



EDUCATIONE

Nissan'ın Değişim Mühendisliği ve Türk Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği



Nissan's Reengineering And Applicability To The Turkish Education System

Yazar Bilgisi/ Author Information

Ayhan KILIÇ

 Eğitim Yönetimi Uzmanı, Müdür Yardımcısı, MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Açık Öğretim Lisesi, Ankara/Türkiye, ayhankilic1980@gmail.com

Makale Bilgisi/ Article Info

Makale Türü/ Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi/ Received : 25.09.2023
Kabul Tarihi /Accepted : 05.12.2023
Yayın Tarihi/Published : 28.12.2023

Atıf / Cite

Kılıç, A. (2023). Nissan'ın değişim mühendisliği ve Türk eğitim sistemine uygulanabilirliği. *EDUCATIONE*, 2(2), 289-316.

Özet

Organizasyonların değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri, etkililiklerini ve verimliliklerini artırabilmeleri ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilmeleri için değişime açık, esnek bir örgütsel yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda organizasyonların etkililiğini ve verimliliğini artıracak, yönetsel anlamda bir dinamizm katacak yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. İşte bu yeni yaklaşımlardan biri de değişim mühendisliğidir. Bu kapsamda değişim mühendisliği, organizasyonların iş akışı verimliliğini ve üretkenliğini artırmak için organizasyona katma değer katacak süreçlerle organizasyon yapısının hızlı ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Nitel araştırma tarzında oluşturulan bu çalışmada, değişim mühendisliğinin en belirgin örneklerinden biri olan dünyaca ünlü Japon otomotiv markası Nissan'ın 1999 yılında Ghosn ile başlayan yükseliş hikâyesi ele alınmıştır. Bu dönüşüm hikâyesinden yola çıkılarak değişim mühendisliğinin Türk eğitim sistemine uygulanabilirliği, eğitim sistemimizde son dönemde (1999-2023) yapılan değişiklikler ve yenilikler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Sonuç olarak Türk eğitim sisteminde son zamanlarda yapılan değişiklikler ve yenilikler umut verici, ancak değişim mühendisliği adına yeterli değildir. Bu durumun temel nedeni ise Türk kamu yönetiminin dolayısıyla Türk eğitim sisteminin yönetsel ve örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlarıdır.

Anahtar Kelimeler: *Türk Eğitim Sistemi, Değişim Mühendisliği, Nissan.*

Abstract

In order for organizations to adapt to changing conditions, increase their effectiveness and efficiency, and meet customers' expectations, they must have a flexible organizational structure that is open to change. In this context, new approaches have emerged that will increase the effectiveness and efficiency of organizations add managerial dynamism. One of these new approaches is th reengineering. In this context, reengineering is the rapid and radical redesign of the organizational structure with processes that will add value to the organization in order to increase the efficiency and productivity of the organizations' workflow. In this study, which was created in the style of qualitative research, the story of the rise of the world-famous Japanese automotive brand Nissan which is one of the most prominent examples of reengineering, that started with Ghosn in 1999 is discussed. Based on this transformation story, the applicability of reengineering to the Turkish education system was evaluated within the framework of the changes and innovations made in our education system recently (1999-2023). As a result, the recent changes and innovations in the Turkish education system are promising, but not sufficient for reengineering. The main reason for this situation is the problems arising from the administrative and organizational structure of the Turkish public administration and therefore the Turkish education system.

Keywords: *Turkish Education System, Reengineering, Nissan.*

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The only thing that does not change in our age is actually change itself. So much so that, centuries ago, Heraclitus, one of the ancient philosophers, also drew attention to the continuity of change. Therefore, the social structure created by individuals and all organizations that serve this society are subject to change (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 240). When this change process results positively, it allows development and transformation, but when it results negatively, it causes alienation, individual or organizational burnout, conflict, resistance, stress and intra-organizational crises (Çağlar, 2015, p. 1).

Organizational change affects organizational principles and rules, organizational relationships and organizational technology, as well as organizational structure (Çağlar, 2015, p. 9). For this reason, organizations use methods such as total quality management, strategic management, organization development studies, turning into a learning organization and reengineering in order to realize change (Tunçer, 2013, p. 219).

Reengineering, which is based on the scientific management approach put forward by F. Winslow Taylor, is an effort to reorganize business processes. So, in a sense, reengineering is the product of a process that aims to benefit from the synergy of starting all over again and is based on the radical change of business processes (Çağlar, 2015, p. 176). However, the majority of reengineering applications have not achieved the desired success. The main reason for this is that these practices were carried out with random studies without complying with the principles of reengineering (Çağlar, 2015, p. 182).

In this study, based on the story of Japan's world-famous automobile company Nissan's rise after 1999 the applicability of reengineering to the Turkish education system is discussed. In this context, the changes and innovations made in the Turkish education system in the recent period (1999-2023) were evaluated.

Method

The research is a qualitative research and "document analysis", a qualitative data collection and analysis method in which written documents are frequently used as data sources, was adopted.

In the research was tried to obtain original and primary documents about reengineering, Nissan's rise story and reengineering practices in the Turkish education system. The documents obtained were analyzed and interpreted within the scope of the research.

In the literature review, no publication was found on the applicability of reengineering to the Turkish education system. However, various scientific studies on reengineering have been found. In this respect, it is thought that the research will contribute to the field and the 21st century transformation of the Turkish education system.

"Research and Publication Ethics" rules were followed at all stages of the research, and the research is a study that does not require ethics committee permission.

Findings

Especially in the recent period (1999-2023), very important reengineering practices have been implemented in the Turkish education system. The most important of these applications are quality management studies in education, Ministry of National Education Information Systems application (MEBBİS), strategic planning studies in education, Movement to Increase Opportunities and Improve Technology (FATİH), change in the organizational structure of the Ministry of National Education with the Decree Law No. 652, Teachers with the Decree Law No. 652 Establishment of the General Directorate of Training and Development, Education Information Network (EBA), Document Management System

(DYS), transfer of authority in the Ministry of National Education, teacher information sharing seminars, teacher performance evaluation system, 2023 Education Vision, implementation of the school development model, MEB Cloud application , the establishment of the General Directorate of Information Technology with the Presidential Decree No. 70, the Teacher Information Network (ÖBA), the Teacher Professional Law and is the legislative changes in the personnel reward system.

As a result of the research, it was determined that a wide variety of change tools were used in the reengineering practices that were put into effect in the Ministry of National Education in the recent period (1999-2023). These change tools; are total quality management (7), continuous improvement (12), benchmarking (2), personnel empowerment (11), step reduction (3) and lean organization (1). The most used change tools are continuous improvement (12), personnel empowerment (11) and is the total quality management (7).

Results and Discussion

Despite the obstacles in the applicability of reengineering to the Turkish education system, very important results have been achieved as a result of the research. In this context, it has been determined that reengineering management tools are used from time to time in Turkish education system applications, but these practices, changes or innovations cannot be sustained, cannot be reduced to all units, cannot receive public support and cannot be implemented at a sufficient level.

In order to adapt reengineering management tools to Turkish education system practices, one must be patient, radical changes should be spread over time, and the human element should never be neglected while trying to achieve high performance.

Since those who do the work in reengineering are brought to a decision-making position within the organization, the employees who do the work in the Turkish education system (principal, assistant principal, teacher, etc.) must be elevated to a decision-making.

Since business processes in reengineering have a flexible structure, business processes need to be made flexible in the Turkish education system.

Since routine tasks that do not create added value are minimized in reengineering, organizational efficiency, effectiveness and performance increase positively. For this reason, minimizing routine work in the Turkish education system will have a positive impact on the productivity, effectiveness and performance of employees.

So much so that efforts to reshape the Turkish education system in line with business management principles, the need to restructure the Turkish education system, efforts to reduce costs and increase efficiency in the Turkish education system, the negative impact of traditional and bureaucratic organizational culture in the Turkish education system, inability to participate in decision-making in the Turkish education system, management tools should be given more space due to reasons such as the understanding of not valuing the ideas of lower management in the system and the personnel system that.

GİRİŞ

Değişim, hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir ve değişmeyen tek şey aslında değişimin kendisidir (Erdoğan, 2022, s. 13). Öyle ki yüzyıllar önce Antik Çağ filozoflarından biri olan Herakleitos da değişimin sürekliliğine dikkat çekmiştir. O halde başta bireyler olmak üzere bireylerin meydana getirdiği toplum yapısı ve bu topluma hizmet eden tüm organizasyonlar, değişime maruz kalmaktadırlar (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 240). İşte bu değişim süreci olumlu sonuçlandığında gelişime ve dönüşüme imkân verirken olumsuz sonuçlandığında ise yabancılaşmaya, bireysel ya da örgütsel tükenmeye, çatışmaya, dirence, strese ve örgüt içi krizlere sebebiyet vermektedir (Çağlar, 2015, s. 1).

Kavram olarak değişim, sürekliliğin karşıtıdır ve organizasyondaki faaliyetlerin standarttan farklı bir hale gelme durumudur (Aldag ve Stearns, 1987, s. 387). Öyle ki Sabuncuoğlu'na (2008) göre değişim; bir sistem ya da sürecin, planlı veyahut rastgele olarak mevcut bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir. Dolayısıyla planlı değişim; bir bireyin ya da organizasyonun var olan durumunu başka bir duruma dönüştürebilmek için gösterdiği amaçlı gayrettir (Dinçer, 2008, s. 30). Plansız ya da rastgele değişim ise değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği değişim türüdür (Budak ve Budak, 2004, s. 547).

