlığı / İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü
	Yüksek Öğretim Genel Müdürlüğü / Ortaöğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü
	Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı / Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı	İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı
Kurulan	Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü, İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı, Bilgi İşlem Grup Başkanlığı ve Okuma Kültürü ve Kütüphaneler Grup Başkanlığı	
Azaltılan	7 Müsteşar Yardımcısı 15 Tâlim ve Terbiye Kurulu Üyesi	5 Müsteşar Yardımcısı 10 Tâlim ve Terbiye Kurulu Üyesi
Kaldırılan	Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Müdürler Kurulu, Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu, Öğrenci Disiplin Kurulları, Özel İhtisas Komisyonları, Yardımcı Birimlerde yer alan 11 Daire Başkanlığı ve Savunma Sekreterliği	

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi sürecine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Millî Eğitim Bakanlığının 652 sayılı KHK ile Teşkilat yapısında meydana gelen değişiklikleri yönetici görüşlerine göre değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma olgubilim (fenomenoloji) (Marton, 1988; Yıldırım ve Şimşek, 2008) deseninde nitel bir çalışmadır.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.39). Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtılabilecek bireyler ya da gruplardır. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmeler yapılır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012, s.20). Nitel araştırma yöntemleri irdelendiğinde görüşmenin önemli yer edindiği görülmektedir (Lodico, Spaulding ve Voegtle, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Görüşme (a) derinlemesine veri elde etme (b) araştırma yapılmak istenilen alan uzmanını kişi bazında seçme (c) araştırma kapsamında kurulan hipotezleri test etme (d) veri toplama sürecinde teke tek olmanın yanı sıra grup odaklı görüşme olanağı sağlama gibi özellikleri bulunmaktadır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi sınıflamasında yer alan maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine incelenmesini, maksimum çeşitlilik örneklemesi çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığının saptanmasını amaç edinmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.107-110).

Bu yöntemlerden hareketle, çalışma grubunu Millî Eğitim Bakanlığında görev yapmakta olan grup başkanları oluşturmuştur. 652 sayılı KHK'nın yürürlüğe girdiği 14/09/2011 tarihli ve 28054 sayılı Resmi Gazetede, Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatına 100 grup başkanlığı tahsis edilmiştir. Tahsis edilen grup başkanlığı kadrolarının 78 tanesi atanmış, atanan bazı grup başkanlarının birden fazla grup başkanlığı görevi yürüttüğü belirlenmiştir. Sonuç olarak 65 grup başkanı görev yapmaktadır.

Bu doğrultuda çalışma grubu, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Din Öğretimi Genel Müdürlüğü, Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü bünyesinde görev yapan toplamda 13 grup başkanından oluşmaktadır. Genel olarak, grup başkanlarının meslekî kıdem 15 yıl ile 40 yıl arasında değişkenlik göstermektedir. Bu pozisyondaki görev süreleri ise 11 ay ile 24 ay arasında değişmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, verileri toplanmak amacıyla Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticilerine uygulanan yarı yapılandırılmış Görüşme Formu (*Ek 1*) geliştirilerek kullanılmıştır. 652 sayılı KHK ile Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında meydana gelen yapısal değişikliklerin hem derinlemesine hem de bu değişikliklerin uygulamada oluşturduğu farklılıkların bir yöneticiden diğerine değişken olabileceği düşüncesinden hareketle yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanması düşünülmüştür. Yarı

yapılandırılmış görüşme formunun geliştirilme sürecinde bazı temel aşamalar izlenmiştir. Bunlar; öncelikle ilgili alan yazın ve yasal dayanaklar incelenmesi sonunda oluşturulan görüşme soruları ilgili 4 alan uzmanı, 2 ölçme ve değerlendirme alan uzmanı ve 2 dil uzmanı görüşleri alınmıştır. Uzmanların görüşleri doğrultusunda düzenlenen görüşme formunun çalışma grubunda yer almayan yöneticilere ön uygulama görüşmeleri yapılmıştır.

Bu çerçevede araştırmacı tarafından ilgili alan yazın ve yasal dayanaklar incelenmesi sonunda 11 ana madde ve bu maddelere ilişkin toplamda 24 sonda soru belirlenmiştir. Belirlenen bu maddeler alan uzmanları ve özellikle ölçme ve değerlendirme uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Alan uzmanları ve ölçme ve değerlendirme uzmanlarının değerlendirmelerine bağlı olarak bazı maddelerin tekrar niteliğinde olduğu, bazı maddelerin farklı ifadelerle aynı şeyi ölçmeye çalışıldığı gerekçeleri ile 11 ana madde 9 maddeye 24 sonda maddesi ise 17'e indirilmiştir. Hazırlanan görüşme formu örneklem grubu alınmayan fakat MEB Merkez Teşkilatında görev yapan 3 üst düzey yöneticiye uygulanmış ve özellikle toplamda görüşmenin ne kadar sürdüğü de belirlenmiştir. Yapılan bu ön uygulama sonuçlarına dayanılarak görüşme formuna son hali verilmiştir. Oluşturulan Görüşme Formu (*Ek 1*) toplam 7 ana madde ve bu maddelere bağlı 17 sonda sorusu ile nihai halini almıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması süreci planlanırken, görüşmecilerin pozisyonları ve bu pozisyonlarına bağlı olarak iş yüklerinin yoğunluğu dikkate alınarak kısmen zaman yayılmış ve her bir görüşmeciye görüşme için alternatif görüşme randevu tarihleri belirlemeleri istenmiştir. Çalışmada görüşlerine başvurulan katılımcılar kendi iş yoğunluklarını dikkate alarak araştırmacıya alternatif görüşme takvimi belirtmişlerdir. Belirtilen bu görüşme takvimine göre her bir katılımcının verdiği randevulara sadık kalınarak görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilecekleri ve istedikleri ortamlarda gerçekleşmiştir.

Görüşmelere başlamadan önce çalışmanın yapıldığı üniversite, enstitü, tez danışmanı ve tezin amaçlarının neler olduğu konularında katılımcılar bilgilendirilmiştir. Katılımcılardan toplanan verilerin güvenilir bir şekilde analiz edilmesi için, katılımcı izni

alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Her bir görüşme ortalama 40 dakika sürmüştür. Katılımcının ses kaydına izin vermediği durumda ise yüz yüze yapılan görüşmeler araştırmacı tarafından not edilmiştir. Katılımcıların özlük ve kişilik haklarının gizliliğinin korunması amacıyla, katılımcılara araştırma kapsamında herhangi bir kimlik bilgisinin kullanılmayacağı konusunda teminat verilmiştir.

Görüşme sonrasında elde edilen veriler yazılı metin haline dönüştürülmüştür. Dönüştürülen metinler genel olarak araştırmacı tarafından okunmuş, oluşan bazı imlâ hataları giderilmiştir. Giderilen hataların sonrasında çalışma grubunda yer alan katılımcılara yazınsal hale getirilen görüşleri gönderilmiştir. Katılımcıların her biri kendi görüşlerini incelemiş ve görüşmenin teyidi alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Mason, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu bağlamda verilerin analizinde (a) görüşme verilerinin bilgisayar ortamına aktarılması (b) kodların belirlenmesi ve organize edilmesi (c) ilgili alanyazın dahilinde temaların oluşturulması aşamaları izlenmiştir. Sonuç olarak ise görüşme formunda yer alan sorulara verilen yanıtların gerek anlamlandırılması gerekse karşılaştırılabilmesi amacıyla oluşturulan temalarda görüş bildiren katılımcıların ifadeleri tablolaştırılmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirliği sağlamak için araştırma süresince gerçekleştirilen tüm karar verme aşamalarını ve kullanılan tüm stratejileri en iyi şekilde ortaya koymak gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda elde edilen veriler öncelikle bilgisayar ortamında yazınsal metne dönüştürülmüştür. Yazınsal hale getirilen veriler katılımcılara teyit amaçlı gönderilmiştir. Her bir katılımcıdan görüşlerinin teyidi alındıktan sonra araştırmacı tarafından katılımcıların görüşleri belli zaman aralıklarında okunmuştur. Aynı zamanda ilgili alanyazın incelenerek katılımcıların görüşlerinin kategorileşmesi açısından temalar oluşturulmuştur. Araştırmanın güvenirliği açısından ise iç tutarlığın sağlanması amacıyla birbirlerinden

bağımsız 2 alan uzmanı kodlayıcıya veriler sunulmuş ve alan uzmanı kodlayıcılardan tema oluşturması istenmiştir. Kodlayıcıların oluşturduğu temalar ile araştırmacının oluşturduğu temalar karşılaştırılmıştır. Karşılaştırılan temaların büyük oranda birbirine benzer olduğu belirlenmiştir. Daha sonrasında ise araştırmanın bulgu ve yorumları kodlayıcılar tarafından incelenmiştir. İnceleme sonrasında oluşturulan temalar doğrultusunda çözümlenen gerek bulgular gerekse yorumların uyumu irdelenmiştir. Bu sayede araştırmacı, kodlayıcılardan elde ettiği tutarlılık bulguları ile çapraz kontrolünü sağlamış ve oluşabilecek sistematik ön yargısal analizi daha nesnel hale getirmeye çalışmış, dolayısıyla araştırmanın güvenirliğini arttırmayı amaçlamıştır.

4. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde araştırma soruları analiz edilerek elde edilen bulgular alanyazın araştırmalarıyla yorumlanmış ve tartışılmıştır.

4.1. 652 sayılı KHK ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular

Çalışma gurubunda yer alan katılımcılara "*652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (652 sayılı KHK) ile Teşkilat yapısını düzenleyen, 1992 yılından 2011 yılına kadar uygulanan 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun arasındaki farklılıklar nelerdir?*" ana sorusu bağlamında *(a) Ne tür farklılıklar bulunuyor genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?(b) Hizmet Biriminizin sorumluluk alanı içinde iş ve işlemleri düşünüldüğünde 652 sayılı KHK ile 3797 sayı önceki kanun arasında en temel farklılıkları nasıl ifade edebilirsiniz?* olmak üzere sonda soru maddeleri sorulmuştur. Yöneltilen sorulara katılımcıların verdiği cevaplar, kendi ifadeleri ile aşağıda yer verilmiştir.

4.1.1. Farklılıkların genel değerlendirmesine ilişkin bulgular

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile yeniden yapılanması sonucu meydana gelen farklılıkların genel değerlendirmesini yoklamayı amaçlayan birinci sonda soruya katılımcı cevaplarının on tema altında toplanan özellik gösterdiği belirlenmiştir. Yeniden yapılanma sonucu meydana gelen farklılıklara ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğu bürokrasi (n=9), sonrasında ise örgütsel küçülme (n=8), bazı katılımcılar ise koordinasyon (n=5) teması altında görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bazıları ise hesapverebilirlik (n=2), süreç odaklılık (n=2), birim sorumluluğu (n=2), kariyer basamağı (n=2) temaları altında

görüş bildiren cevap üretmişlerdir. Son olarak ise az sayıda katılımcı hantallık (n=1), verimlilik (n=1) ve yatay yapı (n=1) temaları altında görüş bildirdiği gözlenmiştir.

Tablo 5

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Meydana Gelen Farklılıkların Genel Değerlendirmesi

Temalar	Katılımcı	n
Bürokrasi	GB_2, GB_3, GB_4, GB_5, GB_6, GB_7, GB_8, GB_9, GB_{10}	9
Örgütsel Küçülme	GB_3, GB_4, GB_5, GB_6, GB_7, GB_8, GB_9, GB_{10}	8
Koordinasyon	GB_3, GB_5, GB_8, GB_9, GB_{10}	5
Hesapverebilirlik	GB_1, GB_{10}	2
Süreç odaklılık	GB_3, GB_5	2
Birim sorumluluğu	GB_4, GB_5	2
Kariyer basamağı	GB_6, GB_7	2
Hantallık	GB_2	1
Verimlilik	GB_5	1
Yatay yapı	GB_3	1

> GB_1: (…) eğitim öğretim işleri, devamlı yenilikleri takip ederek, yenilik ve çağın gerektirdiği teknolojiyi kabul eden bir kurumdan yürütülmelidir.3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda artık yeni uygulamaları karşılayamamakta olduğundan; 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (652 sayılı KHK) ile Teşkilat yapısını yeniden düzenlemiştir.652 sayılı KHK'nın en büyük farklılığı Millî Eğitim Bakanlığının daha ilerlemeye açık şeffaf bir kurum haline gelmesini sağlamasıdır.
>
> GB_2: (…) yeni ilaveler yeni birimler tahsis edilmesiyle beraber yapının oldukça büyümüş ve büyüdükçe hareket kabiliyetini azaltan bir havası vardı şimdiki (…) mesela dış ilişkiler birimi yurt dışı eğitim ve dış ilişkiler gibi iki farklı genel müdürlüktü. Mesleki teknik eğitim genel müdürlüğü yine dört farklı genel müdürlüğe bölünmüştü. Kız teknik, erkek teknik, ticaret turizm gibi bunlar birleştirildi (…) daha çok aradaki fark ve genel olarak değerlendirme eski 3797'de olan gittikçe genişleyen ve genişledikçe de hareket kabiliyetini aşağıya doğru çeken hareket kabiliyetini daraltan yapı vardı (…) yeni 652 sayılı KHK ile de önceki teşkilat yapısında var olan bir değişikliğe gidildi burada işte daire başkanlıkları genel müdür yardımcılıkları kaldırılıp yerine grup başkanlıkları ihdas edildi. Şube müdürlükleri şeflikler kaldırıldı onun yerine idari işleyişi grup başkanlığı altında uzman, uzman yardımcısı ve memur, veri hazırlama kontrol işletmeni şeklinde yani önceki yapıda genel müdür ya da birim amiri genel müdür genel müdür yardımcısı daire başkanı, şube müdürü, şef, memur gibi bir yapılanma vardı (…) dolayısıyla bunlar ortadan kaldırıldı aradaki kademelendirmeyi biraz daha azalttı (…) kuruldaki diğer kurul üyeleri kurula gelene kadar ilgili grup başkanı ilgili grup başkanına bağlı çalışan kişiler tarafından da değerlendirilip daha çok süzgeçten geçmektedir (…)
>
> GB_3: (…) 3797'ye göre en temel farklılığı bana göre organizasyon yapısının daha küçültülmesi ve yatay hale getirilmesi yani çok daha dağınık birimlerin

birleştirilerek hem koordinasyonun kolay sağlanması hem de süreçlerin kontrolünü ve takibini kolaylaştırdığını düşünüyorum (…) hizmet alanı sorumluluk alanı ve görev alanları açısından da bu küçülme süreçlerin yönetimini kolaylaştırdı. Çünkü görev ve sorumluluklar da birleştirildi mesela daha önce ortaöğretimdeki mesleki alan dört ayrı birimde dört ayrı genel müdürlükte devam ederken benzer görevlerde devam ederken şimdi mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü çatısı altında birleştirildi tek bir birim ve süreç olarak bu dediğim gibi hem koordinasyonu hem iş birliğini hem de süreçlere odaklanmayı kolaylaştırdı süreci yönetmekte daha pratik hale getirildi bu yapı (…)

GB4: 3797 Sayılı Kanundan farklı olarak 652 sayılı KHK ile Bakanlığımızdaki birim sayısı daha toplulaştırılmış mesleki eğitim konusunda birkaç genel müdürlük parçalı olmak yerine bir bütün bir Genel Müdürlük etrafında toplanmış Okul Öncesi ile İlköğretim Genel Müdürlüğü birleşmiş bir araya toplanmış ayrıca bazı görevler örneğin mevzuat görevleri hukuk işleri ile birlikte Tâlim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı yerine kendi birimlerince düzenlenmeye gidilmiştir. Bilhassa mesleki eğitimdeki birleşme hem emek hem personel hem de eğitim ara gereçlerinin kullanımında yıllardır önüne geçilmeyen müsrifliği veya ayrımcılığı önlemiş aksine bir bilgisayar laboratuvarı eskiden ticaret turizm okulundaysa öbür taraftaki endüstri meslek lisesi kullanamıyordu bunun yanında buradaki öğretmeni diğerine görevlendirilemiyordu. 15 metrelik demir parmaklıklarla ayrılan okulları personel, malzeme yani (…) bu yapılanma düzeltilmiş ayrıca iç yapılanmada da grup başkanlığı tahsis ederek aradaki kademeler de azaltılmıştır. Çalışma sistemi de rahatlatılmıştır. Grup başkanlığının yanındaki uzmanları hiyerarşik yapı bakımından direk grup başkanı ve genel müdür bağlantısı sağlanmış kademeyi kaldırarak bürokrasiyi azaltmıştır (…)

GB5: (…) Bakanlığın görevlerindeki bazı uygulamaların değiştiği, merkez teşkilattaki ana hizmet, danışma ve denetim ve yardımcı birimlerin sayılarının azaltılıp yeni bir başlık altında toplandığı, sürekli kurulların kaldırıldığı ve sadece Millî Eğitim Şurasının kaldırılmayıp danışma kurulu haline getirildiği müsteşar sayısının da 7 den 5 indirildiği söylenebilir. Merkez teşkilat birimlerinin tek çatı altında hizmet birimleri adıyla toplanması çok dallılık görüntüsünü ortadan kaldırmıştır. Teşkilat şeması ve birimlerin görevleri daha anlaşılır hale sokulmuştur. Eski durumda birimlerin fazlalığından kaynaklanan görev anlaşılmazlığı ortadan kaldırılmıştır.Bir birimin yeterli olacağı ve daha planlı, koordineli sürdüreceği (…) erkek teknik, kız teknik, ticaret-turizm meslek birimleri kaldırılarak Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü çatısına alınmıştır. Süreçlere odaklı kamu yönetimi anlayışından sonuçlara odaklanan kamu işletmeciliği anlayışına uygun değişiklikler yapılmıştır. Bunun anlamı, kamu örgütleri ürettikleri mal ve hizmetlere ve bunlardan elde edilen "verimliliğe" göre değerlendirilecektir.

GB6: (…) Avrupa Birliği AB projeleri kapsamında Millî Eğitim Bakanlığı kapasitesinin geliştirilmesi projesi kapsamında bununla ilgili bir çalışma vardı zaten ancak bu çalışmanın sonucu olan yeşil belge ile bakıldığında (…) 652 ile onun arasında çok farklılıklar oldu (…) zira Bakanlığımızda genelde öğretmenlerle yürüyen işler yürümekte idi burada öğretmenler tamamen devre dışı bırakılıp uzmanlık kariyer basamağı getirildi. Uzman grup başkanı Genel Müdür şeklinde bir hiyerarşi oluşturuldu (…) mesleki eğitimin tek çatı altında toplanmasıdır (…) aynı bölümlere sahip aynı amaca hizmet eden genel müdürlükler var yani hepsinde ayrı ayrı genel müdürlük ayrı ayrı kadro işgali sonuçta mesleki eğitimin hepsi bir bütün olarak toplanması gayet normal. İşte çıraklığın Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmesi gayet

normal işte temel eğitimin bir çatı altında toplanması okul öncesi ile ilköğretimin bir arada olması uygun (…). Şube müdürlüğü ve genel müdür yardımcılığı gibi mevhum ortadan kalktı. Bu durumda bazı sıkıntılar oldu tabi çünkü mevcut sisteme siz kariyer sistemi getirmek istiyorsunuz uzman, uzman yardımcıları yetiştirmek istiyorsunuz sadece bakanlığa hizmet edecek olan ancak tabi yetişmiş bir eleman yok sonuçta bürokraside bir kariyer sistemi olacaktır. Bürokrasinin gereklerini bilen yetişmiş elemanlar olacaktır ama şimdi burada yıllardır 20-30 yıldır öğretmenlerle yola devam ediyorsunuz burada bir birikim var bu birikimi bir anda silindi (…)

GB7: (…) ilgili kurumların sayıları ve görevleri; Bakanlık içinde birbirine benzer sorumlulukları olan kurumlar tek bir Genel Müdürlük olarak yeniden düzenlendi. Örneğin ortaöğretimde mesleki eğitim veren kız teknik, erkek teknik olarak ayrılan kurumlar tek bir Genel Müdürlük olarak değiştirildi. Görev ve sorumlulukları ortak olanlar ortak şekilde betimlendi (…) kadro değişikliği ve istihdam şekli, Bakanlık teşkilatında öğretmen görevlendirilmesi ile hizmet yürütülmesi şeklinde yürütülen uzman istidamı politikası getirilmiştir.

GB8: (…) Bakanlığın içindeki birimler açısından büyük değişiklikler oldu. Ana hizmet birimleri ile yardımcı hizmet birimleri vardı bunlarda önemli değişiklikler oldu. Mesela daha önceden ilköğretim ve okul öncesi eğitim ayrı ayrı iken sonra temel eğitim olarak birleştirildi. Mesleki eğitimde, kız teknik, erkek teknik, ticari, turizm gibi (…) benzer işleri yapan Genel Müdürlükler ayrı ayrı iken hepsi Mesleki Eğitim adı altında birleşti (…). Gereksiz yere bir sürü birim oradan oradan hepsi tek ana başlık altında toplandı. Yaklaşık olarak 30'a yakın hizmet birimi ana birim ve yardımcı birim 30'un da üzerinde idi. Yaklaşık 20'ye düşürüldü (…) hem kaynakların israf edilmesi hem gereksiz yere bir sürü kadroların doldurulması bakımından genel bir değişiklik oldu. Birimlerin içinde yine hiyerarşik olarak görevlerle ilgili değişiklik yapıldı. Mesela ne oldu eskiden daire başkanlıkları vardı. Genel müdür ve onun altında genel müdür yardımcıları vardı. Şube müdürlükleri ve onun altında şef ve benzeri gibi. Ne oldu? Sonra değişimle genel müdür yardımcıları kalktı. Daire başkanlıkları değişti. Genel müdürün altında iş yapan altındakilerle daha kolay iletişim sağlayabilen işleri daha hızlandıran böyle bir yapı oluştu (…).

GB9: (…) Bakanlık enine büyüyen/büyümeye meyilli/ büyütülen, bir teşkilat yapısına sahipti. Çok sayıda benzer görev farklı hizmet birimlerinin görev tanımları içinde yer almaktaydı. Bu durum yapılması gereken işlerle ilgili bazen yetki ve sorumluluk tartışmalarının yaşanmasına neden oluyordu (…) bunun dışında aynı hedef kitleye hizmet veren icracı birimler vardı. Bunlarda da zaman zaman sorunlar yaşanıyordu.

GB10: (…) 652 sayılı KHK hazırlanırken felsefesi daha çok Millî Eğitim Bakanlığı bu çalışmaları yani Bakanlık aşağı yukarı 1990 yılından beri yeniden yapılandırma çalışmalarını yapıyor (…). Bizim üst yönetim belgeleri dediğimiz bütün Bakanlıkları bağlayan belgelerde yıllardan beri Mili Eğitim Bakanlığı'nın artık sisteminin yapısının çok büyüdüğünü, çok genişlediğini ve artık idare edilmesinin çok zorlaştığını dolayısıyla bir yeniden yapılandırmanın gerekliliğinin farkındaydı (…). Yeniden yapılandırılmaya yönelik yeşil belge burada yapılan çalışmalarda 3 tane öneri sundu. Önerinin birisi hali hazırda yapılan ve şuanda da Bakanlıkta yapılan yarı yapılandırılmış yönetim idi. İkincisi okul bazlı yönetim idi. Üçüncüsü de il ağırlıklı il yönetimi ağırlıklı bir tarz idi (…). Yeniden yapılandırılma çalışmalarının felsefi temelinin MEBGEP projesinin hazırladığı yeşil belge olduğu (…). Bu Millî eğitim bakanlığına ne denildi? Millî Eğitim Bakanlığı'nın artık yönetilemez ve çok büyük bir Bakanlık olduğunun, temel felsefe bunun

> yapılandırılması üzerine dayanıyordu. Özellikle taşra teşkilatı Bakanlık merkez teşkilatı arasındaki ilişkilerin daha saydam daha hesapverilebilir daha hızlı yönetilmesi açısından bu yapılandırma çalışmaları var (…).

