



KAMU ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİMİN YÖNETİLMESİ (652 SAYILI K.H.K. ÇERÇEVESİNDE MEB ÖRNEĞİ)

MANAGEMENT OF CHANGE in PUBLIC ORGANIZATIONS (EXAMPLE OF MINISTRY OF EDUCATION WITHIN THE FRAMEWORK OF DECREE LAW NO:652)

Ahmet YILDIRIM¹, İlker Hüseyin ÇARIKÇI²

Öz

Bu çalışma ile 652 sayılı K.H.K. ile başlatılan Milli Eğitim Bakanlığındaki (MEB) bürokratik-örgütsel değişim süreci, MEB taşra örgütü yöneticileri perspektifinde³ değerlendirilmiştir. Araştırma; MEB taşra örgütü yöneticilerinin, MEB’de sürdürülen değişim süreci hakkındaki düşüncelerini tespit etmeye yönelik bir ölçekle gerçekleştirilmiştir. Analizler; örneklem grubu olarak belirlenmiş İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan İl Milli Eğitim Müdürü, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, İl Milli Eğitim Şube Müdürlerinden sağlanan 289 anket ile gerçekleştirilmiştir. Ardından ölçülmesi amaçlanan yapılar (faktörler) tespit edilmiş, belirlenen yapıların teorik ve uygulamadaki kapsamı değerlendirilmiş, her yapının ilgili ölçek maddesi oluşturulmuştur. Bu maddeler oluşturulurken yüzeysel geçerlilik, teori ve uygulama kapsamında gözetilmiştir. Faktörlerin yapısal geçerliliği için yapısal eşitlik modeli testi uygulanması gerçekleştirilmiştir

Yapısal eşitlik modeli testi, araştırma verilerinin analizinde iki aşamada yapılmıştır. Ölçülen modelinin sınanmasında Lisrel 8.80 programı kullanılmıştır. Hipotezlerin analizleri için; ortalama skorları, güvenilirlikleri ve korelasyon değerleri, nedensel ilişkilere dayalı regresyon analizi, model uyum istatistikleri, çapraz tablo ve ki- kare testleri, tek yönlü anova, one-sample t testi gibi testler kullanılmıştır.

Ulaşılan sonuçlar itibariyle, MEB taşra örgütü yöneticilerinin; MEB örgütsel yapısında bir değişim ihtiyacının varlığını istatistiksel olarak kabul ettikleri, MEB’de başlatılan değişim ile ilgili olarak temel hazırlıkların yapıldığını ama değişim ile ilgili olarak paydaşların sürece dâhil edilmediklerini, değişim ile ilgili olarak direnç düzeyinde bireysel endişeleri olmalarına rağmen, değişimin sonuçlarından umutlu oldukları tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; kamu örgütlerinin çağın koşullarına yönelik olarak yeniden yapılanmalarının gerekliliği; ortaya konulacak değişim planlamasında ve gerçekleştirilmesinde ilgili paydaşların ve çalışanların tamamının sürece katılımları, gerçekçi bir değişim vizyonunun zorunluluğu ve

¹Dr., Isparta Milli Eğitim Müdürlüğü, ahmetytr@gmail.com

² Öğretim Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, carikci@iibf.sdu.edu.tr

³Bu çalışma, “Kamu Örgütlerinde Değişimin Yönetilmesi (652 Sayılı K.H.K. Çerçevesinde MEB Örneği) başlıklı proje kapsamında Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından 3293-D1-12 numaralı Doktora Projesi kapsamında desteklenmiştir.

değişim hedeflerinin kamuoyu ile paylaşılarak değişim sürecine kamuoyu desteğinin sağlanması gerektiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Değişim Yönetimi, Örgütsel Değişim, Yeniden Yapılanma

Abstract

In this thesis study, bureaucratic- organizational changing process in Ministry of National Education (MNE) is evaluated with the perspective of Provincial Directors of MNE. The study is aimed to make contributions to the organizational changing process initiative carried out in MNE in terms of change management. The survey is conducted with 48 item scale, measuring the perception and attitude of MNE's provincial directors about the ongoing changing process in MNE and resistance of them against this process. The analysis are made with 289 questionnaires which are provided from Provincial Education Directors, Deputy Directors and Head of Departments serving in the Directorate of National Educations of 81 provinces. When these items are being formed, superficial validation is theoretically and practically taken into account. In the analysis of survey data, structural equation modeling is done in two stages. In the first stage, as a measurement model structural validation of identified structures, in the second stage, formation of structural model namely testing of related hypothesis are performed. In the testing of measured model using Lisrel 8.80 program, items which exacerbate compliance statistics are excluded from the analysis. For the analysis of hypothesis; mean scores, reliability and correlation values, regression analysis based on casual relations, model concordance statistics, crosstab and chi square tests, one way anova, one-sample t-test are used as tests.

As the achieved results, it is determined that, directors of MNE's provincial organization statistically agree to the need for change in the organizational structure of MNE, they think that the basic preparations have been made related to launched change in MNE, but the stakeholders were not involved in this process, although they have individual concerns in the level of resistance regarding the change , they are hopeful about the consequences of it. According to the obtained results, need for restructuring of public organizations to get up to date with contemporary conditions, involvement of all relevant stakeholders and staff in the planning and realization of introduced changing process, necessity of a realistic changing vision and ensuring the public support for changing process by sharing changing targets with public can be claimed.

Keywords: Change, Change Management, Organizational Change, Restructuring

1.GİRİŞ

Günümüzde örgütler düne göre; baş döndürücü bir hızla değişen bir çevresel ortamda faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar. Örgütler; küresel ölçekte gerçekleşen rekabet, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, iletişim alanındaki yenilikler, ülkelerin değişen nüfus ve toplumsal yapısı, küreselleşen dünya gibi etkenlere göre; kendi durumlarını gözden geçirerek, yeniden yapılanmalarını zorunlu kılmaktadır ki, bu zorunluluk varlıklarını sürdürebilmelerinin tek yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla yaşadığımız çağın baskın bir karakteri olan değişim olgusu, örgütleri sürdürülebilir bir değişim dinamiğini yakalamaya zorlamaktadır. Bu süreçten kamu örgütlerinin muaf olması beklenemez.

Kurt Lewin (1947) Human Relations dergisinin ilk sayısında yazdığı “Frontiers in Group Dynamics” isimli makalesinden itibaren ilgili literatürde, örgütsel değişim ve değişimin yönetilmesi bağlamında; genel olarak değişimin yöntemi, zamanlaması, değişime direnç, değişimin hedefleri ve sonuçları ile ilgili konular

hakkında oldukça zengin bir birikim oluşmuştur. Ancak , tarihsel olarak başarılı örgütsel değişimlerin sayısının çok fazla olmaması konunun ciddiyetini göz önüne sürmektedir.

Machiavelli 1505 yılında yayımlanan Hükümdar isimli kitabında, değişimin yönetilmesinden “daha güç” veya “uygulanması tehlikeli olan” başka bir şey yoktur, demiştir. Machiavelli’ye göre; değişim ile eski düzenden çıkarları olan herkes değişime karşı direnç gösterir, değişimden yararlanacak olanlar ise, sadece pasif bir destek sağlarlar.

Literatürde yapılmış çalışmalara göre örgütsel değişim hedefi ile istenilen başarı arasında çoğu zaman ters bir orantının varlığı söz konusudur. Akademik düzeyde yapılmış bir çok çalışmaya göre (Beer ve Nohria, 2000); örgütsel değişim girişimlerinin bir çoğunun başarısızlıkla sonuçlandığı, hatta eski durumdan daha kötü hale geldiği tespit edilmiştir.