Tunçer'e (2013) göre örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişim; ilerleme, yaratıcılık, yenilik, gelişme, yeniden yapılanma, devrim, gelişme ve büyüme gibi olguların tümünü kapsamaktadır (Dinçer, 2008, s. 8). Öte yandan örgütsel değişim; örgüt içinde yapılan işlerin, değer sistemlerinin ve örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin ve genel olarak davranışlarının değişimidir (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009, s. 15). O halde örgütsel anlamda değişim; makro ya da mikro düzeyde, proaktif ya da reaktif bir şekilde, aktif ya da pasif olarak veya ani ya da zamana yayılmış bir biçimde gerçekleştirilmektedir (Tunçer, 2013, ss. 896-897).

Örgütsel değişim, örgüt yapısının yanında örgütsel ilke ve kuralları, örgütsel ilişkileri ve örgütsel teknolojiyi de etkilemektedir (Çağlar, 2015, s. 9). Bu nedenle örgütsel değişim gerçekleştirilmeden önce, örgütün amaçları muhakkak tespit edilmelidir. Çünkü amaçları belirlenmemiş bir değişimin başarılı olabilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak nitelendirilmektedir (Tunçer, 2013, s. 896). Öyle ki genel amaçlar; örgütün devamlılığını sağlayarak örgütsel gelişimi gerçekleştirmeye, örgütün iç ve dış çevresine uyumunu sağlamaya ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmeye olanak sağlarken, özel amaçlar ise etkililiği ve

verimliliği artırmaya, örgüt içi iletişimi güçlendirmeye ve yönetimi demokratikleştirmeye olanak sağlamaktadır (Yeniçeri, 2002, ss. 159-160).

Örgütsel değişimi gerekli kılan bazı iç ve dış faktörler mevcuttur. Bu anlamda örgütsel değişimi gerekli kılan iç faktörler; örgütsel büyüme düzeyinin aşılması, şirket birleşmeleri, satışların gerilemesi sonucu kâr marjının azalması, örgütsel yetmezlikler (karar verme ve uygulamada yavaşlık, iletişim eksiklikleri, aşırı merkezizetçi yönetim ve denetim anlayışı, koordinasyon sıkıntıları, amaçların belirgin olmaması, iş yükü vb.) ve tepe yönetimindeki değişikliklerdir (Çağlar, 2015, ss. 19-20). Öte yandan örgütsel değişimi gerekli kılan dış yani çevresel faktörler ise küreselleşme, teknolojik yenilikler (sibernetik devrim sonucu organizasyonların sibernetik dönüşümü), gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan rekabetçi ekonomiler, sosyal ve politik eğilimler (uluslararası ve bölgesel entegrasyonlar, demokrasi ve insan hakları), uluslararası ticarete oluşturulan standartlar (ISO-9000 kalite güvence standartları, ISO-14000 çevre yönetimi standartları) ve bilinçli müşteri ve tüketici sayısının artmasıdır (Çağlar, 2015, s. 13).

Tunçer'e (2013) göre Lewin tarafından ortaya atılan örgütsel değişim süreci; çözülme, değişim ve tekrar donma olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir yenileşme açısından esnekliğini kaybetmiş bir örgütün değişmesi için örgüt içi katılımın giderilip çözülmesi ve akabinde değişimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Öyle ki bu süreçte örgütler, değişimi gerçekleştirebilmek için toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, örgüt geliştirme çalışmaları, öğrenen örgüt haline dönüşebilme ve değişim mühendisliği gibi yöntemleri kullanmaktadır (Tunçer, 2013, s. 219).

Değişim Mühendisliği

Temeli F. Winslow Taylor tarafından ortaya atılan bilimsel yönetim yaklaşımına dayanan değişim mühendisliği, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ve her şeye yeniden başlama çabasıdır. Öyle ki değişim mühendisliği değişimin peşinden gitmek yerine, değişimin önüne geçerek değişimi yönetmek fikri üzerine temellendirilmiştir (Demir, 2008, s. 287). Bu bağlamda alanyazında BPR (Business Process Reengineering) olarak tanımlanan değişim mühendisliği, süreç yenileme ya da yönetim mühendisliği olarak da nitelendirilmektedir (Çağlar, 2015, s. 177). Bir başka ifadeyle değişim mühendisliği, bir atılım (breakthrough) stratejisiyle organizasyonun performans düzeyini yükselterek sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2011, s. 71).

1990'lı yılların başından itibaren yönetim bilimi alanyazınına giren ve büyük bir ilgi gören değişim mühendisliği kavramı, ilk olarak James Harrington tarafından alanyazında kullanılmış, ancak ilk defa 1992 yılında Michael Hammer tarafından "Harvard Business Review" adlı dergide yayınlanan " Değişim Mühendisliği" adlı makale ile tartışılmaya başlanmıştır (Özer, 2012, ss. 3-4). Öyle ki Hammer ve Champy (1993) çalışmasında değişim mühendisliği kavramını; günümüzün en önemli performans ölçütlerinden olan kalite, maliyet, hizmet ve hız gibi ölçütlerde iş süreçlerinin radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlamışlardır. Yine Aktan (2011) değişim mühendisliğini bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal bir biçimde yeniden tasarlama ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılım gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniği olarak tanımlamıştır.

Fettahoğlu ve Tanrıverdi'ye (2000) göre değişim mühendisliğinin amacı; organizasyonel yapıyı kökten analiz edip yeniden tasarlamak ve bu doğrultuda performansı ve üretkenliği artırarak kaliteyi temin etmektir. Bu kapsamda değişim mühendisliği; müşterilerin beklentilerinin tespit edilerek tam olarak karşılanmasını amaçlayan ve oluşturulacak kalitenin sürekliliğini ve gelişimini sağlayacak bir yönetim anlayışı olarak tanımlanan toplam kalite yönetimi (total quality management), gereksiz iş akışlarının kaldırılarak artı değer kazandıran işlerin çapraz fonksiyonlu takımlarla birlikte organize edilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması olarak tanımlanan yalın organizasyon (lean organization), Japonya'da ortaya çıkan ve üretim süreçlerini kısaltarak ürünleri en kısa sürede piyasaya süren bir yönetim yaklaşımı olarak tam zamanında üretim (just in time), iş görenlerin uzmanlık becerilerini geliştirerek onları daha güçlü bir hale getirme olarak tanımlanan personeli güçlendirme (empowerment), kurumlarda en alt kademede çalışan personel ile yöneticiler arasındaki mesafeyi kısaltma işlemi olarak tanımlanan kademe azaltma (delaying), kurumların sektörel rakiplerine göre performanslarını değerlendirebilmelerine olanak sağlayan kıyaslama (benchmarking), kurumların stratejik anlamda amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan, rekabet gücünü artıran ve kurumsal anlamda kademe azaltmaya imkan veren örgütsel küçülme (downsizing) ve kurumsal olarak kalitenin sürekli olarak geliştirilmesini ve kalite standardını sağlayan sürekli iyileştirme (kaizen) gibi yeni yönetim tekniklerini araç olarak kullanmaktadır (Çağlar, 2015, s. 179). Fakat değişim mühendisliği, bütün bu uygulamaların dışında bir zihniyete sahiptir (Hammer ve Stanton, 1995, s. 46).

Hammer ve Stanton'a (1995) göre değişim mühendisliğinde, kontrol ve denetim mekanizmaları en aza indirilerek birçok iş, tek bir iş grubu altında bir araya

getirilmektedir. Dolayısıyla iş konusunda kararları, işi yapanlar vermektedir ve iş en mantıklı yerde ve en verimli bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Öyle ki iş süreçlerindeki değişim, doğal kaynaklı bir sürece yayılırken süreç esnasında elde edilen veriler merkezileştirilmektedir ve ilgili operasyonlar âdem-i merkezîyetçi bir anlayışla sürdürölmektedir.

Değişim mühendisliği süreci, beş aşamalı bir süreci kapsamaktadır. Bu aşamalar; organizasyonda değişimi gerçekleştirecek kişi ve grupların belirlendiği ve organize edildiği ön hazırlık aşaması, organizasyonda gelişmeyi ve ideal performans seviyesine ulaşmayı sağlayacak örgüt değerlerinin ve vizyonunun yeniden belirlenme aşaması, organizasyonda mevcut görevlerin ve yapıların süreç haritasının oluşturulduğu süreçleri tanıma aşaması, organizasyonu harekete geçirecek yeni teknik ve sosyal boyutların analiz aşaması ve değişime dirençlerin ortadan kaldırıldığı dönüşüm aşamasıdır (Akçakaya ve Yücel, 2007, s. 9).

Değişim mühendisliği, organizasyon yapılarında çok önemli bazı değişikliklere sebebiyet vermektedir. Öyle ki değişim mühendisliğiyle beraber işler basit görevlerden çok boyutlu görevlere, çalışan rolleri kontrol edilenden yetkilendirilene, işe hazırlanma yetiştirmeden eğitime, iş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine, performans ölçüm ve ücret politikaları faaliyetten sonuçlara, organizasyon yapıları hiyerarşiden sadeliğe, değerler koruyucudan üretkene, düşünme sistemi itaatten yaratıcı düşünmeye ve yöneticiler amirden antrenöre doğru değişmektedir (Akçakaya ve Yücel, 2007, s. 13-14).

