

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA YENİDEN YAPILANMA: MERKEZ TEŞKİLAT YÖNETİCİLERİNE GÖRE BİR DEĞERLENDİRME ^{1/2}

Hasan TABAK

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, hasantabak@gazi.edu.tr

Nezahat GÜÇLÜ

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, nguclu@gazi.edu.tr

Makale Geliş Tarihi: 17.07.2017 Makale Kabul Tarihi: 24.09.2017

Özet

Bu araştırmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerinin 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile meydana gelen yeniden yapılanmaya ilişkin görüşlerinin değerlendirmesini yapmaktır. Araştırma olgubilim deseninde nitel bir çalışma olup çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. 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 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

REORGANIZATION IN THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION: AN ASSESSMENT ACCORDING TO CENTRAL ORGANIZATION ADMINISTRATORS

Abstract

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. In this study, qualitative research method and phenomenology design were conducted and an interview form was used to collect. 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,

¹ Bu çalışma Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yürütülmüş olan "Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Yeniden Yapılanmaya İlişkin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezinin bir bölümünden hazırlanmıştır.

² Makale konusu 14 Eylül 2011 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile sınırlı tutulmuştur.

General Directorate of Innovation and Education Technologies. 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.

Giriş

Küreselleşme ile yaşanan gelişmeler doğrultusunda örgütlerin bir değişme sürecine girdiği görülmektedir. Örgütler girilen değişme sürecini, çağa uyum sağlamanın bir gerekçesi olduğu varsayımı ile paradigmasını değiştirmektedir. Örgütler başlayan bu değişim sürecini yönetme amacıyla dönüşüm paradigmasını araç olarak kullanmaktadır. Çünkü paradigmanın rasyonel tutarlığı 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; Özdemir, 2013; Weick ve Quinn, 1999). Araştırma bulguları incelendiğinde ise, örgütlerde değişim nedeninin tanılanmaması uygulama noktasında bazı problemlere neden olabileceği sonucuna ulaşılmaktadır (Bernierth, 2004; Fagenson-Eland, Ensher ve Burke, 2004; Fay ve Lührmann, 2004; Lewin, 1947; Palumbo ve Styskal, 1974; Piderit, 2000; Schein, 1996).

Bu bağlamda, 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). 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; Bolat, 2017; Bursalioğlu, 2012; Csaszar, 2009; Mehan, 1978; 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 çıkarımı yapılabilir.

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 (Bursalioğlu, 2012; Child, 1984; Daft, 2008; Efil, 1996;

Koçel, 2005; Mullins, 2005). 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 itibarıyla dikey-yatay, hiyerarşide seviye sayısı gibi çeşitli boyutları,

olarak tanımlamaktadır.

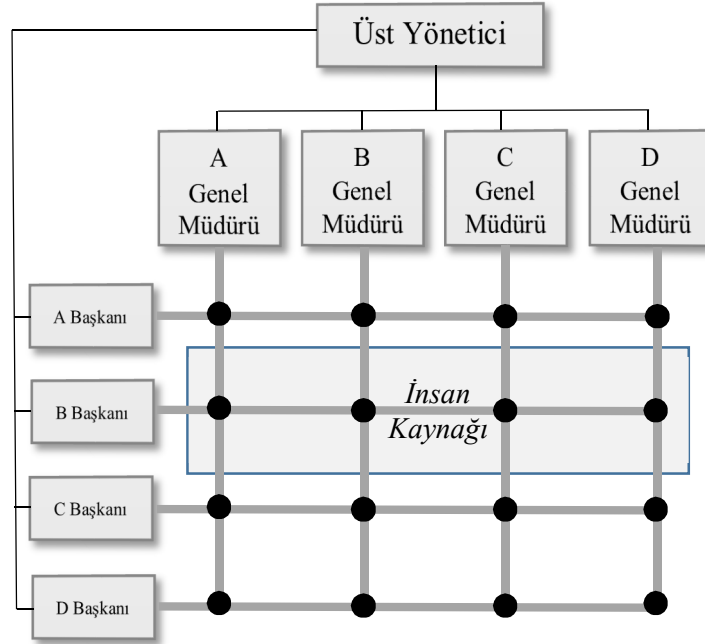
Mintzberg (1993), örgüt yapı boyutlarını örgüt yapı modelleriyle ilişkilendirerek açıklamıştır. Genel olarak örgütte tepe veya üst yönetimin diğer bir ifadeyle kara alıcıların bulunduğunu, alınan kararların orta düzeyde uygulamasını sağlayan orta kademe yöneticiler olduğunu söylemektedir. Orta kademe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

