

İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin Türk eğitim sisteminde yapılan değişikliklere ilişkin görüşleri*

Nezahat GÜÇLÜ**

Gülşen YILMAZ***

Eray DEMİRÇELİK****

Özet

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatında görevli il milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin eğitim sistemimizde son yapılan değişikliklere ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Katılımcılar, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İç Anadolu Bölgesi'nden seçilen iki ilde il milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan beş yöneticiden oluşmuştur. Katılımcılardan görüşme yoluyla elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada, katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda yedi kavramsal kategori oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre, katılımcıların değişime karşı olumlu bir yaklaşıma sahip oldukları, ancak eğitim sistemimizde yapılan son değişiklikleri ani ve plansız olarak yorumladıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcılar yapılan değişikliklerin bir takım farklı sorunları da beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir.

Anahtar kelimeler: Değişim, değişimin planlanması, eğitim sisteminde değişim, MEB taşra teşkilatı

The opinions of administrators in provincial directorates of education on changes in Turkish education system

Abstract

This study aims to investigate how administrators in provincial directorates of education perceive the recent changes in Turkish education system. The participants of the study consist of 5

* Bu çalışmanın ilk hali, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde (7-8 Kasım 2013, Marmara Üniversitesi) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Prof.Dr., Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, nguclu@gazi.edu.tr

*** Barbaros İlkokulu, gulsendanaci7@gmail.com

**** Ahmet Erdem Ticaret Meslek Lisesi, eraydem@gmail.com

administrators that work in the provincial directorates of education in two provinces in Central Anatolia within the 2012-2013 academic year. Descriptive analysis is conducted to analyze the data. Seven conceptual categories have been created using the responses of the participants. The study results show that participants have a positive approach towards change. Results also show that participants consider that changes lack planning. Participants also indicate that the recent changes in education system brought about different problematic issues.

Keywords: Change, planning change, change in education system, structure of Ministry of National Education

Giriş

Son yıllarda, hemen her alanda temel değişim ve dönüşümler gerçekleşmektedir. Ekonomide, sosyal alanda, kültürel yaşamda, siyasi ve toplumsal düzende ve teknolojik yapıda gelişmeler yaşanması açısından içinde yaşadığımız çağ değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği çağdır (Erdoğan, 2002). Değişim; mevcut olan durumun, iletişim ve irtibat halinde olunan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda kişileri yeniden yapılandırarak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar, 2001, s. 15-16). Genel olarak, planlı ve plansız olmak üzere iki tür değişimin varlığından söz edilmektedir. Bir örgütün üyelerinin katılımı ve desteği ile gerçekleşen değişime “planlı değişim” olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan “plansız değişim” ise beklenmedik koşullar yüzünden, örgütlerin farkında olarak veya olmayarak maruz kaldıkları kaçınılmaz değişimler şeklinde tanımlanmaktadır (Özdemir, 2000, s. 55). East (2011), değişimi stratejik liderlik, kültürel, maliyet düşürücü ve süreç değişimi olarak dört kategoriye ayırmıştır. Değişimin yönetimi de örgütün süreçlerini ve kültürünü geliştiren eylemleri içerir (Gustafson ve Widerlund, 2010).

Türkiye sürekli değişim girişimlerine sahne olan bir ülke olup, değişimlerin seyri eğitim sistemini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır (Erdoğan, 2002). 19. yüzyılda yaşanan endüstrileşme, şehirleşme ve göç eğitim kurumlarını değiştirmeye zorlamış, 20. yüzyılda otomobil, hava taşımacılığı, kitle iletişim araçları gibi unsurlar eğitim kurumlarını yeni değişimlere zorlamıştır (Özdemir, 2000, s. 20). Eğitim sisteminin, ülkenin ve ekonominin ihtiyaçlarına göre yeniden biçimlendirilmesi gerekmektedir. Yeniden biçimlendirme sürecini başarabilmek için değişim iyi yönetilmelidir. Değişim kötü yönetilirse, engel ve dirençleri önlenemez ve çözümlenemezse değişimin sonucu başarısız olur (Aktan, 1998). Değişimin amaçları yukarıdan aşağıya dikte edilmemeli, geniş bir katılım ile geliştirilmelidir. Eğitimde gerçekleştirilecek bir değişim girişiminin öncelikle öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli tarafından benimsenmesi gerekir (Erdoğan, 2002, s. 86).