Sonuç olarak değişim mühendisliği uygulamalarının büyük bir çoğunluğu, istenen başarıya ulaşamamıştır. Bunun en temel nedeni ise bu uygulamaların değişim mühendisliği ilkelerine riayet etmeyerek rastgele çalışmalarla sürdürölmüş olmasıdır (Çağlar, 2015, s. 182). Bu bağlamda değişim mühendisliğinin temel ilkeleri; örgütün katma değeri olan iş süreçlerini içerecek bir şekilde dikey yapılanması, süreç maliyetlerinin ve müşteri memnuniyetlerinin değerlendirilmesi sonucu yapılacak iyileştirmeler, ürün ve hizmet kalitesinin tanımlanması, üst düzey yöneticilerin sürecin tümünde yer alması, organizasyon içi iletişim ve güvenlik, süreçlerin analizi ve güncellenmesi, değişime karşı dirençlerin ortadan kaldırılması ve değişim mühendisliği içerisinde yer alan kişilerin görev ve sorumluluklarının tam olarak belirlenmesidir (Robert, 1994, s. 19-20).

Nissan'ın Yükseliş Hikayesi

Kızıl, Kahve ve Aydınılmaz'a (2013) göre 1999 yılına gelindiğinde Renault; üstün yenilikçi tasarım, rekabetçilik ve pazar gücü düzeyi, başarılı maliyet yönetimi ve güçlü

sermayesi ile dikkat çekerken Nissan; yüksek güvenilirlik düzeyi, üstün teknik-mühendislik becerisi ve iyi üretim kapasitesi ile sektöre damga vuran bir otomobil şirketi olarak ön plana çıkmıştır. Ancak 1999 yılına kadar Nissan firması, birtakım sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunların başlıcaları; üretim kapasitesinin altında üretim yapmak, ürün geliştirmede yaşanan sıkıntılar, satın alma maliyetlerinin yüksekliği, marka gücü eksikliği ve ekonomik bunalımlardır.

Ghosn ve Ries'e (2004) göre 1999 yılında Renault ve Nissan otomobil firmaları, stratejik bir ortaklık içine girerek dünyanın en büyük otomotiv iş birliği organizasyonu haline gelmiştir. Bu ortaklıkta Nissan'ın amacı, Avrupa otomotiv pazarında söz sahibi olabilmek iken Renault'un amacı ise sahip olduğu otomotiv teknolojisini daha verimli hale getirmek olmuştur. Böylece bu iki otomobil firması bir sinerji oluşturarak iki firma, iki marka anlayışı üzerinde birbirlerinin eksiklerini tamamlamaya çalışmıştır.

Ghosn ve Ries'e (2004) göre Renault ve Nissan arasında ittifak (alliance) tarzında oluşturulan bu ortaklık, bir dizi değişimi de beraberinde getirmiştir. Öyle ki Lübnan asıllı Carlos Ghosn, Renault'tan transfer edilerek Nissan'ın yeni genel müdürü ve yönetim kurulu başkanı olarak görevlendirilirken 20 iş arkadaşını da beraberinde Japonya'ya götürmüştür. Gelişen bu süreçte Renault'tan iki yönetici daha Nissan yönetiminde ve idari konseyinde görev almıştır. Böylece Patrick Pelata, "Ürün ve Stratejiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı" pozisyonuna getirilirken Thierry Moulonquet, "Finanstan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı" olarak görevlendirilmiştir. Ayrıca Ghosn, Nissan İdari Konseyi'nin üye sayısını 37'den 10'a düşürerek tüm genel müdür yardımcılarını kendisine bağlamıştır.

Kızıl, Kahve ve Aydınılmaz'a (2013) göre Ghosn, göreve başlar başlamaz Nissan için 1999-2002 kurtuluş planını (Nissan Revival Plan), mevcut örgütsel yapıyı günün şartlarına ve modern yönetim ilkelerine göre değiştirmek ile müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler için yüksek seviyede güven duygusu oluşturmak olarak iki ana temel üzerine kurgulamıştır. Bu kapsamda Ghosn; çapraz fonksiyonlu ekipler kurmak (cross-functional teams), maliyetleri azaltmak (Keiretsu yatırım sisteminin terk edilmesi, gereksiz iş birimlerinin ortadan kaldırılması), kaliteden ödün vermemek, ekip ruhu ile değişime ve yeniliğe açık olmayı tüm örgüte yaymak, teknoloji temelli iletişim ve reklam kampanyalarına önem vermek, sürdürülebilir büyümeyi ve kârlılığı sağlamak, yeni ürün fırsatları yaratmak, tedarik sürelerini kısaltmak ve Nissan marka imajını yeniden yapılandırmak gibi çeşitli uygulamalara girişmiştir.

Kızıl, Kahve ve Aydınılmaz'a (2013) göre Ghosn, hazırladığı "1999-2002 Nissan Kurtuluş Planı" ile hedeflerini; 2000 yılı sonunda Nissan'ı tekrardan kâr eden bir

kuruluş haline getirmek, 2002 yılı sonunda faaliyet kârını %4,5 oranında artırmak, borç yükünü 5,8 milyar doların altına indirmek, 2002 yılı sonuna kadar 22 yeni model geliştirmek ve Japon pazarına yeni bir mini otomobil modeli tanıtmak olarak belirlemiştir. Öte yandan Ghosn, eğer bu hedeflere ulaşamazsa kendisinin ve tüm yönetim kurulunun istifa edeceğini de belirtmiştir.

Kızıl, Kahve ve Aydınılmaz'a (2013) göre Ghosn, 1999-2002 Nissan Diriliş Planı (1999) kapsamında ilk olarak Japonya'daki 5 fabrikayı kapatarak 21.000 çalışanı işten çıkarmıştır. Böylece Japonya'daki üretim kapasitesini %53'ten %80'lere çekmiştir. Buna karşılık çalışanların işlerine son verdiği için gelecek olan grev ve boykot gibi tepkileri bertaraf edebilmek için sendika ve işçi temsilcileri ile görüşerek onları ikna ederek desteğini almıştır. Daha sonra Japon Keiretsu sisteminden (bir banka öncülüğünde oluşturulan finans ve tedarikçi zinciri) kademeli olarak çıkmış ve böylece Nissan'ın tedarikçi sayısını ve Japonya'daki bayilik sisteminde bulunan Nissan hisselerini %10 azaltmıştır. Ayrıca Ghosn, Nissan'ın 3 ortak-3 yıl-3 bölge programını devreye sokarak verimliliği ve karlılığı en üst seviyeye çıkartmıştır.

Kızıl, Kahve ve Aydınılmaz'a (2013) göre Ghosn örgütsel anlamda; örgüt içi işleri gruplandırma, örgüt kültürü ve ikliminde yapılan değişiklikler, ücret sisteminin performans analizlerine göre yenilenmesi, sorumluluk ve görev alanlarının belirlenmesi, örgüt içi kararlara aktif katılım, örgüt içinde güven ve şeffaflığı sağlama ve öğrenen örgüte dönüşüm gibi çok önemli değişimleri gerçekleştirmiştir. Bu nedenle Ghosn'un biyografisi, 2022 yılında internet tabanlı bir dizi ve film platformu olan Netflix'de, "Kaçış: Carlos Ghosn'un İnanılmaz Hikâyesi" olarak yayınlanmıştır. Bu belgeselde; Carlos Ghosn'un iş dünyasında patronluğa yükselişi, dünya çapında kötü bir şöhrete ulaşarak dibe vurması ve Japonya'dan özgürlüğe kaçış hikâyesi her yönüyle ele alınmıştır.

Kızıl, Kahve ve Aydınılmaz'a (2013) göre Nissan, üç yıl aradan sonra tekrardan kâr eden bir kuruluş (2,8 milyar dolar net kâr) haline gelmiştir. Ayrıca Renault ve Nissan şirketleri arasında karşılıklı yapılan uzman değişimleri sonucunda özellikle "üretim" ve "yönetim" konularında (inovasyon, arge, know how transferi, emerging markets, ürün ve tasarım avantajları yakalama vb.) çok önemli bilgiler edinmişlerdir. Bu bağlamda şirket kültürünün değişime ve yeniliğe açık olmasının şirketin verimliliğini ne oranda etkilediği de anlaşılmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada; Japonya'nın dünyaca ünlü otomobil şirketi Nissan'ın 1999 yılı sonrası yükselişe geçiş hikâyesinden yola çıkılarak değişim mühendisliğinin Türk eğitim

sistemine uygulanabilirliği tartışılmıştır. Bu bağlamda, Türk eğitim sisteminde son dönemde (1999-2023) yapılan değişiklikler ve yenilikler değerlendirilmiştir.

Yapılan alanyazın taramasında, değişim mühendisliğinin Türk eğitim sistemine uygulanabilirliğini konu edinen bir yayına rastlanmamıştır. Ancak değişim mühendisliği ile ilgili çeşitli bilimsel çalışmalara rastlanılmıştır. Bu yönüyle araştırmanın alana ve Türk eğitimi sisteminin 21.yüzyıl dönüşümüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın tüm aşamalarında, “Araştırma ve Yayın Etiği” kurallarına uyulmuş olup araştırma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırılmak istenen konu hakkında bilgi sağlayan her türlü yazılı materyale doküman adı verilmektedir (Balcı, 2006, s. 180). Bu bağlamda araştırma, nitel tarzda oluşturulmuş bir araştırmadır ve yazılı belgelerin veri kaynağı olarak sıkça kullanıldığı bir nitel veri toplama ve analiz yöntemi olan “doküman incelemesi” benimsenmiştir.

