

güz 2001

DAHABİR ZİRVEDEKİLER VE YUKARI YAMAÇLAR

Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN

Özel ya da kamu kuruluşlarında üst yöneticiler her zaman yukarıya bakmak alışkanlığında olan orta kademe yöneticileri tarafından kritik konumda algılanırlar. Tepe noktasından sisteme giren ve çıkanlar, alt sistem yöneticileri bakımından *"hayat-i öneme haizdirler"*. Çünkü örgütlerde üst yöneticilerin değişmesi örgüt havasını derinden etkiler, hiyerarşik süreçleri ısıtır. Bir üst düzey yöneticinin ayrılması ya da atanmasını izleyen dönemde içe ve dışa dönük doğal (informal) iletişimin hızı ve yoğunluğu hemen artmaya başlar. Sistemden çıkan yöneticiler için "hesap günü" kurulur; ayrılanın günahları ve sevapları birlikte çalıştıkları takım arkadaşları tarafından kurumun göreceli adil terazisine yeniden boşaltılır. Bu süreçte dikkati çeken, daha öncesinde bakan ya da müsteşarı totemleştirenlerin, hem onun yeni günah listelerini, kamu vicdanını rahatlatmak amacıyla kapalı kapılar ardından koridorlara boşaltmaları, değerlendirme ölçütlerini ve yargılarını yeniden belirlemeleridir.

Bu dönemde, yeni bir üst yöneticinin (yeni totemin) atanması söz konusu ise, gidenin faziletleri ve yanlışları ile gelenin öz geçmişi Bakanlığın katlarında, bloklarında, çalışma ve toplantı odalarında, koridorlarda takas edilir. Bu dönem, Mehmet Akif Ersoy'un *"Gelenin keyfi için geçmişe kalkıp sövemem"* mısrası ile lanetlediği dönemdir. Milli Eğitim bakanlığı Kasım 2001 den beri bu dönemi yaşıyor.

Türkiye'nin genel yönetim yapısı gereği, üst düzey yöneticilerinin sistemi etkilemeleri daha çok bakan düzeyindeki değişmelerde yaşanır. Gerçekte, işletmelerde ya da kamu kuruluşlarında olsun, üst düzey yöneticinin değişmesi sonucu "sistem dengesinin bozulması", yeni dengelerin kurulması süreçlerinin, "vizyon geliştirme", ve "vizyonun paylaşımı" boyutlarında yaşanması beklenir. Üst yöneticinin değişmesi veya örgütlerin birleşmeleri/ayrılmaları (evlilikleri), insan vücudundaki organ nakli etkisine benzer bir kabul sorunu yaratır. Bu kritik zamanda sistemin yeni yöneticiyi kabulü, yeni yöneticinin sisteme uyumu için uygun yönetsel önlemlerin, araçların işe koşulması gerekir.

aytaç açılın

Bakanların mensup oldukları siyasi kuruluşun politikalarını izleyerek geliştirdikleri vizyonu (varsa) Bakanlık düzeyine taşıdıklarında bu yeni duruma ilk biat edenler, hiyerarşideki konumları gereği müsteşarlardır. Müsteşarlar, Bakanların vizyonlarının açınımlarını tanımlarlar. Erkini kabul ettiği siyasal grubun politikalarını örgüt amaçları açısından yorumlarlar. Yeni vizyonu, ilke ve amaçlar boyutunda tanımlayıp örgütün tümü tarafından paylaşılmasını sağlarlar. İcracı ve destek birimlerine ilk hareketi vererek uygulamayı başlatır; düşünceleri “hayata geçirirler”. Eğer Bakan, lider özelliklerine yeterince sahip değilse, doğal olarak o bakanlıkta bir vizyon geliştirilmesinden, yeni ilke ve stratejilerden ve izleyerek değişmeden, “ üretilen hizmetin kalitesinden” söz etmek çok zordur. Bu durumda bakanlıkta yönetim, teknik ve işletme boyutları ile müsteşarlara kalır.

Üst yöneticinin hizmet süresi ile, kurumda başarılan değişme, iyileşme ve yenileşmenin ve hizmet kalitesinin artması arasında kesin bir ilişki yoktur. Örneğin çok kısa süre Milli Eğitim Bakanlığı yapmış, Mustafa Necati, Hasan Ali Yücel aydınlık, çağdaşlık yönünde değişmiş bir Bakanlık bırakmışlardır. Milli Eğitim Bakanlığında müsteşarlık yapmış ve adları hala anılan yöneticiler vardır. Ancak yaklaşık on yıl müsteşarlık görevini özveri ile yürüten bir üst yöneticinin Bakanlığının toplumsal, teknik ve işletme boyutlarında ulaştığı etkililik düzeyini benimsemesi ve kabullenmesi gerekir. Son on yılda Türkiye Milli Eğitim sistemindeki iyileşmeler değerlendirilirken “sekiz yıllık zorunlu kesintisiz ilköğretim” kuşkusuz anımsanacaktır. Ancak bu değişimin nasıl bir emir komuta zincirinin ürünü olduğu da değerlendirmelere katılacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığının son on yıllık döneminin dikkati çeken özelliklerinden biri, uygulama kararlarının oluşturulması ile bu kararların iptal gerekçelerinin hazırlanmasının aynı üst yönetici dönemine rastlamış olmasıdır. Bu yargıya örnek olarak “ders geçme”, “ilköğretimde öğrenci başarısını değerlendirilmesinde velinin mutlak katılımı”, “öğretmenlerin sınavla alınması”, “pedagojik formasyonu olmayan meslek yüksek öğretim mezunlarını öğret olarak atanması”, “Ortaöğretim öğrenci başarı ölçütünün düşürülmesi”, “norm kadro uygulamalarını”, “eğitimde toplam kalite uygulamaları”, anımsamak yeterli olabilir.

Şimdi zirveye en yakın yamaçlardaki kaymanın, Türkiye eğitim sisteminde hangi dengeleri, ne denli etkileyeceğini gözlemenin zamanıdır. Eğer sistemden bir parçayı ayırdığınız zaman sistemde bir değişme meydana gelmiyorsa, o parçanın o sisteme ait olmadığı düşünülebilir. Buna karşılık eğer sistemin işleyişinde bir kaos yaşıyorsa bunu hayra yormak gerekir. Kahramanmaraş'ta sık yinelenen bir deyiş-bence, durumu anlatmak için ipucu verebilecek içeriktedir.

“Bir bey ölmeyen Maraş yıkılmaz”