Bürokrasinin işleyişi, sadece belirli bir hukuk tipini değil özgül bir zihniyeti de gerektirmektedir. Sistemli kurallardan oluşan birim sayısı sadeleştirilmiş ve genelleşmiş bir örgüt sistemi olmaksızın bürokratik örgütlerin yaşaması mümkün değildir (Van der Loo ve Van Reijen, 2006, s.140). Bu bağlamda katılımcılardan GB_2, "*Önceki yapıda genel müdür ya da birim amiri genel müdür genel müdür yardımcısı daire başkanı, şube müdürü, şef, memur gibi bir yapılanma vardı dolayısıyla bunlar ortadan kaldırıldı aradaki kademelendirmeyi biraz daha azalttı*" ifadesi bürokrasi kademesinin azaltıldığını belirtmektedir. Bu görüşe benzer olarak GB_8 ise ana hizmet ve yardımcı hizmet birim sayılarının yaklaşık üçte birinin azaltıldığını ifade etmektedir. Katılımcılardan GB_9, "*Çok sayıda benzer görev farklı hizmet birimlerinin, görev tanımları içinde yer almaktaydı.*" görüşü bir önceki örgüt yapısında aynı ya da benzer görevlerin farkı hizmet birimleri tarafından icra edildiği yönündedir. Başka bir ifadeyle bir hizmet biriminin üstlendiği görevi farklı birimlerin de yaptığını, birimler arası iş ve sorumluluk dağılımında denge unsurunun bulunmadığına vurgu yapmaktadır. GB_{10} ise "*Millî Eğitim Bakanlığı'nın artık sisteminin yapısının çok büyüdüğünü çok genişlediğini ve artık idare edilmesinin çok zorlaştığını*" Bakanlık örgüt yapısında bürokrasinin artmasını, geniş ve büyük aynı zamanda idare edilme zorluğu yönünde görüş bildirmiştir. Diğer katılımcılardan farklı olarak GB_4 yeni yapılanma ile oluşturulan grup başkanlıklarının hiyerarşik olarak uzman personelin üstünde, genel müdürün ise altında bir yerinin olduğu yönünde görüş bildirerek bir önceki yapıya göre uygulama noktasında bürokrasinin azaldığına vurgu yapmıştır.

Katılımcılardan GB_6 ve GB_7 birbirleriyle benzer görüş belirtmişlerdir. GB_6, "*Zira Bakanlığımızda genelde öğretmenlerle yürüyen işler yürümekte idi burada öğretmenler tamamen devre dışı bırakılıp uzmanlık kariyer basamağı getirildi.*" ifadesini kullanırken, GB_7,"*Kadro değişikliği ve istihdam şekli, Bakanlık teşkilatında öğretmen görevlendirilmesi ile hizmet yürütülmesi şeklinde yürütülen uzman istidamı politikası getirilmiştir.*" ifadesini kullanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde Bakanlığın yeniden yapılanması sonucu uzmanlık kariyer mesleğinin getirildiğine vurgu yapılmaktadır. Alan yazın incelendiğinde Çalık ve Ereş (2006, s.174) 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna göre kariyer, personel rejim ilkesi olduğunu, kariyer devlet

memurlarına yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde sınıflar içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânı sağladığını belirtmişlerdir. Van der Loo ve Van Reijen (2006, s.142) ise örgütlerde kendi kariyerini düşünen ve örgütün taleplerine mümkün olduğu kadar uyum sağlayan kişi örgütün verimliliğini üst noktalara ulaştıracağına vurgu yapmaktadır.

Katılımcılardan GB_5'in "*Eski durumda birimlerin fazlalığından kaynaklanan görev anlaşılmazlığı ortadan kaldırılmıştır. Bir birimin yeterli olacağı ve daha planlı, koordineli sürdüreceği…*" ifadesi, merkezileşme düzeyinin fazla olması örgütün koordinasyonunu olumsuz yönde etkilediğine işaret etmektedir. Bu durum karar almanın üst düzey yöneticiler tarafından yapılmasına ve astların karar alımı ile ilgili iletişim sürecinin dışında kalmasına yol açmaktadır (Kurt, 2004, s.149) bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

4.1.2. Farklılıkların hizmet birimlerinin sorumluluk alanı açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile yeniden yapılanması sonucu meydana gelen farklılıkların, birim sorumluluk alanı açısından değerlendirmesini yoklamayı amaçlayan ikinci sonda soruya katılımcı cevaplarının on tema altında toplanan özellik gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 6

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Meydana Gelen Farklılıkların Birimlerin Sorumluluk Alanı Açısından Genel Değerlendirmesi

Temalar	Katılımcı	*n*
Birim sorumluluğu	GB_1, GB_3, GB_4, GB_5, GB_6, GB_8, GB_9, GB_{10}	8
Bürokrasi	GB_2, GB_4, GB_5, GB_6, GB_7, GB_8, GB_{10}	7
Örgütsel Küçülme	GB_4, GB_5, GB_7, GB_8, GB_{10}	5
Koordinasyon	GB_4, GB_8	2
Kariyer basamağı	GB_2, GB_5	2
Yeni Kurulan Birim	GB_4, GB_8	2
Yatay yapı	GB_4, GB_{10}	2
Hesapverebilirlik	GB_4	1
Süreç odaklılık	GB_8	1
Verimlilik	GB_2	1

Yeniden yapılanma sonucu meydana gelen farklılıkların birim sorumluluk alanına ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğu birim sorumluluğu (*n*=8), sonrasında ise bürokrasi (*n*=7), bazı katılımcılar ise örgütsel küçülme (*n*=5) teması altında görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bazıları ise koordinasyon (*n*=2), kariyer basamağı (*n*=2), yeni kurulan birim (*n*=2) ve yatay yapı (*n*=2) temaları altında görüş bildiren cevap üretmişlerdir. Son olarak ise az sayıda katılımcı hesapverebilirlik (*n*=1), süreç odaklılık (*n*=1) ve verimlilik (*n*=1) temaları altında görüş bildirdiği gözlenmiştir.

> *GB*$_1$: (…) Açık Öğretim Okulları, 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün bünyesinden ayrılmış ve Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır (…)
>
> *GB*$_2$: (…) uzmanlık, kariyer uzmanlığı getirildi. Esas itibariyle 652 ile beraber kariyer uzmanlığı şeklinde oldu ki diğer bakanlıklarda da var (…). Hâlbuki var olan kurul uzmanları eğitim uzmanlığı hiçbir sınav veya yeterlik gerektirmeden başka uygulama gerektirmeden (…) hem veri hazırlama kontrol işletmeni olarak hem uzman yardımcısı olarak yeni grup başkanlıkları ihdas edildi, onlara atama yapıldı, onlar geldi. Dolayısıyla daha az elemanla daha çok iş üretme pozisyonuna dönüştürülmeye çalışıldı. (…) 652 KHK ile beraber çalıştığım birimin esas önemli farkı, grup başkanlıklarının yeni bir yapılanma olarak getirilmesi ve birim amirinin hemen altında yer almasıdır (…)
>
> *GB*$_3$: (…) TTKB gerçekten de kanunun tanımladığı danışma ve karar organı misyonuna uygun olarak oturtuldu. Görev alanı daha önce benzer icra birimlerinin görev alanlarıyla zaman zaman çakışma zaman zamanda duplikasyonlara neden oluyordu. Çünkü icranın içinde daha çok bulunuyordu. (…) bu birimlerin görev tanımlarından da kaynaklanıyordu. Öğretim programlarını yapmak, öğretim daireleri için ama yani görev yapmak biçimde TTKB'nında görev tanımı içinde yer alıyordu. Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığının görev tanımı içinde de yer alıyordu. Böyle görev tanımlarında duplikasyonda söz konusuydu. 652 KHK'ya onu da ilave edelim ayrıca bu duplikasyonlarda giderildi. Birimlerin görev ve sorumlulukları daha net biçimde tanımlandı (…). TTKB bu şeyle aslı görevine çekildi. Görev tanımı bilimsel danışma ve karar organıdır, şuan yapısal olarak dediğim gibi bu misyonu uygun yürütüyor, işleri de sorumluluk alanın da böyle belirtilmiş. Bu en büyük değişim. Burada benim gördüğüm ve bir yıl içinde bulunduğum sürede çok net gözlemledim (…)
>
> *GB*$_4$: (…) en temel farklılık biz daha önce eğitim mevzuatının tamamı da TTKB'nin onayından geçiyordu. Şimdi TTKB'nin bu bağlamda ki yükü azaltılmış. Birimler hazırlayıp bize teklif ettiklerini artık birimler kendileri hukuk müşavirliğinin görüşünü alarak çıkartma yoluna gitmişlerdir. Buraya ilköğretimin bir mevzuatı geldiğinde ortaöğretimi dikkate alarak bir düzenleme yapabiliyor veya bir ortaöğretim mesleki eğitim genel müdürlüğünün mevzuat teklifi yapıldığında ortaöğretimle genelde koordine edip tümüne birden bakabiliyordu bir, iki karar organından geçiyordu yani bir kuruldan geçiyordu bu olay (…). Ama uzun vadede kurum mevzuatlarında koordinasyonu sağlamak konsensüsü sağlayacak birim geçmişte TTKB idi, çünkü ilgili tüm birimleri tekrar devreye sokuyordu. Bir mevzuat geldiğinde buna paydaş olan bütün yerlerden görüş alınmasını sağlayan bir yapıya sahipti. Karar verende kuruldu. (…) bunun yanında

bizde en önemli azaltılan şey bu olurken yeni yapılanmada bir de bizim müsteşarlık onayıyla oluşturulan grup başkanlıkları var. Sizin kayıtlarınızda o var mı bilmiyorum ama 11.11.2011 tarihli 847 sayılı bakan oluru var. Bunula TTKB'deki hizmet birimleri azaltılan hizmet birimlerinin bir de grup başkanlıkları da tekrar gözden geçirilmiş paydaşlık ve ortaklık bakımından da (…) mesela izleme ve değerlendirme grup başkanlığı her birimde duruma göre oluşturulmuş. Öğretim programları ve Öğretim Materyalleri Grup Başkanlıkları oluşturulmuş, grup başkanlıkları arasında da bir paralellik sağlanmış yatay bir paralellik kendine ait bir şekillendirme yok. Eskiden bir Şube Müdürlüğü vardı kendi içinde oluşturuluyordu ama bu da merkezi olarak oluşturulup yatay bir yapılanmada paralellik sağlamaktır. Herkes ne yaptığını, görevini bilmiş şeffaf bir yapı oluşturulmuş, (…), bürokrasi azaltılmış grup başkanlıklarında tümü birlikte düşünülerek Grup Başkanlıklarında da bir paydaşlık ve paralellik sağlanmış, kolayca ilişki kurulabilecek şeyler sağlanmış.

GB$_5$: Genel Müdürlüğümüzde ismen herhangi bir şey değişmemiştir fakat teşkilat yapısında genel müdür yardımcılıklarının, daire başkanlıklarının ve şube müdürlüklerinin ve şeflik gibi görevler kaldırılıp daha sade olan genel müdür, grup başkanı ve Millî Eğitim uzman yardımcısı şeklinde yapılandırılmıştır (…) MEB'in yayınlarında halen mesleki ve teknik eğitim altında sınıflandırılan imam hatip liselerinin bağlı olduğu Din Öğretimi Genel Müdürlüğü, bu birleşmenin dışında tutulmuştur. Böylelikle, imam-hatip liselerinin hem genel hem mesleki ortaöğretim kurumları olarak sınıflandırılması politikası, merkez teşkilatın yeniden yapılandırılması sürecine de yansıtılmıştır. Bu değişiklikle birlikte, Türkiye'de ortaöğretimin genel ortaöğretim, din eğitimi ağırlıklı genel ortaöğretim ve mesleki ve teknik ortaöğretim olarak sınıflandırılabilecek üçlü bir yapıya kavuştuğu söylenebilir. Bu KHK sayesinde Din Öğretimi Genel Müdürlüğünün yapısı daha da güçlendirilmiştir. Temel Eğitim, Ortaöğretim, Mesleki ve teknik Eğitim Genel Müdürlüğü ve son olarak da Din Öğretimi Genel Müdürlüğü sıralaması yapılmıştır. Taşra teşkilatı açısından illerde din öğretimi ile ilgilenen (müstakil-nüfusu yoğun olan illerde) şube müdürlükleri oluşturuldu. Aslında bu değişiklik temelde Bakanlık yönetiminde bir paradigmanın değişmesini amaçlamaktadır. Şöyle ki daha önceki mevzuat ile Millî eğitimin sorunları çözülmek yerine daha da artmış mevzuatı uygulayanlar zihinlerindeki mevzuat çerçevesinde düşünmeye alıştıklarından daha farklı orijinal ve çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni düşünceleri stratejik planlamaları gerçekleştiremeyecek konuma her ne kadar istemeseler de, kabul etmeseler de gelmişlerdir. Bunun sonucunda Bakanlık teşkilatında bir statüko oluşmuş mevzuatlar dışında düşünememe kanaati yaygınlaşmış ve ülkemizin eğitim sisteminde rutin işlerin dışında çağın gereklerine cevap verecek bir yaklaşım söz konusu olmamıştır. 652 sayılı KHK'nın bana göre yapmış olduğu en önemli değişim bir paradigma ve zihniyet değişimini beraberinde getirmesi gerek Bakanlık düzeyinde gerekse bağlı bulunduğum genel müdürlük düzeyinde, grup başkanlıkları ve Millî eğitim uzmanlıkları ve uzman yardımcılıkları ile geleceği daha iyi tasarlayabilecek geçmişin problemlerinden soyutlanmış değişime açık yeni bir yönetim anlayışı hedeflenmiştir.

GB$_6$: (…) en temel farklılık bizim şimdi eğitim teknolojileri ile uğraşıyoruz. Eğitim teknolojileri deyince bizim mesela bilgi işlem dairesi bizim genel müdürlüğümüz altındaydı dolayısıyla sırf eğitim teknolojileri ile ilgilendiğimiz için yani eğitim teknolojileri ve internet bilgi işlem çok fazla birbirinden ayrıştırmak mümkün değil ve bu sıkıntıları şu ana kadar yaşıyoruz. Bilgi işlemin ayrı bir bağımsız daire grup başkanlığı olması bizim okullara hizmet etmemiz, internet vb. bilgi işlem grup başkanlığı ise bakanlığın tüm internet alt yapısından

sorumlu olması tabi burada iki başlılığa neden oluyor. Bu da işlerimizi ciddi anlamda aksatıyor.

GB7: Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü isminde küçük bir değişiklik yapıldı. Görev ve sorumluluklarında değişiklik yapılmamıştır. Ortak görevlerde ise Özel eğitim, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerini yürütmek şeklinde ortak görev verilmesi özel eğitimde kaynaştırma yoluyla eğitim politikasını destekler nitelikte bir değişiklik getirilmiştir.

GB8: Çok büyük değişiklik olmadı ama belki şöyle bir değişiklik oldu. Eskiden TTKB hatırladığım kadarıyla görevleri arasında programı hazırlamak vardı artık hazırlatmak (…) başka birimlerin hazırladıklarını incelemek var (…). Eskiden mevzuatla ilgili, eski 3797 sayılı kanunda mevzuat diğer genel müdürlükler tarafından da hazırlanan mevzuatla ilgili vs. kanun tasarıları taslakları yönetmelikler vs. TTKB genelde hazırlanıyordu ve müşavirliğin görüşleri alınarak buradan daha yoğun iş yapılıyordu. Artık o iş daha çok hukuk müşavirliğine devredildi o artık TTKB'nin işini o yönüyle hafifletti (…) izleme değerlendirme grup başkanlıkları yoktu hiçbir genel müdürlükte yoktu bu aslında izleme ve değerlendirmeye verilen önemin göstergesi. Çeşitli hizmet yapıyorsunuz ama sonucunda o hizmetin sonucunda neyi ne düzeyde yaptığınızı görmeden, değerlendirmeden, verimliliğini görmeden, (…) yapmaya çalışıyorduk (…). Bunlarla biz koordineli olarak Bakanlıktaki yapılan faaliyetlerle ilgili eğitim öğretim faaliyetleri ve eğitim programları öğrencilerin verimliliği vs. eğitim sistemiyle ilgili yapılan çalışmalar (…) daha önce kendi içimizde baktığımız zaman yazıyı memur ya da öğretmen yazardı, şube müdürü bakardı, imzalardı ondan sonra daire başkanı imzalardı ondan sonra kurul başkan yardımcısı imzalardı sonra başkan beye giderdi. Kaç tane? Şimdi doğrudan doğruya yazıyı yazıyor grup başkanı imzalıyor ve başkana çıkıyor. Bürokrasi, kesinlikle azalmış durumda. Yine aynı şekilde şef şube müdürü vardı daire başkanı vardı genel müdür yardımcısı vardı ve genel müdüre çıkardı ondan sonra yani en azından şimdi herhalde önceden 5 iken, 3 basamakta bitmekte… 2 basamak azaldı.

GB9: Hizmet birimimiz şu anda öteden beri tanımlanan karar verme ve danışma organı olma statüsüne daha yakın bir pozisyona geldi. Daha önceden icracı birimlerin yapması gereken, yaptığı, pek çok hizmet birimimiz tarafından da yapılmaktaydı. Mesela program geliştirme çalışmaları, mevzuat hazırlama çalışmaları, ders kitabı yazma çalışmaları gibi pek çok çakışan görev mevcuttu. Bunların sorumluları ayrı ayrı belirlendi. Birimize hazırlamadan çok kabul ve onay görevi verildi. Örneğin birimimiz daha önceden hem yönetmelik geliştiriyor, sonra da bunu kabul ediyordu. Düşünün bir konu ile ilgili karar vermeniz gerekiyor, hem hâkim hem de savcı rolündesiniz, bu pek doğru bir yaklaşım değil, takdir edersiniz. Bu nedenle birimimiz kanunla verilmiş olan asıl görevi olan karar vericilik görevine 652 sayılı KHK ile daha fazla yoğunlaşılmıştır.

GB10: (…) ikisi arasında çok ciddi farklılıklar var. Şu anda bulunduğumuz birim Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel müdürlüğü. Şimdi, tabi bu Millî Eğitim Bakanlığı yeniden yapılandırılmadan evvel bizim 30, yanlış hatırlamıyorsam 33 tane birimimiz vardı. Birim amiri olan birimlerimiz vardı bunlar yeniden yapılandırılma sonrasında 17'ye düşürüldü. Bunlardan biriside bu birleşen birimlerden biriside, Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı ve Yurtdışı Öğretim Genel Müdürlüğü. Bu üç birim birleşerek Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü oldu. Bir önceki halde Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı bağımsız bir birimken, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğünün içerisinde Projeler Koordinasyon Grup Başkanlığı haline getirildi. Yurtdışı Teşkilatı, Yurt Dışı Eğitim ve Öğretim Genel Müdürlüğü

> ise Orta Asya İşlerinden Sorumlu Grup Başkanlığı adı altında yeniden yapılandırıldı. Şimdi büyük bir farklılık birimle ilgili projeler mülga dediğimiz Projeler Koordinasyon Başkanlığı bir öndeki kanunda Millî Eğitim Bakanlığının ulusal ve uluslararası bütün büyük projelerinin hazırlanması koordinasyon ve yürütülmesinin Projeler Koordinasyon Merkezi tarafından yapılmakta idi. Yapılandırılma sonrası uluslararası projelerin hazırlanması ve koordinasyonu gene Projeler Koordinasyon Grup Başkanlığında kaldı. Fakat yürütülmesi ilgili genel müdürlüklere devredildi (…) bu daha önce uluslararası bütün projeler tek merkezde bir birimin altında müsteşar yardımcısına bağlı olarak yürütülür iken şuanda bütün projeler ilgili genel müdürlüklerimizin bünyesinde yürütülmektedir. Bu arada Temel Eğitim Müdürlükleri dediğimiz Temel Eğitim, Ortaöğretim, Mesleki Eğitim Genel Müdürlüğü gibi birimlerde projeler grup başkanlığı oluşturuldu. Bu projelerin yürütülmesinden ilgili genel müdürlükler sorumlu oldu. Bizim birimimiz açısından önemli farklılık bu diğer önemli farklılık, bu yurtdışı Orta Asya'dan sorumlu genel müdürlük grup başkanlığı haline getirildi. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğünün içerisinde yer aldı. Diğer önemli bir konu bütün Türkiye'de bu 652 sayılı KHK'dan önce illerde ve ilçelerde ARGE birimleri vardı. Bu ARGE birimleri Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı ile Strateji Geliştirme Başkanlığı ile beraber ortak çalışıyorlardı. Daha önce bizim bir iki genelgemiz vardı. Strateji Geliştirme Başkanlığına bağlı ARGE birimleri Projeler Geliştirme Başkanlığına bağlı projeler koordinasyon birimler vardı. İllerde 652 sayılı KHK'dan önce bu illerde yürütülen uluslararası bütün Projeler Koordinasyon Merkezine bağlı Başkanlığa bağlı idi. Bu 652 sayılı KHK'dan sonra çıkarılan bu genelgeler iptal edildi. Şu anda sadece illerde ARGE birimleri var. Bu birimlerdeki projeleri bizim okullardaki öğretmenlerimiz yürütmekteydi. Bunların önemli bir kısmı lav edildi şuanda yine projelerimiz öğretmenlerimiz tarafından yürütülmekte sadece (…)

Katılımcılardan GB_1, "*Açık Öğretim Okulları 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün bünyesinden ayrılmış ve Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır.*" ifadesi ile örgütün küçülme dâhilinde sorumlu olunan işin asıl hizmet birimine devredildiği yönünde bir görüş bildirmiştir. GB_2 ise, "*yeni grup başkanlıkları ihdas edildi onlara atama yapıldı onlar geldi dolayısıyla daha az elemanla daha çok iş üretme pozisyonuna dönüştürülmeye çalışıldı.*" görüşü örgütün personel bazında küçülmeye gittiği yönünde ifade etmektedir. Örgütün yapısının küçülme yönünde olduğu görüşüne benzer olarak katılımcılardan GB_5, GB_7 ve GB_{10} bakanlık birim sayısının yaklaşık yarısının azaltıldığını belirtmişlerdir. Birim sayısının azalmasının yanında GB_5 "*Bu değişiklikle birlikte, Türkiye'de ortaöğretimin genel ortaöğretim, din eğitimi ağırlıklı genel ortaöğretim ve mesleki ve teknik ortaöğretim olarak sınıflandırılabilecek üçlü bir yapıya kavuştuğu söylenebilir.*" görüşü ile genel müdürlük bazında üç ayrı yapının ortak bir yönetim çatısı altında toplandığına vurgu yapmaktadır. Örgütler küçülmeyi, organizasyonda kademeleri azaltarak karar sürecini daha etkin yönetmek, iletişim ortamını geliştirerek örgütün gerek paydaşları gerekse çevresi ile etkinliğini ve verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır.

(Appelbaum, Everard ve Hung, 1999; Cameron ve Freeman, 1993; Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002; Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006). Başka bir deyişle genel olarak değerlendirildiğinde ise, katılımcı görüşleri ile alan yazın benzerlik göstermektedir.

Örgütler arası bakış açısından sistem, genel sistemin bir alt sistemi olarak çalışacağından genel sistem ile eşgüdümlenmesi ve dış çevre tepkilerinin de değerlendirilip değişim sonrası gelişim yaklaşımında sürekli analiz edilmesi gerekecektir. Böylesi bir dairesel dış hareketteki iletişim sorumluluğu koordinasyonu beraberinde getirmektedir (Pira ve Kocabaş, 2003, s.15). İletişim ve koordinasyon etkileşiminin Katılımcılardan GB_4 "*bir Ortaöğretim Mesleki Eğitim Genel Müdürlüğünün mevzuat teklifi yapıldığında ortaöğretimle genelde koordine edip tümüne birden bakabiliyordu.*" görüşü ile önceki yapıda koordinasyonun var olduğu vurgusunu yapmaktadır. Ancak katılımcılardan GB_8, "*Şimdi doğrudan doğruya yazıyı yazıyor grup başkanı imzalıyor ve başkana çıkıyor.*" ifadesi ile Bakanlığın yeniden yapılanma ile koordinasyonu sağlayan iletişimin bürokrasiyi azaltma yönünde uygulamaya dâhil edildiği vurgusunu yapmaktadır. Farklı bir görüş olarak GB_6 eski yapı ile yeni yapı arasında iş sorumluluğu anlamında koordinasyonu etkileyecek çok farklılık bulunmadığı, bunun hizmet biriminin iş sorumluluğu ile ilgili olabileceğini ifade etmektedir. Son olarak katılımcılardan GB_3 ise "*görev alanı daha önce benzer icra birimlerinin görev alanlarıyla zaman zaman çakışma zaman zamanda duplikasyonlara neden oluyordu.*" ifadesi bir önceki yapıda hizmet birimlerinin görev alanlarında çakışmaların olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

4.2. 652 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname İle Değişim ve Örgüt Yapısına İlişkin Bulgular

Çalışma gurubunda yer alan katılımcılara "*652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (652 sayılı KHK) ile Teşkilat yapısında meydana gelen değişimi nasıl değerlendirmektesiniz?*" ana sorusu bağlamında *(a) Söz konusu değişimin gerekçesi/leri sizce nelerdir? (b) Size göre 652 sayılı KHK nasıl bir örgüt yapısı öngörmektedir?* olmak üzere sonda soru maddeleri sorulmuştur. Yöneltilen sorulara katılımcıların verdiği cevaplar, kendi ifadeleri ile aşağıda yer verilmiştir.