Çalışmamızın ana temasını oluşturan Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye’nin en büyük kamu örgütüdür. Hizmet ürettiği kitleyi göz önünde tutarsak, toplumun kahir ekserisini ya doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla bahse konu olan kamu örgütündeki değişimin muhtemel etkilerine bağlı olarak gerçekleştirilen değişim sürecinin barındırdığı riskler oldukça fazladır. Değişim sürecindeki var olan risklerin büyüklüğüne paralel olarak, değişime karar verenlerin karşılaşacağı siyasi sonuçlarının da ağır olacağı kabulü göz önünde tutulursa, değişim girişimini başlatanların ve yönetenlerin, değişim yönetimi tekniklerinin sağladığı bilimsel tecrübelerle hareket etmenin temel bir kabul olması beklenmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığı; toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak, insan kaynaklarını geliştirmek, toplumu geleceğe hazırlamak gibi stratejik ve kritik önemde sorumlulukları yerine getirmekle görevli bir kamu örgütüdür. Örgütün yasal mevzuat çerçevesinde kendisine verilen ve sınırları çizilen görevleri icra edebilmesi etkin çalışan bir örgütsel mekanizma ile mümkündür. Etkinlik, verimlilik ve eşgüdüm sorunlarını çözmüş bir Milli Eğitim Bakanlığına ülkemizin bugüne nazaran yarın daha fazla ihtiyacı olacaktır. Eğitim sistemini yöneten Milli Eğitim Bakanlığının örgütsel anlamda bir takım iyileştirmeler ve düzenlemeler yapıldığı, tarihsel süreçteki yasal değişikliklerin incelemelerinde tespit edilmiştir. Fakat bahse konu olan düzenlemelerin sorunları çözmekten ziyade örgütü sistematik olarak büyüttüğü, büyüdüğü oranda koordinasyon sorunlarını arttırdığı ve hantallaştırdığı görülmektedir. Sorunlara çözüm üreten bir etkinlikten ziyade kendisi sorun üreten bir görünüme kavuşan Bakanlık merkez örgütü ile ilgili çözüm arayışları zaman zaman politikacılar, zaman zaman da akademik çevreler tarafından gündeme getirilmiştir. Bu bağlamda 18 Eylül 2011 tarihinde yayınlanan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Tasarımı ve süreçleri yeniden tanımlanmış ve bir değişim süreci başlatılmıştır.

1.1.Maarif’i Umumiye Nezaretinden Milli Eğitim Bakanlığına, Eğitim Örgütünün Bürokratik, Örgütsel, Tarihsel Temelleri

Tanzimat döneminde eğitim ile ilgili hizmetleri yürütmek amacıyla 1846 yılında Meclis-i Maarif-i Muvakkat yani “Geçici Eğitim Meclisi” adlı bir meclis kurulmuştur. Bu meclisin aldığı kararlar doğrultusunda Osmanlı Devleti’nde eğitim hizmetlerinden doğrudan sorumlu ve Hükümet Başkanına bağlı Meclis-i Maarif-i Umumiye (Genel Eğitim Meclisi) kurulmuştur (Koçer 1991: 53).

Osmanlı Devleti’nde eğitim işlerinin ilk defa Kabinenin bir üyesi yani bir Nazır tarafından yönetilmesi 1856 Islahat Fermanı’nın ilan edilmesinin hemen ardından, 1857’de Maarif-i Umumiye Nezareti kuruluşu ile gerçekleştirilmiştir. Islahat Fermanı’nda Nezaretin kurulma gerekçesi şöyle açıklanmıştır.(Unat 1964: 21.)

“Batılı güçlü devletlere ve Hristiyan azınlıklara yurttaşlık hakları açısından yeni güvenceler vermek ve Avrupa devletleriyle daha yakın ilişkiler kurmak için yönetim organizasyonunda yeni düzenlemelere gitme gereği doğmuştur. Bu amaçla, eğitim işlerinin daha büyük bir önemle ve Meclis-i Vükela’ya dahil bir “nazır” tarafından yönetimini sağlayacak olan “Maarif-i Umumiye Nezareti”nin kurulması kararlaştırılmıştır. “

1876 yılında çıkarılan Kanun-ı Esasi’de; eğitim ile ilgili hususlara yer verilerek, öğretimin serbest ve her Osmanlı vatandaşının kanuna uymak şartıyla eğitim alma hakkının bulunduğu, okulların devletin denetimi altına alınacağı ve ilköğretimin Osmanlı vatandaşlarına zorunlu olduğu belirtilmiştir. Bir bakıma 1876 Anayasası’na eğitimle ilgili konuların girmesi ile birlikte devletin eğitimle ilgili görev ve sorumlulukları olduğu resmi olarak tescil edilmiştir (Başar 2004: 47).

Maarif-i Umumiye Nezaretinde 1879 yılında yeni bir değişim süreci başlatılarak, öğretim basamaklarına uygun dairelere ayrılmış ve bu yeni organizasyon yapısı Cumhuriyet döneminde de varlığını korumuştur (Başar 2004: 48).

II. Meşrutiyet’in ilanından sonra Maarif Nezareti merkez örgütünde yatay büyümeye bağlı olarak memur sayısının aşırı artması nedeniyle personel azaltımına gidilmiştir. “Meclisi-i Kebir-i Maarif”, Daimi Encümen vasfı kazandırılmış ve Nezaret Daireleri yeniden örgütlenmiştir. 1910 yılında Tedrisat-ı Aliye (Yükseköğretim) dairesi ve kütüphaneler müfettişliği kurulmuştur. 1912 yılında Maarif Nezaretinin merkez örgütü yönetmelikle yeniden belirlenmiş, “Daim-i Meclis-i Maarif” adlı bir eğitim meclisi kurulmuştur ve öğretim ile ilgili iş ve işlemlerin yerine getirilebilmesi için öğretim daireleri yeniden düzenlenmiştir (Başar 2004: 51). 1914 yılında “Meclis-i Kebir-i Maarif” kaldırılmış, yerine “Telif ve Tercüme Heyeti” kurulmuştur. Bu süreçte Maarif müdürlerinin görev ve yetkileri 1914 yılında yayınlanan bir yönetmelikle belirlenmiştir (Koçer 1991: 187).

TBMM kuruluşunun gerçekleştirilmesinin akabinde, bir taraftan Milli Mücadele sürdürülüyorken, diğer taraftan Meclis bünyesinde Anadolu’da çeşitli işleri yürütecek komisyonlar teşkil edilmeye başlamıştır. Fakat eğitim hizmetleri ile ilgili komisyonun teşkil edilmesi sırasında Meclis bünyesinde ciddi fikir ayrılıkları ortaya çıkmış, mebusların bir kısmı, eğitim işlerini ve programlarını Umûr-i Şeriye ve Evkâf Encümeni’nin yürütmesini isterlerken bir diğer grup milletvekili ise, Şeriye ile eğitimin birbirine karıştırılmaması gerektiği üzerinde ısrarla durmuşlardır. Sonunda Hamdullah Suphi Bey’in başkanlığında, içlerinde Necati Bey’in bulunduğu 12 kişilik "Maarif Encümeni" kurulmuştur.