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 örgütlenme 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).

Şekil 1: Matriks örgüt yapı modeli (Jones, 2010, s. 190)



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 yapılarında kararlılığına vurgu yapmaktadır.

Örgütler, devamlılıklarını sürdürebilmek için örgüt içi ve dışı paydaşlarına yükledikleri önem neticesinde doğal sürecinde yapıyı boyutlandırmaktadırlar. Bu bağlamda, literatürde 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 uzmanlaşmayı, örgütün uğraşı alanına göre yönetme şeklini, hiyerarşide olduğu gibi yatay olarak da güç merkezi dağılımının farklılaşacağını, dolayısıyla yapılan işlere göre bölümlere ayrılmanın oluşturduğunu belirtmektedir.

Değişim ihtiyacı

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 geçerliliğini kazanması için insan faktörünün dikkate alınması ikincil öneme sahiptir (Bernerth, 2004; Palumbo ve Styskal, 1974). Schein (1996) ise, değişimde kültür unsuruna vurgu yapmaktadır. Bu vurgudan hareketle, örgüt içerisinde zaman içerisinde alışlagelmiş davranış kalıplarının örgüt kültürünü oluşturduğunu ve oluşmuş bu kültürün içerisinde çalışanların değişime olan inancının oluşturulmasını önemli bulmaktadır. Toplumsal, siyasi, ekonomik alanlarda meydana gelen değişimler birey ve toplumlar gibi örgütleri de derinden etkilemektedir. Değişen koşullarla birlikte örgütler amaçları doğrultusunda yapı, süreç ve işleyişlerinde değişime gitmekte, yeni örgütsel düzenlemeler yapmaktadırlar (Buono ve Kerber, 2009; Çalık, 2003). Örgütte meydana gelen bu değişimler örgütsel değişim olarak adlandırılabilir.

Örgütsel değişim, örgütte belirlenen bir süre içerisindeki değişikliklerin tamamı olarak düşünülebilir. Örgüt bütününe öğelerinde ve öğelerin birbirleriyle olan ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın olması (Taymaz, 2008), 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. Değişim, planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenmek ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu, kontrolsüz bir oluşum içerisinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreç olarak açıklanmaktadır. Örgütsel değişimi örgütün etkinliğini arttırmak için bugünkü durumundan gelecekte arzulanan duruma ulaşma sürecidir (Jones, 2010). Örgütlerde gerçekleşen bu değişimlerle örgütler değişen çevre koşullarına, değişen teknolojiye ve toplumun beklentilerine cevap verebilir hale gelmektedir.

Örgütsel değişimin karıştırıldığı kavramlardan biri olan **yenileşme** amaçlı ve önceden planlanmış bir değişim olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan yenileşmenin yönü pozitif iken değişim negatif de olabilmektedir. Değişim, 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 değişim bir bölümde olabilirken dönüşüm tüm sistemin değişmesini belirtebilir.

Değişme, mevcut yapı ya da sistem üzerindeki olumlu oynamaları çağrıştırırken, dönüşüm daha köklü bir yeniliği ifade etmektedir (Özden, 2008). Yakın anlamda kullanılan **gelişme** kavramı küçükten büyüğe yalınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelikçe değişimin 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). 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).