4.2.1. 652 Sayılı KHK ile değişiminin gerekçelerine ilişkin bulgular

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile değişimin gerekçelerini yoklamayı amaçlayan birinci sonda soruya katılımcı cevaplarının dokuz tema altında toplanan özellik gösterdiği belirlenmiştir. Değişimin gerekçelerine ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde, katılımcıların bürokrasi (*n*=5) ve Hantal yapı (*n*=5) sonrasında ise koordinasyon (*n*=3) teması altında görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bazıları ise yeniliğin gerekliliği (*n*=2) ve küçülme (*n*=2) temaları altında görüş bildiren cevap üretmişlerdir. Son olarak ise az sayıda katılımcı sistem bütünlüğü (*n*=1), birim sorumluluğu (*n*=1), politika geliştirme (*n*=1) ve eğitim sisteminin kalitesi (*n*=1) temaları altında görüş bildirdiği gözlenmiştir.

Tablo 7

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Meydana Gelen Değişimin Gerekçeleri

Temalar	Katılımcı	*n*
Bürokrasi	$GB_3, GB_4, GB_6, GB_8, GB_{10}$	5
Hantal yapı	$GB_3, GB_5, GB_8, GB_9, GB_{10}$	5
Koordinasyon	GB_3, GB_5, GB_7	3
Yeniliğin gerekliliği	GB_1, GB_8	2
Küçülme	GB_4, GB_{10}	2
Sistem bütünlüğü	GB_1	1
Birim sorumluluğu	GB_4	1
Politika geliştirme	GB_5	1
Eğitim sisteminin kalitesi	GB_7	1

> GB_1: (…) bu düzenleme ile son yıllarda çağdaş anlamda yapılan yenilikler teknoloji ve bilim dünyasındaki ilerlemelerin arkasında kalan bir Bakanlık yapısı yerine bilgiye erişimde ve eriştirmede en önde olan bir kurum olması için bu değişiklik yapılmıştır.
>
> GB_3: (…) hantal ve dikey yapının getirdiği hizmette getirdiği ya da hizmetin yönetiminde ya da üretiminde getirdiği zorluk, kopukluk ister taşra teşkilatı ile ister merkez teşkilatının kendi içindeki birimlerin koordinasyonu ve yönetimi ile ilgili bu hantal yapının kendi ürettiği problemlerle hizmet üretmeyen ancak kendi varlığından dolayı iş yükü getiren iş üreten süreçlerin azaltılması gerekiyordu (…) en büyük gerekçelerinden birisi buydu yani eğitim sistemi bence okul odaklı olmalıydı. Teşkilat yapısında da bu hedeflendi en büyük gerekçesi buydu. Bu şu demek değil yani daha önce okul odaklı değil miydi? (…) çok süreç oluşmuştu ki eğitime yönelik eğitim nispetine yönelik iş üretmekten çok kendi varlığından kaynaklanan bir iş yükü ama hizmet üretmeyen bir şeye rutine dönüşmüştü. En büyük gerekçe buydu o hantallıktan kurtarıldı daha pratik işlemeye yönelik bir alt yapı oluşturmaktı (…)

> *GB_4*: (…) Millî Eğitim Bakanlığında birbiriyle görev ortaklığı olan görev çakışması olan genel müdürlükler ve yapılanmalar vardı. Özellikle mesleki eğitimle mesela 4-5 tane genel müdürlükle tek genel müdürlüğe dönüşerek iç çatışma görev çatışması görev kesişmeleri ve buna ait çekişmeler ortadan kaldırılmıştır. Karar verme yeteneği de artmıştır. Bu bağlamda görevler netleşmiştir. Görevler ve görevleri yürütecek birimlerde ciddi bir netleşme olmuştur. Bu yönüyle iş ve işlemlerde bir ayıklamaya gidildiği söylenebilir.
>
> *GB_5*: (…) hantal ve çok parçalı olan yapıya işlerlik kazandırıp etki artırılmaya çalışılmasıdır. KHK'nın ve daha genel olarak yeniden yapılanmanın üç amacının bulunduğu söylenebilir. Bunlar, Bakanlık merkez teşkilatı içindeki eşgüdümü güçlendirmek, uluslararası gelişmeleri takip ederek doğru politikaları belirleyen ve bu politikalara uygun olarak kaynak dağılımı yapan ve strateji uygulama kapasitesine sahip bir yapı kurmak ve performans denetimine daha da açık bir sistem oluşturmak olarak özetlenebilir.
>
> *GB_6*: (…) söz konusu değişimin gerekçesi bürokrasiyi azaltmaktı (…)
>
> *GB_7*: (…) eğitim sisteminin işleyişini ve kalitesi arttırmak (…)
>
> *GB_8*: (…) Sanki Millî eğitimin yapısında yıllardır var olan o hantal yapıyı biraz hafifletmek, biraz canlandırmak, biraz enerji vermek olabilir. O akışı hem dikey yönden biraz daha hafifletmek, işlerin daha çabuk olmasını sağlamak. Gereksiz yere bir sürü şey vardı sanki (…) yani bakanlığın daha sadeleştirilmesi işlerin daha çok gitmesi açısından (…) çağdaş eğilimlerin gerçekleşmesi adına önemli (…)
>
> *GB_9*: Bana göre temel gerekçesi eğitim sisteminin tabii bu arada teşkilatımızı daha üretken, aktif, sorun çözen bir yapıya kavuşturmaktır.
>
> *GB_{10}*: 652 sayılı KHK'nın gerekçesi. Son yirmi otuz yıldır Millî Eğitim Bakanlığında bu tartışılıyordu. Bunun çok önemli gerekçesi bir Millî Eğitim Bakanlığının çok büyümesi, çok genişlemesi ve hantal bir yapıya dönüşmesi. İki iş ve işlemlerin hızlandırılması, teknoloji ile desteklenmesi ve Bakanlıktaki ara kademelerin çok fazla olması (…). Bir silsile vardı bu yeni yapılanmada (…) bu sistem kalktı. İkincisi çok önemli. Özellikle taşra teşkilatı ile Millî Eğitim Bakanlığı arasındaki çalışma hızının hızlandırılması daha önceki iş ve işlemler biraz daha yavaş yürüyordu. Üçüncü önemli büyük gerekçesi Millî Eğitim Bakanlığında birbirine benzeyen yönetim birimlerinin çoğalması (…) özetlemek gerekirse birbirine yapı olarak hizmet olarak benzeyen birimlerin çoğalması ve birbirine benzeyen işlerinde artması idi. Bu 652 sayılı KHK bunun ortadan kaldırmayı hedefledi. Temel gerekçeler bunlar sayılabilir.

Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatın yeniden yapılanma gerekçeleri ile ilgili katılımcı görüşleri incelendiğinde, katılımcılardan GB_4, GB_5 ve GB_9 birbiri ile örtüşen ve birbirini destekleyen ifadeleri belirlenmiştir. Bu örtüşmelerin bakanlıkta görevler ve görevleri yürütecek birimlerde ciddi bir netleşme sağlamasının yanı sıra hizmet yapılan birimlerin sadeleştirildiği konusunda yoğunlaştığı söylenebilir. Bu sayede yapı işlerlik kazanıp aktif, üretken ve sorun çözen bir yapıya kavuşturulduğu görüşlerinde bulunulmuştur. Diğer taraftan katılımcılardan bazıları değişimin uygulamaya yansıtılmasında insan faktörünün önemini vurguladığı, insan faktöründen kaynaklanan bir takım sorunların yaşanabileceğine dikkat çekmektedir.

Her hangi bir düzeyde ve ölçekte bir örgütün yapısı ya da hiyerarşisi ne olursa olsun odak nokta kuşkusuz insan kaynağı faktörüdür (Açıkalın, 1994; Kavak, 1997; Özdemir, 1996) Barbaros'un da (1995) bahsettiği üzere değişimin hedefine ulaşması için değişecek olan da insandır. Bu bakımdan eğitim yönetiminde kalitenin artırılması, yönetimin daha etkin ve verimli hale getirilmesi tüm dünyada üzerinde önemle durulan bir konudur. Değişim süreçlerinin başarılı uygulama örnekleri dikkate alındığında, örgütte bireyler arası eylem ve tutum uyuşmazlıklarının, örgütsel değişime hizmet edecek yönde değiştirilip geliştirilmesi gerekliliği açıktır (Çalık, 2003).

Katılımcılardan GB_1, "*Son yıllarda çağdaş anlamda yapılan yenilikler teknoloji ve bilim dünyasındaki ilerlemelerin arkasında kalan bir Bakanlık yapısı yerine bilgiye erişimde ve eriştirmede en önde olan bir kurum olması için bu değişiklik yapılmıştır.*" görüşü Çukurçayır ve Çelebi'nin (2009) çağdaş dünyaya baktığımızda hemen her alanda bilgi toplumunun getirdiği yöntem, teknoloji ve davranışların yaygınlaştığını söylemek olanaklıdır ifadesiyle benzerlik göstermektedir. Katılımcılardan GB_8 ve GB_{10}, bakanlıktaki değişimin gerekçeleri arasında çağdaş eğilimlerin gerçekleşmesi adına önemli bulmaktadırlar. İş ve işlemlerin hızlandırılması ve teknoloji ile desteklenmesine ortam sağlayan yapısal değişim görüşünde bulunmuşlardır. GB_3 ise, "*kendi varlığından kaynaklanan bir iş yükü ama hizmet üretmeyen bir şeye rutine dönüşmüştü.*" ifadesini kullanarak bir önceki yapının iş yükünden kaynaklanan hizmet üretmekte rutine dönüşen yapısına vurgu yapmaktadır. Özellikle rutine dönüşen yapıların daha mekanik örgütlerde davranışa dönüştüğü ifade edilebilir. Mekanik örgütler örgüt, bir işlevi yerine getirmek için belli birtakım ilkelere dayanarak oluşturulan makine gibi çalışan bir yapıyı öngörmektedir. Bu yapı geçtiğimiz yüzyılda geçerliğini yitirmiş teknolojinin ön plana çıktığı organizasyon yapıları tasarlanmaya başlanmıştır (Mansfield, 1973; Meyer, 1968).

4.2.2. 652 Sayılı KHK'nın öngördüğü örgüt yapısına ilişkin bulgular

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile öngördüğü örgüt yapısını yoklamayı amaçlayan ikinci sonda soruya katılımcı cevaplarının sekiz tema altında toplanan özellik gösterdiği belirlenmiştir. Öngörülen örgüt yapısına ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde, katılımcıların yatay yapı (n=4) ve kariyer basamağı (n=4) sonrasında ise azaltılmış bürokrasi (n=3) teması altında görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bazıları ise küçültülen (n=2) ve koordinasyon (n=2) temaları altında görüş

bildiren cevap üretmişlerdir. Son olarak ise az sayıda katılımcı yenilikçi (*n*=1), alt yapısız (*n*=1) ve politika geliştiren (*n*=1) temaları altında görüş bildirdiği gözlenmiştir.

Tablo 8

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Öngördüğü Örgüt Yapısı

Temalar	Katılımcı	*n*
Yatay yapı	*GB3*, *GB5*, *GB8*, *GB10*	4
Kariyer basamağı	*GB4*, *GB5*, *GB7*, *GB10*	4
Azaltılmış bürokrasi	*GB4*, *GB5*, *GB9*	3
Küçültülen	*GB4*, *GB5*	2
Koordinasyon	*GB8*, *GB9*	2
Yenilikçi	*GB1*	1
Alt yapısız	*GB6*	1
Politika geliştiren	*GB7*	1

> *GB1*: (…) Kanun Hükmündeki Kararname günümüz hızlı gelişen ve değişen toplum yapısına uygun bir teşkilat yapısını öngörmektedir (…)
>
> *GB3*: Daha yatay bir örgüt yapısı söz konusu eskiye nazaran ama bu konuda bile yeterli olduğunu düşünmüyorum (…) 652 sayılı KHK'yı çıkaran Bakan ve Müsteşar bir yıl çıkartmış olsaydı daha farklı çıkarırdı diye düşünüyorum. Teşkilatı daha iyi tanıyıp teşkilatı daha iyi tanıdıktan sonra daha da farklı çıkabilirdi. Bunun nedenini de daha yatay bir şeye ihtiyaç var evet iyi eskisine nazaran ama yeterli değil.
>
> *GB4*: (…) yani örgüt yapısında hizmet birimleri sayısı azaltılmış. Merkezi hizmet birimleri, hizmet birimlerinin altında genel müdür yardımcılıkları, şube müdürlükleri yerine bu makamlar kaldırılarak grup başkanlıkları oluşturulmuş. Ara kademedeki bürokrasi azaltılmış ve grup başkanlığı da uzmanlık yapısıyla doğrudan desteklenmiştir (…). Uzmanlık birimi de yeni getirilmiş bütün birimlerde uzmanlık daha netleşmiş ve uzmanlık daha kullanılır hale gelmiş yani uzmanlık ve bu uzmanların alınış şeklide yeniden düzenlendiği için sınavla alındığı için işe göre uzman alma şansı yeniden doğmuştur.
>
> *GB5*: Daha derli toplu ve sadeleştirildiği söylenebilir. Birincisi daha fonksiyonel bir yapı oluşturulması; ikincisi kadrolaşma yönüyle hiyerarşik basamak sayısının azaltılarak etkin bir yapının kurulmasıdır. Ayrıca tüm birimlerde rutin işlerin yürütülmesi ile birlikte ülkenin geleceğini planlayabilecek geçmişi ve çağı okuyarak eğitimde yeni adımlar atabilecek özgün ve sonuç alınabilecek projelerin üretilmesi ve bu projelere ön ayak olacak yönetici kademesinin sağlanması ön görülmüştür.
>
> *GB6*: Uygulamada önceden bir alt yapısı olmadığı için bununla ilgili çalışma yapılmadan pat bir gecede örgüt yapısı değişince ciddi aksamalar oldu yani bunları kimse kolay kolay halâda sıkıntılar var (…)
>
> *GB7*: Tüm birimlerin birbiri ile iletişim halinde olduğu, uzman bir kadrodan oluşan bir örgüt yapısı. Her birimde izleme ve değerlendirme grup başkanlığı

> oluşturularak çalışma sonuçlarının izleme ve değerlendirmesine dayalı planlanması politikalar belirlenen bir yapı öngörmektedir (…)
>
> *GB8*: (…) matris bir yapıyı öngörmekte. Şöyle evet mesela biz dedim ya az önce 8 tane izleme değerlendirme grup başkanları olarak biz, bir müsteşar yardımcısının başkanlığında hemen hemen her hafta Bakanlığın her birimindeki izleme ve değerlendirme grup başkanlığı bir araya geliyoruz. Kim ne yapıyor dolayısıyla bu genel müdürlükler arasında iletişimi de arttırmış oluyor. Ve çokta güzel oldu. Kimin ne yaptığını, bilgi paylaşma açısından hem birlikte iş yapabilme açısından ben güzel değerlendiriyorum. Mesela bu programla ilgili bizim başkan beyin başkanlığında diğer birimlerin programlardan sorumlu grup başkanları onlarda periyodik olarak bizde periyodik olarak bir araya geliyorlar. Her farklı birimde bu şekilde bir araya geliyorlar (…). Genel Müdürlükler birbirlerinin bağımsız iş yapmıyor bu yönüyle gerçekten güzel oldu yani dikeyin yanında böyle yatay olarak da çok iletişimi koordinasyonu arttırdığını düşünüyorum (…)
>
> *GB9*: (…) 652 örgüt yapısı olarak; bürokrasinin azaltıldığı, karar verme sürecinin hızlandırıldığı, daha etkili, koordinasyonu daha kolay kurulacak bir yatay yapı öngörmektedir (…)
>
> *GB10*: 652 sayılı KHK bir daha hızlı Bakanlığın çalışmasını hiyerarşikten ziyade paralel matris dediğimiz bir yapılanmayı öngördü. Ondan sonra bakanlıkta biz sistem olarak okullardan görevlendirdiğimiz öğretmenler ile çalışıyorduk bu öğretmenlerimiz yıllardır Millî Eğitim Bakanlığındaki uzmanların yerine uzmanlık yapan arkadaşlarımız idi. Bu 652 sayılı KHK ile artık bize 400 tane uzman yardımcılığı kadrosu tahsis etti. Dolayısıyla yıllardan beri Millî Eğitim Bakanlığında çok özveri ile çok kaliteli olarak çalışan öğretmenlerimiz şöyle bir handikap oluşuyordu. Görevlendirmesi bittiğinde okuluna döndüğünde onun yaptığı bütün işler kalıyordu fakat artık Bakanlığımızda yaklaşık 200 -250 belki 300 tane sayısını tam bilmiyorum artık böyle yıllardır çalışan onlarca yıldır çalışan ve artık uzmanlaşmış öğretmen kadromuz vardı. Bunlar fakat bunlar yani bir gün görevlendirilmesi bittiğinde okullarına dönüyordu. Şimdi bu uzman yardımcılığı sistemi Bakanlığın uzun vadede hafızası olarak, hafızasının sağlanması uzmanlık sisteminin getirilmesi bu 652 sayılı kanun getirdiği önemli yeniliklerden birisi belki de en önemli yeniliklerden birisi. İkincisi bu örgütlenme şekli illerde de aynı şekilde yapıldı. İllerde de Millî Eğitim Bakanlığının örgütlenmesine paralel bir örgütlenme oluşturuldu. Üçüncüsü 652 sayılı KHK Bakanlıkta şöyle bir çalışma şeklide getirdi mesela projelerden sorumlu grup başkanlığı, eğitim politikalarından sorumlu grup başkanlığı, eğitim ortamlarından sorumlu grup başkanları bunlar ayrı ayrı müsteşar yardımcılarına, genel müdürüne bağlı olduğu gibi aynı zamanda bir müsteşar yardımcısına da bağlı oldu. Mesela proje başkanı olarak ben hem Dış İlişkiler Genel Müdürüne bağlıyım fakat aynı zamanda bütün projelerden sorumlu müsteşar yardımcısı bir müsteşar yardımcısına da bağlıyım o da benden ayrıca çalıştırabiliyor beni şeyde bu örgütlenme şeklinin en önemli şekillerinden birisi bu (…)

Matriks yapı örgütlerde yatay yapının gelişmesini öngörmektedir. Gelişen yatay yapı hiyerarşik yapının esnek bir yapıya dönüşmesini sağlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak örgüt içerisinde bürokrasi azalma göstermektedir. Azalan bürokrasi ise gelişen iletişim neticesinde koordinasyonun artmasını sağlamaktadır (George ve Jones, 2008; Taylor, 2007). Benzer olarak katılımcılardan GB_3, GB_4, GB_5, GB_8, GB_9 ve GB_{10} sırası ile

"*daha yatay bir örgüt yapısı söz konusu eskiye nazaran*", "*örgüt yapısında hizmet birimleri sayısı azaltılmış*", "*sadeleştirildiği söylenebilir. Birincisi daha fonksiyonel bir yapı oluşturulması*", "*matris bir yapıyı öngörmekte yani dikeyin yanında böyle yatay olarak da çok iletişimi koordinasyonu arttırdığını düşünüyorum*", "*koordinasyonu daha kolay kurulacak bir yatay yapı öngörmektedir*" ve son olarak "*bakanlığın çalışmasını hiyerarşikten ziyade paralel matris dediğimiz bir yapılanmayı öngördü*" görüşlerini belirtmişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde Bakanlığın yeni yapısı yatay bir yapıya (matris) dönüştürüldüğü, bu sayede hiyerarşinin azaltılarak fonksiyonel, koordinasyonun daha kolay ve iletişimin arttığı bir yapıya dönüştürüldüğü ifade edilmektedir. Sonuç olarak matris yapıdan kasıt düşey ve yatay yetkilerin bir arada bulunduğu bir organizasyon yapısıdır (Hatiboğlu, 1993, s. 155).

Katılımcılardan GB_6, getirilen yeni örgüt yapısında alt yapı çalışmalarının yetersiz kaldığını eski yapı ile yeni yapı arasında bir fark gözlemlemediğini belirtmiştir. Yeniden yapılanma sonucu dikey yapıdan yatay yapıya geçiş kişisel sorumluluğu çoğulcu sorumluluğa doğru yönlendirmektedir (Wanberg ve Banas, 2000). Benzer şekilde, katılımcılardan GB_7 ise, "*Her birimde izleme ve değerlendirme grup başkanlığı oluşturularak çalışma sonuçlarının izleme ve değerlendirmesine dayalı planlanması politikalar belirlenen bir yapı öngörmektedir.*" görüşü ile kişisel sorumluluğun Bakanlık düzeyinde olduğuna vurgu yapmaktadır.

4.3. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın hizmet birimleri arasında yönetim süreçleri açısından işbirliğine ilişkin bulgular

Çalışma gurubunda yer alan katılımcılara "*652 sayılı KHK'nin hizmet birimleri arasında işbirliğine yönelik olumlu katkıları var mıdır? Varsa; yönetim süreçleri bağlamında iş ve işlemlerde katkılarını değerlendirebilir misiniz lütfen?*" ana sorusu bağlamında *(a) karar verme (b) planlama (c) örgütleme (d) iletişim (e) koordinasyon (f) etkililik (g) değerlendirme* olmak üzere sonda soru maddeleri sorulmuştur. Yöneltilen sorulara katılımcıların verdiği cevaplar, kendi ifadeleri ile aşağıda yer verilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın hizmet birimleri arasındaki işbirliğini yönetim süreçleri bağlamında yoklamayı amaçlayan üçüncü soruya katılımcı cevapları incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu koordinasyon (n=7) teması altında görüş bildirmişlerdir. Sonrasında ise karar

verme (*n*=5) ve iletişim (*n*=5) temaları altında görüş bildiren cevap üretmişlerdir. Bazı katılımcılar ise örgütleme (*n*=3), etkililik (*n*=3) ve değerlendirme (*n*=3) temaları altında görüş bildirdiği gözlenmiştir. Son olarak ise daha az sayıda katılımcı planlama (*n*=2) teması altında görüş bildirmiştir.