II. Meşrutiyet döneminde temelleri atılmış olan ve İstanbul Hükümeti uhdesindeki "Maarif-i Umumiye Nezareti" varlığını sürdürüyorken, (Akyüz 1999: 279) Yasama - Yürütme gücü ve yetkisini elinde bulunduran Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde Suret-İntihabına Dair 02.05.1920 tarih ve 3 Sayılı Kanunla oluşturulan 'icra vekilleri heyetinin' on bir Vekaletinden (Bakanlık) birisi olarak Ma’arif Vekâleti" kurulmuş, Umur-u Maarif Vekili olarak Dr. Rıza NUR seçilmiştir. Bakanlıklara, Osmanlı Hükümeti’nden farklı ve daha anlamlı olarak Vekâlet adı verilmiştir. Maarif Vekâleti’nin merkez teşkilâtı ilk kuruluşunda bir-iki oda içine yerleşmiş üç beş memurdan oluşuyordu (Akyüz 1999: 279)

Dönemin Maarif Vekili Dr. Rıza Nur, 1920 yılı sonlarında Bakanlık Merkez Örgütünü oluşturmuştur. 1920 yılında Maarif Vekilliği kurulduğunda merkez örgüt İlk Tedrisat Müdürlüğü, Orta Tedrisat Müdürlüğü ve Telif Tercüme Heyetinden oluşan basit bir yapıda idi. İsmail Safa Bey’in Bakanlığı sırasında ise, Maarif Vekilliği’nin organizasyon yapısı yeniden şekillendirilmiştir. Bu örgütlenmede Fransa ve İspanya merkezî eğitim örgütü esas alınarak ilmi ve idari bölümlere yer verilmiştir (Ergün 1981). Benzer bir örneği 1908 sonrasında

İttihat ve Terakki iktidarı döneminde kurulmuş olan ve “Meclis-i Maarif-i Kebir” adıyla bilinen Meclis Eğitim Komisyonu da bu dönemde kuruldu. Fransa’da 50 üyeli, İspanya’da 70 üyeli olan bu komisyon Türkiye’de 30 üyeden oluşmuştur. İsmail Safa Bey’in Bakanlığı döneminde yapılan en önemli icraatlardan bir tanesi, 1939’dan sonra Maarif Şurası olarak adlandırılacak olan Milli Eğitim Şuralarının öncülü olacak Maarif Heyeti İlmiyesi’ni 15 Temmuz 1923’te toplamıştır (Zelyut 1989: 676).

1921 yılında Ankara’da toplanan 1. Maarif Kongresi'nin eğitim tarihimiz ve eğitim yönetiminin organizasyonu için önemli bir yeri vardır. Bu kongre okul ve öğrenci mevcudunu tespit etmek, bu konuda yapılması gereken çalışmaları belirlemek ve eğitime millî bir yön vermek amacıyla toplanmıştır.

1.2.Tevhid-i Tedrisat Sonrası Türk Milli Eğitim Örgütlenmesi

II. Meşrutiyet döneminde Askeri Rüştiyelerin Maarif Nezâretine devredilmesi ve bozulmak üzere olan Medrese ve Sıbyan mektepleri vakıflarının Maarife devredilmesi gibi eğitimin birleştirilmesi ile ilgili bazı ön adımları atılmasına rağmen, medrese-mektep ikiliği ve eğitim kurumlarının organizasyon bozukluğu, Cumhuriyet hükümeti kurulduğunda da devam ediyordu (Ergin 1977: 1339).

Bu ve benzeri nedenlere dayalı olarak, 3 Mart 1924 tarihli ve 430 sayılı Öğretim Birliği Yasası "Tevhid-i Tedrisat Kanunu" ile tüm medrese ve okullar Maarif Vekaletine bağlanmış, eğitimde ikilik ortadan kaldırılarak devlet kontrolü sağlanmış, müfredat merkezleştirilmiş ve eğitim dili olarak Türkçe benimsenmiştir.

1 Mart 1924’te TBMM’nin dördüncü yılı açılışında yaptığı konuşmayı büyük ölçüde eğitim konularına ayıran Mustafa Kemal; “ülke çocuklarının birlikte eğitim ve öğrenim görmek zorunda olduğunu, öğrenim birliğinin ülkenin ilerlemesi için büyük önem taşıdığını, bu nedenle "Şeriye Vekaleti ile Maarif Vekaletinin" ikiliğinden vazgeçilerek işbirliğine varmasını gerektiğini ifade etmiştir. Bu konuşmanın hemen akabinde 2 Mart 1924’te Halk Fırkası’nın grup toplantısında 3 ayrı yasa tasarısı hazırlanmış “Şer’iye ve Evkaf Vekaleti’nin lağvı ve Diyanet Reisliğinin teşkili” hakkındaki kanun müzakereleri komisyonda kabul olunduktan sonra Tevhid-i Tedrisat yasa tasarısı Saruhan Mebusu ve Maarif Vekilif Vasıf Bey ve 57 arkadaşının imzasıyla ve “Bir millet bireyleri ancak bir eğitim görebilir. İki türlü eğitim bir ülkede iki türlü insan yetiştirir. Bu ise, duygu ve düşünce birliği ile dayanışma amaçlarını tamamen yok eder” gerekçesiyle gündeme getirilmiştir. Tevhid-i Tedrisat Kanunu’nun uygulanması ile Dönemin Maarif Vekili Vasıf Bey görevlendirildi. Kanun, eğitimin temel kanunu olarak kabul edildi ve daha sonra çıkarılan bütün kanunlara esas teşkil etmiştir (Akgün 1983: 37).

1926 yılında Mustafa Necati’nin Bakanlığı döneminde 789 sayılı “Maarif Teşkilatına Dair Kanun” adıyla bir yasa çıkarılmıştır. 789 sayılı yasa; Cumhuriyet döneminde eğitim sisteminin örgütsel anlamda düzenleyen ilk yasa olmasının yanında Eğitim Bakanlığı merkez örgütüne Dil Heyeti ile Talim ve Terbiye Dairesi adlı iki danışma biriminin eklenmesini de sağlamıştır (Çapa1999:52). 789 sayılı yasa ile Bakanlığının merkez örgütüne bağlı taşra örgütünde ‘bölge’ sistemi getirilmiş, taşra örgütünde ‘maarif mıntıkaları’ oluşturulmuş ve önce on bir, sonra da on üç olan Ankara, İstanbul, Edirne, İzmir, Antalya, Konya, Adana, Gaziantep, Elazığ, Sivas, Van, Erzurum ve Trabzon’daki mıntıkların yönetimine Maarif Eminleri atanmış ancak bu uygulama bazı karışıklıklara sebep olduğu için 29 Haziran 1931’de kabul edilen 1834 sayılı kanun ile Maarif Eminlikleri kaldırılmıştır.

Maarif Vekâletinin teşkilat yapısı, görevleri, kadroları ve bu kadrolara ait dereceleri 1933 yılında çıkarılan 2287 sayılı kanun ile yeniden düzenlenirken, ilgili kanunla Talim ve Terbiye Dairesinin başına “Millî” sıfatı eklenerek dairenin stratejik önemi arttırılmıştır.

10 Haziran 1933 tarihinde kabul edilerek 22 Haziran 1933'te yayımlanarak yürürlüğe giren ve günümüzde Milli Eğitim Bakanlığı örgütlenmesinin temelini oluşturan 2287 sayılı “Maarif Vekâleti Merkez Teşkilâtı ve Vazifeleri Hakkındaki Kanun” ile 789 sayılı Kanunu yürürlükten kaldırılmıştır.

22 Haziran 1933 tarihinde yürürlüğe giren 2287 sayılı Kanunla “Milli Talim ve Terbiye Dairesi”nin diğer görevleri ve görev alanlarının sınırları belirlenmiş; üniversite ve askeri eğitim kurumları dışındaki eğitim kurumlarının eğitim ve öğretime ilişkin hizmetlerin düzenlenmesi görevleri bu Kurula verilmiştir. Tanzimat sonrası Osmanlı eğitim sisteminde, “Meclis-i Kebir-i Maarif ”e bağlı “Daire-i İlmiye”nin görevleri Milli Mücadele'nin devam ettiği yıllarda “Heyet-i İlmiye” tarafından yürütülen hizmetler, daha sonra 789 Sayılı Kanunla “Dil Heyeti” ve “Milli Talim ve Terbiye Heyeti”nce yerine getirilmeye başlanmıştır.