Ancak Merton (1957), bürokratik örgütlerde değişimin örgütün tutucu yapısından dolayı zor olduğunu, kurallara ve yönetmeliklere sıkı sıkıya bağlılıktan dolayı değişime direnç olduğunu belirtmiştir (akt. Bloodgood ve Morrow, 2003). Woodman (2008), örgütsel değişimin önünde

teşhis ve değerlendirme şeklinde iki problem olduğunu ifade etmiştir. Teşhis problemi gerçekten o değişime ihtiyaç olup olmadığının araştırılmasının unutulması ile ilgiliyken değerlendirme problemi örgütlerin ne değişim esnasında ne de değişim gerçekleşikten sonra nadiren değerlendirme yapması ile ilgilidir (akt. Gustafson ve Widerlund, 2010). Gelişme, bireylerin eylemlerine bağlı olduğu ve kalpleri ve zihinleri kazanma işi olduğu için yöneticilerin değişim sürecini iyi bilmesi ve yönetmesi gerekir (Victoria Kalite Konseyi [VQC], 2006).

Araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatında görevli il milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin eğitim sistemimizde son yapılan değişikliklere ilişkin görüşlerini belirlemek ve bu değişiklikleri yönetme süreçleriyle ilgili neler yaptıklarını incelemektir.

Yöntem

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırılan olgu hakkında derinlemesine betimleme ve katılımcıların bakış açılarını anlama amaçlandığı için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır.

Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İç Anadolu Bölgesi'nden seçilen iki ilde il milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Ses kaydı ile görüşme yapmayı kabul eden, 2 il milli eğitim müdür yardımcısı, 3 il milli eğitim şube müdürü toplam 5 yönetici ile 14-21 Aralık 2012 tarihleri arasında görüşmeler yapılmıştır. Tablo 1 çalışma grubundaki katılımcıların özelliklerini göstermektedir.

Tablo 1

Çalışma Grubuna Alınan Katılımcılara İlişkin Bilgiler

| | | |
|----------------------|-----------------------|---|
| Cinsiyet | Erkek | 5 |
| Yaş | 40-45 | 2 |
| | 46-50 | 2 |
| | 51 ve üstü | 1 |
| | | |
| Eğitim Durumu | Lisans | 4 |
| | Lisansüstü (Y.Lisans) | 1 |
| Meslek | İl MEM. Md. Yrd | 2 |
| | İl MEM.Şube Müdürü | 3 |

Araştırma katılımcılarının ikisi il milli eğitim müdür yardımcısı, üçü il milli eğitim şube müdürü olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların dördü lisans, biri lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların tamamı erkektir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 49, hizmet yılı ortalamaları ise 28 yıldır.

Verilerin toplanması ve analizi

Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırmanın iç geçerliliğini artırmak için araştırma konusu ile ilgili literatür incelenmiştir (Argon ve Özçelik, 2008; Aydoğan, 2007; Sayılı ve Tüfekçi, 2008; Töremen, 2002). Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Maddelerin amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla alan uzmanı bir öğretim üyesi ve farklı branşlardan 3 uzman ile görüşülmüştür. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan sorular araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir.

Katılımcılardan görüşme formu çerçevesinde alınan görüşlerle ilgili betimsel analiz uygulanmıştır. Katılımcıların görüşlerinin analizinde, ifadeler benzerliklerine göre gruplandırılarak Word programı ile bilgisayara veri girişi yapılmıştır. Katılımcı görüşlerinden birebir alıntılar yapılırken K1, K2,... kodlama sistemi kullanılmıştır.