Tablo 9

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi

Temalar	Katılımcı	*n*
Koordinasyon	GB_1, GB_2, GB_3, GB_4, GB_8, GB_9, GB_{10}	7
Karar verme	GB_2, GB_5, GB_6, GB_7, GB_9	5
İletişim	GB_2, GB_3, GB_4, GB_5, GB_{10}	5
Örgütleme	GB_2, GB_4, GB_7	3
Etkililik	GB_1, GB_2, GB_8	3
Değerlendirme	GB_4, GB_5, GB_{10}	3
Planlama	GB_5, GB_7	2

> GB_1: (…) yeniden yapılanma koordinasyona yönelik olumlu katkılar sağlayan etkenlerden oluşmaktadır ve 652 sayılı KHK'nın teşkilat yapısındaki Genel Müdürlükler ve Grup Başkanlıklarının görevlerine bakıldığında da hepsinin örnekleri görülebilir (…)
>
> GB_2: (…) hizmet birimlerinin kendileri açısından hepsinden farklı diğerleri açısından ne şekilde bir değerlendirme olur bilemiyorum ama burada (…) düşünüldüğü zaman birim teşkilat yapımızda da haliyle değişiklik oldu iç yapılanmamızda 15 olan kurul üye sayısı 10'a düşürüldü burada daha önceki 3797'de (…) branşlar bazında kurul üyelikleri tanımlanmıştı. Burada herhangi bir tanılamaya gidilmedi sadece kurul üyelerine kimlerin atanabileceği kimlerin hangi sıfatları taşıyıp taşıyanların geleceği belirtildi herhangi bir şey getirilmedi, branş bazında bir yapılanma getirilmedi. İşleyiş açısından da yine aynı şekilde birim başkanı tabi teftişten geldiği için hem Teftiş Kurulu Başkanlığında yeni adı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı oldu. Bir de TTKB'de iki farklı yapı var burada ki yapılanma şöyle şimdi teşkilat şemasında başkan yardımcılıkları yok resmi olarak ama fiili uygulamada daha önceden bakandan alınan bir onayla hem teftişte hem TTKB'de başkan yardımcılıkları kadrosu var. Buradaki işleyiş anlamında aslında iki kişi başkan yardımcılığı görevi yapıyor. Bize bağlı olarak altımızda 3'er grup başkanlığı var toplamda 6 grup başkanlığı bu teşkilat yapısında gözükmüyor. Fakat daha önce kaldırılan sicil amirleri 6111 sayılı torba kanunla Şubat 2011'de kaldırıldı. O torba kanunda sicil amirleri yönetmeliği kaldırıldı ama disiplin amirleri yönetmeliğinde hala var yani o grup başkanlarının birinci derece disiplin amirleri TTKB kurul başkan yardımcıları ondan sonrada başkan bey 2. Disiplin amirleri olarak (…) buradaki işleyiş anlamında teşkilat yapısından olmamasına rağmen başkan yardımcılıklarıyla beraber yürüyen bazı durumlar var. Tabi yazışmalarda grup başkanları bazı seviyelerde genel müdürlüklerle yazışma yapamadıkları için başkan yardımcıları olarak bizler yazışmaları yapıyoruz. Bizim işleyişimizde bu var o rahatlatıyor bütün yazışmaları başkan beye aktarmıyor veya daha alt birimde bulunan grup başkanı genel müdür seviyesinde bir yazışma yapmıyor yani başkan yardımcılıkları genel müdürlüklerle eşit bir seviyede

yazışma sadece yazışma anlamında eşit seviyede olduğunu belirtebiliriz. Ama işleyişler anlamında da yine grup başkanları da doğrudan başkan beye bağlı bizler, Teftiş Kurulu Başkan yardımcılarının altında grup başkanları yok onların altında da işte memurlar var. Gerçi şuan eski yapıya devam eden şube müdürü var altında işte şef ve memurlar var ama yeni yapıda onlarda yok. Fakat bizdeki TTKB'deki grup başkanları yazışma ve idari anlamda yazışmalar anlamında bize bağlı imzalar bize geliyor başkan beye bütün imzaların yazılmasını ulaştırılmasını zaman kaybı olmaması açısından gerek olmadığı için bizden gidiyor ama idari anlamda işleyiş olarak grup başkanları başkan beye bağlı o şekliyle devam ediyor.

GB3: (…) KHK'nın yapısı bunu öngörüyor ama uygulamada eskiye nazaran farklılık var mıdır derseniz doğrusu çok şey görmüyorum. Bu yapı koordinasyonu iletişimi kontrolü kolaylaştıran bir yapı ama yapısal olarak getirdiğimiz (…) birde kültürel olarak dönüşmesi söz konusu. Yani çalışma alışkanlıkları kurumun çalışma kültürü bu söylediğiniz evet yapı böyle istiyor daha kolay destekliyor bu süreçleri daha iyi destekliyor ama kültürel alışkanlıklar bir parça hala devam ediyor ve bu yapı bu desteği iyi kullanabildiğini düşünmüyorum. Bakanlığın, buna da eski çalışma alışkanlıklarının neden olduğunu düşünüyorum yani bir çalışma kültürü var evet yapı değişti ama o çalışma kültürü devam ediyor bu da uygulamayı doğrusu çok farklılaştırmıyor. Yapı ile uygulama arasında bir açıklığa neden olabiliyor. Böyle bir çelişki belki paradoks görüyorum.

GB4: Şimdi grup başkanlığı merkezi olarak ve yapılan görevler dikkate alınarak belirlendiği için örneğin Ortaöğretim Genel Müdürlüğünde Eğitim Politikalar Grup Başkanlığı var. Geçiyoruz Mesleki Teknik Eğitim Genel Müdürlüğünde Eğitim Politikalar Grup Başkanlığı var geçiyoruz öbürüne Din Öğretiminde de bu var şimdi bunları da bir merkeze bir araya toplayarak eğitim politikalarını tartıştırmanız çok kolay. Şimdiki grup başkanlıkları da netleşmiştir. Grup başkanlığı diyorsunuz her birinde var. Program kullanan birimlerin hepsinde aynı adla var. Grup başkanı da oradan atanmış bir program görüşmesi, bir haftalık ders çizelgesi de bunları bir müsteşarlık veya bir müsteşar yardımcısının bir daha üst düzey yöneticisinin altında ilişkilendirmek toplamak bir araya getirmek çok daha kolaylaştırmıştır işleri. İletişim açısından çok olumlu olmuştur. Görevler sade net dizayn edilmiştir. İlk defa da toptan yapılmıştır. Daha önce yamalı bohça gibi ekleme çıkarmalarla yapılmıştır ama bu defa bütünü birlikte düşünülerek. Bir defada düşünülmesi olumlu olmuştur. Kesinlikle yansımıştır niye diyelim ki bir müsteşar yardımcısı eğitim politikaları grup başkanlığının genel koordinasyonundan sorumlu tuttuğunuzda tümünü toplayıp bütün şeyi birlikte değerlendirme şansına sahiptir. İki yıllık sürede de bu görülmektedir. Hemen onu çağırıp değerlendirebilir. Derhal bir toplantı sık sık toplantıya çağırmıştır. İlkeler merkezden bildirilmiştir ve de çalışmalarda paralellik ve konsensüs sağlamak çok kolaylaşmıştır. Bu da hareketi ve iletişimi kolaylaştırmıştır.

GB5: Öncelikle bürokrasinin kademelerinin azaltılması ile bahsi geçen tüm işlemler süreci daha kolay ve çabuk olmuştur. Bakanlığın en etkin birimleri olarak yukarıdaki başlıklarda anılan adımların en çok uygulayan genel müdürlük (birim amiri) ve grup başkanlıklarıdır. Daha çok yapı ve davranış noktasında grup başkanlıkları sistemin içerisinde dinamizmi sağlayan unsurlar ve yetkililerdir. Uzun kısa ve orta vadede kendi içerisinde plan yapmasını sağlıyor. Karar verme yetkisiyle güçlü kılıyor. Kendi içerisinde iletişimi kuvvetlendirip örgütlenmeyi sağlıyor. Yapı koordinasyonu kolaylaştırarak etkililiğini ve sürekliliğini kolaylaştırıyor. Tüm süreçleri ve çalışmaları değerlendirip hem birimlerin hem grup başkanlıklarının kendi içerisinde öz değerlendirmesine katkıda bulunuyor.

GB$_6$: Ya olumlu katkıları yani eskiden işleyiş nasılsa şimdide aynı devam ediyor ben fark görmüyorum. (…) Yatay matris yapılanmaya gidildi yani eskiden de dikeydi şimdide dikey sonuçta grup başkanının verdiği karar genel müdürünün onayından geçmeden olması mümkün değil. Genel Müdürün altında yine grup başkanı var eskiden şube müdürü vardı yani sadece burada arada bir basamak azaltılmış oldu şube müdürü basamağı kalktı onun dışında genel müdür yardımcısı basamağı kalkmış oldu yani şuana kadar en azından bir etkisi görüldüğünü zannetmiyorum. Hiçbir etkisi olmadığı söylenebilir. Ama şöyle bir şey var şimdi daha önceki uygulamada şimdi burada İdari Mali İşler Grup Başkanlığı vardı. Bütün personel tebliğ tebligat bütün işleri onlar yapardı ne oldu oradaki görevleri şimdi grup başkanlıklarının altına koydular şimdi her grup başkanlığı personelinin geliş gidiş ve işlemlerini onlar yapıyor. İdari Mali İşlere veriyoruz bizde onlara bildiriyoruz burada yani bürokrasiyi arttırdılar (…) sadece görüntü var görüntüden öteye geçemiyor.

GB$_7$: (…) örgütlenme açısından çok geniş olan örgüt yapısı değiştirilmiştir. Karar verme ve örgüt yapısı değiştirilmiştir. Çalışma sonuçlarının izleme ve değerlendirmesine dayalı planlanması politikalar belirlenmesi uygulamada sürecin daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır (…)

GB$_8$: (…) işte işlerin planlanmasında iletişimde koordinasyonda ve bu işte periyodik olarak farklı grup başkanlıkları bir araya gelmesi yani uygulamada koordinasyonu daha etkin sonuçlar çıkmasını sağlıyor (…)

GB$_9$: (…) örneğin koordinasyon ile ilgili olarak daha önce olmayan bir uygulama başladı, Hizmet birimlerinin altında benzer görev yapan grup başkanlıkları (öğrenci işleri, sosyal etkinlikler grup başkanlığı gibi) kendi amirlerine bağlı çalışmakla birlikte aynı zamanda bir müsteşar yardımcısının koordinesinde işleri yürütmeye başladılar. (…) Hizmet birimlerinde üst düzeyde yöneticiler arasında kademeler kaldırıldı. Örneğin Genel Müdürlükte üst yönetim daha önceden hiyerarşik olarak şöyle sıralanmaktaydı. Genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı, şube müdürü. Oysa 652 sayılı KHK'dan sonra genel müdür, grup başkanı ve memur şeklinde düzenlendi. Bu durum karar alma, planlama, iletişim ve uygulama sürecini hızlandırmış uygulamada bürokrasiyi azaltmış karar alma sürecin hızlandırmıştır (…)

GB$_{10}$: Şimdi 652 sayılı KHK aslında tamda bunlar için yapıldı. Bu saydığımız işte karar verme, planlama örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkililik ve değerlendirme şimdi bu sistemin getirdiği bir şey vardı mesela bu Bakanımız bu 652 sayılı KHK'dan sonra her hafta bütün birim amirlerinin kendi mahiyetindekilerle sürekli ve düzenli toplantılar öngördü. Diyelim ki Bakanımız, bakan yardımcısı ve müsteşarla, müsteşarımız müsteşar yardımcıları ile genel müdür grup başkanı ile grup başkanları kendi mahiyetinde çalışanlar her hafta düzenli bir geçmiş haftanın analizi ve gelecek hafta yapılacak işlerle ilgili düzenli toplantılar yapılarak bu planlama örgütleme ve iletişim dediğimiz şeye Millî Eğitimin alt çalışmaları idi. Bunlar tam yapıldı, yapılamadı bunlar ayrı bir konu fakat hedeflediği bu idi. Bu da o zamanki Bakanımız zamanında bu uygulandı şimdi uygulayanlar var uygulamayanlar var. Zaten bizim Türk kamu sisteminin handikaplarından bir tanesi sürdürülebilirliktir. Birde izleme ve değerlendirmede bizde diyelim ki bir önceki kalkınma planında Millî Eğitim Bakanlığının yeniden yapılandırılması öngörülür. Fakat bir sonraki planda aynı madde tekrar yazılır. Bunun hesabı sorulmaz ya bu 5 yıl önce böyle bir madde yazıldı buraya bu yazıldı ama niye yapılmadı? Bizim bir handikabımız budur. İkincisi Bakanlıktaki bazı sık sık değişimler hazırlanan projelerin uzun süre uygulanmasına negatif etki yapmaktadır. Dolayısıyla bu konuda bir zafiyet var. İletişim noktasında önemli bir

> etkisi var. Konudaki ilgili grup başkanı bir müsteşar yardımcısının başkanlığında her hafta toplanmaktadır. Bu noktada önemli bir iletişim ortamı oluşturdu. Koordinasyon yine aynı anlamda etkililik bunların olumlu şeyleri söylenebilir fakat ne kadar uygulanıyor ne kadar uygulanamıyor bütün kanunla ne kadar kanun çıkarsa çıkarsın bunu uygulayacak olan insanlar olduğu için işin sahibi takip ettiği kadar. Fakat hazırlanan ve planlanan şeyler sürdürülebilir olduğu, bu tartışılır. Uygulama noktasında tartışma söz konusu olabilir.

Alan yazın incelendiğinde süreç olarak yönetimde, temel eylemler (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkililik, değerlendirme) geriye kalan eylemlerin yapılmasını öngörmektedir. Herhangi bir temel eylemin diğerinden üstün tutmanın değil bütüncül düşünmenin daha doğru olacağına vurgu yapmaktadır (Aydın, 2010; Bursalıoğlu, 2000). Ancak koordinasyon genellikle varlığıyla değil yokluğuyla gündeme gelen, kamu siyasallarının uygulanması konusunda klasikleşen ve yönetim süreçlerinde öncelik verilen bir olgudur (Acar, 2004). Benzer şekilde katılımcılardan GB_1, "*yeniden yapılanma koordinasyona yönelik olumlu katkılar sağlayan etkenlerden oluşmaktadır*", GB_3, "*Bu yapı koordinasyonu iletişimi kontrolü kolaylaştıran bir yapı*", GB_5 "*Yapıkoordinasyonu kolaylaştırarak etkililiğini ve sürekliliğini kolaylaştırıyor.*", GB_8 "*periyodik olarak farklı grup başkanlıkları bir araya gelmesi yani uygulamada koordinasyonu daha etkin sonuçlar çıkmasını sağlıyor.*", GB_9 "*örneğin koordinasyon ile ilgili olarak daha önce olmayan bir uygulama başladı, hizmet birimlerinin altında benzer görev yapan grup başkanlıkları (öğrenci işleri, sosyal etkinlikler grup başkanlığı gibi) kendi amirlerine bağlı çalışmakla birlikte aynı zamanda bir müsteşar yardımcısının koordinesinde koordineli biçimde işleri yürütmeye başladılar.*" görüşünde bulunmuşlardır. Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcılar koordinasyon bağlamında yönetim süreçlerini irdelemektedirler. Diğer bir ifadeyle karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkililik, değerlendirme temel yönetim süreçleri eylemleri koordinasyon temele alınarak düşünülmektedir. Katılımcılardan GB_4 ve GB_{10} yeni yapılanma ile yönetim süreçlerinde iletişimin bir önceki yapıya göre farkını, sorumlu olunan iletişim muhatabının hizmet yapılan birim haricinde bağlı bulundukları müsteşar yardımcısı ile ayrıca sorumlu olduklarını dikkati çekmişlerdir. Bunun aynı zaman diğer genel müdürlüklerde yatay pozisyonda aynı alanda sorumlu oldukları grup başkanları ile de iletişimin arttığı görüşünde bulunmuşlardır. Farklı bir görüş olarak katılımcılardan GB_5 ise yönetim süreçleri açısından bir farklılık görmediğini ifade etmiştir. GB_4 ise "*eğitim politikaları grup başkanlığının genel koordinasyonundan sorumlu tuttuğunuzda*

tümünü toplayıp bütün süreci birlikte değerlendirme şansına sahiptir." ifadesi ile iletişimin değerlendirme yönünden olumlu katkıları olduğu yönünde vurgu yapmıştır.

Katılımcılardan GB_2: "*Yazışma yapamadıkları için başkan yardımcıları olarak bizler yazışmaları yapıyoruz bizim işleyişimizde bu var o rahatlatıyor bütün yazışmaları başkan beye aktarmıyor.*" görüşü ile yapılan iş bölümü sonucunda yetkinin paylaşıldığını ifade etmektedir. Katılımcı görüşü ne benzer olarak Gulick ve Urwick (2003) ise bir örgütte koordinasyonun sağlanması için yapılması gereken işin tanımlanması, yöneticinin atanması, uzman kişilerden oluşan iş bölümleri oluşturulması, son olarak da iş bölümleri arasında yetki ve sorumluluğu oluşturması gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Katılımcı görüşleri incelendiğinde planlama ile ilgili sadece GB_5 ve GB_7 görüş ifade etmiştir. Sırası ile "*Daha çok yapı ve davranış noktasında grup başkanlıkları sistemin içerisinde dinamizmi sağlayan unsurlar ve yetkililerdir. Uzun kısa ve orta vadede kendi içerisinde plan yapmasını sağlıyor.*" ve "*Çalışma sonuçlarının izleme ve değerlendirmesine dayalı planlanması politikalar belirlenmesi uygulamada sürecin daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır.*" görüşleri ile yeni yapı da uzun ve kısa vadeli plan yapmanın mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca yapılan iş ve işlemlerin sonuçlarının değerlendirilmeye tabii tutularak yapılan planların uygulamada politika geliştirilmesine kolaylık sağladığı görüşü belirtilmiştir. Elde edilen bulgularla benzer olarak Rathod (2010) ise, örgütlerde planlama hedeflerin belirlenmesi, alternatiflerin üretilmesi, en iyi yolun seçilmesi, kaynakların tahsis edilmesi, belirlenen planın yönetimce uygulamaya koyulması, değerlendirme basamaklarından oluştuğuna vurgu yapmaktadır.

4.4. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın hizmet yapılan birime ilişkin bulgular

Çalışma gurubunda yer alan katılımcılara "*Üst düzey yöneticiliğini yaptığınız hizmet birimini dikkate aldığınızda 652 sayılı KHK'nin biriminizde nasıl değerlendirmektesiniz?*" ana sorusu bağlamında *(a) avantajlar* ve *(b) dezavantajlar* olmak üzere sonda soru maddeleri sorulmuştur. Yöneltilen sorulara katılımcıların verdiği cevaplara, kendi ifadeleri ile aşağıda yer verilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın hizmet yapılan birim açısından avantaj ve dezavantajlarını yoklamayı

amaçlayan dördüncü sorunun katılımcı cevapları incelendiğinde, bazı katılımcılar avantaj (*n*=9) temasının altında görüş bildirmişlerdir. Bazı katılımcıların ise dezavantaj (*n*=6) temasının altında görüş bildirdiği gözlenmiştir.

Tablo 10

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Hizmet Yapılan Birime İlişkin Sonuçları

Temalar	Katılımcı	*n*
Avantaj	*GB1, GB2, GB3, GB4, GB5, GB7, GB8, GB9, GB10*	9
Dezavantaj	*GB2, GB3, GB4, GB5, GB6, GB10*	6

4.4.1. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın Hizmet yapılan birimde sağladığı avantajlara ilişkin bulgular

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile yeniden yapılanmasının hizmet yapılan birimde sağladığı avantajlarını yoklamayı amaçlayan birinci sonda soruya katılımcı cevaplarının sekiz tema altında toplanan özellik gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 11

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Hizmet Yapılan Birime Sağladığı Avantajlar

Temalar	Katılımcı	*n*
Netleşen birim sorumluluğu	*GB1, GB3, GB7, GB8, GB9*	5
Dengeli iş dağılımı	*GB2, GB3*	2
Azaltılan bürokrasi	*GB3, GB4*	2
Arttırılan dinamik yapı	*GB3, GB9*	2
Hesapverebilir	*GB3, GB5*	2
Hızlı süreç işlerliği	*GB3, GB4*	2
Arttırılan verimlilik	*GB3*	1
Arttırılan koordinasyon	*GB10*	1

Hizmet yapılan birimde sağladığı avantajlara ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun netleşen birim sorumluluğu (*n*=5) teması altında görüş bildirdiği gözlenmiştir. Katılımcıların bazıları ise dengeli iş dağılımı (*n*=2), azaltılan bürokrasi (*n*=2), arttırılan dinamik yapı (*n*=2), hesapverebilir (*n*=2) ve hızlı süreç işlerliği (*n*=2) temaları altında görüş bildiren cevap üretmişlerdir. Son olarak ise az sayıda katılımcı arttırılan verimlilik (*n*=1) ve arttırılan koordinasyon (*n*=1) temaları altında görüş bildirmiştir.

GB1: Genel olarak bakıldığında 652 sayılı KHK'nin sonucunda Açıköğretim Grup Başkanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. Açık Öğretim okulları zaten verdiği hizmet gereği yıllar öncesinden şu anki yerinde olması gerekirdi. 652 sayılı KHK bu anlamda başlı başına bir avantajdır (…)

GB2: (…) bizim TTKB ile bağlantılı olarak esas değişen kısımlardan biri de daha önceden bakanlığın eğitim ve öğretimle ilgili bütün mevzuatları burada çıkarırdı şimdi artık bu mevzuatlar ilgili birimler tarafından çıkıyor avantajı o birimler açısından düşündüğümüz zaman TTKB bir süzgeç oluyor burada kurulda değerlendiriliyor kuruldaki katkılarla beraber çıkıyordu (…)

GB3: (…) bürokratik karışıklıklar gerek birimlerle yaşadığı çelişkiler gerekse 500 personel taşıyan bir kurum şuanda 150 personelle gidiyor. Bu küçülme daha hızlı hareket etmeyi de sağladı söylediğim gibi kendi asli görevi olmayan başka birimlerin görevlerini de üstlenme gibi ya da rol çalma diyelim diğer birimlerin görevlerine bu rol çalma kalmadı. İkincisi yapıya yönelik getirilen KHK'da kurulun özellikle işte bir kurul üyesi daha önce 3797'de kurul üyesi atandığında bunun bir süresi yoktu emekli olana kadar ayrılana kadar yada herhangi başka türlü bir görev değişimi olana kadar kurul üyesi olarak devam ediyordu ama şimdi kurul üyelikleri için sınırlama getirildi. Bir defa atanıyor 3 yıl görev yapıyor daha sonra 1'er yıl olmak üzere 3 yıl uzatma yapılabiliyor. Bu kurul çalışmalarına hem dinamiklik hem de farklı uzmanlıklar taşıyacak diye düşünüyorum yani o kurulun statik yapısını bir parça değiştirecek. Sürekli insanlar değiştiği için farklı uzmanlıkları da o platforma taşıyacak diye düşünüyorum kurul açısından böyle bir avantajı var (…). Özellikle kitap inceleme süreci için getirilen yenilikler yine ders kitapları ve öğretim materyalleri açısından daha çok uzman devreye girmesini sağlayacak (…) ders kitapları artık yeni tasarlanan panelist sistemle devam ediyor burada akademisyen ve alandaki öğretmenin katılımı ile oluşan bir platform, daha şeffaf,, daha çok uzmanlığın devreye girmesi bunu önemsiyorum. Daha önce çünkü burada istihdam edilirdi öğretmenler. Hemen her kitap o alanla ilgili o kişiler tarafından, kimin tarafından yazılırsa da yazılsın daha üst yeterliklere sahip bir akademisyen ve öğretmende bu yanlış hatalı dediği zaman düzeltilmeliydi oysa şimdi biraz daha farklı durum hem akademisyen öğretmen işbirliği var. Hem şeffaf bir süreç, hem hızlı bir süreç böyle bir yapılanma (…) KHK yani talim terbiyenin en önemli görevlerinden birisi ders kitaplarını incelemek onaylamak öğretim materyallerini, o süreç böyle zemin oluşturduğu için avantajlı bir durumda (…)

GB4: (…) grup başkanı olarak a uzmanı ile doğrudan çalışıyorsunuz götürüyorsunuz. Bunun şube müdürü onun şefi onun bilmem nesi demek durumunda değilsiniz, alt basamak üst basamak demek durumunda değilsiniz. Bilhassa diğer birimlerde yani bizde kısmen paralellik var ama diğer birimler çok rahatladılar hakikaten, bu anlamda grup başkanlığı yetki yönüyle işlerin yürümesini kolaylaştırmıştır. Bir avantaj olarak yapılmıştır. Doğrudan bizim şube müdürlüğü olarak başkana bağlı olarak çalışırken grup başkanı olarak başkana bağlı olarak çalışıyoruz. Benim çalışma sistemim bakımından büyük farklılık arz etmemekte (…)

GB5: KHK ile birlikte performans denetimine ve performans üzerinden hesap verebilirlik mekanizmalarının oluşturulmasına daha fazla alan tanıyan bir yönetişim sistemine geçişinde öngörüldüğü söylenebilir. Performansa dayalı denetim sistemleri, dünyanın birçok ülkesinde tartışılan politika seçenekleri arasındadır. Bu sistemlerin çıkış noktası, eğitim sistemleri içindeki hesap verebilirlik sistemlerinin geliştirilmesi durumunda eğitimin kalitesinin geliştirilebileceği varsayımıdır. Yeni yapılanma bunu öngörmektedir. Bu bir avantaj olarak düşünülebilir (…)