Bu dönemde Bakanlık, 1923'ten 27 Aralık 1935 tarihine kadar Maarif Vekâleti, 28 Aralık 1935'ten 21 Eylül 1941 tarihine kadar Kültür Bakanlığı olarak hizmetlerini sürdürmüştür (Sorguç 1982: 84).

1933'te yürürlüğe giren 2287 sayılı Maarif Vekaleti Teşkilat Kanunu yürürlükte kalmasına rağmen, 1935-1941 arasında Kültür Bakanlığı adını taşıyan merkez örgütü, 1941-1946 arasında yine Maarif Vekaleti, 1946-1950 arasında Milli Eğitim Bakanlığı adını almıştır.

1941'de çıkarılan 4113 sayılı kanunla Bakanlık merkez örgütü yeniden düzenlenerek, Mesleki ve Teknik Eğitim Müsteşarlığı ile Özel Öğretim Müdürlüğü, Neşriyat Müdürlüğü ve Mesleki-Teknik Öğretim Müdürlükleri oluşturulmuştur. Yeniden yapılanmaya bağlı olarak merkez örgütündeki yatay büyümeye dayalı bürokratik yoğunlaşmayı arttırmıştır (Başar 2004: 349). 1946'da çıkarılan 4296 sayılı yasa ile Talim ve Terbiye Kurulu'na yeni büro ve uzmanlık kadroları tanımlanarak, personel istihdamı arttırılmıştır (Sakaoğlu 1993:101). 4926 sayılı yasa kapsamında Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü Maarif Vekaletine, 1950 yılında 5632 sayılı yasa ile Milli Kütüphane Müdürlüğü Milli Eğitim Bakanlığına bağlanmıştır. (Sorguç 1982: 9)

27 Mayıs 1960 askeri müdahalesinin ardından Maarif Vekaleti çalışmalarını Milli Eğitim Bakanlığı olarak sürdürmüştür. Askeri darbe ikliminin etkisiyle toplumu yeniden dizayn etme ihtiyakının eğitim kanalıyla gerçekleştirilme hedefi Milli Eğitim Bakanlığının stratejik öneminin artmasına ve bu duruma bağlı olarak Bakanlık örgütsel yapılanmasının yatay ve dikey bir şekilde büyümesine sebep olmuştur.

1.3.1980'den günümüze Türk Milli Eğitim Örgütünde Değişim

1980 Askeri müdahalesi sonrasında tüm kamu bürokrasisinde olduğu gibi Milli Eğitim Merkez örgütünün yapısında önemli değişimler gerçekleşmiştir. Merkez örgütünde Müsteşarlık sayısının bire indirilerek Müsteşarın güçlendirilmesinin yanında, Yükseköğretim ile ilgili yapılan düzenlemeler neticesinde yüksek öğretim görev, yetki ve sorumluluk Milli Eğitim Bakanlığından alınmış, ayrı bir örgütlenme modeli çerçevesinde yapılandırılmıştır.

Merkez örgütündeki en önemli değişim; 1981'de de 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile yükseköğretimin yönetimi Milli Eğitim Bakanlığı görev alanından çıkarılarak yapısı ve işleyişi kapsamlı biçimde değiştirilmesi ile başlamıştır. Yasa, yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkeleri, yükseköğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının örgütlenme, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araştırma, yayın, öğretim elemanları ve öğrencilerle ilgili konuları düzenlemektedir. 2547 sayılı yasada yükseköğretimi düzenleyecek üst kuruluşlar olarak Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) belirlenmiştir.

27.2.1982/8-4334 tarih sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla, 1 Mart 1982 tarihinde yeniden düzenlenen Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütü, örgütsel yapının küçültülebilmesi amacıyla; işbölümü, görev ve yetki

düzeyi ile birimler yönünden yeni bir örgüt şeması ortaya çıkmıştır. Söz konusu yeniden düzenleme kararnamesiyle, bakanlık merkez örgütünün: "... yerine getirilmesinden sorumlu olduğu hizmetlerle ilgili amaç ve politika tayini, plânlama, kaynakları düzenleme ve sağlama, sevk ve idare, koordinasyon, gözetim, denetim ve yönetimi geliştirme gibi görevler ile bakanlığın tamamını yönetmek üzere" örgütlenmesi hükme bağlanmıştır (Uluğ 1990: 21)

1 Mart 1982'de yeniden düzenlenen Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde; iş bölümü görev yetki düzeyleri işlevsel olarak sınıflandırmaya tabi tutulmuş; "esas birimler", "danışma ve denetim birimleri" ve "yardımcı birimler" olmak üzere 3 grupta toplanmıştır. Yetki ve görev düzeyleri ise; müsteşarlık, genel müdürlük, daire başkanlığı, grup başkanlığı, şube müdürlüğü, kısım şefliği ve memurluktan oluşan 7 katmanda tanımlanmıştır.

Bakanlık merkez örgütünde;

- Genel Müdürlük sayısı 22'den 12'ye indirilmiştir.
- 16 Bağımsız, 32 bağımlı daire başkanlığı oluşturulmuştur.
- Bazı birimlerin adı, askeri bürokratik hiyerarşideki isimlere dönüştürülmüştür.
- Atama işlerinin tümü "Personel Genel Müdürlüğü"nde toplanmıştır.
- Araştırma Plânlama ve Koordinasyon Kurulu ile Bilgi İşlem Dairesi kurulmuştur. Milli Eğitim

Bakanlığı Genel Sekreterliği kurulmuştur.

30.4.1992 tarihinde kabul edilen 3797 sayılı "Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" bakanlığın yapısı, görevleri, işleyişine ilişkin hükümleri içermektedir. Yasa ayrıca, Milli Eğitim Bakanlığı ile Eğitim Fakülteleri ve öğretmen yetiştiren ilgili yükseköğretim kurumları arasında gerekli eşgüdüm ve işbirliğinin sağlanmasını öngörüyordu. İlgili Kanun ile Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel yapısı yeniden yapılandırılmıştır. Bakanlık yapısı; Merkez, taşra ve yurt dışı örgütü ve bağlı kuruluşlardan oluşturulmuştur. Bu dönemde de hakim olan görüş, merkez örgütünün küçültülmesidir. Bakanlık dışı koordinasyon eksikliğini en aza indirmek amacıyla bakanlıklar arası eğitim-öğretimden sorumlu bir yüksek kurul ile geniş eğitim işlevine yardımcı olunması, sistemin bilgi girişinin düzenli ve etkin hale getirilmesi ihtiyacına cevap olarak Talim ve Terbiye kurulunun sistemle bütünleşmesi ve danışmanlık hizmetinin etkin ve açık duruma getirilmesi çabaları görülmüştür. Ancak sonuçta Talim Terbiye kurulunun ilgili kanunda tanımlanmış halinin aksine Bakan'a bağlanması, iç koordinasyonu zayıflatıcı ve bozucu bir etki doğurmuştur (Bursalıoğlu 1982: 67).

Değişimin baş döndürücü bir hız kazandığı günümüzde Millî Eğitim Bakanlığının, artan nüfus yapısına dayalı eğitim ihtiyacına cevap verecek biçimde daha fonksiyonel hâle getirilmesi, etkinliğinin artırılması, toplumun her kesiminin eğitime erişilebilirlik oranının yükseltilmesi ve görevlerinin yeniden belirlenmesi amacıyla, Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun'la ilgili değişiklik çalışmaları uzun süredir kamuoyunun gündeminde kendisine yer bulmuştur.