Bulgular

Araştırma bulguları araştırma sorularına göre aşağıda sıralanmıştır:

Yöneticilerin 652 Sayılı KHK ile Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısında yapılan son değişikliklerle ilgili düşüncelerine ilişkin bulgular

Yöneticilerin 652 sayılı KHK ile Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısında yapılan son değişikliklere ilişkin görüşleri, olumlu ve olumsuz görüş bildirenler olmak üzere iki kategoride incelenmiştir.

Olumlu görüş bildiren yöneticiler öncelikli olarak, değişim ve yenilikten yana olduklarını belirtmişlerdir. İkinci olarak bu değişikliklerden sonra merkez teşkilattaki akademisyen kökenli yöneticilerin sayısının artmasını olumlu bir gelişme olarak bulduklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcı bununla ilgili olarak “MEB örgütsel yapısını yeniledi genel müdürlükler birleştirildi, grup başkan vekillikleri oluşturuldu. Bu görevlere de akademik kariyeri olan arkadaşlarımız getirildi. Yeni bir değişim olduğu için sonuçlarını sene sonu alacağımızı düşünüyorum (K4)” şeklinde görüş belirtmiştir. Katılımcılardan bazıları teşkilattaki birim sayılarının azalmasının hizmet etkinliğini arttırdığını ifade etmişlerdir.

Olumsuz görüş bildiren yöneticiler ise öncelikli olarak, içerik olarak değil şeklen bir değişim olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak merkez teşkilattaki bu değişim taşra teşkilatlarına yansımının istenilen düzeyde olmadığını belirtmişlerdir. Bir katılımcı bununla ilgili olarak “Bu kanun ile bazı genel müdürlükler kaldırılarak yeni bazı genel müdürlükler oluşturulmuş, bazıları da birleştirilmiştir. Örneğin, okul öncesi genel müdürlüğü ile ilköğretim genel müdürlüğü kaldırılarak temel eğitim genel müdürlüğü adı altında birleştirilmiştir. Bu uygulama hizmetlerin daha etkin ve verimli yürütülmesi amaçlı olmuştur. Ancak bu uygulamanın taşra teşkilatlarında

uygulanması henüz istenen düzeye ulaşamamıştır (K1).” şeklinde görüş belirtmiştir. Yapılan değişim sonrası vekâleten yönetici sayısında artış olduğunu ve hantal yapının hala devam etmekte olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı bununla ilgili olarak “Değişimden yanayım ama daha belirgin özelliklerin ortaya konması gerekirdi. Merkezde yapılan değişikliğin taşraya yansıtılamamış olması taşranın heyecanının yok olmasına neden olmuştur (K3).” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yöneticilerin eğitim sistemimizde son yapılan değişiklikler hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular

Yöneticilerin eğitim sistemimizde son yapılan değişikliklere ilişkin görüşleri; 4+4+4 konusunda görüşler, kılık kıyafet değişikliği konusunda görüşler, Alo 147 ve Bimer (Alo 150) uygulaması konusunda görüşler, adrese dayalı kayıt konusunda görüşler olmak üzere dört kategoride incelenmiştir.

Katılımcılar 4+4+4 konusunda birinci sırada hazırlıksız hızlı bir geçiş yapıldığını ve fiziki imkânlar ayarlanmadığı için ikili eğitimde sorunlar oluştuğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “4+4+4 zorunlu eğitim sisteminin şu aşamada ilkokul-ortaokul ayrıştırmasında çeşitli problemler yaşanmaktadır. İkili eğitim yapan ilkokul ve ortaokullarda giriş ve çıkışlar çok erken veya çok geç saatlerde olmaktadır. Özellikle 1. sınıf öğretmenleri kış aylarında hava karardıktan sonra çıktıklarından bu durum aile ve öğrencilerde tedirginlik yaratmaktadır (K1).” şeklinde görüş belirtmiştir. İkinci olarak sınıf öğretmenliğinde fazlalığın oluşması ve bu fazlalığın yan alan uygulaması ile giderilmeye çalışılmasının sorunlar oluşturduğunu belirtmişlerdir. Üçüncü olarak, meslek liselerinin orta kısımlarının açılmamasının bir sorun olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “8 yıllık kesintisiz eğitim mesleki yönlendirmenin geç kalmasına sebep olmaktadır. 4+4+4 ile bu tıkanıklığın açılması beklenirken sadece imam hatip okullarının açılmış olması, tıkanıklığın aynen devam etmesine yol açmıştır. Eski sistem halen devam etmektedir. Meslek lisesine halen 8 yıllık eğitimden sonra gidilmektedir (K3).” şeklinde görüş belirtmiştir.