> *GB_7*: Avantajlar noktasında, ortak görevlere, Özel eğitim, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerini yürütmek şeklinde ortak görev verilmesi özel eğitimde kaynaştırma yoluyla eğitim politikasını destekler nitelikte bir değişiklik getirilmesi, kaynaştırma yoluyla eğitim politikasını desteklemiş, tüm diğer Bakanlık birimlerinin özel eğitim ve rehberlik hizmetlerin de görev ve sorumlulukları vurgulanmıştır (…)
>
> *GB_8*: (…) bu ilk kez kurulan bir grup başkanlığı daha önceden hem hizmetlerle ilgili mutlaka yapılıyordu yani öncesinde yapılıyordu belki sistematik değildi. Daha öncede mutlaka eğitim öğretimle ilgili yapılan faaliyetlerin sonucunda değerlendirme çalışmalarını yapılıyordu. Projelerle ilgili yapılıyordu. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili yapılıyordu. Dediğim gibi çok sistematik değildi ama şimdi bugün doğrudan doğruya bizim grup başkanlıklarına verilmiş olduğundan çok net tanımlanmış (…) herkesin görevi tanımlanmış olduğundan bu çerçevede görevimizi yapıyoruz. Daha planlı daha sistematik bu işin gittiğini düşünüyorum. Bu sistematiklik uygulama noktasında bir avantaj sağlamaktadır (…)
>
> *GB_9*: Birimimizin icracı birim değil karar verici birim olması nedeniyle daha önceki teşkilat kanununda kendisine verilen ve diğer hizmet birimlerinin görevleri ile çakışan görevlerinden arındırılması, kurul üyeliğinin yıl sınırı ile sınırlandırılması önemli avantajlardır (…)
>
> *GB_{10}*: Bu birçok şikâyetinde kalkmasına sebep oldu 652 sayının olumlu tarafından bakılacak olursa bu işin önemli tarafı budur. Projelerin ilgili grup başkanlıklarına yatay şekilde dağıtılması koordinasyonu ve iletişimi arttırdı (…)

Katılımcılardan GB_1, GB_3, GB_7, GB_8 ve GB_9 netleşen birim sorumluluğu teması altında görüş bildirmişlerdir. Sırası ile "*Açık Öğretim okulları zaten verdiği hizmet gereği yıllar öncesinden şu anki yerinde olması gerekirdi.*" "*Kendi asli görevi olmayan başka birimlerin görevlerini de üstlenme gibi ya da rol çalma diyelim diğer birimlerin görevlerine bu rol çalma kalmadı.*", "*Kaynaştırma yoluyla eğitim politikasını desteklemiş, tüm diğer Bakanlık birimlerinin özel eğitim ve rehberlik hizmetlerin de görev ve sorumlulukları vurgulanmıştır.*", "*Kurumlarda yapılan işlerle ilgili yapılıyordu dediğim gibi çok sistematik değildi ama şimdi bugün doğrudan doğruya bizim grup başkanlıklarına verilmiş olduğundan çok net tanımlanmış.*" ve "*Daha önceki teşkilat kanununda kendisine verilen ve diğer hizmet birimlerinin görevleri ile çakışan görevlerinden arındırılması.*" ifadeleri ile net olmayan birim sorumlulukların daha sistematik hale getirilerek çakışan görevlerden arındırıldığına vurgu yapan görüş bildirmişlerdir. Katılımcı görüşlerine benzer olarak, Bursalıoğlu (2012) ise yetki-sorumluluk dengesizliğinin aşırı merkezciliğin sonuçlarından biri olduğu, merkez örgütünde yetkilerin dağılımında sorumlulukların dağılımı kadar duyarlı ve cömert davranmayınca bir dengesizliğin ortaya çıktığını, eğitim örgütleri yapısında yetki ve sorumluluğun aynı oranda iş dağılımının dengelenmesini önermiştir.

Dünyada yönetim anlayışlarına bakıldığında hesapverebilir ve şeffaf olma özelliği aşırı merkeziyetçi yapıda zor hale geldiği sonucuna ulaşılmaktadır (Falaschetti, 2009; Mintrop 2004; Shah, 2005). Ulusal çapta bakıldığında ise yeni kamu yönetimi anlayışı hesapverebilir bir yapıyı öngörmenin yanında bu anlayışa uyum sürecinde olduğu gözlenmektedir (Balcı, 2011). Katılımcı görüşleri hesap verebilirlik ile ilgili alan yazınıyla benzer olduğu söylenebilir. GB_3, "*Ders kitapları artık yeni tasarlanan panelist sistemle devam ediyor burada akademisyen ve alandaki öğretmenin katılımı ile oluşan bir platform, daha şeffaf, daha çok uzmanlığın devreye girmesi.*" ifadesi ile şeffaflığın gerek alandaki akademisyen gerekse öğretmen katılımı ile sağlandığı yönünde görüş bildirirken, GB_5 ise, "*Performans denetimine ve performans üzerinden hesap verebilirlik mekanizmalarının oluşturulmasına daha fazla alan tanıyan bir yönetişim sistemine geçişinde öngörüldüğü söylenebilir.*" ifadesi ile performans üzerinden hesap verebilirliğin sağlanacağı vurgusu yönünde görüş bildirmiştir.

4.4.2. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın hizmet yapılan birimde sağladığı dezavantajlara ilişkin bulgular

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile yeniden yapılanmasının hizmet yapılan birimde sağladığı dezavantajlarını yoklamayı amaçlayan ikinci sonda soruya katılımcı cevaplarının altı tema altında toplanan özellik gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 12

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Hizmet Yapılan Birime Sağladığı Dezavantajlar

Temalar	Katılımcı	*n*
Azalan kurumsal hafıza	*GB_3, GB_5*	2
Artan sorumluluk	*GB_4, GB_6*	2
Yasal eksiklik	*GB_2*	1
Uzman personel eksikliği	*GB_6*	1
Net olmayan iş yükü dağılımı	*GB_6*	1
Projelerin önemsizleşmesi	*GB_{10}*	1

Hizmet yapılan birimde sağladığı dezavantajlara ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde, katılımcıların azalan kurumsal hafıza (n=2) ve artan sorumluluk (n=2) temaları altında görüş bildirdiği gözlenmiştir. Katılımcıların bazıları ise yasal eksiklik

(*n*=1), uzman personel eksikliği (*n*=2), net olmayan iş yükü dağılımı (*n*=2) ve projelerin önemsizleşmesi (*n*=2) temaları altında görüş bildiren cevap üretmişlerdir.

> *GB*$_2$: (…) diyelim ki ortaöğretim kurumları veya sınıf geçme sınav yönetmeliği veya ödül ve disiplin yönetmeliği gibi birimleri ilgilendiren yönetmelikler burada bizim süzgecimizden geçiyordu. Ama bu süzgeci biz kurulun birçok işinin farklı süzgecinden geçtiği için katkı kabul ederken diğer birimler kendi beklentilerinin değişime uğradığını düşündüklerinden dolayı biraz katı bir süzgeçten efendim beklentilerinin değiştirildiğinden gibi onlar açısından da dezavantaj olabilecek bir pozisyon düşünüyorlardı. Ama şu andaki yapılanmada artık bize sadece paydaş görüş olarak soruluyor bu tür şeyler kurula gelmiyor. Gerekli görüşmeler yapıldıktan sonra, görüşümüz birim görüşümüz bildirildikten sonra ilgili eğitim öğretim daireleri veya ilgili birimler kendi ilgili eğitim öğretim ilgili yönetmeliklerini çıkartıyorlar. 652 sayılı KHK çıkarken bir yıl içerisinde ilgili birimler kendi yönetmeliklerini hazırlayacaklardı. Tabi gerek bakan değişimi gerek başka şekilde artık süreci etkileyen faktörler diye değerlendirelim. Bunlarla beraber düşünüldüğünde bazı birimlerin halen daha yönetmelikleri çıkmamış oldu. Bu da tabi işleyişte halen hem eski yönetmelik hem yeni yapılanma çelişkiler oluşturabiliyor (…)

> *GB*$_3$: (…) ama getirdiği yapıyı uygulama ile 652'nin arasında farklılıklar oluşuyor bunun da zamanla giderileceğini düşünüyorum. Çünkü biraz önce söylediğim alışkın olduğumuz birde kültürel alt yapı var. Ayrıca deneyimin getirmiş olduğu bir kadrolaşmayı azaltmış oluyoruz. Örgütün içinde bulunan kültür durumu birazcık zorlayabiliyor (…)

> *GB*$_4$: (…) bir grup başkanlığına bağlandığım zaman işim kurul başkanı olması gerekirken bir başka daire başkanının aracılığıyla çalıştığım zaman işlerimde aksama oluyor (…) aynı iş yapılıyor ama doğrudan yetkiliyle çalışmak ara kademenin olmaması lehte. Sorumluluğu da aynı derecede güçlü aleyhte tabi en az önceki kadar sorumluluğu var (…)

> *GB*$_5$: (…) alışılagelen teşkilat yapısının ve işleyişinin bir anda değişimi ile yeni sistemin hedeflenen amaçları gerçekleştirmekteki güçlüğü bir dezavantaj olarak değerlendirilebilir. Bunda kültür önemli bir etken olarak düşünülebilir. Kurumsal hafıza kendini yenilemekte zamana ihtiyaç duymaktadır (…)

> *GB*$_6$: dezavantajları daha fazla zaten bizim birde birimimizin görev alanı itibariyle zaten sorumlulukları çok fazla, zaten şimdi bu 652 KHK ile yeni teşkilatlanmada her birimde zaten yeterince yetişmiş eleman yok en büyük sıkıntı personel eksikliği, dolayısıyla sonuçta grup başkanısınız ama öbür grup başkanının işini de yapıyorsunuz çünkü burada iş tanımı da birbirine karışmış durumda yani bir bakıyorsunuz bir grup başkanlığının iş tanımları var başka bir grup başkanlığının iş tanımları var birbirleriyle çakışan çok fazla iş tanımı var. Pek ayrışma olmamışta sanki herkes aynı işi yapıyormuş gibi bir hava var yani bazı konularda özellikle (…)

> *GB*$_{10}$: (…) bunun 652 sayılı KHK'nın dezavantajından başlarsak diğer birimlerin bazı birimlerin bundan şikâyeti şu idi biz diyelim ki okul öncesi ile ilgili bir proje yürütüyoruz burada okul öncesi mesleki eğitim ondan sonra özel eğitim ile ilgili bir sürü projeler bazı birimler bazı şeyleri bize sorulmadan yapıldığını projeler koordinasyon merkezi başkanlığının kendi başına kararlar aldığını dolayısıyla bazı genel müdürlüklerin işin içine girmekte zorlandıklarını ya da girmediklerini faaliyetlerinden haberdar olmadıkları gibi şikâyetler var idi. Dolayısıyla sahiplenme noktasında (…) dolayısıyla 652 sayılı KHK ne yaptı? Dedi ki bir

> projeyi hangi birim yapıyorsa o birim götürsün ki sahipliği artsın diye yani tek bir merkezden yürütülmesin bu büyük önemli bir karar. Ben buranın yöneticisi olarak bu karara direnenlerdenim fakat sadece avantajı ve dezavantajı olarak bakmıyorum avantajları da var dezavantajları da var. Dolayısıyla bu 652 sayılı KHK bu projeleri aldı tek merkezden genel müdürlüklerin içine kurdu. Projelerin önemli bir özelliği Bakanlığın politikalarının önünde yürümesi idi. Dolayısıyla projeler Bakanlığa kapı açıyor idi ya da kapılar açıyordu şimdi projeler yeni yapıda bunu dezavantaj olarak söylüyorum yani yapıda Genel Müdürlüğün bin tane işinden bir iş oldu. Yani önde götüren bir iş iken artık arkasındaki işlerden bir iş haline geldi önemli bir dezavantaj budur. İkincisi uluslararası projenin hazırlanması ve yürütülmesi bir uzmanlık alanı olduğu için her birimde kendisinden oluşturulan değişik idari sıkıntıları oluşturuldu. Bu da başka bir dezavantajı üçüncüsü Bakanlığın tek başına uzmanlaşmış bir birimi diğer bakanlıklarda projeler tek çatı halinden dönerken biz tek çatı halinden genel müdürlüklere devretme yolunu seçtik bu da eleştirilen önemli eleştiri konularından birisi dezavantajlarından birisi de bu oldu (…)

Alan yazın incelendiğinde, kamu personeli sorunu, personelin uzmanlaşması açısından uzun süredir tartışıla gelen sorunların başında yer almaktadır (Tutum, 1990). Bu doğrultuda kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması amacıyla hazırlanan yasa taslaklarında en köklü değişiklikler, denetim ve personel yönetimi alanında yapılmaktadır (Yılmaz, 2007, s. 237). Bu ifadelerden farklı olarak katılımcılardan GB_6 ise, "*Yeni teşkilatlanmada her birimde zaten yeterince yetişmiş eleman yok en büyük sıkıntı personel eksikliği.*" görüşü Bakanlıkta yeni yapılanma sonrasında uzman personel eksikliği sorununa vurgu yapmaktadır. Ancak Eren (2006, s. 150) personelin uzmanlaşmanın yanında, kamu personel sayısının azaltılması, sözleşmeli statünün yaygınlaştırılması ve esnek çalışma ilişkileri ile performansa dayalı ücret sistemleri geliştirmenin personelden alınacak verimini arttıracağını belirtmektedir.

Bir organizasyon içinde insanların temel örgütün kültürel inançlarını incelemek ve bunları revize etmek yapının uygulamaya yansıması açısından birincil başlangıçtır. Özellikle eğitim örgütlerinde örgütün amaçlarına ulaşma konusunda istenilen verimliliğe ulaşılması için kritik öğelerden birinin örgütün kültürel inançları olduğu söylenebilir. Bu bağlamda eğitim olgusunun somut karşılığı olarak okullar örneklendirilebilir. Bir okulun eğitim sisteminin temel hedeflerini somutlaştırması ve bu somut hedeflere ulaşabilmesi güvene dayalı bir kültür ile mümkün olabilir. Sezgin (2010) özellikle destekleyici, güvene dayalı ve görev yönelimli bir okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artıracağını vurgulamaktadır. Bu bağlılığın artıyor olması yukarıda ifade edilen somutlaşmaya örnek olarak verilebilir. Diğer taraftan insanların oluşturdukları ve varlıklarını sürdürmeye çalıştıkları örgütlerde de bir bellekten (hafızadan) söz edilebilir

(Şirin, 2000, s.90). İnsanlar gibi örgütlerinde sahip oldukları kurumsal belleğin korunması örgütsel inançların korunmasıyla ilişkilidir (Patterson, 2003; Dawson, 2003). Ancak katılımcılardan GB_3, "*Alışkın olduğumuz birde kültürel alt yapı var. Ayrıca deneyimin getirmiş olduğu bir kadrolaşmayı azaltmış oluyoruz.*" ve GB_5 ise, "*Kültür önemli bir etken olarak düşünülebilir. Kurumsal hafıza kendini yenilemekte zamana ihtiyaç duymaktadır.*" görüşleri ile alan yazında örgütün içerisindeki kültür ile kurumsal bellek arasındaki ilişkiyi ifade etmektedirler. Yeniden yapılanma sonucunda kurumsal belleğin kendini yenilemesi için zaman (deneyim oluşması) vurgusu yapılmaktadır.

4.5. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın etkililiğine ilişkin bulgular

Çalışma gurubunda yer alan katılımcılara "*Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının tümünü dikkate aldığınızda 652 sayılı KHK'nin etkililiği hakkında görüşleriniz nelerdir? Genel olarak nasıl bir değerlendirmede bulunursunuz?*" ana sorusu bağlamında sorulmuştur. Yöneltilen sorulara katılımcıların verdiği cevaplara, kendi ifadeleri ile aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 13

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasının Etkililiği

Temalar	Katılımcı	*n*
Süreç işlerliği	*GB_3, GB_5, GB_7, GB_8*	4
Yasal dayanak	*GB_1, GB_2, GB_{10}*	3
Yenileşme	*GB_4, GB_5, GB_8*	3
Bürokrasi	*GB_4, GB_5*	2
Uzman kadro	*GB_4*	1
Sorumluluk dağılımı	*GB_6*	1
Kurum kültürü	*GB_9*	1
Kurumsal hafıza	*GB_{10}*	1

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile yeniden yapılanmasının etkililiğini yoklamayı amaçlayan beşinci soruya katılımcı cevaplarının sekiz tema altında toplanan özellik gösterdiği belirlenmiştir. Yeniden yapılanmanın etkililiğine ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu süreç işlerliği (n=4), sonrasında ise yasal dayanak (n=3), yenileşme (n=3) ve bürokrasi (n=2) temaları altında görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bazıları ise uzman kadro (n=1), sorumluluk dağılımı

(*n*=1), kurum kültürü (*n*=1) ve kurumsal hafıza (*n*=1) temaları altında görüş bildiren cevap üretmişlerdir.

> *GB1*: (…) 652 sayılı KHK adından da anlaşılacağı gibi kanun hükmünde yani geçerliliğinde bir kararnamedir. Kanun yaptırımına sahiptir. Etkililiği bu anlamda bence tartışılamaz. Zaten etkililiği olmazsa Bakanlığın yaptırımları da olmaz diye düşünüyorum (…)
>
> *GB2*: Gerek 652 KHK'da gerekse buna bağlı olarak birimlerin ve diğer ilgili yönetmeliklerde zaman zaman değişikliğe gidilmesi gerekiyor. Bu değişikliklerde o anki ihtiyaçlara binaen olabiliyor. (…) işte şube müdürlerinin, şeflerin şu an ki yapılanmaya göre olmaması lazım. Birim amiri, grup başkanı, uzman, uzman yardımcısı, memur bu şekliyle ama haliyle çalışan insanlar. Bunlarda bir geçmişe ve deneyime sahip işleyişi de bildikleri için zaman zaman insanlarda kendi isteğiyle ayrılmak isteyenler olabilir veya emekliliği gelenler. Biz hiçbir şeye şunu gönderelim, bunu gönderelim gibi hiçbir şekilde böyle düşünmedik zorlanmadı zannediyorum. Her insanda kendi isteği doğrultusunda faydalanması gerekiyor. Birimi biz de o şekliyle düşündük sadece bir tane şube müdürü arkada kendi isteğiyle o da başka bir birimden gelmişti. Dışarıdan gelmişti, bizde fazla kalmadı yaklaşık 1 yıl kadar kaldı 652 olduktan sonra kendi isteğiyle havuza geçmiş oldu.
>
> *GB3*: (…) hizmetin etkililiği açısından yapı değişikliği önemli oldu uygulama açısından. Bunu karar alma ve işlerin işleyişi sürecinde görüyoruz. Ancak zaman zaman eksikliklerin giderilmesi için ara çözümler bulunmasının iyi olacağı düşüncesindeyim (…)
>
> *GB4*: (…) Bakanlığın tümü birden düşünülerek yapılanma yapılmıştır. Bu eskiden olan hantallık bürokrasiyi arttıran ara kademeyi kaldırmıştır. Görev yürütme ve sorumluluklar bütünüyle birlikte düşünüldüğünde yatay yapılanmada ona paralel yapılmıştır. Bu bir şanstır. Her defada yapılmayan bir şeydir. Bu anlamda grup başkanlığı ve bağlı uzmanlık sistemi de hem sorumluluk hem kalite bakımından yapılan sınav ve özlük hakları dikkate alındığı zaman bakanlıkta hantallaşan hatta muhafazakârlaşan yapıyı kaldırıp yeniden personel almaya da fırsat tanımıştır. O zaman daha genç daha yeni teknolojiye hâkim daha yeni güncel bilgilerle yeni mezunların bakanlığa girmesi Bakanlık bir bakıma güncellenmiştir. Güncelden haberdar olan, güncel bilgiyi kullanan, güncel teknolojiyi kullanan ekiple tanışmıştır. Kaldı ki bu ekipte aldığı özlük hakları daha kaliteli elemanların başvurduğu ve de bir sınavla yansız olarak atanabildiği ve de ihtiyaca dayalı açılan kadrolara uzman alınmıştır. İhtiyaca duyarlık var, ihtiyaca başvuru var, başvuruda da verdiğiniz statü ve özlük haklar dikkate alındığında daha başarılıların gelmek istediği bir konum olmuş olduğundan daha yeteneklilerin Bakanlıkta istihdamı sağlanmıştır. Bu da Bakanlığı güncellemiştir. Genç nesil ile birlikte çalışma şansı verip değerlendirmeye o katkıları sağlanmıştır (…)
>
> *GB5*: Genel olarak bakacak olursak hantal ve çok parçalı olan yapının küçültüldüğü ve işlerlik kazandırıldığı söylenebilir (…) teşkilat şemasının gösteriliş şeklinde genel müdürlükler arasında farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin teşkilat şemasındaki Millî eğitim uzman yardımcısı her genel müdürlükte farklı yerdedir. Bakanlıkta değişimin olması, görevlendirmeler yapılırken sadece yönetici değil akademik anlayışa sahip, akademik bakış açısını önemseyen bir yönetici kitlesinin Bakanlığa yerleştirilmesi ile bir değişimi ve yeniliği yakalamak. İzleme ve değerlendirme grup başkanlıkları ile hemen her birimin kendi faaliyetlerini ve işleyişini değerlendirebileceği bir sistem kurulmaya çalışılmıştır. Strateji var ama izleyecek, değerlendirecek analizini yapacak ve bir takım hedefler

belirleyecek ve tüm birimin çalışmalarını yön verecek bir yapıyı desteklemesi, izlemesi ve değerlendirmesi grup başkanlıklarının faaliyetlerini yürütmesiyle mümkün olabilir. Bakanlık merkez yapılanmasında meydana gelen değişikliğin uygulama noktasında insan olduğu için ve Bakanlık hafızasını kaybetmek istemediği için tamamını havuza göndermek istememiştir. Bu doğrultuda Bakanlık içerisinde kalanlar değişime direnç göstermektedir (…)

GB_6: (…) birimler de teşkilat yapısı belirlenirken birimlerin iş yükleri hiç dikkate alınmamış (…) iş yükü ile herhangi okullarla ilgilenen Eğitim Öğretim Dairesinin iş yükü arasında dünyalar kadar fark var. Buradaki de grup başkanı orda oturanda grup başkanı ama aldığımız sorumluluk çok daha farklı yani bunu bir ölçmeye çalışsanız çok zor, tabi bazı şeyler göreceli ama yani bizim burada özellikle mali konularda da çok ağır yükümüz var çok ağır sorumluluğumuz var bu diğerlerini yani dengeli bir dağılımı yok.