Veri Toplama Araçları ve Analizi

Araştırmanın veri toplama aracı ve analiz yöntemi, doküman incelemesidir. Öyle ki Forster’a (1994) göre doküman incelemesi, beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; dokümanlara ulaşma, dokümanın orijinalliğinin kontrol edilmesi, dokümanları anlama, dokümanı analiz etme ve ilgili doküman verisini kullanma aşamalarıdır. Dolayısıyla araştırmada; değişim mühendisliği, Nissan’ın yükseliş hikâyesi ve Türk eğitim sisteminde değişim mühendisliği uygulamaları hakkında orijinal ve birincil dokümanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Daha sonra dokümanlar, araştırma kapsamında analiz edilerek yorumlanmıştır.

BULGULAR

Akçakaya ve Yücel’e (2007) göre Türk eğitim sisteminde; merkeziyetçi yapının sürdürülmesi, kurallar ve yönetmeliklerle tanımlanmış işlerin inisiyatife ve yaratıcılığa yer vermeyecek biçimde yürütülmesi, performans ve çıktıyı değerlendirmeye yönelik mekanizmaların bulunmaması, üst yönetimce (Bakanlık) tanımlanmış kaynak ve hedeflerle çalışılması, teftiş ve kontrol ağırlıklı işleyişin egemen olması gibi çok önemli sorunlar bulunmaktadır. Ancak bu sorunlara rağmen, zaman zaman Türk eğitim sisteminde değişim mühendisliği uygulamalarına

rastlamak da mümkündür. Çünkü Akçakaya ve Yücel'e (2007) göre değişim mühendisliğinin Türk eğitim sistemine uygulanabilirliği konusunda çok önemli nedenler bulunmaktadır. Örneğin; eğitim yönetimini işletme yönetimi ilkeleri doğrultusunda yeniden şekillendirme arayışı, kamuoyunda oluşan eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması fikri, eğitimde maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma çabaları, geleneksel ve bürokratik örgüt kültürünün olumsuz etkisi ve karara katılımı sağlayamaması, öğretmen yetiştirme ve geliştirme konusunda çözüm arayışları, teknolojiyi tüm okullarda etkin ve verimli bir şekilde kullanma isteği, performansa göre değerlendirme sisteminin eğitim sistemine entegrasyonunu sağlama çabaları gibi nedenler değişim mühendisliği uygulamalarını cazip hale getirmektedir. Bu nedenle Türk eğitim sisteminde, özellikle son dönemde (1999-2023) değişim mühendisliği uygulamalarından sıkça faydalandığı görülmektedir.

Türk Eğitim Sistemindeki Değişim Mühendisliği Uygulamaları (1999-1923)

Özellikle son dönemde (1999-2023), Türk eğitim sisteminde çok önemli değişim mühendisliği uygulamaları hayata geçirilmiştir. Bu uygulamaların en başlıcaları; eğitimde kalite yönetimi çalışmaları, Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS), eğitimde stratejik planlama çalışmaları, Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi (FATİH), 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Milli Eğitim Bakanlığının teşkilat yapısındaki değişim, 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğünün kurulması, Eğitim Bilişim Ağı (EBA), Doküman Yönetim Sistemi (DYS), Milli Eğitim Bakanlığında yetki devri, öğretmen bilgi paylaşım seminerleri, öğretmen performans değerlendirme sistemi, 2023 Eğitim Vizyonu, okul gelişim modelinin uygulamaya konulması, MEB Bulut uygulaması, 70 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü'nün kurulması, Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA), Öğretmenlik Meslek Kanunu (ÖMK) ve personel ödüllendirme sistemindeki mevzuatsal değişikliklerdir.

1. Eğitimde kalite yönetimi çalışmaları

Kalite yönetim sistemi; geleneksel yönetim anlayışı yerine etkinlik, verimlilik ve kalite temelli yeni yönetim anlayışını içinde barındıran ve Millî Eğitim Bakanlığının görev ve sorumluluklarının toplam kalite yönetimi temelinde sürekli gelişimini esas alan bir sistemdir. Öyle ki Millî Eğitim Bakanlığında kalite yönetimi çalışmaları, Dünya Bankası ile imzalanan Milli Eğitim Geliştirme Projesi (MEGP) ile başlamıştır. Bu kapsamda 1999 yılına kadar tüm Bakanlık birimlerine tanıtılmaya ve yerleştirilmeye çalışılan kalite yönetimi uygulamaları ile okulda ve sınıfta kaliteyi yakalamak hedeflenmiştir (Güçlü ve Gülbahar, 2006, s. 232).

1999 yılında Millî Eğitim Bakanlığı, daha önceden uygulamaya koyduğu Milli Eğitim Geliştirme Projesi (MEGP), Müfredat Laboratuvar Okulları Gelişimi (MLO) Projesi Uygulamalarını Yaygınlaştırma Yönergesi ve Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE) uygulamalarını referans alarak kalite yönetimi uygulama yönergesini yayınlamıştır. Böylece Millî Eğitim Bakanlığı düzeyinde tüm okullarda kalite yönetimi çalışmaları başlamıştır (Güçlü ve Gülbahar, 2006, s. 234).

1999 yılında yayınlanan kalite yönetimi uygulama yönergesiyle devlet okullarına yeni uygulama ilkeleri ve bir dizi faaliyetler sistematığı getirilerek Millî Eğitim Bakanlığı toplam kalite uygulamalarının genel çerçevesi çizilmiştir. Bu süreçte Millî Eğitim Bakanlığı, kalite yönetimi uygulamaları için üç aşamalı bir geçiş sistemi öngörmüştür. Bu kapsamda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yasal bir temele kavuşan ve kamu kurumları için zorunlu hale getirilen stratejik planlamayla birlikte geçiş sistemi tamamlanmıştır.

2013 yılında Millî Eğitim Bakanlığı tarafından eğitimde kalite yönetimi sistemi yönergesi oluşturularak Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatına bağlı kurumlarda eğitimde kalite yönetim sisteminin kurulmasına ve sistemin emsallerine göre üstün başarı gösteren kurum ve ekiplerin ödüllendirilmesine ilişkin usul ve esaslar belirlenmiştir. Ancak yılın kalite kurumu olarak belirlenen kurumların sadece bir yönüyle değerlendirildiği, değerlendirme kriterlerinin çok somut olmadığı ve kurumun tüm çalışanlarını kapsamadığı gibi birtakım eleştiriler sonucunda Millî Eğitim Bakanlığı, 2018 yılında kalite yönetimi sistemi yönergesini yürürlükten kaldırmıştır. Diğer taraftan Millî Eğitim Bakanlığı, 2022 yılında kalite yönetimi sistemi yerine kalite güvence sistemi adı altında yeni bir yapılanmaya gitmiştir.

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığının 1999 yılından itibaren uygulamaya koyduğu eğitimde kalite yönetimi çalışmaları ile bir değişim mühendisliği uygulamasını gerçekleştirmeye çalıştığını ve değişim aracı olarak da toplam kalite yönetimini, sürekli iyileştirmeyi ve kıyaslamayı kullandığını söylemek mümkündür.

2. Millî Eğitim Bakanlığı bilişim sistemleri (MEBBİS)

Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri ya da kısa adıyla ""MEBBİS"" uygulaması, 2007 yılında tüm yönetici, öğretmen, veli ve öğrencilerin hizmetine sunulmuştur. Bu uygulama ile yönetici ve öğretmenlerin tüm özlük bilgileri tek bir çatı altında toplanırken MEBBİS içerisindeki e-okul uygulamasıyla da tüm öğrencilerin kişisel ve not bilgileri elektronik ortama taşınmıştır. Böylece tüm velilere, çocuklarının devam-devamsızlık ve not bilgilerine erişim imkânı da verilmiştir (Çetin ve Aydın, 2023, ss. 38-39).

Günümüzde Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hizmete sunulmuş tüm elektronik hizmetleri kapsayan “MEBBİS” uygulaması ile gereksiz kâğıt israfı ve bürokrasi silsilesi terkedilerek daha hızlı ve ekonomik bir şekilde iş ve işlemler yapılmaya başlanmıştır. İlerleyen zamanlarda MEBBİS modüllerine e-okul uygulaması, e-posta uygulaması, MEB Bulut uygulaması, Açık Öğretim Liseleri uygulamaları, e-kurs uygulaması, Türkiye’de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi (TEFBİS) uygulaması, Eğitim Bilişim Ağı (EBA) uygulaması, Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS) uygulaması, e-yaygın uygulaması, Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA) uygulaması gibi çeşitli uygulamalar da eklenmiştir (Çetin ve Aydın, 2023, s. 39).

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığının 2007 yılında hizmete sunduğu MEBBİS uygulaması ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetiminin kullandığını söylemek mümkündür.