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

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. Millî Eğitim Bakanlığı 1923'ten 1935'e kadar "Maarif Vekâleti", 1935'den 1941 tarihine 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.

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 güdümlenme karar süreçlerini olumsuz etkilemekte, meydana gelen dikey örgütlenmede uzmanlık ihmal edilmektedir (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 öngörülebilir 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 büyütme değil, temel işlevlerini etkin ve verimli olarak yürütmesini sağlayacak teşkilât yapısının oluşturulmamasıdır.”

Millî Eğitim Bakanlığının yeniden yapılanması ile ilgili konulara Millî Eğitim Şûralarında da sıkça yer verilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı (1962, 1974, 1988, 1996, 2010) toplanan şûralarında Bakanlık teşkilatının 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 2’de yer verilmiştir.

Şekil 2 ve Tablo 2 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.

Tablo 2: Millî Eğitim Bakanlığının 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
	Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü	Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü
	Personel Genel Müdürlüğü	İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
	Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü	Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme 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	Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü
Kurulan	Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü, İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı ve Bilgi İşlem Grup Başkanlığı	
Azaltılan	7 Müsteşar Yardımcısı	5 Müsteşar Yardımcısı
Kaldırılan	Müdürler Kurulu, Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu, Öğrenci Disiplin Kurulları, Özel İhtisas Komisyonları, Yardımcı Birimlerde yer alan 11 Daire Başkanlığı ve Savunma Sekreterliği	

Türkiye'de eğitim yönetimi sistemi merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu, kararların neredeyse tamamının merkez teşkilatı tarafından alındığı gerekçesiyle sıklıkla eleştirilmekte (Bursalıoğlu, 2012; Köksal, 1999; Uluğ, 1998), daha sade ve dinamik yeni bir yapının gerekliliği vurgulanmaktadır (Düren, 2002; Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2009; 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). Millî Eğitim Bakanlığı 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 sorun olduğundan bahsetmektedir. Bunlardan ilki görevlerin tekrarı ve karışması ikincisi ise aynı görevleri yapan birimlerin çoğalmasındır. 652 sayılı KHK ile 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 çözümlenmeler 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.

Yöntem

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; Lodico, Spaulding ve Voegtler, 2010) deseninde nitel bir çalışmadır. 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).

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 örnekleme çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığının saptanmasını amaç edinmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.107-110). 652 sayılı KHK'nın yürürlüğe girdiği 14/11/2013 tarihli ve 28054 sayılı Resmi Gazetede, Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatına 100 grup başkanlığı tahsis edilmiştir. Tahsis edilen grup başkanlığı kadrolarının 78 tanesi atanmış, atanmış bazı grup başkanlarının birden fazla grup başkanlığı görevi yürüttüğü belirlenmiştir. Sonuç olarak 65 grup başkanı

görev yapmaktadır. Bahsi geçen çalışma grubunu belirleme yöntemlerine göre araştırmanın 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 görev süreci 15 yıl ile 40 yıl arasında değişkenlik göstermektedir. Bu pozisyondaki görev süreleri ise 11 ay ile 24 ay arasında değişmektedir.

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. Belirtilen bu görüşme takvimine göre her bir katılımcının verdiği randevulara sadık kalınarak görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilecekleri ve istedikleri ortamlarda gerçekleşmiştir. Her bir görüşme ortalama 40 dakika sürmüştür. Katılımcının ses kaydına izin vermediği durumda ise yüz yüze yapılan görüşmeler araştırmacı tarafından not edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri 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) İlgili literatür dahilinde temaların oluşturulması aşamaları izlenmiştir. Sonuç olarak ise görüşme formunda yer alan sorulara verilen yanıtların gerek anlamlandırılması gerekse karşılaştırılabilirliği amacıyla oluşturulan temalarda görüş bildiren katılımcıların ifadeleri tablolaştırılmıştır.