Bu bağlamda, yeni kamu yönetimi anlayışının etkisiyle, yaşadığımız çağı kucaklayabilen ve tanımlanmış görevleri yerine getirirken hesap verebilen, katılımcılığı sağlamış, şeffaf ve eğitime odaklanmış bir Bakanlık örgüt yapısını kurabilmek amacıyla, 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 25/8/2011 tarihinde kararlaştırılmış ve 14 Eylül 2011 yılında 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname yayınlanmıştır. İlgili kararname 1926 tarihinde kabul edilen 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'dan sonra Milli Eğitim Bakanlığının örgüt yapısını kapsamlı bir biçimde ele alan ve değiştiren yasal düzenleme olarak kabul edilir. Bu

yasaya göre Milli Eğitim Bakanlığı ‘merkez örgütü’, ‘taşra örgütü’, ‘yurtdışı örgütü’ ve ‘hizmet birimleri’ olmak üzere dört bölümden oluşturulmuştur. Bakanlık; merkez örgütü; Bakanlık Makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluşur. Taşra örgütü olarak; her ilde ve ilçede bir milli eğitim müdürlüğü bulunur. Yasayla, Bakanlık yurtdışı teşkilatı kurmaya yetkili kılınmıştır.

652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye göre Milli Eğitim Bakanlığının öncelikli görevi; “Okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri bedeni, zihni, ahlaki, manevi, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çerçevede yürütmek ve denetlemek” olarak belirlenmiştir.

Milli Eğitim Bakanı Ömer Dinçer 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile başlatılan değişim sürecinin mevcut yapıyı daha rasyonel, esnek ve çevreye duyarlı hale dönüştüreceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığındaki yapısal unsurları radikal bir değişime sürükleyen aşamaların arka planına bakmak, özellikle Milli Eğitim Bakanlığının Güçlendirilmesi Projesini analiz etmek bir sonuç olarak 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’nin sebeplerini daha anlaşılır hale getirecektir.

2. ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı, Evreni ve Örneklem

2011 yılı Eylül ayında yayınlanan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Milli Eğitim Bakanlığının örgütsel yapısında bir değişim süreci başlatılmıştır. Öncelikle merkez örgütü düzeyinde gerçekleştirilen değişim süreci, taşra örgütlerini de içerisine alacak şekilde genişletilmekte, ortaya konulan hedefler doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığının örgütsel pozisyonunu yeniden konumlandırmaktadır. Çalışmanın amacı da; Milli Eğitim Bakanlığındaki değişim sürecini örgütsel değişim ve değişim yönetimi ilkeleri çerçevesinde Taşra yöneticileri gözünden değerlendirerek, sürece dair alandan veriler elde etmektir.

Araştırmada; betimsel yöntemler içerisinde yer alan ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır ve korelasyonel türdeki ilişkiler aranmıştır.

Araştırmamızın evreni, Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütü yöneticilerinden oluşturulmuştur. Fakat yetki ve sorumluluk bakımından Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütü sınırlandırılarak, 81 ilin İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde kadrolu olarak görev yapan taşra yöneticileri yani, İl Müdürleri, İl Müdür Yardımcıları, İl Şube Müdürleri araştırmanın evreni oluşturmuştur. İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ise araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırma grubunu oluşturan örneklem grubu ise; evren üzerinden % 95 güven aralığında % 5 hata payına göre hesaplanan 336 kişi basit tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Evrenin tamamının sayısı, statüsü ve çalıştıkları iller tespit edilmiş, örneklem sayısı kotalama yöntemi ile orantısal olarak 81 İl Müdürlüğüne paylaştırılmış, her İl Müdürlüğünde çalışan taşra yöneticilerine sıra numarası verilmiştir. Daha sonra tesadüfi sayılar tablosundan elde edilen sayılarla örneklemi oluşturacak olan taşra yöneticileri belirlenmiştir.

2.2. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Yönetim Birimi tarafından desteklenmiş ve finansal ihtiyaçlar tamamen söz konusu birim tarafından karşılanmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan MEB taşra yöneticilerine, araştırmanın amaçları doğrultusunda belirlenmiş olan proplemlere cevap aramak üzere geliştirilmiş olan ölçek, Ekim 2012- Şubat 2013 arasında yaklaşık 5 aylık bir süre zarfında uygulanmıştır. Bahse konu olan yöneticilerle irtibata geçilerek araştırmanın detayları bildirilmiş, akabinde geliştirilen anket formlarının bir kısmı posta yoluyla gönderilirken, diğer kısmı İl Müdürlüklerini ziyaret ederek yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Örneklem grubunun 302'sinden anket formları geri dönerken, 34 taşra yöneticisi ile olumlu ya da olumsuz bir irtibat sağlanamamıştır.

Bu çalışmada alanda ilgili örnek araştırma modeline ve ölçeğe rastlanılmadığından, yeni bir likert tipi bir ölçek geliştirilme yoluna gidilmiş, araştırmanın amacı, önemi ve kapsamına uygun bir ölçek geliştirilmiş, alanda uzmanların görüşleri dikkate alınarak 48 soruluk kapsamlı bir anket haline getirilmiş ve çalışmamızda kullanılmıştır.

Geliştirilen ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği bir ön testle değerlendirilmiştir. Öntest ile elde edilen anket formlarının iç tutarlılığının belirlenmesi için alfa katsayısı yani cronbach alfa katsayısı ölçeğin tamamında ve maddeler düzeyinde hesaplanmıştır. Yapılan istatistiksel çözümler sonucunda tüm anket için cronbach alfa katsayısı 0.803 olarak tespit edilmiştir.

2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma verilerinin analizlerine geçmeden önce veri seti detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kayıp verilerin ve uç verilerin değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Veri setinde kayıp değere rastlanmamıştır. Uç değer analizi gerçekleştirilerek toplam 302 anketten 289 anket analize dâhil edilerek, 13 anket dışarıda bırakılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde ise, faktör analizi kullanılmıştır ve araştırmanın genel karakteri içerisinde bazı faktörlerin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırma boyunca ölçülmesi amaçlanan yapılar(faktörler);

-Milli Eğitim Bakanlığındaki değişim gereği,

-Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel yapısındaki değişimden duyulan bireysel endişe,

-Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel yapısındaki değişimin sonuçlarına yönelik genel beklenti,

- Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel değişim hazırlık sürecinin etkinliği,

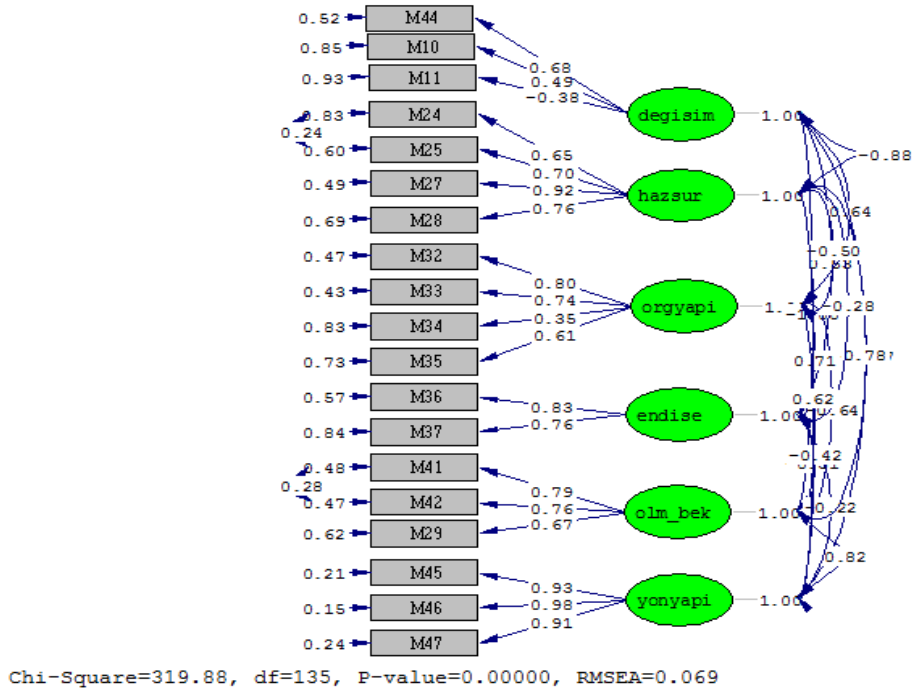
-Milli Eğitim Bakanlığındaki değişim sürecinin Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel yapısının iyileşmesine dair olumlu beklenti

-Milli Eğitim Bakanlığındaki değişim sürecinin Milli Eğitim Bakanlığı yönetsel yapısının iyileşmesine dair olumlu beklentiler.