3. Eğitimde stratejik planlama çalışmaları

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idareleri, mevzuat ve temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, kalkınma planı, orta vadeli program ve diğer ulusal veya bölgesel plan ve programlara uygun olarak amaçlarını, hedeflerini, performans ölçütlerini, hedeflere ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını içeren stratejik planlarını hazırlamakla yükümlü olmuşlardır. Bu kapsamda Millî Eğitim Bakanlığı, 2009 yılından itibaren stratejik planlama çalışmalarına başlamış ve 2010 yılından itibaren beş yıllık stratejik planları, tüm eğitim kurumlarında zorunlu olmak şartıyla uygulamaya koymuştur. Böylece her eğitim kurumunun amaçlarını, hedeflerini, faaliyetlerini, vizyonunu, misyonunu, güçlü ve zayıf yanlarını, tehdit ve fırsatlarını ve performans ölçütlerini belirleyerek geleceğe dair bir yön çizmesine olanak sağlanmıştır (Özmantar, 2011, s. 1394).

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığının 2009 yılında uygulamaya koyduğu eğitimde stratejik planlama çalışmaları ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetiminin, sürekli iyileştirmenin ve kıyaslamanın kullandığını söylemek mümkündür.

4. Fırsatları artırma ve teknolojiyi iyileştirme hareketi (FATİH)

2010 yılında uygulamaya geçirilen Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi ya da kısa adıyla FATİH projesi ile eğitim ve öğretimde fırsat eşitliğini sağlamak ve okullarımızdaki teknolojiyi iyileştirmek amacıyla bilişim teknolojileri araçlarının (akıllı tahta, tablet vb.) öğrenme-öğretme sürecinde daha fazla duyu

organına hitap edecek şekilde etkin kullanımı amaçlanmıştır. Öyle ki günümüze kadar FATİH projesi ile özellikle donanımsal anlamda çok önemli bir mesafe kat edilmesine rağmen bu teknoloji hareketi, kamuoyu tarafından içerik geliştirme, teknolojiyi etkin şekilde yaygınlaştırma ve öğretmen ve yöneticilerde proje farkındalığı oluşturma açısından çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır (Hamarat, 2019, ss. 15-16).

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığının 2010 yılında uygulamaya koyduğu FATİH projesi ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirmenin kullanıldığını söylemek mümkündür.

5. 652 sayılı KHK ile Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat yapısındaki değişim

2011 yılında yayımlanan 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları yeniden düzenlenmiştir. Öyle ki 1992 yılında çıkarılan 3797 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile merkezi örgüt yapısında kurulan bazı hizmet birimleri, 652 sayılı KHK ile değişikliğe uğramıştır. Örneğin; Teftiş Kurulu Başkanlığı, Rehberlik ve Denetim Başkanlığına; Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne; Özel Eğitim, Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğüne; Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü, Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğüne; Personel Genel Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğüne; Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğüne dönüştürülmüştür. Ayrıca Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü ile İlköğretim Genel Müdürlüğü birleştirilerek Temel Eğitim Genel Müdürlüğü; Yurt Dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü ile Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü birleştirilerek Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü; Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü ile Ticaret ve Turizm Genel Müdürlüğü birleştirilerek Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Bunun yanı sıra 652 sayılı KHK ile Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü, İnşaat ve Emlak Genel Müdürlüğü ve Bilgi İşlem Genel Müdürlükleri kurulmuştur (Tabak ve Güçlü, 2017, s. 416).

Millî Eğitim Bakanlığında 3797 sayılı kanunla beş müsteşar yardımcısı görev yapıyorken, 2016 yılında müsteşar yardımcılığı sayısı yediye çıkarılmıştır. 2018 yılında ise hem müsteşarlık hem de müsteşar yardımcılığı kaldırılıp yerine bakan yardımcılığı makamı getirilmiştir (Tabak ve Güçlü, 2017, s. 416).

652 sayılı KHK ile Bakanın görev ve yetkileri de genişletilmiştir. 2016 yılında müsteşarın uhdesinde olan İç Denetim Birimi Başkanlığı, Personel Genel Müdürlüğü

ve Teftiş Kurulu Başkanlığı doğrudan Bakan'a bağlanmıştır. Ayrıca 2011 yılında müsteşar yardımcısına bağlı olan Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü de doğrudan Bakan'a bağlanmıştır.

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığının 2011 yılında çıkardığı 652 sayılı KHK ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından kademe azaltma ve yalın organizasyonun kullanıldığını söylemek mümkündür.

6. 652 sayılı KHK ile Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğünün kurulması

Millî Eğitim Bakanlığı teşkilât ve görevleri hakkında 1992 yılında yürürlüğe giren 3797 sayılı kanun ile Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü kurulmuş olup 2011 yılında 652 sayılı KHK ile ilgili genel müdürlük, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü adını almıştır (MEB, 2011). Böylece Bakanlığın öğretmen yetiştirme anlayışı eğitmek yerine geliştirmek temelli bir anlayışa dönüşmüştür.

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2011 yılında 652 sayılı KHK ile Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğünün kurulması, Bakanlıkça değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçlarının kullanıldığını göstermektedir.

7. Eğitim bilişim ağı (EBA)

2012 yılında Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından hizmete sokulan Eğitim Bilişim Ağı ya da kısaca EBA, çevrimiçi olarak dijital eğitim içerikleri sunmasının yanı sıra sosyal ağlar üzerinden bilgi alışverişi yapmaya imkân sağlamaktadır. Bu bağlamda özellikle ilköğretim ve ortaöğretim öğrencileri tarafından sıklıkla kullanılan ve herkese ücretsiz olan EBA'nın amacı; bilgiyi yeniden yapılandırarak bilginin sürekli üretilmesini sağlamaktır. Öyle ki farklı öğretim yöntemleriyle birçok öğrenciye hitap edebilen EBA, içerik üretebilme ve etkileşim konusunda öğretmenlerin de kullanabileceği zengin bir bilişim platformu özelliği göstermektedir. Böylece öğretmenler tarafından üretilen içerikler, öğrencilerle paylaşılabilir. Dolayısıyla aktif katılım imkânı ile sosyal bir ders ortamı sunan EBA, öğrencilerin eğitsel çalışmalara karşı tutumlarının takibine de olanak sağlamaktadır (Aktay ve Keskin, 2016, s. 28).

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2012 yılında hizmete sunulan Eğitim Bilişim Ağı (EBA) ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirmenin kullanıldığını söylemek mümkündür.

8. Doküman yönetim sistemi (DYS)

2012 yılında Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında hayata geçirilen Doküman Yönetim Sistemi, 2013 yılında tüm il milli eğitim müdürlüklerinde ve 2014 yılında ise tüm ilçe milli eğitim müdürlüklerinde kullanılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle yöneticilerin kullanımına açılan uygulama, 2022 yılından itibaren ise öğretmenlerin kullanımına açılmıştır (Yıldırım, Yılmaz ve Balıkçı, 2018, s. 1504).

Millî Eğitim Bakanlığında iş ve işlemlerin hızlı bir şekilde yürütülmesi, kâğıt israfının önlenmesi, bilgi paylaşımının en verimli ve en etkin şekilde yapılması ve zaman tasarrufu için planlanan Doküman Yönetim Sistemi, dokümanların dijital ortamda arşivlenebilmesine ve istenildiği zaman sorgulanabilmesine olanak sağlamaktadır (Yıldırım, Yılmaz ve Balıkçı, 2018, s. 1504).

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2012 yılında uygulamaya geçirilen Doküman Yönetim Sistemi (DYS) uygulaması ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve kademe azaltma araçları kullanılmıştır.

9. Millî Eğitim Bakanlığında yetki devri

05.12.2013 tarih ve 3696087 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı imza yetkileri yönergesi ile merkez teşkilatın alt kademe yöneticilerine yetki tanınarak sorumluluk duygusunun geliştirilmesi, üst kademelere politika oluşturma ve karar almada zaman kazandırılması, bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin azaltılarak hizmetlerde sürat ve verimliliğinin artırılması amaçlanmıştır. Bu nedenle alt kademelere imza yetkisi verilmiştir (MEB, 2013).

Millî Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün 02.01.2014 tarih ve 19887 sayılı "2023 Yetki Devri Güncellemesi" başlıklı yazısı ile taşra teşkilatında eğitim öğretim hizmet sınıfı hariç diğer hizmet kollarında çalışan personelin il içi isteğe, mazerete veya soruşturmaya bağlı yer değiştirme ve özlük haklarına ilişkin her türlü iş ve işlemin Valiliklerce, Bakanlık kadrolarında çalışanlar hariç başka kurumlara atanmak isteyen personelin muvafakat işlemlerinin de yine Valiliklerce yapılacağı belirtilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün 13.03.2014 tarih ve 1086583 sayılı "Sınavsız Atamalar" başlıklı yazısı ile Millî Eğitim Bakanlığında görevde yükselmeye tabi ünvanlardaki (yönetim, araştırma ve planlama, hukuk, savunma, büro ve destek hizmetleri) geçişlerin görevde yükselmeye tabi olduğu, ancak aynı grup içindeki geçişlerin görevde yükselme sınavına tabi olmamasından dolayı ilgili yetkinin Valiliklere devredildiği belirtilmiştir.

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2013 yılında uygulamaya konulan Millî Eğitim Bakanlığı yetki devri uygulaması ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve kademe azaltmanın kullanıldığını söylemek mümkündür.

10. Öğretmen bilgi paylaşım seminerleri

Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü ile Türk Eğitim Derneği arasında 20 Aralık 2016 tarihinde imzalanan hizmet içi eğitim protokolü ile resmi ortaokullarda görev yapan İngilizce öğretmenlerinin bilgi paylaşımını sağlamak, becerilerini geliştirmek ve verimliliklerini artırmak amacıyla Türk Eğitim Derneğine bağlı okulların bulunduğu Antalya, Aydın, Bursa, Hatay, Kayseri, Mersin ve Samsun illerinde hizmet içi eğitim faaliyetleri planlanmıştır. Bu bağlamda İngilizce öğretmenleri arasındaki bilgi paylaşımı ile alandaki güncel gelişmeleri tartışmak ve İngilizce öğretmenlerinin kendi deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşmalarını sağlamak amaçlanmıştır.