Katılımcılar kılık kıyafet değişikliği konusunda, birinci sırada olumlu bulduklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “Öğrencilerin tek tip kıyafet giymesinin sakıncalı olduğunu düşünüyorum. Öğrencilerimize daha özgür düşünebilecekleri ortamlar sağlayabilmeliyiz (K2).” şeklinde görüş belirtmiştir. İkinci sırada bu değişimden öğrencilerin mutlu fakat idareci ve öğretmenlerin tereddütleri olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “Anı alınmış bir karar olarak görüyorum. Yeterli hazırlıklar yapıldan kıyafet serbestliği çeşitli sorunlar doğurabilir. İdareci ve öğretmen arkadaşlarımızın bu konuda tereddütleri olduğunu biliyoruz (K5).” şeklinde görüş belirtmiştir.

Alo 147 ve Bimer (Alo 150) uygulaması konusunda katılımcıların bir kısmı uygulamanın olumlu yanları olduğunu belirtirken bazıları ise gereksiz ve yanlış kullanımın engellenmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “Alo 147 ve Bimer

(Alo 150) olumlu bir uygulamadır ancak istek ve şikâyetler noktasında şikâyeti bulunan kişiye haksızlığı konusunda hiçbir yaptırım bulunmamaktadır. Bu da kişileri cesaretlendirmektedir. Kurum ve personeli işgücü ve zaman açısından oyalamaktadır ve resmi yaptırımlarla kişileri zor durumda bırakmaktadır (K2).” şeklinde görüş belirtmiştir.

Adrese dayalı kayıt konusunda katılımcıların bir kısmı olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “Velilerin öğrencilerini yazdıracakları okulları seçmeleri gerektiğini düşünüyorum. Adrese dayalı kayıt sisteminin özgürlükleri kısıtlayıcı bir yanı var (K4).” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yöneticilerin değişikliklerin uygulanmasında karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşlerine ilişkin bulgular

Yöneticilerin değişikliklerin uygulanmasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri; okullara giriş çıkış süreleri, alan değiştiren öğretmenlerin yeterlilikleri, norm fazlası durumundaki öğretmenlerin yer değişikliği, zorunlu eğitim kapsamında olup okula devam edemeyen öğrenciler olmak üzere dört kategoride incelenmiştir.”

Okullara giriş çıkış süreleri ile ilgili olarak bazı katılımcılar, ders saatlerinin fazlalığı okulların fiziki imkânsızlıklarının sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “Öğrenci taşınması ikili öğretim yapan okullarda akşam saatlerinde olmaktadır. 30 km’ye kadar köylerde taşıma amaçlı gelen öğrenciler eğitim yönünden büyük sıkıntılar yaşamaktadır (K2).” şeklinde görüş belirtmiştir.

Alan değiştiren öğretmenlerin yeterlilikleri ile ilgili olarak bazı katılımcılar, norm fazlası öğretmen açığını eritmek için öğretmenlerin alan değişikliği yolu ile atanmasının sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “Norm fazlalığı durumundan kurtulmak için bilmediği bir alanın öğretmeni olarak çalışmak zorunda kalmaları birçok öğretmeni rahatsız etmektedir. Bu alanda nasıl yeterli olabilecek, bu zaman içerisinde anlaşılacaktır (K4).” şeklinde görüş belirtmiştir.