Ölçme modelinin içerik geçerliliği; hem bu konuda uzman akademisyenlerin hem de uygulamada bu değişimi doğrudan yaşayan kıdemli yöneticilerin önerileri ve onayı sayesinde sağlanmıştır.

Ancak yapısal geçerliliğinin sağlanması açısından yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir. Araştırmamızın yapısal geçerliliği sağlamak için Lisrel 8.80 programı yardımı ile yapısal eşitlik modeli testi uygulaması gerçekleştirilmiştir.

3.BULGULAR VE YORUM



Şekil 1: Ölçüm Modeli

3.1.Ölçüm Modeli

Araştırmanın ölçmeyi amaçladığı boyutlar ve ilgili maddeleri ölçüm modeli şekil 1’de gösterilmiştir. Bu modelin geçerliliğine dair uyum istatistiklerine bakıldığında NFI=0.95, NNFI=0.96, CFI=0.97, GFI=0.90, AGFI=0.85, RMSEA=0.069, ki-kare/serbestlik derecesinin de 2.36 olduğu görülmektedir. İstatistikî değerlerden de görüleceği üzere ölçüm modeli veri ile oldukça iyi bir uyumluluk içerisindedir. Maddelerin faktörlerine katkısı (faktör yükü), bu katkının anlamlı olup olmadığına dair t değerleri aşağıda tabloda sunulmuştur.

Tablo 1: Faktör Yükleri, T Değerleri ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler (Örtük Değişkenler) ve Maddeler (Gözlenen Değişkenler) arasındaki ilişkiler	Standardize Edilmiş Çözüm Değerleri	T Değerleri	Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları C. Alpha
M44 ← degisim	.68	11.37	0.60
M10 ← degisim	.49	7.89	
M11 ← degisim	-.38	-6.16	
M24 ← haz_sur	.65	9.67	0.79
M25 ← haz_sur	.70	11.67	
M27 ← haz_sur	.92	14.60	

M28 ← haz_sur	.76	14.86	
M32 ← orgyapi	.80	13.54	
M33 ← orgyapi	.74	13.34	0.71
M34 ← orgyapi	.35	5.61	
M35 ← orgyapi	.61	9.79	
M36 ← endise	.83	11.07	0.64
M37 ← endise	.76	9.81	
M41← olm_bek	.79	13.31	
M42← olm_bek	.76	13.10	0.81
M29← olm_bek	.67	11.41	
M45← yonyapi	.93	19.34	
M46← yonyapi	.98	20.57	0.93
M47← yonyapi	.91	18.74	

Tablo 1’de tüm faktörlerin, tüm maddelerinin standardize edilmiş çözüm değerleri verilmiştir. Bu değerler faktör analizindeki faktör yüklerine eşdeğer ölçütlerdir. Aynı zamanda bu değerlerin anlamlılıklarının gösterilmesi amacıyla her bir maddenin faktörüne olan hizmetinin t değeri verilmiştir. Görüldüğü üzere tüm t değerleri $p < 0.005$ anlamlılık düzeyinde 1.96 değerinden yüksektir. Hatta $p < 0.001$ anlamlılık düzeyindeki 2.58’den de yüksektir. Bunların yanında tüm faktörlerin cronbach alpha katsayıları da istenen düzeylerin üstündedir. Böylece faktörler ve değişkenleri sağlıklı bir şekilde belirlenmiş ve bundan sonra, ilgili boyutlar bağlamında kurulacak hipotezlerin ve varsayılan yapısal modelin sınanması sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilecektir.

Araştırmamızın hipotezleri aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

Hipotezler
H1. Değişimden dolayı duyulan bireysel endişe ile örgütsel yapıdan olumlu beklentiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
H2. Değişimden dolayı duyulan bireysel endişe ile yönetsel yapıdan olumlu beklentiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
H3. Değişimin hazırlık süreci ile örgütsel yapıdan olumlu beklentiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
H4. Değişimin hazırlık süreci ile yönetsel yapıdan olumlu beklentiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
H5. Değişime dair bireysel endişeler, değişimin sonuçlarına dair genel beklentileri istatistiksel açıdan anlamlı bir düzeyde etkilemektedir.
H6. Hazırlık süreci değişimden duyulan bireysel endişeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir düzeyde etkilemektedir.
H7. Hazırlık süreci değişimden genel beklentiyi istatistiksel açıdan anlamlı bir düzeyde etkilemektedir.
H8. Yöneticilerin, değişimin düzeyi (radikal veya düzeltme/iyileştirme) konusundaki tercihleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.
H9. Yöneticilerin değişim hakkındaki bilgilendikleri kaynaklar, değişim hakkındaki genel beklentileri farklılaştırmaktadır.

H10. Yöneticilerin değişimin sonucuna dair genel beklentileri farklı yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H11. Yöneticiler Milli Eğitim yapısında değişim ihtiyacına yönelik istatistiksel olarak anlamlı bir tutuma sahiptirler.

H1, H2, H3 ve H4 hipotezi ilgili boyutlar arasındaki, istatistikî ilişkileri tespit etmeye yönelik hipotezlerdir. Bu ilişki hipotezlerinde “değişime hazırlık sürecinin etkinliği, değişimden duyulan bireysel endişe, yönetsel yapıya dair olumlu beklenti ve örgütsel yapıya dair olumlu beklenti” arasındaki anlamlı ilişkiler tespit edilebilecek ve yorumlanacaktır. Bu boyutların ortalama skorları, içsel tutarlılık katsayıları ve korelasyon değerleri tablo 2’de verilmiştir. İlgili hipotezlerin kabul edilip edilmediği bu bulgular sonucunda ifade edilebilecektir. Bunların yanında tüm boyutların normal dağılıma uyup uymadığına dair çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Tüm boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri -200 ile +300 arasında bulunmaktadır. Schumacker ve Lomax (2004: 69) ilgili istatistikî değerlerin -1 ile +1 arasında bulunduğu normal dağılıma uygunluğunun kabul edilebilirliğini ifade etmiştir. Bu anlamda veriler normal dağılıma uygun varsayılmıştır.