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2016 yılında uygulamaya konulan öğretmen bilgi paylaşım seminerleri ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme aracı kullanılmıştır.

11. Öğretmen performans değerlendirme sistemi

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 9 Haziran 2017 tarihli Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren ve Öğretmen Strateji Belgesine dayanılarak hazırlanan öğretmen performans değerlendirme sistemi ile ilgili ön hazırlık çalışmaları, 12 pilot ilde yürütülmüştür. Bu bağlamda öğretmen performans değerlendirme sistemi ile Bakanlığın eğitim kalitesini artırmak ve eğitim politikalarına yön verebilmek amacıyla öğretmenlerle ilgili durum değerlendirilmesi yapılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak Ankara, Antalya, Balıkesir, Erzurum, Eskişehir, İstanbul, İzmir, Kayseri, Malatya, Mardin, Samsun ve Trabzon'dan belirlenen okul müdürlerine, Ankara Hizmetiçi Eğitim Enstitüsünde seminer verilmiştir. Sonrasında görev yerlerine dönen okul müdürleri, öğretmen performans değerlendirme sistemini uygulamaya başlamışlardır. Böylece 2017 yılında toplam 12 ilde ve 132 okulda öğretmen performans değerlendirme sisteminin pilot çalışması gerçekleştirilmiştir (Çelikten ve Özkan, 2018, s. 810). Ancak kamuoyundan gelen tepkiler neticesinde öğretmen performans değerlendirme sistemi uygulamaya geçirilememiştir.

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2017 yılında pilot çalışması yapılan öğretmen performans değerlendirme sistemi ile değişim mühendisliği yönetim

araçlarından personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçlarının kullanıldığını söylemek mümkündür.

12. 2023 Eğitim vizyonu

23 Ekim 2018 tarihinde kamuoyuyla paylaşılan 2023 Eğitim Vizyon Belgesi ile okulların içinde buldukları koşullar içerisinde sürekli iyileştirmelerini sağlayacak “Okul Gelişim Modeli” tasarlanmıştır. Bunun yanı okul bazında veriye dayalı planlama ve yönetim sistemi modeli ortaya konularak okulların finansmanının ve bütçe sisteminin oluşturulması, öğretmenlik meslek kanunu, yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanları (lisansüstü öğrenime teşvik) ve başarılı öğretmenlerin mesleki bilgilerini artırmaları için yurt dışına gönderilmeleri gibi çok çeşitli personel güçlendirme çalışmaları yürütülmüştür (MEB, 2018).

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2018 yılında uygulamaya geçirilen 2023 Eğitim Vizyonu ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi, personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçları kullanılmıştır.

13. Okul gelişim modeli

Temeli, 2018 yılında yürürlüğe giren 2023 Eğitim Vizyonuna dayanan ve okul iyileştirme çalışmalarında okul ve çevresi ile ilgili tüm aktörleri içinde barındıran okul gelişim modelinde; öğrencilerin kişisel, sosyal ve akademik gelişimlerini sağlayacak etkinlikler planlanmaktadır. Öyle ki okul gelişim modelinde bu etkinlikler değerlendirilerek sürekli iyileştirme anlayışı esas alınmaktadır. Öte yandan vizyon belgesinde her okulun analizinin yapılacağı ve yapılan analizler doğrultusunda veriye dayalı olarak her okula bir gelişim modeli sunulacağı belirtilmektedir. Bu bağlamda paylaşım temelli bir anlayışın hâkim olduğu okul gelişim modelinde her okulun başarısı, okulun var olan imkânları ölçüsünde yaptığı plan ve hedeflerine ulaşma derecesi saptanarak değerlendirilmektedir. Nitekim Türkiye’de okulların bölgesel, coğrafik, sosyolojik unsurları ile fiziki alt yapıları, teknolojik donanımları ve öğretmen, öğrenci ve veli profilleri birbirlerinden oldukça farklılık arz etmektedir. Bu farklılıklar ise bir anlamda okulların eğitim kalitesini de etkilemektedir. Dolayısıyla okul gelişim modeli ile her okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ona uygun bir gelişim modelinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Böylece okullar arasında rekabet odaklı değil, paylaşım odaklı ve işbirlikçi bir anlayışla imkân farklılıkları en aza indirgenecektir (Ertürk, 2020, ss. 328-329).

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2018 yılında uygulamaya geçirilen okul gelişim modeli ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme araçları kullanılmıştır.

14. MEB Bulut uygulaması

Millî Eğitim Bakanlığı bünyesindeki tüm kurum ve birimlerin daha güvenli bir şekilde bilgi paylaşımı yapabilmesine imkân tanıyan ve yerli imkânlarla oluşturulan "MEB Bulut" uygulaması, 2023 Eğitim Vizyonunda belirtildiği gibi veriye dayalı yönetim sistemine geçiş süreçlerine yönelik bir uygulama olarak 2019 yılında hizmete sunulmuştur. Öyle ki "MEB Bulut" uygulaması, bir bulut depolama sistemidir ve anlık olarak veri paylaşımına ve bu veriyi hızlı bir biçimde iletebilme özelliğine sahiptir. Böylece Bakanlık bünyesinde faaliyet gösteren diğer kurumlar ile bilgi alışverişi yapılmasına olanak tanıyan "MEB Bulut" uygulaması, güvenli veri paylaşımına da katkı sunmaktadır.

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2019 yılında uygulamaya geçirilen MEB Bulut uygulaması ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme araçlarının kullanıldığını söylemek mümkündür.

15. Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü'nün kurulması

2011 yılında kabul edilen 652 sayılı KHK ile kurulan Bilgi İşlem Grup Başkanlığı, 2021 yılında 70 Sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle genel müdürlük haline getirilmiştir. Böylece Bakanlığın bilgi işlem alt yapısı, Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü'nün uhdesine verilmiştir. Bu kapsamda ilgili genel müdürlük; e-okul, MEBBİS, Açık Öğretim Liseleri Yönetim Sistemi, Açık Ortaokul Yönetim Sistemi vb. bilişim ağlarının yönetimini de üstlenmektedir.

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2021 yılında kurulan Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme araçları kullanılmıştır.

16. Öğretmen bilişim ağı (ÖBA)

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından uzaktan eğitim seçeneklerini zenginleştirmek için kurulan ve bir eğitim ve paylaşım platformu olan Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA), 2021-2022 eğitim öğretim yılından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Böylece öğretmenlerin mesleki gelişim eğitimleri, bir uzaktan eğitim platformu üzerinden vermeye başlanmıştır. Öyle ki öğretmenler ve yöneticiler tıpkı pandemi dönemindeki öğrenciler gibi okula gitmeden, uzaktan eğitimle mesleki gelişim ve

kariyer basamakları eğitimlerini (uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik) almaya başlamışlardır (Parlak, Sakarya ve Tok, 2023, s. 101).

Bu uygulama ile her okulun özel şartlarına ve ihtiyaçlarına göre okul düzeyinde mesleki gelişim faaliyeti düzenlenmesine imkân sağlanmıştır. Okullar almak istedikleri eğitimleri, talep gerekçelerini ve ulaşmak istedikleri sonuçları belirleyerek mesleki gelişim planlarını oluşturabilmektedirler. Bakanlık ise bu taleplerin bütçesini doğrudan okullara göndermektedir. Ayrıca uygulama içerisinde yer alan “Öğretmen Mesleki Gelişim Toplulukları”, öğretmenler arasında mesleki anlamda bilgi alışverişini sağlayarak süreç deneyimlerini ve mesleki sorunlarını paylaşmalarına imkân verecek bir uygulama olarak Öğretmen Bilişim Ağı ile eş zamanlı bir şekilde başlatılmıştır. (Akdağ, 2023, ss. 19-20).

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2022 yılında hizmete sunulan Öğretmen Bilişim Ağı ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçlarının kullanıldığını söylemek mümkündür.

17. Öğretmenlik meslek kanunu (ÖMK)

13.8.2005 tarihli ve 25905 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği çerçevesinde öğretmenlik mesleği; öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılmıştır. Öyle ki ilgili yönetmelik çerçevesinde öğretmenlerin %20'sinin uzman öğretmen, %10'unun ise başöğretmen olarak istihdam edilmesi öngörülmüştür. Ancak yönetmeliğin iptaline ve yürütmesinin durdurulmasına yönelik Anayasa Mahkemesine dava açılmış ve dava sonucunda yönetmeliğin bazı maddeleri iptal edilmiştir. Bu karar sonucunda Millî Eğitim Bakanlığı, 2022 yılında yürürlüğe giren Öğretmenlik Meslek Kanununa kadar herhangi bir işlem tahsis etmemiştir (Özdemir, Doğan ve Demirkol, 2022, s. 55).