Norm fazlası durumundaki öğretmenlerin yer değişikliği ile ilgili olarak katılımcıların bir kısmı, düzenlemenin bölgesel ve fiziki şartlar dikkate alınmadan yapıldığını ve durumun çeşitli sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “İlimizde özellikle sınıf öğretmeni alanında norm fazlalığı oluştu. Bu durumu düzeltmenin yollarını arıyoruz (K3)” şeklinde görüş belirtmiştir.

Zorunlu eğitim kapsamında olup okula devam edemeyen öğrenciler ile ilgili olarak katılımcıların bir kısmı, 4+4+4 düzenlemesinin zorunlu eğitim yaşını yukarı çekmesinin bazı sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “4+4+4 zorunlu eğitim sistemi ile hiçbir öğrencinin sistem dışında kalmaması amaçlanmaktadır. Ancak sürekli veya okula hiç kayıt yaptırmamış bireyler mevcuttur. Çeşitli nedenlerle konargöçer yaşayan, sabit adresi bulunmayan vatandaşlarımız bu grubun ekseriyetini teşkil etmektedir (K1).” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yöneticilerin yapılan değişikliklerin gerekliliğine ilişkin araştırma ve incelemeler hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular

Yöneticilerin eğitim sistemimizde yapılan değişikliklerin gerekliliğine ilişkin araştırma ve incelemeler hakkındaki görüşleri bu konu hakkındaki çalışmalardan haberdar değişim ve çalışmalardan kısmen haberdarım olmak üzere iki kategoride incelenmiştir.

Yöneticilerin yapılan değişikliklerin gerekliliğine ilişkin araştırma ve incelemeler hakkındaki verdikleri cevaplardan bazı örnekler aşağıdaki gibidir: “Yapılan değişikliklerin gerekliliğine ilişkin araştırma ve incelemelerden kısmen haberdar oldum. Fakat 12 yıllık zorunlu eğitim sistemi ile ilgili çalışmalardan hiçbir şekilde haberim olmadı (K1).”

“Haberdar değiliz ancak zaman zaman konularla ilgili fikirler alınmakta, bunlar kâğıt üzerinde kalmaktadır (K2).” “Yapılan yeniliklerle ilgili herhangi bir pilot çalışma yapılmadı diye biliyorum. Bu konuda bir bilgim yok (K4).” “4+4+4 ile ilgili seminerlere katıldım. Kılık-kıyafet ise yeni bir uygulama bu konuda bir bilgilendirme ve araştırmadan haberdar değilim (K5).”

Yöneticilerin değişim ve geçiş uygulamalarının aşamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular

Yöneticilerin değişim ve geçiş uygulamalarının aşamaları hakkındaki görüşleri değişim ve geçiş uygulamaları için belirli aşamalar izlendi ve değişim ve geçiş uygulamaları direkt yapıldı olmak üzere iki kategoride incelenmiştir.

Yöneticilerin değişim ve geçiş uygulamalarının aşamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin verdikleri cevaplara göre bazı ilgi çekici ifadeleri şöyledir: “Değişim ve geçiş uygulamalarının bazılarında belli aşamalar izlendi. Örneğin 4+4+4 zorunlu eğitim sisteminde okullar bir anda ilkökul bir anda ortaokul olmadı. Üç senelik bir sürece yayıldı (K1).” “Değişim direkt geldi. Uygulamalar hazırlıksız alan içerisinde apar topar oldu. Uygulama esnasında problem olan konu ve alanlarda çalışmalar yapıldı (K2).” “Tabii ki periyodik olarak öyle yapılması gerekir. Bizde birçok yenilik “göç yolda düzeler” mantığıyla yapılır. Uzun vadeli iyi planlamalar yapmamız gerekir (K5).”

Yöneticilerin değişimden etkilenen birey ve gruplara yönelik faaliyetler hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular

Yöneticilerin değişimden etkilenen birey ve gruplara yönelik faaliyetlere ilişkin görüşleri; bilgilendirme toplantıları, kamu spotları ve web sayfaları, resmi yazı, hizmet içi eğitim olmak üzere dört kategoride incelenmiştir.