GB_7: İlgili kurumların sayıları ve görevlerinde, Bakanlık içinde birbirine benzer sorumlulukları olan kurumlar tek bir genel müdürlük olarak yeniden düzenlenmesi karar verme sürecini kolaylaştırmıştır. Kadro değişikliği ve istihdam şekli, Bakanlık teşkilatında öğretmen görevlendirilmesi ile hizmet yürütülmesi şeklinde yürütülen uzman istidamı politikası uzman kadroların oluşturulması hedeflenmiştir (…)

GB_8: (…) insanların kendini geliştirmeleri kurumların yenilenmesi statükonun engellenmesi mesela TTKB'nin yapısına baktığımız zaman daha önce 15 kurul üyeliği vardı ve 15 kurul üyeliğine atanan mesela 20-22 yıl burada kurul üyeliği yapmış olan insanlar vardı. Bir kez atanmış olan sürekli kalabiliyordu niteliğini iyi veya kötü, çok kaliteli, çok iyi insanlar çok gerçekten iyi iş yapabilen insanlar olabileceği gibi hani vasat olanlarda olabilir ve gelen kalıyordu. Oysaki bence belki bu olumsuz gibi de düşünülebilir, deneyimin aktarılmaması gibi ama ben ona çokta katılmıyorum. Genelde akademik belli bir alt yapısı olan insanların gelmesi 3 yıl artı 3 yıl artması gibi böyle sınırlandırmanın olması bence güzel bir şey yani gelen kalmıyor. Keşke herkes belli periyotlarla değişiklik olsa insanların kendilerinin yenilemesini yani o artık tek düzelikten sıyrılmasına neden olacağı için bunlar güzel şeyler. Onun dışında son derece, gerçekten dediğim gibi ilgili grup başkanlıklarının olması aramızdaki iletişimin çok canlı ve koordinasyonun daha sağlıklı olması oldukça etkili bir şekilde devam ettiğini düşünüyorum ben. Ama tabi ki her şeyde bir düzelme, ilerleme, gelişme sağlanabilir buradaki görevlerde de değişiklik yapılabilir ancak bu yapı işlerin işlerliğini kolaylaştırmaktadır (…)

GB_9: 652 sayılı KHK merkez teşkilatın uzun zamandan beri herkesin konuştuğu (…) sorunlarını çözmeyi amaçlamaktadır. Teşkilat yapısında yaşanan bu gelişme ne yazık ki henüz örgüt kültürüne yansımamıştır. Arada yaşanan uyuşmazlıklar, geçiş sürecinde yaşanan yol kazaları, yapılan değişikliklerin ne kadar yerinde olduğunu göstermektedir (…)

GB_{10}: (…) maalesef şöyle bir şey söylemek lazım bizde hazırlanan projelerin sürdürülebilirlik anlamında Bakanlık olarak sıkıntı çekmekteyiz. Bizde bir proje yapılanmalar içerisinde bunlar en etkili olanların birisi 652 sayılı KHK'dır. 652 sayılı KHK tam dertlere deva olmasa da Bakanlığın 20 belki 30 yıldır tartıştığı yapılanmaların önemli bir kısmına çare olmuştur. 652 sayılı KHK bizdeki farklı farklı aynı işleri yapan birçok birimi birleştirmiş bunları ortadan kaldırmış tek çatı haline getirmiştir. Önemli bir özelliği budur. 652 sayılı KHK'nın direk kanunla ilgili olarak söylememek lazım biz şuanda kanunla ilgili konuşuyoruz fakat uygulamada 652 sayılı KHK'nın akabinde Bakanlığın nerdeyse üst düzey

> yönetiminin %80'den fazlasının görevinden ayrıldığını görüyoruz. 652 sayılı KHK'yı sakatlayan unsurlardan bir şudur bizde şöyle bir şey var yeni gelen insanların yeni oluşturulan kabilenin yeni oluşturulan yönetimin bir anda büyük işler başaracağı gibi bir zannımız var. Halbuki devlet hafızayı üst üste koyan, koyarak giden bir yapısı var 652 sayılı KHK ile Bakanlıktaki yapılanma güzel oldu Bakanlıktaki önemli sorunlar giderildi. Fakat bunu destekleyecek ve yürütecek olan yönetim kademesindeki değişim çok büyük ve hızlı olduğu için Bakanlıkla merkez ve taşra teşkilatı arasında çok ciddi kopukluklar meydana geldi. Dolayısıyla değiştirilen üst yönetimin %30-40'ı değiştirilebilirdi. Fakat büyük genel müdürlüklerde genel müdüründen grup başkanlarına kadar herkesin değiştiği bir sistemde sistemin kendini toparlaması zaman aldı 652 sayılı KHK özünde yapılması gereken olması gereken bir konuydu fakat bütün reformların en önemli handikabı sürdürülebilir olmamasıdır. Bu açıdan bakıldığında Bakanlığın 20-30 yıldır tartıştığı yapılanma çalışmalarında en iyisi olmuş önemli bir ivme kazandırmış fakat bunu hazırlayan yönetime sunan Bakan ve ekibinin hızlı değişmesinden dolayı reformlar yarıda kalmış demek belki ağır bir ifade olur ama reformlar tam tamamlamadan reformlar sahibi görevinden ayrılmıştır (…)

Hitap edilen kitleye daha iyi hizmet verebilmek amacıyla yapının işlerden ziyade süreçler etrafında oluşturulduğu daha az hiyerarşik kademe içeren ve işlerin daha bağımsız ekipler tarafından yürütüldüğü bir sistemdir (Düren, 2002). Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcılardan GB_3, GB_5, GB_7 ve GB_8 bahsi geçen ifadeye benzer olarak Bakanlık yeni yapılanmasının etkililiğine ilişkin bürokrasinin azalması sonucu karar alma sürecinin hızlandığı dolayısıyla işlerin işlerliğinin daha çabuklaştığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bakanlık yapısının küçültülmesi hantal yapıdan kurtarıldığının belirtilmesi vurgu yapılan başka bir görüştür. GB_8, "*Tabi ki her şeyde bir düzelme, ilerleme, gelişme sağlanabilir buradaki görevlerde de değişiklik yapılabilir.*" ifadesi ile etkililik yönünde eksikliklerin giderilmesi için değişikliklerin yapılabileceği yönünde görüş bildirmiştir.

Kültür kuramı, örgüt konusunda yeni bir düşünce tarzı ortaya koymaktadır. Bu, yeni örgütlenme ve yönetim biçimleri yaratmanın büyük ölçüde kültürel bir değişim demek olduğunu göstermektedir (Güçlü, 2003, s.157). Amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin yönlendirilmesi gereklidir. Örgüt külltürü olgusunu da bu çerçeve içinde düşünmek gereklidir (Şişman, 2007; Yağmurlu, 1997). Alan yazınından farklı olarak, katılımcı GB_9 "*Sorunlarını çözmeyi amaçlamaktadır. Teşkilat yapısında yaşanan bu gelişme ne yazık ki henüz örgüt kültürüne yansımamıştır.*" görüşü ile yeni yapılanmanın örgüt kültürüne yansımadığını ifade etmiştir. Katılımcı GB_6 ise "*Birimler de teşkilat yapısı belirlenirken birimlerin iş yükleri hiç dikkate alınmamış iş yükü ile herhangi okullarla ilgilenen eğitim öğretim dairesinin iş yükü arasında dünyalar kadar fark var.*"

ifadesi ile Bakanlık yeni yapılanmasının etkililiği konusunda iş yükü dağılımlarının hizmet yapılan birimler bağlamında benzer olmadığına vurgu yapmaktadır.

4.6. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının tümünü dikkate aldığında iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümlere ilişkin bulgular

Çalışma gurubunda yer alan katılımcılara "*Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının tümünü dikkate aldığınızda 652 sayılı KHK'nın size göre iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümleri var mıdır?*" ana sorusu bağlamında *(a) Bunlar nelerdir? (b) Belirttiğiniz bu noktalara ilişkin önerileriniz neler olabilir?* olmak üzere sonda soru maddeleri sorulmuştur. Yöneltilen sorulara katılımcıların verdiği cevaplara, kendi ifadeleri ile aşağıda yer verilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile yeniden yapılanması sonucu Millî Eğitim Bakanlığı'nın tümü dikkate alınarak iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümleri belirlemeyi amaçlayan altıncı soruya katılımcı cevaplarının altı tema altında toplanan özellik gösterdiği belirlenmiştir. Bakanlığın tümü dikkate alınarak iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümlere ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu sorumluluk dağılımı (n=5), sonrasında ise taşra teşkilatı (n=3), bazı katılımcılar ise okul odaklı (n=2) teması altında görüş bildirmişlerdir. Son olarak ise katılımcıların bazıları ise insan kaynağı (n=1), deneyim (n=1) ve koordinasyon (n=1) temaları altında görüş bildirdiği görülmüştür.

Tablo 14

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasına Öneriler

Temalar	Katılımcı	*n*
Sorumluluk dağılımı	GB_1, GB_4, GB_6, GB_7, GB_9	5
Taşra teşkilatı	GB_3, GB_5, GB_{10}	3
Okul odaklı	GB_3, GB_{10}	2
İnsan kaynağı	GB_5	1
Deneyim	GB_{10}	1
Koordinasyon	GB_4	1

> GB_1: (…) teşkilat Şemasındaki görevlerden bazıları Birkaç birimde çakışmaktadır. Netlik getirilmelidir. Teşkilat yapısı teşkilatta yer alan birimleri tekrar gözden geçirilmeli ve yetki karmaşası yaşanması engellenmelidir (…)

GB_3: (…) taşra yapısı ile ilgili Millî Eğitim Müdürlüklerinin yapısı ile ilgili olabilir oraya ilişkin yapısal düzenleme yok daha çok merkez teşkilatı üzerinde durulmuş taşra birimleri için bir çözüm eklenebilir. Okul odaklı kurgu ya da tasarımı yapılabilir özellikle taşra eklenirken bu şeye okul merkezli bir yapı düşünülebilir. Yani okuldan yola çıkmak gerekir diye düşünüyorum (…) taşraya yönelik daha ayrıntılı bir yapı istediği o kesin. Sistem bütüncül düşünüldüğünde o biraz eksik kalmış. Daha önce okul bölgeleri, eğitim bölgeleri çıkarım çalışması yapılmıştı sadece normu hesaplamada bir şey oluşturdu o karar eğitim bölgeleri belki üzerinde durulabilir yani okul ya da eğitim bölgeleri teşkilat yapısına katılabilir buna ara kademe eklemek içinde değil her zaman karşıyım daha yapıyı dikeyleştirecek herhangi bir ara kademeye karşıyım ama ilçeler tamamen idari odaklı kalıyorlar yani idari prosedürleri işletmekle yükümlü oldukları için sanki orda programın ya da eğitimin yönetimi ile ilgili bir eksik varmış gibi geliyor onun için 652'nin evet taşra yapısını çalışması gerekir diye düşünüyorum.

GB_4: (…) mevzuat hazırlamada birimlerin çakışan veya kesişen konuları olduğunda koordinasyon ve kurul kararı gerektiriyorsa kurul kararını gerektirmesi icap eden bir durum olduğunda karar veren organın mütalaa verme şansları arıza durumunda mütalaa verme şansları mevcut yapıda ihtiyaç olabilir. Ek olarak öğretmenlerin alanları ve branşlarını belirleme görevi daha net olarak 652de TTKB'ye verilebilir. Yani çünkü her birime lazım olan öğretmenin ayrı birimlerce değerlendirmek yerine işte o zaman burada farklı branşlarda yani öğretim programlarını ve öğretim materyallerini hazırlayan bir kurum olarak burası öğretmen atamaları ile 652'de daha net bir şekilde ilişkilendirilebilir. Yani burada yetkilendirilebilir öğretmen yeterliği, öğretim programlarını hazırlayan bir birim öğretim programlarını belirleyen bir birim olarak kimlerin öğretmen olacağını son karar vermenin 652'de çok net yer alması söz konusu olabilir (…)

GB_5: Özellikle hiçbir işleme gerek kalmaksızın sona erdirilen kadrolar alternatifleri hazırlanarak peyder pey bıraktırılmalıydı ve bunların il ve ilçelerdeki yansımaları açıkça belirtilmeliydi. Havuz adı altındaki bir yerde toplanılan insanlardan kalitesini devam ettiren insanlardan istifade edilebilmeliydi Teşkilat şemasının her yerdeki yansıması aynı olmalıydı. MEB'in kökten değiştiren bir yasal düzenlemenin yasa yerine kararnameyle gerçekleştirilmiş olması demokratik yöntemler/ortam açıdan bir eksikliktir (…) bunlarla ilgili olarak sonradan yönetmelikler hazırlanıp sunulmuştur fakat henüz teşkilat şemasının işlerlik kazanmadığı söylenebilir, bunun içinde genel müdürlüklere resmi bir yazı gönderilebilir. Eğitim yönetimi sisteminde yalnızca merkezi örgütlenmenin değil, tüm paydaşların yetki ve sorumluluklarını yeniden tarif eden ve daha katılımcı yollarla oluşturulan bir yasa, yönetişim sisteminin olumlu yönde değişmesine daha büyük bir katkı sunabilirdi. Taşra teşkilatını da içine alan bir düzenleme ve yenileyecek ve yeni bir anlayış yapının olması.

GB_6: (…) iş yüklerinin daha dengeli ayarlanması gerekiyor. Yani iş yükü çok fazla birde belki personel açısından başka kariyer basamakları da olmalı yani sadece uzman yardımcıları grup başkanı genel müdür dışında da ara görevliler olması gerekiyor biz mesela bizim birimimizde sürekli mühendislerle çalışıyoruz. Bizim işimiz mühendislerle. Teknik şartname hazırlanıyor Türkiye'nin en büyük projesini yürütüyorsunuz ama çok ciddi anlamda sınırlılıklarımız var (…)

GB_7: (…) Bilgi İşlem Grup Başkanlığı ile Yenilik ve Eğitim Teknolojileri benzer ve ilişkili görevleri yaptığından birleştirilebileceği önerebilirim. Daha çok küçülmeye gidilebilir (…)

GB$_9$: 652 sayılı KHK ile Bakanlığımız ve hizmet birimimizin adına çok önemli gelişmeler yaşanmış olmasına rağmen bir hususun yeniden düşünülüp, değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum (…) şöyle ki, 652 sayılı KHK'dan önce Bakanlığımız tarafından hazırlanan her türlü mevzuat Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının incelemesi ve kabulüne bağlıydı. Bu durum hem mevzuat ile konularının derinlemesine tartışılmasını, hem dil birliği sağlanmasını ve hem de bakış açısı bakımından birlik sağlanmasını sağlıyordu. 652'den sonra mevzuatı artık her hizmet biriminin kendisi hazırlaması ve sadece Hukuk Müşavirliğinin görüşüne sunması esas olarak kabul edilmiştir. Bu durum bazı soru ve aksaklıkların yaşanmasına yol açmaktadır. Bu nedenle mevzuat hazırlama ile ilgili durumun yeniden değerlendirilmesi yerinde olacaktır diye düşünmekteyim.

GB$_{10}$: (…) 652 sayılı KHK'nın felsefe olarak çok güzel bir özelliği var felsefesi diyor ki bizim bütün dünyada ki meşhur uygulana gelmiş artık kabul görmüş eğitim felsefeleri ile eğitimi ile Türk Millî Eğitim Sisteminin entegresini öngörür. Bu bizim klasik kendi içimizdeki eğitim felsefemizi değiştiren bir unsurdur. Bu açıdan belki bunun faydaları bunun özellikleri ilerde görülecek klasik yapılandırılmış klasik unsurlara dayanan felsefeden ziyade dünyadaki kabul görmüş eğitim sistemleri ile entegre edilmesi önemli bir konu. İkincisi Bakanlık merkez teşkilatının uzmanından müsteşarına ve bakanına kadar sürdürülegelen iletişim ve koordinasyon bu kanunun önemli özelliklerinden birisi. Üçüncüsü Bakanlıktaki görevleri birbirine örtüşen birimleri birleştirmesi önemli. Dördüncüsü, eksiklik olarak ben bu kanunun belli bir zaman sonra yetmeyeceğini düşünüyorum. Bizim şuanda bu MEBGEP projesinin önemli bir çıktısı da okul bazlı bir yönetim idi şuanda bütün reformlar aslında 652 sayılı KHK çıkarken önemli yetkilerin önemli bir kısmı bizim taşra teşkilatına devredilmesini öngörürken bu olmadı dolayısıyla bizim sahada mahallede birinci derecede vatandaş ile muhatap olunmalı, okul müdürlerimiz ve okullarımızdaki yetkilendirilememesi bu konunun eksik tarafıdır. Dolayısıyla bizim asıl işi yapan asıl vatandaşla muhatap olan eğitim sorunları ile birebir yüzleşen okullarımız, okul müdürlerimiz, ilçelerimiz, illerimiz yetkilendirilmesi yetki devredilmesi bu kanununla bizim yapamadığımız unsurlardan birisidir. Bunun bir şekilde mutlaka ilerde yapılması zarureti çıkacak üçüncüsü bu kanun ile bakanlık ve taşra teşkilatı arasındaki uyum münasebet koordinasyonun daha sık olmasını beklerken kopukluklar daha fazla oldu. Şuanda taşra teşkilatı ile olan ilişkilerimiz bir önceki döneme göre daha iyi değil yani 652 sayılı KHK'dan öncesine göre daha iyi değiliz. Taşra teşkilatını düzenleyen yasal bir düzenleme yapılabilir. Önemli bir özelliği de 652 sayılı KHK ile yönetici pozisyonuna getirilen insanların bir kısmının deneyimsiz olması ve taşra teşkilatının sorunlarına muhatap olmaktan kaçınması sorunlarına cevap verememesi önemli unsurlardan birisi, deneyim hususuna daha önce çalışmış eski bürokratlardan oluşan danışma birimi oluşturulabilir fakat önemli şeylerden birisi gerçi bu 652 sayılı KHK ile ilgili önemli gördüğümüz şeyler bunlar yani eksikler bunlar (…)

Tablo 15

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Bakanlığın Tümüne İlişkin İyileştirme ve Öneriler

Temalar	*Katılımcı*	*İyileştirme*	*Öneriler*
Sorumluluk dağılımı	**GB1**	Teşkilat Şemasındaki görevlerden bazıları bazı birimlerle çakışması	Teşkilat yapısında yer alan birimler tekrar gözden geçirilip yetki karmaşası engellenmeli
	GB4	Kurul kararını gerektiren durum olduğunda karar veren organın mütalaa vermesi	1.TTKB'ye öğretmenlerin alan ve branşlarını belirleme 2.Öğretmen yeterliklerini belirleme ile yetkilendirme
	GB6	İş yükü fazlalığı	İş yüklerinin daha dengeli ayarlanması
	GB7	Bakanlıkta daha çok küçülme	Benzer ve ilişkili görevleri yapan bilgi işlem grup başkanlığı ile yenilik ve eğitim teknolojilerinin birleştirilmesi
	GB9	TTKB'nin mevzuat hazırlama rolü	Mevzuat hazırlama ile ilgili durumun yeniden değerlendirmesi
Taşra teşkilatı	**GB3**	Millî eğitim müdürlüklerinin yapısı	Taşra birimlerinde yapısal düzenleme
	GB5	Yalnızca merkezi örgütlenmenin değil, tüm paydaşlar üzerinde düzenleme	Taşra teşkilatını da içine alan yapısal düzenleme
	GB10	Bakanlık ve taşra teşkilatı arasındaki uyum	Taşra teşkilatını düzenleyen yasal bir düzenleme
Okul odaklı	**GB3**	Okulu dikkate alma	Okul merkezli bir yapı modeli
	GB10	Okul bazlı bir yönetim	Birinci derecede vatandaş ile muhatap olunan organizasyon modeli
İnsan kaynağı	**GB5**	Özellikle hiçbir işleme gerek kalmaksızın bazı kadroların sona erdirilmesi	Kaliteli çalışanlardan bakanlıkta faydalanma
Deneyim	**GB10**	Yöneticilerin bir kısmının deneyimsiz olması	Daha önce çalışmış eski bürokratlardan danışma birimi oluşturma
Koordinasyon	**GB4**	Mevzuat hazırlamada birimlerde konu çakışması	Kurul kararı ile çözüme kavuşturma

Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcılardan GB_1, GB_4, GB_6, GB_7 ve GB_9 *sorumluluk dağılımı* teması altında Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının yeniden yapılandırılmasına ilişkin iyileştirilmesi gereken hüküm ve öneri görüşünde bulunmuşlardır. Katılımcılardan GB_1 ve GB_6 bazı birimlerde görev çakışmasının olduğu ve iş yükü çokluğundan bahsetmiş, tüm teşkilatın yeniden gözden geçirilerek görev ve iş yükü dağılımına netlik getirilmesinin gerekliliğini önermişlerdir. GB_4 ve GB_9 ise, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının görev ve sorumluluk alanları ile ilgili iyileştirme yapılmasına vurgu yapmış, kimlerin öğretmen olacağı dolayısıyla öğretmen yeterliği ile ilgili etkin bir kurul olmasının yanında kurulun mevzuat hazırlama ile ilgili durumunun yeniden gözden geçirilmesinin gerekliliğini önermişlerdir. Katılımcılardan GB_7 ise daha çok küçülmeye gidilebileceği görüşünde bulunmuş, bilgi işlem grup başkanlığı ile yenilik ve eğitim teknolojilerinin birleştirilebileceğini önermiştir. Katılımcılardan, GB_3, GB_5 ve GB_{10}*taşra teşkilatı* teması altında, 652 sayılı KHK'nın merkez örgütle sınırlı kaldığı görüşünde bulunmuşlar, taşra teşkilatını da dikkate alan bir yasal düzenleme önermişlerdir. Katılımcılardan, GB_3 ve GB_{10} *okul odaklı* teması altında, okulun temele alınması yönünde görüş bildirmişler, taşra teşkilatının da ötesinde okulun temele alındığı birinci derecede yerelde vatandaşla muhatap olunan yapısal düzenleme önermişlerdir. Katılımcı GB_5 *insan kaynağı* teması altında, sona erdirilen kadrolar ile ilgili görüş bildirmiş, "*havuz adı altındaki bir yerde toplanılan insanlardan kalitesini devam ettiren insanlardan istifade edilebilmeliydi.*" ifadesi ile sona erdirilen kadro çalışanlarından faydalanabileceği yönünde öneride bulunmuştur. Katılımcı GB_{10} *deneyim* teması altında, yeni düzenleme ile atanan bazı yöneticilerin deneyimsiz oldukları yönünde görüş bildirmiş, deneyim hususuna daha önce çalışmış eski bürokratlardan oluşan danışma birimi oluşturulabileceği önerisinde bulunmuştur. Son olarak katılımcı GB_4*koordinasyon* teması altında, mevzuat hazırlamada birimlerin çakışan veya kesişen konuları olduğunda koordinasyonun sağlanamadığı görüşünde bulunmuş, öneri olarak koordinasyonun sağlanması amacıyla ve kurulda bu konuların tartışılarak karara bağlanmasını ifade

4.7. 652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın çalışılan hizmet birimi dikkate alındığında iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümlere ilişkin bulgular

Çalışma gurubunda yer alan katılımcılara "*Üst düzey yöneticiliğini yaptığınız hizmet birimini dikkate aldığınızda 652 sayılı KHK'nın size göre iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümleri var mıdır?*" ana sorusu bağlamında *(a) Bunlar nelerdir? (b)*

Belirttiğiniz bu noktalara ilişkin önerileriniz neler olabilir? olmak üzere sonda soru maddeleri sorulmuştur. Yöneltilen sorulara katılımcıların verdiği cevaplara, kendi ifadeleri ile aşağıda yer verilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının 652 sayılı KHK ile yeniden yapılanması sonucu çalışılan hizmet birimi dikkate alınarak iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümleri belirlemeyi amaçlayan yedinci soruya katılımcı cevaplarının yedi tema altında toplanan özellik gösterdiği belirlenmiştir. Çalışılan hizmet birimi dikkate alınarak iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümlere ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu sorumluluk dağılımı (n=3), sonrasında ise insan kaynağı (n=3) teması altında görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan bazıları yasal dayanak (n=2), iş yükü dağılımı (n=2) ve süreç işlerliği (n=2) temaları altında da görüş bildiren cevap üretmişlerdir. Son olarak ise katılımcıların bazıları ise taşra teşkilatı (n=1) ve değişime direnç (n=1) temaları altında görüş bildirdiği görülmüştür.

Tablo 16

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Hizmet Yapılan Birim Açısından Öneriler

Temalar	Katılımcı	*n*
Sorumluluk dağılımı	*GB3, GB4, GB10*	3
İnsan kaynağı	*GB4, GB5, GB6*	3
Yasal dayanak	*GB5, GB9*	2
İş yükü dağılımı	*GB6, GB10*	2
Süreç işlerliği	*GB3, GB5*	2
Taşra teşkilatı	*GB10*	1
Değişime direnç	*GB5*	1

> *GB2*: (…) biz yönetmeliğimizi çıkarttık TTKB yönetmeliği var bize bağlı olan ders kitapları ve eğitim araçları yönetmeliği var yine bizim uhdemizde olan şura yönetmeliği var. Şuralar 4 yılda bir yapıldığı için ona bağlı olarak sürekli her yıl incelenmesi gerekmiyor ancak 4 yıl itibariyle o değerlendirilebiliyor ama zaman zaman ihtiyaca binaen TTKB yönetmeliği de ders kitapları ve eğitim araçları yönetmeliğimizde değişiklik yaptık ayrıca bir de denklik yönetmeliğimiz var yine bize bağlı olan eğitim öğretim sisteminin değişmesine bağlı olarak bizde denklik yönetmeliğimizde ona göre düzenliyoruz yani bu yönetmelikler ve mevzuat hükmü zamanın ihtiyaçlarına göre değişen şartlara göre yenilenebilen kısımlar her birim içinde bunlar kendi ihtiyaçlarına binaen doğan şartlar dolayısıyla olabiliyor.