14.02.2022 tarihinde yayımlanan 7354 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Öğretmenlik Meslek Kanunu ile öğretmenlik kariyer basamakları tekrar yürürlüğe girmiş olup kanun gereği; uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik şartları taşıyan öğretmenlerin uzaktan kariyer eğitimi almaları ve yazılı sınava girerek başarılı olmaları şartı getirilmiştir. Ayrıca kanun ile yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenlerin yazılı sınava girmeksizin sırasıyla uzman öğretmen ve başöğretmen ünvanı almaları sağlanmıştır (MEB, 2022). Ancak sendikalardan ve öğretmenlerden gelen yoğun eleştiriler sonucunda ilgili kanunun iptaline yönelik Anayasa Mahkemesine dava açılmıştır.

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2022 yılında yürürlüğe ve uygulamaya konulan Öğretmenlik Meslek Kanunu ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçları kullanılmıştır.

18. Ödüllendirme sisteminde mevzuat değişikliği

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile memurlar için başarı ve üstün başarı belgeleri öngörülmüştür. Ancak bu belgeleri alabilmesi için memurlardan beklenen davranışlar açıkça ifade edilmemiştir. 1702 sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkındaki Kanunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi için “orijinal bir eser” oluşturma şartı konmuş, ancak orijinal eserden neyin kastedildiği yine açıkça belirtilmemiştir. 4357 sayılı Hususi İdarelerden Maaş Alan İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenler için Teşkil Edilecek Sağlık ve İçtimai Yardım Sandığı ile Yapı Sandığına ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanunda ise öğretmenler için birtakım ödüller öngörülmüş, fakat kanunda belirtilen ödüller günümüz şartlarına uyarlanmamıştır.

2013 yılında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa uygun olarak oluşturulan “Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge”, yıllar içinde sürekli değişikliklere uğramıştır. Son olarak 12.05.2023 tarihinde yönerge değişikliği yapılmıştır. Ancak yapılan bu değişikliklere rağmen, objektif değerlendirme kriterlerine göre herkes tarafından kabul edilmiş bir ödül yönergesi oluşturulamamıştır.

Sonuç olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2023 yılında değişiklik yapılan ödüllendirme sistemindeki mevzuat değişikliği ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçlarının kullanıldığını söylemek mümkündür.

Araştırma neticesinde aşağıda belirtilen Tablo 1 oluşturulmuştur. Bu kapsamda Tablo 1’de, son dönemde (1999-2023) Millî Eğitim Bakanlığında yürürlüğe giren bazı uygulamalar ve bu uygulamalardaki değişim mühendisliği araçları görülmektedir. Öyle ki Tablo 1 incelendiğinde bu değişim araçlarının; toplam kalite yönetimi (7), sürekli iyileştirme (12), kıyaslama (2), personeli güçlendirme (11), kademe azaltma (3) ve yalın organizasyon (1) araçları oldukları, ancak en fazla kullanılan değişim araçlarının sürekli iyileştirme (12), personeli güçlendirme (11) ve toplam kalite yönetimi (7) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. MEB’de Yürürlüğe Giren Değişim Mühendisliği Uygulamaları ve Araçları (1999-2023)

Yıl/Uygulamalar	Değişim Mühendisliği Aracı
1999-Eğitimde Kalite Yönetimi Çalışmaları	TKY-Sürekli İyileştirme-Kıyaslama
2007-MEBBİS Uygulaması	TKY
2009-Stratejik Planlama Çalışmaları	TKY-Sürekli İyileştirme-Kıyaslama
2010-FATİH Projesi	Personeli Güçlendirme-Sürekli İyileştirme
2011-652 Sayılı KHK	Kademe Azaltma-Yalın Organizasyon
2011-Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün Kurulması	Personeli Güçlendirme-Sürekli İyileştirme
2012-Eğitim Bilişim Ağı (EBA)	Personeli Güçlendirme
2012-Doküman Yönetim Sistemi (DYS) Uygulaması	Personeli Güçlendirme-Kademe Azaltma
2013-MEB Yetki Devri Uygulaması	Personeli Güçlendirme-Kademe Azaltma
2016-Öğretmen Bilgi Paylaşım Seminerleri	Personeli Güçlendirme
2017-Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi	Personeli Güçlendirme-Sürekli İyileştirme
2018-2023 Eğitim Vizyonu	TKY-Personeli Güçlendirme-Sürekli İyileştirme
2018-Okul Gelişim Modeli	TKY-Sürekli İyileştirme
2019-MEB Bulut Uygulaması	TKY-Sürekli İyileştirme
2021-Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü'nün Kurulması	TKY-Sürekli İyileştirme
2022-Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA)	Personeli Güçlendirme-Sürekli İyileştirme
2022-Öğretmenlik Meslek Kanunu(ÖMK)	Personeli Güçlendirme-Sürekli İyileştirme
2023-Ödüllendirme Sisteminde Mevzuat Değişikliği	Personeli Güçlendirme-Sürekli İyileştirme

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Tablo 1’de görüldüğü üzere son dönemde (1999-2023) Millî Eğitim Bakanlığı, bir dizi değişikliğe ve yeniliğe gitmiştir. Öyle ki bu uygulamaların başlıcaları; eğitimde kalite yönetimi çalışmaları, Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS), stratejik planlama çalışmaları, Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi (FATİH), 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Milli Eğitim Bakanlığının teşkilat yapısındaki değişim, 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün kurulması, Eğitim Bilişim Ağı (EBA), Doküman Yönetim Sistemi (DYS), Milli Eğitim Bakanlığında yetki devri, öğretmen bilgi paylaşım seminerleri, öğretmen performans değerlendirme sistemi, 2023 Eğitim Vizyonu, okul gelişim modelinin uygulamaya konulması, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Bulut uygulaması, 70 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü'nün kurulması, Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA), Öğretmenlik Meslek Kanunu (ÖMK) ve personel ödüllendirme sistemindeki mevzuatsal değişikliklerdir. Bu değişiklikler ve yenilikler incelendiğinde ise değişim mühendisliğinin çok çeşitli yönetim araçlarından faydalandığı görülmektedir. Örneğin; 1999 yılında başlayan eğitimde kalite yönetimi çalışmalarında değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi (TKY), sürekli iyileştirme ve kıyaslama araçları kullanılırken 2007 yılında hizmete sunulan MEBBİS uygulaması ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi (TKY) aracı kullanılmıştır. Yine 2009 yılında

uygulamaya konulan stratejik planlama çalışmalarında değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi (TKY), sürekli iyileştirme ve kıyaslama araçları kullanılırken 2010 yılında uygulamaya konulan FATİH projesi ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçları kullanılmıştır.

2011 yılında yürürlüğe giren ve Millî Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısında bir dizi değişikliğe ve yeniliğe neden olan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından kademe azaltma ve yalın organizasyon araçlarından faydalanılırken aynı KHK ile 2011 yılında Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün kurulması ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçlarından faydalanılmıştır.

2012 yılında hizmete sunulan Eğitim Bilişim Ağı (EBA) ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme aracından yararlanılırken yine aynı yıl hizmete giren Doküman Yönetim Sistemi (DYS) uygulaması ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve kademe azaltma araçlarından yararlanılmıştır.

2013 yılında uygulamaya konulan Millî Eğitim Bakanlığı yetki devri uygulaması ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve kademe azaltma araçlarından faydalanılırken 2016 yılında uygulamaya konulan öğretmen bilgi paylaşım seminerleri ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme aracından faydalanılmıştır.

2017 yılında pilot uygulaması yapılan, ancak tüm ülkeye uygulanamayan öğretmen performans değerlendirme sistemi ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçlarından yararlanılırken 2018 yılında kamuoyuyla paylaşılan 2023 Eğitim Vizyonu ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi (TKY), personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçlarından ve yine aynı yıl 2023 Eğitim Vizyonuna dayanılarak oluşturulan okul gelişim modeli ile değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi (TKY) ve sürekli iyileştirme araçlarından yararlanılmıştır.

2019 yılında hizmete sunulan MEB Bulut uygulamasında ve 2021 yılında 70 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü'nün kurulmasında, değişim mühendisliği yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi (TKY) ve sürekli iyileştirme araçlarından faydalanılmıştır.

2022 yılında hizmete sunulan Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA) ve Öğretmenlik Meslek Kanunu (ÖMK) ile 2023 yılında yapılan ödüllendirme sistemindeki mevzuat değişikliğinde, değişim mühendisliği yönetim araçlarından personeli güçlendirme ve sürekli iyileştirme araçlarından yararlanılmıştır.

Görüldüğü üzere bu değişiklikler ve yenilikler, ilk kez uygulanmaya konulduğunda kamuoyunda büyük bir etki yaratsa da zamanla bu etkiyi kaybetmişlerdir. Bu durumun en temel nedeni ise değişim mühendisliğinin Türk eğitim sistemine uygulanabilirliğindeki engellerdir. Öyle ki Bingöl'e (1999) göre değişim mühendisliğinin Türk eğitim sistemine uygulanabilirliğindeki en temel engeller; eğitim yönetimindeki mali sıkıntılar ve bütçe sorunu, popülist politikalar nedeniyle eğitimde önceliğin değişim mühendisliğine verilmemesi, eğitimde değişime direnç ve yeniliğe kapalılık, merkezi yönetim ile taşra teşkilatı arasındaki idari vesayet anlayışı, performansa dayalı olmayan personel sistemi, merkezi, çok kademeli ve dikey hiyerarşik yapı ve eğitim kurumlarında karara katılımın sınırlı ya da hiç olmamasıdır.