Bulgular

652 sayılı KHK ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun arasındaki farklılıkların genel değerlendirmesine ilişkin bulgular:

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 GB₂, “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 GB₃ ise ana hizmet ve yardımcı hizmet birim sayılarının yaklaşık üçte birinin azaltıldığını ifade

etmektedir. Katılımcılardan GB₉, “Çok sayıda benzer görev farklı hizmet birimlerinin, görev tanımları içinde yer almaktaydı.” görüşü bir önceki örgüt yapısında aynı ya da benzer görevlerin farklı 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. GB₁₀ 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 GB₄ 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.

Tablo 3: 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

Katılımcılardan GB₆ ve GB₇ birbirleriyle benzer görüş belirtmişlerdir. GB₆, “Zira Bakanlığımızda genelde öğretmenlerle yürüyen işler yürümekte idi burada öğretmenler tamamen devre dışı bırakılıp uzmanlık kariyer basamağı getirildi.” ifadesini kullanırken, GB₇, “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. 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 GB₅'in “Eski durumda birimlerin fazlalığından kaynaklanan görev anlaşmazlığı ortadan kaldırılmıştır. Bir birimin yeterli olacağı ve daha planlı, koordineli sürdüreceği...” ifadesi, merkezleşme düzeyinin fazla olması örgütün koordinasyonunu olumsuz yönde etkilediğine işaret etmektedir.

652 Sayılı KHK ile yeniden yapılanmanın Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının tümü dikkate alındığında iyileştirilme ya da önerilere ilişkin bulgular:

Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcılardan GB₁, GB₄, GB₆,GB₇ ve GB₉*sorumluluk dağılımı* teması altında Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının yeniden yapılandırılmasına ilişkin iyileştirilmesi gereken hüküm ve öneri görüşünde bulunmuşlardır. Katılımcılardan GB₁ ve GB₆ bazı birimlerde görev çakışmasının olduğu ve iş yükü çokluğundan bahsetmiş, tüm teşkilatın yeniden gözden geçirilerek görev ve iş yükü dağılımına netlik getirilmesinin gerekliliğini önermişlerdir. GB₄ veGB₉ 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 GB₇ ise daha çok küçülmeye gidilebileceği görüşünde bulunmuş, bilgi işlem grup başkanlığı ile yenilik ve eğitim teknolojilerinin birleştirilebileceğini önermiştir. Katılımcılardan, GB₃, GB₅ ve GB₁₀*taşra teşkilatı* teması altında, 652 sayılı KHK'nın merkez örgütle sınırlı kaldığı görüşünde bulunmuşlar, taşra teşkilatını da dikkate alan bir yasal düzenleme önermişlerdir. Katılımcılardan, GB₃ ve GB₁₀*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 GB₅*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 GB₁₀*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 GB₄*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 edilmektedir.

Tablo 5: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının Yeniden Yapılanmasında Bakanlığın Tümüne İlişkin İyileştirme ve Öneriler

Temalar	n	Katılımcı	İyileştirme	Öneriler
Sorumluluk dağılımı	5	GB ₁	Teşkilat Şemasındaki görevlerden bazıları bazı birimlerle çakışması	Teşkilat yapısında yer alan birimler tekrar gözden geçirilip yetki karmaşası engellenmeli
		GB ₄	Kurul kararını gerektiren durum olduğunda karar veren organın mütalaa vermesi	TTKB'ye öğretmenlerin alan ve branşlarını belirleme
		GB ₆	İş yükü fazlalığı	Öğretmen yeterliklerini belirleme ile yetkilendirme
		GB ₇	Bakanlıkta daha çok küçülme	İş yüklerinin daha dengeli ayarlanması
		GB ₉	TTKB'nin mevzuat hazırlama rolü	Benzer ve ilişkili görevleri yapan bilgi işlem grup başkanlığı ile yenilik ve eğitim teknolojilerinin birleştirilmesi Mevzuat hazırlama ile ilgili durumun yeniden değerlendirmesi
Taşra teşkilatı	3	GB ₃	Millî eğitim müdürlüklerinin yapısı	Taşra birimlerinde yapısal düzenleme
		GB ₅	Yalnızca merkezi örgütlenmenin değil, tüm paydaşlar üzerinde düzenleme	Taşra teşkilatını da içine alan yapısal düzenleme
		GB ₁₀	Bakanlık ve taşra teşkilatı arasındaki uyum	Taşra teşkilatını düzenleyen yasal bir düzenleme
Okul odaklı	2	GB ₃	Okulu dikkate alma	Okul merkezli bir yapı modeli
		GB ₁₀	Okul bazlı bir yönetim	Birinci derecede vatandaş ile muhatap olunan organizasyon modeli
İnsan kaynağı	1	GB ₅	Özellikle hiçbir işleme gerek kalmaksızın bazı kadroların sona erdirilmesi	Kaliteli çalışanlardan bakanlıkta faydalanma
Deneyim	1	GB ₁₀	Yöneticilerin bir kısmının deneyimsiz olması	Daha önce çalışmış eski bürokratlardan danışma birimi oluşturma
Koordinasyon	1	GB ₄	Mevzuat hazırlamada birimlerde konu çakışması	Kurul kararı ile çözüme kavuşturma