Katılımcılardan bir kısmı değişimden etkilenen birey ve gruplara yönelik bilgilendirme toplantıları yaptıklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “Sistemdeki değişikliklerden etkilenecek bireyler ve gruplar için bilgilendirme toplantıları düzenlenmektedir. Hatta zaman zaman uygulamalı eğitimler verildiği gibi, bakanlığımız tarafından da hizmet içi eğitim seminerleri yapılmaktadır (K1).” şeklinde görüş belirtmiştir.

Katılımcılardan bir kısmı değişimden etkilenen birey ve gruplara yönelik kamu spotları ve web sayfaları ile bilgilendirme yapıldığını belirtmiştir. Bir katılımcı konu ile ilgili olarak “Veli, öğretmen ve öğrencilerin; gerek resmi yazışmalar, gerek kamu spotları, gerekse web ortamlarından bilgilendirildiğini düşünüyorum (K4).” şeklinde görüş belirtmiştir.

Katılımcılardan biri değişimden etkilenen birey ve gruplara yönelik herhangi bir faaliyet yapmadıklarını belirtmiştir. Konu ile ilgili olarak “Bilgilendirmedik. Emri vâki yaptık ve resmi yazılar gönderdik (K2).” şeklinde görüş bildirmiştir.

Yöneticilerin personel ve maddi imkânlar açısından değişim hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular

Yöneticilerin personel ve maddi imkânlar açısından değişim hakkındaki görüşleri incelendiğinde frekansı en yüksek kodlar sırasıyla: ‘maddi imkânlar açısından hazırдық’ ve ‘personel olarak hazırдық’ olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin verdikleri cevaplara göre bazı ilgi çekici ifadeleri şöyledir:

“Personel ve maddi kaynaklar bu değişime hazırды diyebilirim. Sistemi özümsemek önemli. Her sistemin artı eksi yönleri vardır. Süreç içerisinde oluşacak eksiklerin giderilmesi önemlidir (K1).” “Hazır değildi. Bilgilendirmeden hızlı bir geçiş oldu (K2).” “İnsan unsurunun değişime olan olumsuz tutumu burada da geçerliliğini korudu. Maddi kaynak açısından çok büyük maliyetler gerektiren bir durumla karşılaşmadık (K3).”

Tartışma

Bu bölümde, alt problemlerle ilgili olarak, Milli Eğitim Bakanlığı Taşra teşkilatında görevli il milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin Türk eğitim sisteminde yapılan değişikliklere ilişkin görüşleri tartışılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma ile ilgili bulgular alt problemlerin incelenme sıralamasına uygun olarak tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Yöneticilerin 652 Sayılı KHK İle Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısında yapılan son değişiklikler hakkındaki görüşlerinden, yapılan değişikliğin kurumların verdiği hizmetin etkinliğinin artması bakımından olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Ancak değişiklik yapılırken muhtemel sorunların ve bu sorunların çözümünün göz ardı edildiği, yapılan değişikliğin yapısal boyutta kaldığı, dolayısıyla değişimin başarı düzeyinin taşrada istenilen düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır.

Değişimin üst düzey yönetim tarafından desteklenmesinin gerekliliği değişimin yönetiminde en önemli unsurların başında gelmektedir (Erdoğan, 2002). Değişimi yönetecek kişilerin değişimi benimsemesi değişimin amaçlarının başarıyla gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu değişimi desteklediklerini ve benimsediklerini belirten görüşler ortaya koymaktadırlar. Ancak eğitimde gerçekleştirilen değişim girişimlerinin, öncelikle öğrenci, öğretmen ve velileri de içeren değişik paydaşlar tarafından da benimsenmesi gerekir. Böylelikle değişim daha iyi anlaşılır ve paydaşlar tarafından

desteklenir (Erdoğan, 2002). Değişimin benimsetilmesi örgütün moral durumu ve örgüt liderinin tutumuna bağlıdır. Çünkü örgüt lideri değişiklikleri ne kadar uygun bulursa iş arkadaşlarına da kabul ettirmekte güçlük çekmeyecek ve onları kolay ikna edebilecektir (Eren, 2001).