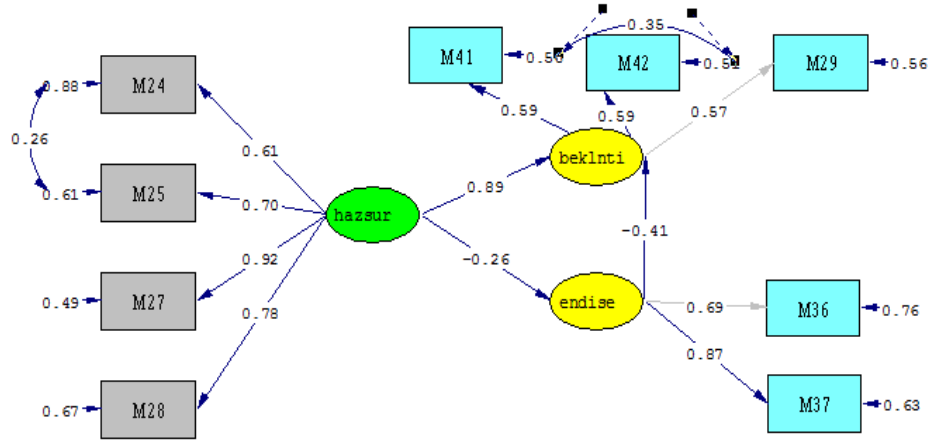
Tablo 2: Faktörlerin Ortalama Skorları, Güvenilirlikleri ve Korelasyon Değerleri

Faktörler	Ort.	Değişime Hazırlık Süreci	Bireysel Endişe	Yönetsel Yapıya Dair Beklenti	Örgütsel Yapıya Dair Beklenti
Değişime Hazırlık Süreci Faktör D	2.722	1			
Bireysel Endişe Faktör B	2.788	**0.197	1		
Yönetsel Yapıya Dair Beklenti Faktör F	3.085	**0.560	**0.178	1	
Örgütsel Yapıya Dair Beklenti Faktör E	3.210	**0.332	**0.463	**0.327	1

** p<0.001

Faktörlerin içsel güvenilirlik istatistikleri Cronbach Alpha katsayıları hesaplanarak elde edilmiştir. Tablo 1’de de görüldüğü üzere faktörlerin güvenilirliği sağlanmış durumdadır. Hipotezlerin sınanması için korelasyon değerleri incelenmiştir. Buna göre **H2, H3, H5 ve H6** hipotezleri kabul edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar itibariyle (p<0.001, r=0.332,) H1 hipotezi de kabul edilmiştir ve yöneticilerin değişimden duydukları bireysel endişe ile örgütsel yapının olumlu bir şekilde değişeceğine dair düşünceleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır

H5, H6 ve H7 hipotezleri nedensel ilişkilere dayalı regresyon analizi ile çözümlenebilecek hipotezlerdir. Bu noktada sadece regresyon analizi yapmak yerine, faktör analizini, çoklu regresyon analizi ve korelasyon analizini aynı anda gerçekleştiren, kurulan modellemenin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını ifade eden ve tüm değişkenlerin hata terimlerini de gösteren yapısal modelin test edilmesi daha sağlıklı görülmüştür. Yapılan testin görsel ifadesi şekil 2’de ifade edilmiştir.



Chi-Square=56.12, df=22, P-value=0.00008, RMSEA=0.073

Şekil: 2

Değişime hazırlık sürecinin etkinliği, değişime dair olumlu beklenti ve değişimden duyulan bireysel endişe arasındaki nedensel ilişki modeli şekil 2'deki gibi kurulmuştur. Bu modelde H5, H6 ve H7 hipotezlerinin sınanması gerçekleştirilmiştir. Tablo 3'deki sonuçlara göre hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Yeşil renkli gözükten faktör bağımsız, diğer sarı renkli gösterilen faktörler ise bağımlı değişken niteliğindedir. Modeldeki tüm ilişkiler anlamlı yani $p < 0.05$ anlamlılık düzeyindeki t değerleri $+1.96$ 'nın üzerindedir. M41 ile M42 arasında ve M24 ile M25 arasında modifikasyon düzeltmeleri yapılmış, yani ilgili değişkenlerin hataları birbirleri ile birleştirilmiştir. Bu modifikasyonların teorik nedenini açıklamak gerekirse, sorulara bakıldığında birbirleri ile benzeyen sorular olduğu görülmüştür. Bu nedenle modelin istatistiki olarak izin verdiği bu düzeltmeler yapılarak uyumluluk istatistikleri daha da iyileştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda değişkenler arasındaki yol katsayıları (β değerleri), ilişki örüntüleri, model uyumluluk istatistikleri ve hipotezlerin kabul edilip edilmediği gösterilmiştir.

Tablo3: Hipotez Bulguları ve Model Uyum İstatistikleri

	Hipotez	Yol Katsayısı (β)	T Değerleri	Hipotez Test Sonucu
H5	Bireysel Endişe → Genel Beklenti	-0.41	-4.05	Kabul
H6	Hazırlık Süreci → Bireysel Endişe	-0.26	-2.85	Kabul
H7	Hazırlık Süreci → Genel Beklenti	0.89	8.59	Kabul
Model Uyumluluk İstatistikleri				
Chi-Square (χ^2) = 56, Df = 22, $\chi^2 / df = 2.54$				
Uyum İyiliği İndeksi (GFI) = 0.96				
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI) = 0.96				
Normlanmış Uyum İndeksi (NFI) = 0.96				
Normlanmamış Uyum İndeksi (NNFI) = 0.96				
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) = 0.98				
Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası (RMSEA) = 0.073				

Yöneticilerin, değişimin düzeyi (radikal veya düzeltme/iyileştirme) konusundaki tercihleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir. Hipotez 8 kabul edilmiştir.

Tablo 4: Değişim İhtiyacı Talebinin Kıdem Yılına göre Değerlendirilme Oranı

Çapraz Tablo		Milli Eğitim Bakanlığı Bürokratik Örgütsel yapısında ki değişim ihtiyacı, düzeltmeler, iyileştirmeler içeren bir anlayışla karşılanabilir.					Pearson Chi-Square	Kıdemlere Göre Ortalama Skorlar
Kıdem		1*	2*	3*	4*	5*	Değer 31,467(a) Anlamlılık 0.049	
	1-10 yıl	0	2	0	5	3		3.90
	11-15 yıl	0	5	0	15	3		3.69
	16-20 yıl	0	7	6	17	8		3.68
	21-25 yıl	4	16	6	31	8		3.35
	26-30 yıl	0	4	8	31	11		3.40
	30 yıl ve üzeri	7	7	16	54	15		3.63
Toplam		11	41	36	153	48		
1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum								

“Ki-kare analizine tabi tutulan veriler incelendiğinde (Tablo 4), yöneticilerin, değişimin düzeyi (radikal veya düzeltme/iyileştirme) konusundaki tercihleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir. Görüldüğü üzere kıdem düzeyi fazlalaştıkça değişimin iyileştirmeler ve düzeltmeler ile gerçekleştirilmesi cevabına olumlu yönde verilen cevaplar azalmaktadır. Yani yöneticilerin görmüşlükleri ve yaşamışlıkları arttıkça değişimin daha radikal olduğuna dair kanıtları da artmaktadır.