Sonuç

Elde edilen bulgular altında 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. 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 ulaşıldığı söylenebilir. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilat yapısında 652 sayılı KHK ile meydana gelen değişimin gerekçelerinin başında bürokrasi ve bakanlığın hantal yapısı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen 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.

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 düzenlenmesi önerisinin Bakanlık merkez teşkilatı ile uyum ve koordinasyonu arttıracığı 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 öneri görüşü elde edildiği söylenebilir.

Kaynakça

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, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology, 88* (2), 295-305.

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

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

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

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

Bolat, Y. (2017) Perceptions Of Classroom Teacher Candidates To The Turkish Education History Course: A Metaphor Analysis. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(38), 12-28.

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

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

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.

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.

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.

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

Daft, R.L. (2008). *Organization theory and design*. USA: Nelson.

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

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.

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.

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.

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.

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

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

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

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.

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.

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.

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

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.

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

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

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

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

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

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.

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

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 primary education: 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.

Sanghi, S. (2007). *The Handbook of competency mapping understanding, designing and implementing 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.

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

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

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/fileadmin/user_upload/Research_Highlights_Emergencies/Chapter33.pdf adresinden 20.04.2013 tarihinde indirilmiştir.

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

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

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

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

Extended Abstract

Introduction

It is seen that organizations are entering a changing process in the direction of developments experienced with globalization. Organizations change their paradigms with the assumption that the change process entered is a reason for keeping up with the modern era. Organizations have begun to use this transformation paradigm as a tool to manage the process because the rational coherence of the paradigm is regarded as a scientific expressions supported by

laws and theories (Kuhn, 1970). Therefore, it is noteworthy that researches are mostly focused on change and change in organizations (Bouckenooghe, 2010, Fullan, 2007, Greenwood and Hinings, 1996, Oreg, Vakola and Armenakis, 2011, Özdemir, 2013, Weick and Quinn, 1999). When the research findings are examined, it is concluded that undefined causes of change in organizations may lead to some problems that can occur in the process of application (Bernerth, 2004, Fagenson-Eland, Ensher and Burke, 2004, Fay and Lührmann, 2004, Lewin, 1947, Palumbo and Styskal, 2000; Schein, 1996).

Mintzberg (1993) explained the organizational structure dimensions by relating them to organizational structure models. In general, Mintzberg (1993) says that there are top managers, that is, the decision-makers in organizations, and there are mid-range managers that are responsible for the implementation of the decisions taken by the top managers. There are both technicians and support staff directly under the command of the mid-level managers, which supports the middle level management of the organizations. The structure dimension, which is mostly in communication with the middle level and connected to all the management levels of the organization and forms the core of the organization constitutes the lower level.