Yöneticilerin değişime olumlu yaklaşım gösterdikleri açıktır ancak yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı'nın yapmış olduğu son değişikliklere ilişkin görüşleri değişim sürecini iyi planlamadığı ve dolayısıyla istenildiği gibi uygulanmadığı noktasında ipuçları vermektedir. Zorunlu eğitimin süresinin 12 yıla çıkarılarak 4+4+4 şeklinde kademelendirilmesi hakkında değişimin ani olması, kademelendirmeden dolayı öğretmenlerin norm fazlası durumuna düşmesi, meslek liselerinin orta kısımlarının yerine sadece imam hatip ortaokullarının açılması, ülke genelinde okulları normal eğitime geçirmeye çalışırken tekrar ikili eğitime dönülmesinin yarattığı sorunlar gibi çeşitli sorunların yapılan değişikliklerin "oldu bitti" mantığıyla yapıldığı yönündeki görüşleri desteklemektedir.

Değişim bir süreçtir, oldu bitti ile başarıya ulaşabilecek bir süreç değildir. Değişim, tepeden inme dayatmayla değil yavaş yavaş düzenleyici şekilde olmalıdır (Erdoğan, 2002). Ancak yukarıda değinilen bulgulardan hareketle Milli Eğitim Bakanlığı'nda yapılan değişikliklerin yapılan değişikliklerin değişimin ilkelerine ve değişimin aşamalarını izlemediğini söylemek mümkündür. Ancak burada taşra yöneticileri değişime karşı dirençleri azaltmak amacıyla inisiyatif olarak bazı uygulamaların hayata geçirilmesini sürece yaymışlardır.

Diğer taraftan öğrencilerin okullara serbest kıyafetle gidebilmesine olanak tanıyan kılık-kıyafet yönetmeliğinin avantaj ve dezavantajları noktasında tereddüde düşmeleri bu değişikliğin daha planlanma noktasında sorunlar olduğunu göstermektedir. Diğer yandan yeni uygulamaya konulan Alo 147 ve Alo 150 gibi istek ve şikâyet hatları, teorik olarak olumlu iken pratikte bu hatların gereksiz ve yanlış kullanımının önüne geçilememesi nedeniyle öğretmen ve idareciler haksız ve mesnetsiz iddialar karşısında zor durumda kalmaktadırlar. Son olarak uygulamaya konan Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemine bağlı olarak öğrencilerin okullara kaydedilmesi velilerin çocuklarını istediği okula gönderememe gibi bir sorunu ortaya çıkarmıştır. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için uygulamaya konan yeniliklerin, değişimlerin farklı aşamalarında beklenen ve planlanan sonuçlara ulaşmanın yanında; beklenmeyen ve tahmin edilmeyen bazı sonuçlarının da ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Özdemir, 2000).

Değişimde önemli unsurlardan biri değişim hakkında değişimin etkileyeceği kişilerin ve değişimi gerçekleştirecek kişilerin değişimin gerekliliği hakkında bilgilendirmesidir. Araştırmaya katılan yöneticiler değişim hakkında hiç bilgilendirilmediklerini ya da kısmen bilgilendirildiklerini belirtmişlerdir. Bu noktada bilgilendirme değişimin benimsenmesi ve değişime karşı oluşabilecek dirençleri önlemesi açısından önemlidir (Erdoğan, 2002). Bu araştırmanın bulguları ışığında yöneticilerin yapılan değişiklikler hakkında bilgilendirme toplantıları, hizmet içi eğitimler, kamu spotları, web sayfaları ve ilgili resmi yazılar yoluyla bilgilendikleri ve personellerini de bu yollarla bilgilendirdikleri ortaya çıkmıştır. Bilgilendirmeden kasıt Özdemir'in (2000) belirttiği değişimin önceliklerinin, vizyonu ve misyonun tespit edildiği, neler değiştirileceği ve bunların niçin değiştirileceğine ilişkin kapsamlı bir bilgilendirme.