> *GB3*: Evet TTKB başından beri 1739'da çok geniş bir çerçeve çizilmiş sorumluluk ve görev alanı olarak 652 KHK bunu dikkate aldı tabi ki ama oradaki o kadar geniş bir tanımı yok 652'de diye düşünüyorum. Bir takım sürece dinamiklik getirecek.

Biraz önce söylediğim gibi kurul üyelerinin görev süreleri ile ilgili iyileştirmeler var ama yeterli olduğunu düşünmüyorum. Kurulun daha objektif politikalarla kararlar alabilmesi için bence biraz daha özerk bir yapı gerekiyor daha bağımsız sanki. Yani 652 KHK yine söylüyorum bir yıl sonra çıksaydı belki TTKB'nin yapısı daha da farklı olabilirdi yani o dönemin bakan yada üstteki yönetimi 652'yi çalışan karar veren yönetimin teşkilatın daha iyi tanısaydı farklı çıkarabilirdi daha özerk bir yapı çıkarabilirdi daha belki bilimsel kriter ve süreçlere uygun çalışabilmesi için bu bir ikincisi kurul üyelerinin süre sınırlaması doğru bir şeydi ama yeterlimiydi belki seçimle ilgili toplumun bütün şeylerini temsil edecek bir çünkü burası karar veriyor eğitim politikalarının karar yeri burası diye düşünüyorum işte en önemli araçları yada yöntemleri konusunda da program eğitim sürecinin en önemli unsurlarından bir tanesi kitap ha keza kimler öğretmen olabilir eğitim sistemleri grup başkanlarımızın çalıştığı konudur. Onun için acaba kurulun katılımı yapısında da farklı bir şeyler yapılabilir miydi? Diye düşünüyorum doğrusu yapılması gerektiğine de inanıyorum kurumların temsili anlamında tabi ki bu şey değil uzmanlık platformu burası yine uzmanlık düzeyinde katılım çeşitlendirilmesi konusunda bir önerim var.

GB4: Yani bizdeki 652 ile bizim birimimiz lisans mezunun ötesine geçip akademik yani öğretim üyelerinin de görev alabildiği birim olma veya öğretim üyelerinin öğretim programlarının ve öğretim materyallerinin hazırlanması ve incelenmesinde daha etkin görev alma daha öncede oluyordu da fırsat veren bir yapıya dönüşmesi bizim yaptığımız işlerdeki bilimselliğin bilimsel doğruluğun daha çok yer almasına fırsat vermiştir. Bunun güçlendirilerek devam ettirilmesinde fayda var. Genel olarak yapıda biz hem incelemede hâlihazırdaki yeni yapılanmayla yeni niceleme sisteminde belki mevzuat olarak bu görevlendirmenin kolaylaştırılması düşünülebilir. Yani biz ilk temel eğitim ve ortaöğretimdeki görevlilerden kolayca faydalanabiliyoruz ama akademik camiada faydalanmada gerek ücret ödemesi vb. şeylerde hâlihazırda daha kolaylaştırıcı bir konum getirilebilir. Yani kısa süreli veya çeşitli süreçlerde görevlendirilmesinde ve ona ödemelerde yani kişilere özlük ödemeleriyle bu görevlendirmeyi sağlasanız bile ödemeler ile ilgili sıkıntılı şeyler var yani onlardan aldığımız emeğin karşılığını kolayca kolay görevlendirebilmeliyiz emeklerinin tam karşılığını da kolay verebilmeliyiz. Buna ait düzenleme olduğu zaman biz üniversite camiasını eğitim öğretimin bize ait görevlerinde bilhassa bilimsel doğrular bulmada bilimsel çalışmalarda bilimsel içeriğe ihtiyaç duyduğumuz konularda daha kolay görevlendirip daha kolay sonuca gidebilmeliyiz hali hazırda yapıyoruz ama hem zaman kaybına uzun süre bürokratik görevlendirmeler bürokratik yerlerden gelene kadar gecikmeler olabiliyor ilki bunların emeğinin karşılığını verecek ücret konusunda da iyi bir düzenlemeye ihtiyaç var tam karşılığını da veremiyoruz. Versek de zorlandığımız şeyler oluyor. Örneğin proje bulacaksınız da kişiye görev vereceksiniz. Proje bulamazsınız. Saat ücretini bile karşılayamıyorsunuz, yolluğunu karşılayamıyorsunuz buna ait şehir içinde olmalı yani hali hazırda hızla yaptığımız öğretim programı hazırlama öğretim materyali hazırlama inceleme konularındaki pozisyonlarda bu hizmeti kolay alabilecek mevzuat düzenlemesi ve bürokratik engelleri kaldırıcı ve ödemelerin kolay yapılabileceği yapıya ihtiyaç vardır. Mesela buradaki şeylerde süreler konmuştur. Bizde mesela kurul üyelerinin görevlendirilmesinde süreler konmuştur ancak bazı yenilikleri kurumsallaştırılması, kişiye bağlamak pek bilimsel olmaz ama bu işleri kuranların bu işleri oturtana kadar görevlerinin başında durmasıyla sabittir. Kurumsallaşması gerekir yani 652'nin getirdiği yeniliklerin kurumsallaşması süreklilik kazanması için bu işin kurucuları yürütücülerinin görevlerini bu kurumsallaşmayı sağlayana kadar devem etmesinde fayda var. Yani kişiler gider kurallar kalır diyoruz ama

kısmen bu işleri kuranlar kurucuları kurumsallaşmayı sağlamasına fırsat vermek lazım. Görev süresi bu açıdan dezavantaj olabilir. Görev süresinin kurumsallaşmayı sağlamayacak şekilde nihayetinde devlet memuru olduğu için olursa bu bir dezavantaj olur. Kurumsallaşmayı engelleyici veya kurumsallaşmanın istenen nitelikte kurulmamasıyla şey olabilir. Kuralları koyarsanız ama daima uygulayıcılar etkindir. Kuralların gereği gibi yapılmasını sağlayan uygulayıcılardır. Dolayısıyla uygulayıcıların yenilikleri kurumsallaştırmasına fırsat verilmelidir. Fırsat verecek zaman tanınmadır.

GB$_5$: Uzman yardımcısı personel alımının daha uygun hale getirilmesi (…) Bakanlık teşkilatında görevlendirilecek Millî eğitim uzman yardımcılarından öğretmen olanların en az 5 yıl bir öğretmenlik deneyiminden sonra görevlendirilmesi öğrencileri, velileri, okulları, öğretmenleri ve idarecileri ve eğitim sistemini daha iyi tanıyarak merkez teşkilatında gerçekçi özgün uygulanabilir ve verimli sonuca götürecek planlamaların yapılmasını sağlayabilirdi. Milli eğitim uzman yardımcılarının alımı konusunda sadece KPSS puanı ve mülakat değil de daha farklı tecrübeler, çalışmalar ve kriterler Milli eğitim uzman yardımcılığına alım için değerlendirilseydi iyi olacaktı. İşlerin hiyerarşi açısından eskiden beri alışılagelen durumun yeni sisteme uyum sağlayacak şekilde değişmesi daha etkin planlanabilir. İşleyişe yeni bir anlayışla gelip eski anlayışla devem ettiğinde uyuşmazlıklar olabiliyor. Sizin daha etkin olmanız gerekiyor. Değişime dirençle karşılaşılabiliniyor. Türkiye genelinde eğitim sisteminin işleyişinden geçmişten beri devam eden yukarıdan iş bitirme ve bağlama anlayışı hala devam etmektedir. Bakanlığın tüm teşkilatında ve birimlerinde asıl işleriyle yoğunlaşıp özgün çalışmalar üretmesi gereken grup başkanları ve ilgili memurlar taşradan gelen problemler gereksiz iş ve işlemler ve lüzumsuz telefonlardan fırsat bulamamaktadır. Taşradaki yöneticilerin ve çalışanların çözmesi gereken problemler merkeze ulaşmakta merkezin telefon veya talimatı ile yine taşra tarafından yapılmaktadır. Bu da sistem içerisindeki çalışanları verimsiz hale getirmektedir.

GB$_6$: Bizimde Genel Müdürlüğümüz altındaki grup başkanlıkları neredeyse genel müdürlük gibi ilgi alanları ve yaptıkları işlerden dolayı önemli. Örneğin sınavlar dairesi Türkiye'de bütün sınavları bunlar yapıyor. Bunun bir grup başkanlığı olarak kalması tuhaf burada dediğim gibi daha öncede ifade ettiğim gibi burada birçok genel müdürlüğün yaptığı işler yapılıyor sadece bir grup başkanı. En büyük problem iş yükü ve iş dağılımı bir de buradaki organizasyon yapısından bizim özellikle eğitim teknolojilerinde bizim eğitim teknologları pedagoglar mühendisler yani bir çok alandaki insanla çalışmamız gerekiyor yani içerik kısmı içerikte yazılımcılar, yazılım mühendisleri, sistem mühendisleri bizim burada kariyer basamakları yani bu mevcut düşünen örgüt yapısından tamamen aykırı bununla örtüştürmeniz mümkün değil. Yani MEB'i böyle örtüştüreniz mümkün değil yani MEB'de alanında uzmanlar çalıştırılabilir. Zaten külli yanlış olan o yani bizim burada fotoğrafçı da var grafiker de var bunların hepsine ihtiyaçta var. Daha spesifik uzmanlık alanlarıyla çalışmamız gerekiyor birimimizde özellikle uzmanlık alanlarının belirtilmesi gerekli.

GB$_9$: 652 sayılı KHK ile Bakanlığımız ve hizmet birimizin adına çok önemli gelişmeler yaşanmış olmasına rağmen bir hususun yeniden düşünülüp, değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Şöyle ki, 652 sayılı KHK dan önce Bakanlığımız tarafından hazırlanan her türlü mevzuat Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının incelemesi ve kabulüne bağlıydı. Bu durum hem mevzuat ile konularının derinlemesine tartışılmasını, hem dil birliği sağlanmasını ve hem de bakış açısı bakımından birlik sağlanmasını sağlıyordu. 652 'den sonra mevzuatı

artık her hizmet biriminin kendisi hazırlaması ve sadece Hukuk Müşavirliğinin görüşüne sunması esas olarak kabul edilmiştir. Bu durum bazı soru ve aksaklıkların yaşanmasına yol açmaktadır. Bu nedenle mevzuat hazırlama ile ilgili durumun yeniden değerlendirilmesi yerinde olacaktır diye düşünmekteyim.

GB_{10}: Şimdi bakanlıktaki uygulamalara baktığımızda uluslararası projelerin birimlere dağıtılmasını usul olarak mantık olarak yanlış olduğunu görüyoruz. İlgili genel müdürlüklerde görülen sıkıntılar budur. Dolayısıyla uluslararası projelerin ARGE mahiyeti taşıyan ve politika oluşturduğu görülen politika uluslararası projelerin tek çatı haline döndürülmesi gerekir bu birinci zaruret. İkincisi bakanlıkta yürütülen uluslararası projeler ile daha önce il milli eğitim müdürlüklerinde bünyesinde oluşturulan uluslararası projeler için ARGE birimlerinin tekrar kuvvetlendirilmesi gerekiyor bütün projeleri sadece bakanlık merkezi üzerinden bakanlığa hars edilerek yapmanın doğru olmadığını düşünüyorum. Üçüncüsü buradan kastım tamamen bütün yetkilerimizi yerele yerelleşelim yerel bir eğitim politikası üretelim anlamında söylemiyorum. Sadece bugün Amerika ve İngiltere örneklerine baktığımızda bunlar bu yerelleşme konusundaki en ileri örnekler onlar bu kadar yerelleşmenin bu kadar yetki dağıtmanın çok daha arttığını biraz toparlanma aşamasına geçtiler biz bunun ortasını bulmak zorundayız biz okul müdürümüz günün sonunda vatandaşla muhatap olan okulun direk eğitim sorunlarıyla muhatap olan okulun günün sonunda daha etkin olması gerekiyor. Bizim birimimizle ilgili olarak söylediğimizde 652 sayılı KHK ile okullarımızdaki proje yapma kabiliyeti proje oluşturma kabiliyeti zayıfladı. Bunun tekrar canlandırılmasının iyi olacağını düşünüyorum tabi benim kendi şahsi önerim bu (…)

Tablo 17

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Hizmet Yapılan Birim Açısından İyileştirme ve Öneriler

Temalar	*Katılımcı*	*İyileştirme*	*Öneriler*
Sorumluluk dağılımı	**GB$_3$**	TTKB'nin sorumluluk ve görev alanı	Kurul üyeleri, toplumu temsil edecek şekilde seçilmesi ve biraz daha özerk bir yapı gereksinimi
	GB$_4$	Sistem dengesine kavuşana kadar yönetici değişimi	Kurumsallaşmanın süreklilik kazanması için kurucu ve yürütücülerinin kurumsallaşmayı sağlayana kadar görevlerine devam etmesi
	GB$_{10}$	Uluslararası projelerin birimlere dağıtılması	Uluslararası projelerin tek çatı (birim) atında toplama
İnsan Kaynağı	**GB$_4$**	Öğretim üyelerini görevlendirilme	Mevzuat olarak bu görevlendirmelerin kolaylaştırılması ve görevlendirme ücret konusunda da iyi bir düzenleme
	GB$_5$	Uzman yardımcısı personel alımı	Uzman yardımcılarından öğretmen olanların en az 5 yıl bir öğretmenlik deneyimi aranması
	GB$_6$	Kariyer basamaklarındaki uzmanlık dağılımı	Daha özel uzmanlık alanlarının tahsis edilmesi
Yasal dayanak	**GB$_2$**	Denklik yönetmeliğimizdeki değişiklikler	Mevzuat hükmü zamanın ihtiyaçlarına göre değişen şartlara göre yenilenebilmesi
	GB$_9$	TTKB'nin mevzuat hazırlama rolü	Mevzuat hazırlama ile ilgili durumun yeniden değerlendirmesi
İş yükü dağılımı	**GB$_6$**	Sınavlar dairesi Türkiye'de bütün sınavları yapması	Bir grup başkanlığı olması yerine genel müdürlük düzeyinde birim açma
	GB$_{10}$	Bakanlık merkezi üzerinden projelerin yürütülmesi	İl milli eğitim müdürlüklerinde bünyesinde oluşturulan uluslararası projeler için ARGE birimlerinin tekrar kuvvetlendirme
Süreç işlerliği	**GB$_3$**	TTKB'nin yapısında farklı düzenleme	Kurulu bilimsel kriter ve süreçlere daha uygun hale getirme
	GB$_5$	Yukarıdan iş bitirme ve bağlama anlayışı hala devam etmekte	Asıl işlerle yoğunlaşıp özgün çalışmalar üretme
Taşra teşkilatı	**GB$_{10}$**	Okullarımızdaki proje yapma kabiliyetinde zayıflama	Yerel bir eğitim politikası üretme
Değişime direnç	**GB$_5$**	Değişime dirençle karşılaşma	Eskiden beri alışılagelen durumun yeni sisteme uyum sağlayacak şekilde değişmesini daha etkin planlama

Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcılardan GB_3, GB_4 ve GB_{10} *sorumluluk dağılımı* teması altında Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının yeniden yapılandırılmasında çalışılan hizmet birimine ilişkin iyileştirilmesi gereken hüküm ve öneri görüşünde bulunmuşlardır. Katılımcı G_3, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının sorumluluk alanları açısından geniş bir tanımının olmadığı yönünde görüş bildirmiş, öneri olarak eğitim politikalarının karar yeri olması nedeniyle daha özerk yapısının olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. GB_4, yeni yapılanmada sistemin oturmasının zaman alacağı görüşünde bulunmuş, yeniliklerin kurumsallaşması ve süreklilik kazanması amacıyla yeni yapılanma kurucularının belli bir süre görevlerinde devam etmesi önerisinde bulunmuştur. Katılımcılardan GB_{10} ise, proje dağıtımının usul açısından doğru ancak mantıklı olmadığını belirtmiş, "*Uluslararası projelerin ARGE mahiyeti taşıyan ve politika oluşturduğu görülen politika uluslararası projelerin tek çatı haline döndürülmesi*" önerisini ifade etmiştir. Katılımcılardan GB_4, GB_5 ve GB_6 *insan kaynağı* teması altında, hizmet yapılan birimde karşılanamayan uzmanlık alanlarıyla ilgili dışarıdan yapılan görevlendirme konusu ve uzman yardımcısı ataması konularında iyileştirme görüş ifade etmişlerdir, kurum dışı gerek uzman gerekse öğretim üyesi görevlendirmesinin mevzuat açısından kolaylaştırılması, görevlendirme ücretlerinin iyileştirilmesi önerisi aynı zamanda uzman yardımcısı atamalarında en az 5 yıl öğretmenlik deneyimi aranması önerisi getirmişlerdir. Katılımcılardan GB_2 ve GB_9 *yasal dayanak* teması altında, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının yönetmelik çıkarmada eski sorumluluğundan farklı olarak danışma organı haline geldiği bunun eski yapıya göre hem dil birliği sağlanmasında ve hem de bakış açısı bakımından birlik sağlanmasında sıkıntılara yol açtığı görüşünde bulunmuşlar, yönetmelikler ve mevzuat hükmü hem zamanın ihtiyaçlarına göre değiştirilmesi hem de TTKB'nin mevzuat hazırlama ile ilgili durumunun yeniden değerlendirilmesi önerisinde bulunmuşlardır. Katılımcılardan GB_6 ve GB_{10} *iş yükü dağılımı* teması altında, iş yükü dağılımında çalışılan hizmet birimleri açısından bazı iyileştirmeler görüşünü belirtmişlerdir. Katılımcılardan GB_6 ve GB_{10} bazı iş yüklerinin tek bir grup başkanlığı bünyesinde kalmayıp bununla ilgili ayrı hizmet birimi kurulması ayrıca projelerle ilgili taşta teşkilatında yer alan ARGE birimlerinin tekrar kuvvetlendirilmesi öneri görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan GB_3 ve GB_5 *süreç işlerliği* teması altında, 652 sayılı KHK'nın TTKB'nin yapısının süreç işlemesi konusunda ve bazı hizmet birimlerinde süreçte iş bitirme anlayışında iyileştirme görüşü belirtmiş, TTKB'nin bilimsel kriterlere uygun çalışabilmesi için ortam ve Bakanlık

hizmet birimlerinin asıl işlerine yoğunlaşma gerekliliği yönünde öneri getirmişlerdir. GB_{10} *taşra teşkilatı* teması altında, "*652 sayılı KHK ile okullarımızdaki proje yapma kabiliyeti proje oluşturma kabiliyeti zayıfladı.*" görüşünü, taşta teşkilatını belirterek yerelleşme önerisinde bulunmuştur. Katılımcılardan GB_5 ise *değişime direnç* teması altında, hizmet birimi kapsamında yeni yapılanma ile getirilen uygulamaların değişime dirençle karşılaştığını ifade edip, "*İşlerin hiyerarşi açısından eskiden beri alışılagelen durumun yeni sisteme uyum sağlayacak şekilde değişmesi daha etkin planlanabilir.*" önerisinde bulunmuştur.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen bulgulara göre sonuç ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilat yapısında 652 sayılı KHK ile birlikte dikey yapıdan yatay bir yapıya dönüştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim süreçleri bağlamında düşünüldüğünde ise katılımcılar tarafından Bakanlık hizmet birimleri ve görev yapılan hizmet birimi içinde de koordinasyonun yatay olarak genişlediği yönünde değerlendirilmektedir. Operasyonel bağlamda değerlendirildiğinde de katılımcılar tarafından kurumun iş ve işlemlerin işlerliği sürecinde bir önceki yapıya göre daha olumlu hale getirildiği görüşünün yanında bakanlık merkez teşkilat yapısının daha yalın hale getirilerek küçültülmesi meydana gelen en temel farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilat yapısında 652 sayılı KHK ile meydana gelen değişimin gerekçelerinin başında bürokrasi ve bakanlığın hantal yapısı sonucuna ulaşılmıştır. Elde dilen bulgular incelendiğinde hantal yapının gerek benzer iş sorumluluğuna sahip hizmet birimlerinin birleştirilerek gerekse bazı birimlerin iş sorumluluklarının diğer bazı birimlere devredilerek kapatılması sonucu Bakanlık yapısının küçültülmesi ile yeniliğin gerekliliği ifade edilmektedir.

Bakanlık değişim sürecinin yönetimi konusunda katılımcıların çoğunluğu tarafından koordinasyon bağlamında yorumlanmıştır. Başka bir ifadeyle koordinasyonun değişim sürecinde daha etkin hale geldiği sonucu vurgulanmıştır. Katılımcılar tarafından karar verme ve iletişim sürecinin önceki yapıya göre daha hızlı yönetildiği dolayısıyla

bürokratik yapının daha işlerlik kazandığı ifade edilmiştir. Ancak az sayıda katılımcı tarafından Bakanlığın hem uzun hem de kısa vadede planlama açısından etkili olduğu görüşünde bulunulmuştur. Bu bulguyla birlikte MEB'in kısa vadeli planlarının uzun vadeli politika ve politikalara dönüştürme açısından eksikliklerin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Bakanlığın yeniden yapılanması ile değişimi katılımcıların çoğunluğu avantaj olarak değerlendirmektedir. Bazı katılımcılar ise hem avantaj hem de dezavantaj olarak görüş bildirmiştir. Katılımcılar çoğunluğu tarafından hizmet birim sorumluluklarının netleştirilmesi avantaj olarak ifade edilmiştir. Diğer taraftan kadroların yenileşmesi ve Bakanlığa yapılan yeni personel alımı kurumsal hafızanın zindeliğini sağlarken diğer taraftan da geçişten kaynaklanan kurumsal hafızada azalma olasılığının varlığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bakanlıkta yeniden yapılanma ile değişimin etkililiği konusunda katılımcıların yine çoğunluğu tarafından yenileşme sonucu süreç işlerliği vurgusunu yapılmıştır. Başka bir ifadeyle Bakanlık yapısındaki yenileşmenin örgütün dinamizmine olumlu yansıdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak katılımcılar tarafından değişim ile meydana gelen yeni yapının örgüt kültürünü oluşturma da zamana ihtiyacı olacağı yönünde görüş ifade edilmektedir.

Bakanlıkta yeniden yapılanma ile meydana gelen değişime katılımcılar tarafından gerek Bakanlığın tümünü gerekse görev yaptıkları hizmet birimlerini dikkate alarak öneri niteliğinde görüş belirtilmektedir. Bakanlığın tümü dikkate alındığında bazı hizmet birimleri ve grup başkanlıklarının sorumluluk dağılımının yeniden gözden geçirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle katılımcıların çoğunluğu tarafından genel olarak yeni yapılanmada sorumluluk dağılımı konusunda olumlu görüş ifade etseler de bazı hizmet birimlerinin ilgi alanları gereği sıkıntı yaşandığı ifade edilmektedir. Katılımcıların bazıları ise yeniden yapılanmanın Bakanlık merkez teşkilatı ile sınırlı kaldığı yönünde görüş belirtmektedir. Başka bir ifadeyle 652 sayılı KHK'nın getirdiği değişiklikler merkez teşkilatı ile sınırlandırılmış olsa da katılımcılar tarafından taşra teşkilatının da yeniden düzenlemesi önerisinin Bakanlık merkez teşkilatı ile uyum ve koordinasyonu arttıracağı yönünde görüş bildirilmektedir. Görev yapılan hizmet birimi dikkate alındığında ise katılımcılar tarafından sorumluluk alanının daha özelleştirilmesi

diğer hizmet birimleri ile bazı alanlarda çakışma yaşandığını görüşü belirtilmiştir. Bakanlığın tümü yönünde sorumluluk alanı kapsamında görüş belirten katılımcılar görev yaptıkları hizmet birimlerinde de benzer sonuç görüşü ifade etmektedir. Görev yapılan hizmet birimlerinin bazılarında insan kaynağının hem değişimin kurumsallaşması hem de uzmanlık ilgi alanları açısından katılımcılar tarafından öneri getirilmektedir. Başka bir ifadeyle değişimin kurumsallaşması adına yönetim kademesinin kısa vadede çok sık değiştirilmemesi aynı zamanda görev yapılan hizmet birimleri bağlamında uzman ilgi alanlarının çeşitlendirilmesi sonucuna ulaşılmaktadır.