It is thought that the Matrix organization structures should include features such as openness of the objectives, a working environment that promotes participation, the feeling of mutual trust and personal development, cooperation and conflict (Burns and Wholey, 1993). Unlike this suggestion, Gottlieb (2007) emphasizes (1) the necessity of vertical coordination in addition to horizontal coordination, (2) alternative authority figures for managers in hierarchical positions, (3) increased productivity through limited bureaucratic structure that prevent workers from focusing on unnecessary procedures, and (4) the determination of autonomous working units in matrix structures.

Change in organization is a process that must be entered in order to prevent the organization from beginning to lose its importance and cause of existence in the first place. In the process of change that needs to be entered, the first thing to do is to identify the areas that need to be changed in order to determine the reasons for the change (Lewin, 1947). Organizational change can be thought as all of the changes within a defined time in the organization. Having an observable separation in the whole organization systems and the relationships among the subsystems of the organizations in terms of quantity and quality when compared to the previous one (Taymaz, 2008) is described as all the changes in the relationships between the whole organization and its different subsystems and the relationships among these different subsystems (Çalık, 2003). When the established structure of the organization is unable to adapt to the conditions, this process, which is carried out in purpose, structure, tasks and processes, is also an innovation (Başaran, 2004).

Some structural changes were made with the "Decree Law on the Organization and Duties of the Ministry of National Education" published on 14 September 2011. In general, when these changes are examined, the number of units under the name of the central unit of the Ministry, which consists of 34 units, has been reduced to 19 units. As a result, it is seen that some units are merged and some hierarchical levels are removed. Therefore, it can be said that it has become a simpler organization structure.

In the research, the analysis about what kind of change is aimed in the restructuring process with the Decree Law No. 652 can be realized through close examination of the Decree Law and two separate works. In this respect, the review of the views of senior managers within the system will enable the structural change to be assessed at the point of implementation.

Method

This study is a qualitative study in the design of the phenomenology (Marton, 1988; Yildirim and Simsek, 2008; Lodico, Spaulding and Voegtler, 2010) which aims to evaluate the changes of the Ministry of National Education with the Decree Law No. 652 according to the executive views.

The maximum diversity method included in the objective sampling method classification was used to determine the study group in the research. With the Decree Law No. 652 published in the Official Gazette No. 28054 dated 14/11/2013, 100 group heads were assigned to the Central Organization of the Ministry of National Education. It has been determined that 78 of the assigned group heads have been appointed and some of these appointed group heads are tasked with more than one group presidency. As a result, the participants of this study include 65 group heads working in the 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. The obtained data were analyzed using content analysis method.

Results

It was concluded from the findings of the study that the central organization structure of the Ministry of National Education has transformed from vertical structure to horizontal structure, with the Decree Law No. 652. When considered in the context of the management processes, it was seen that the participants are of the opinion that the service units of the Ministry and the coordination within the service units have expanded horizontally.

The Ministry has been interpreted in terms of coordination by the majority of the participants in the management of the change process. In other words, it is emphasized that the coordination becomes more effective in the change process.

However, it was concluded that the Ministry was found effective in terms of both long and short term planning by few participants. In light of this finding, it is concluded that the Ministry of National Education has fallen short in turning short-term plans into long-term policies.

When the whole ministry is taken into consideration, it is concluded that the distribution of responsibility of some service units and group presidencies should be re-examined. In other words, although the majority of the participants expressed a positive opinion about the distribution of responsibility in the new structure in general, it is expressed that some service units had difficulties due to their field of interests. Some of the participants point out that restructuring is limited to the central organization of the Ministry. In other words, although the amendments brought by the Decree No. 652 are limited to the central organization, it is observed that the participants recommend these re-organizations and changes to be realized in the local organizations of the Ministry and thus they believe the harmony and coordination between the central and local organizations will be increased. In the name of the institutionalization of change, it can be said that management level should not be changed very frequently in the short term, and at the same time, suggestion of diversification of special interest areas of the experts should be obtained in the context of service units. From the results, the most general recommendation is that 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 realizing the necessary and intended improvements.