Yöneticilerin değişim hakkındaki bilgilendikleri kaynaklar, değişim hakkındaki genel beklentileri farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla 9 numaralı hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 5: Değişim Hakkındaki Bilgilendirilen Kaynaklar

(Çapraz Tablo) Değişim Bilgisini Edindiği Kaynaklar * Değişim Hakkında Olumlu Beklenti	Pearson Chi-Square	Değişim Hakkında Ortalama Skorlar
Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Yapılan Resmi Bilgilendirme	Değer 40,371(a)	3.38
Medya Vasıtasıyla	Anlamlılık	3.20
Arkadaşlarım Vasıtasıyla	0.020	2.81

10 numaralı “Yöneticilerin değişimin sonucuna dair genel beklentileri farklı yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır” şeklindeki hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 6: Yöneticilerin Değişim Sonucuna Dair Genel Beklentiler

Yaş Aralıkları	N	Genel Beklentilere İlişkin Skorlar	F	Sig.
25-35	20	3.26	,967	,409
36-45	96	3.31		
46-55	109	3.29		
56 ve üzeri	64	3.08		

Yapılan Anova testinde yöneticilerin yaşlarının değişim sonucu beklentilerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Testin anlamlılık değeri p=0.409 olması farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını delilidir

Tablo 7: Yöneticilerin Değişim İhtiyacına Dair Düşünceleri

Değişim İhtiyacı	N	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık
M10. M.E.B. bürokratik-örgütsel yapısının değişime ihtiyacı vardır.	289	4,0519	1,00385	0.000

11 numaralı hipotezimizin sınanmasında One-Sample t testi yapılmıştır. Buradaki amaç; cevaplamaların, herhangi olumlu veya olumsuz tutum barındırmayan 3 noktasından anlamlı bir şekilde uzak olup olmadığının araştırılmasıdır. Yapılan testte görülmüştür ki yöneticilerin bu soruya verdikleri skorun ortalaması 4.05 düzeyindedir. Bu skor da yapılan teste göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde 3 noktasından uzaktır. Bu nedenle ilgili yöneticilerin Milli Eğitim yapısında değişim ihtiyacını belirttikleri istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

4.SONUÇ

Milli Eğitim Bakanlığındaki örgütsel değişim süreci; 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'da 25.8.2011 tarihinde yapılan değişiklikle (KHK/652) başlatılmıştır. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve 15. Milli Eğitim Şurasında, Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel yapısı ile ilgili değişime gerekçe oluşturan ve örgütsel analiz bağlamında bazı tespitler yapıldığı yazılı metinlerden anlaşılmaktadır.

Değişim süreci öncesindeki hazırlık sürecinin varlığı ve etkisi ile ilgili olarak oluşturduğumuz hipotezlerimize göre Milli Eğitim Bakanlığında gerçekleştirilen değişimin hazırlık süreci; Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütü yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığında gerçekleştirilen değişim neticesinde Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel ve yönetsel yapısına dair olumlu beklentilerinin arttığı tespit edilmiştir. Bir bakıma, hazırlık evresinde katkı sağlayan ya da değişimin yol haritası hakkında bilgi sahibi olan taşra yöneticileri, değişim hakkında olumlu beklenti içerisindedirler. Değişim yönetimi açısından bir veri olarak değerlendirilebilecek bu sonuca göre, örgüt çalışanları hazırlık evresinde gerçekleştirilecek olan değişim hakkında bilgi ve malumat sahibi olurlarsa, sürece ciddi anlamda bir katkı sağlamaktadırlar.

Değişime hazırlık süreci ile ilgili olarak taşra yöneticileri değişimin sonuçları hakkında olumlu beklentilerinin yanında, bireysel endişe taşımadıkları da ulaşılan sonuçlar arasındadır. Diğer bir ifade ile Milli Eğitim Bakanlığında gerçekleştirilen değişimin hazırlık süreci; taşra örgütü yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığında gerçekleştirilen değişimden duyulan bireysel endişeyi düşürdüğü gibi, değişimin sonuçları hakkındaki olumlu beklentiyi arttırmaktadır.

MEB'deki değişim süreci öncesinde Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü 36 birimden müteşekkil bir yapı arz ediyordu. Her birim kendi içinde, sadece kendisinin önemli olduğunu düşünerek sürekli olarak etkinlik alanını genişletme, güçlendirme ve görev alanına ait bir iktidar alanı açma gayretindeydi. Bunun yanında, birimler arasında kronik koordinasyon sorunlarının varlığına dayalı olarak işler çok ağır ilerlemekte, kararlar geç alınmakta, uygulaması gecikmekteydi.

Yukarıdaki tespitlere bağlı olarak elde edilen sonuçlar irdelendiğinde; "Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Yöneticileri; Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel yapısındaki değişim ihtiyacına yönelik olarak istatistiksel olarak

anamlı bir tutuma sahiptirler” şeklindeki hipotezimiz doğrulanmıştır. Yani MEB taşra örgütü yöneticileri, MEB'nin örgütsel yapısının değişime ihtiyacının farkındadır ve nedenleri hakkında da fikir sahibidirler.

Değişimin yönetilmesi bağlamında paydaşların yeterli bir şekilde bilgilendirilmeleri, değişim sürecinin sağlıklı bir mecrada devam etmesinin temel şartları arasındadır. Bu prensibin yanında, bilgilendirmenin bilgi kirliliğine meydan vermeyecek düzeyde, belirli bir merkez tarafından yerine getirilmesi kritik bir öneme sahiptir.

Bu anlamda MEB'nin değişim hakkında kamuoyu yönelik olarak bir bilgilendirme çalışması yapmadığı araştırma grubundan elde edilen verilerden tespit edilmiştir. Milli Eğitim Bakanı düzeyinde yapılan basın açıklamalarından öte, bir bilgilendirme modeli tercih edilmemesi, değişim hakkında değişimin muhataplarının sağlıklı bir bilgi edinmemesine sebep olmuştur. Dolayısıyla Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığında gerçekleştirilen örgütsel değişim süreci hakkında bilgilendikleri kaynaklar, değişim hakkındaki genel beklentilerini farklılaştırmıştır.

Dolayısıyla bu bağlamda MEB taşra örgütü yöneticilerinin değişime karşı takındıkları tutum, bireysel endişeleri ile değişim neticesi ortaya çıkacak olan yeni örgütsel ve yönetsel konsept hakkındaki düşüncelerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Taşra örgütü yöneticileri değişimden etkilenirken, değişimi de uygulayan örgütsel yapının bir unsuru olması itibarıyla düşüncelerinin bilinmesi ehemmiyet arz eder. Bu açıdan araştırma grubumuzu oluşturan taşra örgütü yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığında gerçekleştirilen değişimden dolayı duydukları bireysel endişe ile değişim neticesi oluşacak olan yeni örgütsel ve yönetsel yapılanmadan olumlu beklentiler içerisindedirler. Ayrıca, taşra örgütü yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığında gerçekleştirilen değişimden dolayı duydukları bireysel endişe, değişimin sonuçlarına dair genel beklentileri istatistiksel açıdan anlamlı bir düzeyde etkilediği görülmüştür.

5.KAYNAKLAR

1. Akyüz, Y. Türk Eğitim Tarihi, Alfa Basım, 1999, s.279
2. Akgün S. “Tevhid-i Tedrisat”, Cumhuriyet Döneminde Eğitim, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1983, 37
3. Başar E. Milli Eğitim Bakanlarının Eğitim Faaliyetleri İstanbul, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2004, s.47
4. Beer, M. – Nohria, N. , Breaking the Code of Change (2.Basım), Boston MA: Harvard Business School Press, 2000, s.1-34
- Bursalıoğlu Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982, s.67
5. Çapa, M., “Maarif Eminlikleri Teşkilatının Türk Eğitim Sistem İçindeki Yeri”, Cumhuriyet Dönemi Türk Eğitimi, Ankara: Milli Eğitim Basımevi. 1999, s.52
6. Ergin, O. Türk Maarif Tarihi, İstanbul, M.E.B. Yayınları, 1977, s.1399
7. Koçer, H. A. “Türkiye’de Modern Eğitimin Doğuşu”. İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1991, .s.53
8. Sorguç, B. 1920' den 1981'e Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul, MEB Yayınları, 1982, s.84
9. Lewin, K. (1947), Frontiers in Group Dynamics, *Human Relations*, 1: 5, The Tavistock Institute, <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5>
10. Uluğ, F.. Türk Millî Eğitim Sisteminde Örgütlenme ve Örgütsel Yapı, Ankara, TODAİE Yayınları, 1990, s.21
11. Zelyut R. “Millî Eğitim Şuraları”, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi Cilt 3, İstanbul: İletişim Yayınları, 1989, s.676