5.2. Öneriler

Bakanlığın yönetim süreçlerinde planlama açısından eksiklerinin olduğu görüşü ifade edilmiştir. Etkin politika geliştirmede planlama birincil öneme sahiptir. Bu bağlamda Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim sisteminin geleceği açısından politika geliştirmesi için çeşitli açılardan politika yapıcı ve uygulayıcıların, planlamaya gereken önemi vermesi önerilebilir.

Yeniden yapılanma ile MEB uzman yardımcısı alımı gerçekleştirmektedir. Bu açıdan uzmanlaşma yolunda kariyer basamağı sistemi Bakanlık düzeyinde getirilmiştir. Ancak bazı hizmet birimlerinde uzmanlık ilgi alanları açısından çeşitliliğin azlığı görüşü dikkate alındığında uzman yardımcılığı alımlarında aranan niteliklerin görev alacakları hizmet biriminin ihtiyacının dikkate alınarak yapılması önerilir. Ayrıca hali hazırda görevde olan uzman yardımcılarının ilgili alanlarında akademik düzeyde eğitim almalarını kolaylaştırıcı insan kaynağı geliştirme politikası izlemesinin bir gereklilik olduğu söylenebilir. Bu bağlamda MEB personelin sadece ulusal düzeyde lisansüstü eğitim almalarının yanında uluslararası lisansüstü eğitim alabilecek personel istihdam edebileceği politika veya politikalar izlemesi önerilebilir.

Araştırma sonucunda, yeniden yapılanma ile bazı eski alışkanlıkların devam ettiği ifade edilmektedir. Devam eden bazı eski alışkanlıklar örgüt kültürü kapsamında değerlendirilmektedir. Değişim sonucu bazı kültürel alışkanlıkların değiştirilmesi de beklenir. Dolayısıyla yapıda örgüt kültürünün oluşturulmasında gerek eski alışkanlıkların değiştirilmesi gerekse yeni istihdam edilen personel için MEB yöneticilerinin çalışanlarına bazı oryantasyon programları tasarlaması önerilebilir. Bu açıdan yeni

istihdam edilen personelin kurumsal hafızasının oluşmasında kolaylık sağlamanın yanında var olan personelin sisteme uyum sağlamasını kolaylaştıracağı düşünülebilir.

Mevzuat kurumlarda yapılacak işlerin nasıl yapılacağını gösteren ve sınırlarını belirleyen yasal dayanaktır. Dolayısıyla yasal dayanak kurum ve yöneticiler için önem arz etmektedir. MEB'in bir önceki yapısına göre Tâlim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nın hizmet birimlerinin mevzuatını hazırlamadaki rolü değişmiştir. Yeni yapıda mevzuat hazırlama rolünde ana sorumluluk hizmet birimlerinin kendilerine aktarılmıştır. Bu bağlamda mevzuat hazırlamada hem birliğin sağlanması hem de konu çakışmasının önüne geçilmesi amacıyla TTKB'nin mevzuat hazırlamada danışma rolü verilerek ortaya çıkacak sorunların karara bağlanması önerilir.

Araştırma sonucunda, 652 sayılı KHK ile yeniden yapılandırmanın merkez teşkilatla sınırlı kaldığı ifade edilmektedir. Türk Millî Eğitim Sistemi dikkate alındığında MEB düzeyinde gerek merkez teşkilat gerekse taşra teşkilatı bir bütün olduğu düşünüldüğünde taşra teşkilatını da dikkate alan yapısal düzenleme önerilebilir. Bu doğrultuda taşra teşkilatının da yapılandırılarak merkez teşkilatı ile sistem bütünlüğünün sağlanması öngörülmektedir.

Genel olarak MEB merkez teşkilatı yeni yapılanmasında hizmet birimleri arasında sorumluluk dağılımı açısından olumlu görüş ifade edilse de bazı hizmet birimlerinin ilgi alanları gereği iş yüklerine bağlı olarak daha fazla sorumluluk alanları olduğu belirtilmiştir. Ana hizmet birimleri ve yardımcı hizmet birimlerinin üzerinde bulunan sorumluluk alanlarını ve dolayısıyla iş yükleri tarayarak yeniden gözden geçirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Acar, M. (2004). *Örgüsel yönetim*. Ankara: Nobel.

Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Ankara: Pegem.

Akyüz, Y. (2011). *Türk eğitim tarihi*. Ankara: PegemA.

Ambrose, M. L., & Schminke M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, ınteractional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology, 88* (2), 295-305.

Appelbaum, S. H., Everard, A., & Hung, L. T. S. (1999). Strategic downsizing: Critical success factors. *Management Decision, 37*(7), 535-552.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theoryand research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 293-315.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. baskı). Ankara: Hatiboğlu.

Balay, R. (2010). Yönetimde yaratıcılık. İçinde H. B. Memduhoğlu, K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (ss. 53-71). Ankara: PegemA.

Balcı, A. (2011). Eğitim Yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim, 36*(162), 196-208.

Baligh, H. H. (2006). *Organization structures (Theory and design analysis and prescription)*. New York: Springer.

Barbaros, İ. (1995). Millî eğitim sisteminde yönetimi geliştirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1*(2), 227-231.

Barnett W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology, 21,* 217-236.

Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel.

Beer, M. (2011). Developing an effective organization: interventıon method, empirical evidence, and theory. *Research in Organizational Change and Development, 19*, 1-54.

Bennis, W.G. (1963). A new role for behavioral science: Effecting organizational change. *Administrative Science Quartely, 8*(2), 125-165.

Berke, D. (2005). *Succession planning and management a guide to organizational systems and practices*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review, 3*(1), 36-52.

Blaschke, S. (2008). *Structures and dynamics of autopoietic organizations theory and simulation*. Frankfurt: Gabler.

Bloisi, W., Cook, W.C., & Hunsaker, P. L. (2003). Management and organizational behaviour. UK: McGraw-Hill.

Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science, 46*(4), 500-531.

Buluç, B. (1996). Yönetimde örgütleme süreci. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2*(4), 513-522.

Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2009). *Building organizational change capacity*. Experienced based paper on the Management Consulting Division İnternational Conference: June 2009, Vienna. http://www.iff.ac.at/oe/full_papers/Buono%20Antony%20F._Kerber%20Kenneth%20W.pdf adresinden 08.08.2013 tarihinde indirilmiştir.

Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *İnternational Journal of Management Reviews, 7*(2), *73-90.*

Burns, L. R., & Wholey, D. R. (1993). Adoption and abandonment of matrix management programs: effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *The Academy of Management Journal*, *36*(1), 106-138.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlemek*. Ankara: Pegem.

Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (17. Basım). Ankara: PegemA.

Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational design a step-by-step approach* (2th Edition). New York: Cambridge University.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemA.

Cameron K. S., & Freeman, S. J. (1993). Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organization Science*, *4*(1), 10-29.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı.

Child, J. (1972). Organization structure and strategies of control: a replication of the aston study. *Administrative Science Quarterly*, *17*(2), 163-177.

Child, J. (1984). *Organization: A guide to problems and practice*. London: Athenaeum.

Clark, B. R. (1956) Organizational adaptation and precarious values: a case study. *American Sociological Review, 21*(3), 327-336.

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations, 1*, 512-532.

Cohen, L., Monion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. New York: Routledge.

Csaszar, F. A. (2009). *Organizational structure as a determinant of performance*. (Published doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI: 3363274). University of Pennsylvania, Pennsylvania.

Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama, 36*, 536-57.

Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi*. Ankara: Gazi.

Çukurçayır, M.A., & Çelebi, E. (2009). Bilgi toplumu ve e-devletleşme sürecinde Türkiye. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(9), 59–82.

Daft R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Singapore: Seng Lee.

Daft, R. L. (2009). *Organization theory and design*. USA: Nelson.

Dalay, İ. Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Modern yönetim yaklaşımları.* İstanbul: Beta.

Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change the contemporary experience of people at work*. London: Sage.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science, 35*(1), 25-41.

Dibella, A. J. (2007). Criticial perceptions of organizational change. *Journal of Change Management, 7*(3-4), 231-242.

Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt geliştirme teori, uygulama ve teknikleri (2. Baskı)*. İstanbul: Alfa.

Doğru, M. ve Uyar, S. (2012). Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma (Konya ili örneği). *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 32*, 119-143.

DPT, (2006). Dokuzuncu kalkınma planı (2007-2013). T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yükseköğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporu. plan9.dpt.gov.tr/oik51_yuksekogretim/51egitimy.pdf adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

Düren, Z. (2002). *2000'li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa.

Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.

Eisenstadt, S. N. (1959). Bureaucracy, bureaucratization, and debureaucratization. *Administrative Science Quarterly*, *4*(3), 302-320.

Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: PegemA.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.

Eren, V. (2006). Personel rejiminde bürokratik modelden işletmeci anlayışa geçiş. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *?*, 131-153.

ERG, (2012). *Eğitim izleme raporu 2011*. İstanbul: Eğitim Reformu Girişimi.

Fagenson-Eland, E., Ensher, E. A., & Burke, W. W. (2004). Organization development and change interventions a seven-nation comparison. *Journal of Applied Behavioral Science*, *40*, 432-464.

Falaschetti, D. (2009). *Democratic governance and economic performance how accountability can go too far in politics, law, and business*. New York: Springer.

Fay, D., & Lührmann, H. (2004). Current themes in organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*(2), 113-119.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College.

Galbraith, J. R. (2005). *Designing the customer - centric organization a guide to strategy, structure, and process*. San Francisco: Jossey-Bass.

Galbraith, J. R. (2009). *Designing matrix organizations that actually work how ibm, procter & gamble, and others design for success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Galbraith, J. R. (2010). The multi-dimensional and reconfigurable organization. *Organizational Dynamics*, *39*(2), 115-125.

George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th edition). New Jersey: Pearson.

Gottlieb, M. R. (2007). *The matrix organization reloaded adventures in team and project management*. London: Praeger.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Binging together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, *21*(4), 1022-1054.

Gulick, L., & Urwick, L. (2003). *Papers on the science of administration*. London: Routledge.

Güçlü N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişimin yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, *13*, 240-254.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*, 147-159.

Hall, R. H. (1962). Intraorganizational structural variation: application of the bureaucratic model. *Administrative Science Quarterly*, *7*(3), 295-308.

Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, *33*(1), 92-104.

Hall, R. H., & Tittle, C. R. (1966). A note on bureaucracy and its correlates. *American Journal of Sociology*, *72*(3), 267-272.

Hassard, J. (1993). *Sociology and organization theory*. New York: Cambridge.

Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.

Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: İlke, yöntem ve süreçler*. Ankara: Nobel.

Hitt, M. A., Black, S. J., & Porter, L.W. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson.

Hoy, W. K., & Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.

Inkson, J. H. K., Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (1970) Organization context and structure: an abbreviated replication and source. *Administrative Science Quarterly*, *15*(3), 318-329.

Isabella, L. A. (1990) Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, *33*, 17-41.

Jones, G. (2010). *Organizational theory, design and change* (6th edition). New Jersey: Pearson.

Karip, E. (1997). Eğitimde yeniliklerin uygulanmasını etkileyen etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1*, 63-82.

Kavak, Y. (1997). Eğitim, istihdam ve işsizlik ilişkileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13*, 21-26.

Kerber, K. W., & Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change: reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, *23*(3), 23-38.

Kezar, A. J. (2001). *Understanding and facilitating organizational change in the first 21st century: Recent research and conceptualizations*, *28*(4). San Francisco: Jossey-Bass.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul. Beta.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, *73*(4), 59–67.

Köksal, K. (1999). Yerinden yönetime evet ancak…. *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama*, *17*, 119-124.

Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2th edition). Chicago: The University of Chicago.

Kurt, T. (2004). *Örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kurt, T. (2006). Eğitim yönetiminde yerelleşme eğilimi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, *14*(1), 61-72.

Lægaard, J., & Bindslev, M. (2006). *Organizational theory*. ?: Ventus.

Lau, C. M., & Woodman, R.W. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 537-554.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment.* Boston: Harvard University.

Lewin, K. (1947). Social change frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science equilibria and social change. *Human Relations*, *1*(5), 5-41.

Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtle, K. H. (2010). *Methods in educational research from theory to practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mansfield, R. (1973). Bureaucracy and centralization: An examination of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, *18*, 477 - 488.

Marton, F. (1988). Phenomenography: a research approach to ınvestigating different understandings of reality. In R. R. Sherman & R.B.Webb (Eds). *Qualitative research in education: Focus and education* (pp. 140-160). London: Routledge.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London: SAGE.

MEB, (1962). *VII. Millî eğitim şûrası*. ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06 /06021707_7_sura.pdf adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

MEB, (1974). *IX. Millî eğitim şûrası*. http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06 /06021628_9_sura.pdf adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

MEB, (1988). *XII. Millî eğitim şûrası*. http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06 /06021525_12_sura.pdf adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

MEB, (1996). *XV. Millî eğitim şûrası*. http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06 /06021410_15_sura.pdf adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

MEB, (2009). *MEB 2010-2014 stratejik planı*. http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_ V2/MEBStratejikPlan.pdf adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

MEB, (2010). *XVIII. Millî eğitim şûrası*. http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_ 06/27014218_18_sura.pdf adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

MEB, (2012). *2013 yılı bütçe sunuşu*. http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2012 /bhm/MEB2013Butcesi.pdf adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

MEB, (2013) içinde Millî eğitim bakanlığının kısa tarihçesi. http://www.meb.gov.tr/ meb/tarihce.html adresinden 20.04.2013 tarihinde alınmıştır.

Mehan, H. (1978). Structuring school structure. *Harvard Educational Review*, *48*(1), 32-64.

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change, *Journal of Change Management*, *6*(2), 217–231.

Meyer, M. W. (1968). Automation and bureaucratic structure, *The American Journal of Sociology*. *74*(3), 256-264.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy structure and process*. California: Stanford University.

Mintrop, H. (2004). *Schools on probation how accountability works (and doesn't work)*. New York and London: Teachers College.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Mullins, L. J. (2005). *Management and organizational behaviour*. London: Pearson.

Newstrom, W. J., & Davis, K. (1993). *Organizational behaviour: Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.

Onal, G. (1998). *İşletme yönetimi ve organizasyonu (2. Baskı)*. İstanbul: Türkmen.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *15*(1), 73-101.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(4), 461-524.

Özdemir, S. (1996). Okula dayalı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *2*(3). 421-426.

Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (geliştirilmiş 7. baskı). Ankara: PegemA.

Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (1999). Eğitimde değişimi uygulama modelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *17*, 91-103.

Özden, Y. (2008). *Eğitimde yeni değerler eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem.

Öztürk, M., & Tengilimoğlu, D. (2006). Örgütsel küçülmenin işgörenlere etkisi: Bir kamu hizmet sektörü uygulaması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, *2*, 34-52.

Palumbo, D. J., & Styskal, R. A. (1974). Professionalism and receptivity to change. *American Journal of Political Science*, *18*(2), 385-394.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-II. *Administrative Science Quarterly*, *1*(2), 225-239.

Patterson, J. L. (2003). *Coming even cleaner about organizational change*. Oxford: The Scarecrow.

Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. New York: Oxford University.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, *25*(4), 783-794.

Pira, A., Kocabaş, F. (2003). Örgütsel iletişim açısından değişim mühendisliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 87-102

Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, *14*(1), 115-126.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, *13*(1), 65-105.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, *14*(1), 91-114.

Ranson, S., Hinnings, B., & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, *25*(1), 1-17.

Rathod, P. B. (2010). *Elements of development-administration (theory and practice)*. Jaıpur: ABD.

Reimann, B. C. (1973). On the dimensions of bureaucratic structure: an empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, *18*(4), 462-476.

Reimann, B. C. (1974). Dimensions of structure in effective organizations: some empirical evidence. *The Academy of Management Journal*, *17*(4), 693-708.

Resmî Gazete, (2011). *Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.* http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx# adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

Riggall, A., & Sharp, S. (2008). *The structure of prımary educatıon: England and other countries (Primary Review Research Survey 9/1)*. Cambridge: University of Cambridge Faculty of Education.

Rowan, B. (1982). Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools. *Administrative Science Quarterly*, *27*, 259-279.

Rutherford, C. (2006). Teacher leadership and organizational structure: The implications of restructured leadership in an Edison school. *Journal of Educational Change*, *7*, 59-76.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi.

Sackmann, S. A., Eggenhofer, P. M., & Friesl, M. (2009). Sustainable change long-term efforts toward developing a learning organization. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, *45*(4), 520-549.

Sanghi, S. (2007). *The Handbook of competency mapping understanding, designing and ımplementing competency models in organizations* (2th Edition). New Delhi: SAGE.

Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, *9*(1), 27-47.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour*. Newyork: Wiley.

Schlechty, P. (2005). *Okulu yeniden kurmak* (Çev. Y. Özden). Ankara: Nobel.

SETA, (2011). *2011'de Türkiye*. Ankara: SETA.

Sezgin, F. (2010) . Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, *35*(156). 142-159.

Shah, A. (2005). *Public sector governance and accountability series public services delivery*. Washington: The World Bank.

Smollan, R. K. (2006) Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioral responses to change. *Journal of Change Management*, *6*(2), 143–58. http://dx.doi.org/10.1080/14697010600725400 adresinden indirilmiştir.

Snabe, B. (2007). *The usage of system dynamics in organizational ınterventions*. Frankfurt: Gedruckt.

Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity - a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, *11*(4), 408–424.

Stickland, F. (1998). *The dynamics of change: Insights into organisational transition from the natural world*. London: Routledge.

Stinchcombe, L. (1959). Bureaucratic and craft administration of production: a comparative study. *Administrative Science Quarterly*, *4*(2), 168-187.

Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, *1*(2), 50-61.

Szabla, D. B. (2007) A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, *18*(4), 525-558.

Şimşek, H. (1997). *Yirmibirinci yüzyıl eşiğinde paradigmalar savaşı: Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem.

Şimşek, H., & Louis, K. S. (1994). Organizational change as paradigm shift: Analysis of the change process in a large, public university. *The Journal of Higher Education*, *65*(6), 670-695.

Şimşek, M. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla.

Şirin, H. (2000). Bireysel ve örgütsel bellek. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *21*, 83-96.

Şişman, M. (2004). Türk eğitim sistemi. İçinde Y.Özden (Editör), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (ss.59-98). Ankara: PegemA.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: PegemA.

Taşar, H. H. (2009). Merkeziyetçi yönetim yapısının kamu okulları üzerinde bıraktığı olumsuz etkiler. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *2*(2), 108-119.

Taylor, B. W. (2007). *Introduction to management science* (9th edition). New Jersey: Pearson.

Taymaz, H. (2007). *Okul yönetimi*. Ankara: PegemA.

Thames, R. C, & Webster, D. W. (2009). Chasing change: Building organizational capacity in a turbulent environment. America: Wiley.

Thompson, B. L. (1998). *Yeni yöneticinin el kitabı 1: Yönetim fonksiyonları* (Çev. V. D. Diker). İstanbul: Hayat.

Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *12*(1), *185-202*.

Tutum, C. (1990). Kamu personeli sorunu. *Amme İdaresi Dergisi*, *23*(3), 31-45.

Uluğ, F. (1998). Eğitim sisteminde değişime yapısal uyum sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *14*, 153-166.

Uluğ, F. (2000). Millî eğitim bakanlığı merkez örgütü üzerine analitik bir değerlendirme. İçinde 2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, Ankara, 11-13 Ocak 2001. Ankara: Eğitimde Yansımalar.

UNESCO, (2006). *Structure of the educational system*. http://www.iiep.unesco.org/file admin/user_upload/Research_Highlights_Emergencies/Chapter33.pdf adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995) Explaining development and change in organizations. Academy of Management Review, *20*, 510–40.

Van der Loo, H., & Van Reijen, W. (2006). *Modernleşmenin paradoskları* (Çev. Kadir Canatan). İstanbul: İnsan.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Washington university predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 132-142.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Pschology*, *50*, 361-386.

White, S., & Linden, G. (2002). Organizational and industrial response to market liberalization: the interaction of pace, incentive and capacity to change. *Organization Studies*, *23*(6), 917-948.

Yağmurlu, A. (1997). Örgüt kültürü: tanımlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, *52*(1-4). 717-724.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Ankara: Nobel.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (7. Baskı). Ankara: Seçkin.

Yılmaz, A. (2007). AB'ye uyum sürecinde Türk kamu yönetiminin dönüşümü üzerine notlar. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *17*, 215-240.

EK

Ek 1. Görüşme Formu

Görüşme formu, *görüşme kabul formu* ve *görüşme soru formu* olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

I. GÖRÜŞME KABUL FORMU

Sayın Katılımcı,

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisiyim. Bu form "Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Yeniden Yapılanmaya İlişkin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezimle ilgili bir görüşme yapma isteği ve tez konumla ilgili bilgi vermek amacıyla düzenlenmiştir.

Araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı üst düzey yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (652 sayılı KHK) çerçevesinde gerçekleşen yapısal değişikliğin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu araştırma kapsamında elde edilen tüm veriler **sadece araştırma kapsamında ve araştırmacı tarafından kullanılacaktır**. Katılımcı bilgileri üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı araştırmacı tarafından teminat olarak verilmiştir.

Araştırmaya gönüllü olarak katıldığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Hasan TABAK

Bu görüşme kabul formunu okuyup onaylayarak verdiğim bilgilerin bilimsel amaçla kullanılmasını kabul ediyorum.

Ad-Soyad: _____

Hizmet Birimi: _____

Hizmet Birimindeki;

Pozisyon: _____

Bu pozisyonda hizmet süresi: _____

Görme Tarihi: ____/____/_____ İmza: _____

II. GÖRÜŞME SORU FORMU

1. 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (652 sayılı KHK) ile Teşkilat yapısını düzenleyen, 1992 yılından 2011 yılına kadar uygulanan 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun arasındaki farklılıklar nelerdir?

a) Ne tür farklılıklar bulunuyor genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?
b) Hizmet Biriminizin sorumluluk alanı içinde iş ve işlemleri düşünüldüğünde 652 sayılı KHK ile 3797 sayı önceki kanun arasında en temel farklılıkları nasıl ifade edebilirsiniz?

2. 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (652 sayılı KHK) ile Teşkilat yapısında meydana gelen değişimi nasıl değerlendirmektesiniz?

a) Söz konusu değişimin gerekçesi/leri sizce nelerdir?
b) Size göre 652 sayılı KHK nasıl bir örgüt yapısı öngörmektedir?

3. 652 sayılı KHK'nin hizmet birimleri arasında işbirliğine yönelik olumlu katkıları var mıdır? Varsa; İş ve işlemlerde

a) karar verme,
b) planlama,
c) örgütleme,
d) iletişim,
e) koordinasyon,
f) etkililik,
g) değerlendirme açılarından bu olumlu katkılarını değerlendirebilir misiniz lütfen?

4. Üst düzey yöneticiliğini yaptığınız hizmet birimini dikkate aldığınızda 652 sayılı KHK'nin biriminizde nasıl değerlendirmektesiniz?

a) Avantajlar nelerdir? Bu avantajları nasıl değerlendirmektesiniz?
b) Dezavantajlar nelerdir? Bu dezavantajları nasıl değerlendirmektesiniz?

5. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının tümünü dikkate aldığınızda 652 sayılı KHK'nin etkililiği hakkında görüşleriniz nelerdir? Genel olarak nasıl bir değerlendirmede bulunursunuz?

6. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının tümünü dikkate aldığınızda 652 sayılı KHK'nin size göre iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümleri var mıdır?

Varsa;

a) Bunlar nelerdir?
b) Belirttiğiniz bu noktalara ilişkin önerileriniz neler olabilir?

7. Üst düzey yöneticiliğini yaptığınız hizmet birimini dikkate aldığınızda 652 sayılı KHK'nin size göre iyileştirilmesi ya da eklenmesi gereken hükümleri var mıdır?

Varsa;

a) Bunlar nelerdir?
b) Belirttiğiniz bu noktalara ilişkin önerileriniz neler olabilir?