Buradaki bilgilendirmenin ne boyutta olduğu tartışma konusudur ancak kişilerin değişikliklere neden ihtiyaç duyulduğu soruna verdiği cevaplardan yola çıkarak yöneticilerin yüzeysel bilgilendirildikleri söylenebilir.

Değişimde başka bir önemli unsurda personel ve maddi kaynakların değişime hazır olması olup araştırmaya katılan yöneticiler personel ve maddi kaynaklarının hazır olduğu belirtilmişlerdir. Değişim, insan ve maddi anlamda belli bir miktarda kaynak gerektirebilir. Bu nedenle değişime karar verildiği zaman gerekli kaynakların olup olmadığına bakılmalıdır. Değişime elde bulunulan kaynakları göz önünde bulundurarak girilmelidir (Erdoğan, 2002).

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan genel sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın amaç ve alt amaçları doğrultusunda yöneticilerle yapılan görüşmelerin sonuçlarına yer verilmiştir.

Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde yöneticilerin değişime ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu söylenilebilir. Argon ve Özçelik'in (2008) çalışmalarında yöneticilerin değişime ilişkin algularının olumlu çıkması bu çalışmayla paralellik göstermektedir. Yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde eğitim sistemimizde yapılan değişimlerin ani ve plansız olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin değişikliklerin uygulanması ile ilgili karşılaştıkları sorunlara ilişkin elde edilen araştırma sonuçlarına göre yapılan değişikliklerin beraberinde birtakım sorunlar getirdiği tespit edilmiştir. Sayılı ve Tüfekçi'nin (2008) çalışmalarında değişim liderlerinin, değişimin gerekliliğini iyi anlatarak, durum hakkında farkındalık oluşturmaya çalıştıkları takdirde, değişimin doğru şekilde uygulanabileceği ortaya konmuştur. Araştırmanın başka bir sonucu ise yöneticilerin değişikliklerin gerekliliğine ilişkin araştırma ve incelemelerden genellikle haberdar olmadıkları bazı değişimlerden kısmen de olsa haberdar oldukları saptanmıştır. Akdoğan'ın (2007) çalışmasında ise bilgilendirmenin değişimin benimsenmesindeki önemi vurgulanmıştır. Değişimden etkilenen birey ve gruplara yönelik bilgilendirme faaliyetlerine ilişkin araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin veli, öğrenci ve meslektaşlarını bilgilendirdikleri ortaya çıkmıştır. Personel ve maddi imkânlar açısından kurumların değişime hazır oldukları sonucu ortaya konmuştur.

Geleneksel yöntemle yapılan her değişim hareketi değişimin benimsenmesini ve sahiplenilmesini zorlaştıracaktır. Değişim planları yapılırken değişimden etkilenen tüm kesimlerin görüşlerinin alınması değişime karşı psiko-sosyal dirençleri azaltacak etkin bir bilgilendirme çalışmasının yapılması gereklidir. Büyük çaplı değişimlerden önce pilot uygulamalar yapılarak, eksik yönlerin tespit edilmesi uygulamada kolaylık sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Aktan, C. (1998). *Toplumsal dönüşüm ve Türkiye*. İstanbul: Milliyet.
- Argon, T. & Özçelik N. (2008) İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 70-89.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim süreci ve okul personeli. *Girne Amerikan Üniversitesi Journal of Social & Applied Sciences*, 3(5), 13-24.
- Bloodgood, J. M. & Morrow, J. L. (2003). Strategic organizational change: Exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge. *Journal of Management Studies*, 40(7).
- East, N. (2011). *Implementing an effective change management strategy*. Ark Group
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: PegemA.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Gustafson, J. & Widerlund, M. (2010). *Strategy and change management: A case study of Akademiska Hus Väst* (Master of science thesis). Chalmers University of Technology, Göteborg
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: PegemA.
- Saylı, H. & Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Vardar, A. (2001). *Yeniden yapılanma stratejileri*. İstanbul: Kariyer.
- Victorian Quality Council. (2006). *Successfully implementing change*. VQC.