Değişim mühendisliğinin Türk eğitim sistemine uygulanabilirliğindeki engellere rağmen, araştırma neticesinde çok önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu bağlamda; değişim mühendisliği yönetim araçlarının Türk eğitim sistemi uygulamalarında zaman zaman kullanıldığını, ancak bu uygulamaların, değişikliklerin ya da yeniliklerin devam ettirilemediği, tüm birimlere indirgenemediği, kamuoyu desteği alamadığı ve yeterli düzeyde uygulanamadığı tespit edilmiştir. Çünkü değişim mühendisliğinde örgütlerde çalışanların rolleri, kontrol edilenden yetkilendirilene doğru değişirken Türk eğitim sisteminde ise hala çalışanların kontrol edilen rolü daha etkindir. Yine değişim mühendisliğinde performans ölçüm ve ücret politikalarının odak noktası, faaliyetten sonuçlara doğru değişirken Türk eğitim sisteminde ise performans yönetim sistemi çalışmaları ara ara uygulanmaya çalışılsa da çalışanlardan gelen tepkiler sonucu uygulamaya geçirilememektedir. Ayrıca Türk eğitim sisteminde ücret politikası, performansa ve sonuçlara göre değişkenlik göstermemektedir. Bunun yanı sıra değişim mühendisliğinde yöneticiler, amirden daha çok "antrenör" gibiyken Türk eğitim sisteminde ise zaman zaman "koçluk" ve "mentorluk" uygulamaları gündeme gelmektedir. Öte yandan değişim mühendisliğinde organizasyon yapıları, hiyerarşiden sadeliğe doğru değişirken Türk eğitim sisteminde ise zaman zaman merkezi örgütün sadeleştirilmesine yönelik değişiklikler yapılmaktadır.

ÖNERİLER

Değişim mühendisliği yönetim araçlarını, Türk eğitim sistemi uygulamalarına uyarlayabilmek için sabırlı olunmalı, radikal değişiklikler zamana yayılmalı ve yüksek performans elde etmeye çalışırken insan unsuru asla ihmal edilmemelidir. Çünkü değişim, “olumlu” olabileceği gibi “olumsuz” da olabilmektedir.

Değişim mühendisliğinde işi yapanlar, örgüt içerisinde karar verici bir konuma getirildiğinden dolayı Türk eğitim sisteminde de işi yapan çalışanların (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen vb.) karar verici bir konuma yükseltilmeleri gerekmektedir.

Değişim mühendisliği sonucu gerçekleştirilecek örgütsel değişimde, değişime direnç gösterecek unsurlar (birimler, çalışanlar vb.) önceden tespit edilerek gerekli önlemler alınmalıdır.

Değişim mühendisliğinde iş süreçleri, esnek bir yapıya sahip olduğundan Türk eğitim sisteminde de iş süreçlerinin esnekliğe kavuşturulması gerekmektedir. Çünkü iş süreçlerinin esnekliği; çalışanlarda verimliliği, yaratıcılığı ve mesleki gelişimi olumlu yönde etkilemektedir.

Değişim mühendisliğinde katma değer yaratmayan rutin işler en aza indirildiğinden için örgütsel verimlilik, etkililik ve performans olumlu yönde artmaktadır. Bu nedenle Türk eğitim sisteminde de rutin işlerin en aza indirgenmesi çalışanların verimliliği, etkililiği ve performansı üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

Değişim mühendisliğinde “merkeziyetçi” ve “âdem-i merkeziyetçi” bir organizasyon yapısı ve işleyişi egemen olduğundan merkeziyetçi bir yapıya sahip olan Türk eğitim sisteminde de değişim mühendisliği yönetim araçlarından yararlanılabilir. Öyle ki Türk eğitim sisteminde işletme yönetimi ilkeleri doğrultusunda yeniden şekillendirme çalışmaları, Türk eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması gereği, Türk eğitim sisteminde maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma çabaları, Türk eğitim sisteminde geleneksel ve bürokratik örgüt kültürünün olumsuz etkisi, Türk eğitim sisteminde karara katılımın sağlanamaması, Türk eğitim sisteminde alt yönetimin fikirlerine değer vermeme anlayışı ve Türk eğitim sisteminde performansa dayalı olmayan personel sistemi gibi nedenlerden dolayı değişim mühendisliği yönetim araçlarına daha çok yer verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). Değişim mühendisliği ve Türk kamu yönetimine uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 66-67, 3-34.
- Akdağ, C. (2023). *Öğretmen bilişim ağı (ÖBA) platformuna yönelik yönetici ve öğretmen algıları*. (Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda değişim yönetimi: Değişim mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 67-96.
- Aktay, S. ve Keskin, T. (2016). Eğitim bilişim ağı (EBA) incelemesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 27-44.
- Aldag, R. ve Stearns, T. (1987). *Management*. (2nd ed.). South Western.
- Balcı, A. (2006). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. (Altıncı Baskı). Pegem Akademi.
- Basım, H. N., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). Değişim ve örgütler. A. K. Varoğlu ve H. N. Basım (Edt.). *Örgütlerde değişim ve öğrenme içinde*. (ss. 13-43). (Birinci Baskı). Siyasal Yayınları.
- Bingöl, D. (1999). TKY'nin kamu yönetiminde uygulanmasının kurumsal ve pratik güçlükleri. *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi*, 1(1), 289. TODAİE Yayınları.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. (Beşinci Baskı). Barış Yayınları.
- Çağlar İ. (2015). *Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde değişim ve değişim yönetimi*. (Birinci Baskı). Nobel Akademi.
- Çelikten, M. ve Özkan, H. H. (2023). Öğretmen performans değerlendirme sistemi. *Uluslararası Toplum Araştırmalar Dergisi (OPUS)*, 8(15), 806-824. <https://doi.org/10.26466/opus.418565>.
- Çetin, R. B. ve Aydın, N. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde dijitalleşme ve Millî Eğitim Bakanlığı bilişim sistemleri (MEBBİS) örneği. *Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi (ESBİD)*, 2(1), 31-44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8025788>.
- Demir, Y. (2008). İşletme yönetimi açısından değişim mühendisliği yaklaşımı ve uygulanabilirliği. *Social Sciences*, 3(2), 286-295.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt geliştirme: Teori, uygulama ve teknikleri*. (Üçüncü Baskı). Alfa Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2022). *Eğitimde değişim yönetimi*. (Altıncı Baskı). Pegem Akademi.
- Ertürk, A. (2020). 2023 eğitim vizyonu: Sorunlara çare mi? *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 321-345. <https://doi.org/10.9779/pauefd.537273>.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve Tanrıverdi, H. S. (2000). İşletmelerin bugünü ve geleceği: Değişim mühendisliği. *Standard Dergisi*, 39(461), 63-71.
- Forster, N. (1994). The analysis of company documentation. C. Cassell ve G. Symon (Eds.). *Qualitative methods in organizational research, a practical guide içinde* (ss. 147-166). SAGE publication.
- Ghosn, C. ve Ries, P. (2004). *Shift: Inside Nissan's historic revival*. Crown Business.
- Güçlü, N. ve Gülbahar, B. (2006). Türk eğitim sisteminde toplam kalite yönetiminin uygulanması. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 226-239.

- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Hamarat, E. (2019). 21. Yüzyıl becerileri odağında Türkiye'nin eğitim politikaları. SETA Yayınları. <https://setav.org/assets/uploads/2019/04/272A.pdf>.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Hammer, M. ve Stanton, S. A. (1995). *The reengineering revolution: A handbook*. Harper Business.
- Kızıllı, C., Kahve, F. ve Aydınılmaz, O. (2013). *Muhasebe ve finans perspektifinden Renault Nissan birleşmesi ile daimler stratejik ortaklığı*. Derin Yayınları.
- MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname. (2011). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>.
- MEB Merkez Teşkilatı İmza Yetkileri Yönergesi. (2013). <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1675.pdf>.
- MEB Eğitim Vizyon Belgesi. (2018). https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf.
- MEB Öğretmenlik Meslek Kanunu. (2022). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/02/20220214-1.htm>.
- Özdemir, T. Y., Doğan, A. ve Demirkol, M. (2022). Öğretmenlik kariyer basamakları hakkında öğretmen görüşleri. *Uluslararası Sosyal Alan Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 53-67.
- Özer, M. A. (2012). Etkin ve verimli yönetim için değişim mühendisliği uygulamaları. *Verimlilik Dergisi*, 2, 7-33.
- Özmantar, Z. K. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4), 1389-1421.
- Parlak, E., Sakarya, M. ve Tok, F. D. (2023). Yönetici ve öğretmenlerin uzaktan eğitime ilişkin görüşleri: Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA) platformu örneği. *Journal of Sustainable Educational Studies (JSSES)*, 4(2), 101-112.
- Robert, L. (1994). *Process reengineering: The key to achieving breakthrough success*. ASQ:Press.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Liderlik, değişim ve yenilik. C. Serinkan (Ed.). *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar içinde* (ss. 63-82). Nobel Yayıncılık.
- Tabak, H. ve Güçlü, N. (2017). Millî Eğitim Bakanlığı'nda yeniden yapılanma: Merkez teşkilat yöneticilerine göre bir değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(39), 408-430.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(2), 891-915.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişmenin yönetimi*. (Birinci Baskı). Nobel Yayınları.
- Yıldırım, R., Yılmaz, E. ve Balıkçı, A. (2018). Eğitim bürokrasisinde yeni bir uygulama: Doküman yönetim sistemi (DYS). *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(11), 1497-1515. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13196>.