



# Eğitim Politikaları Konseptinde Kurumsal Değişim Yönetimi

## Deniz Karakuş

Memur

denizkarakus33@gmail.com, ORCID:0009-0006-6856-5704

## Ercan Demircan

Teknisyen

ercandemircan2010@hotmail.com, ORCID:0009-0006-6856-5704

## Sibel Tanış

Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni

sibel\_tanis@hotmail.com, ORCID:0009-0006-6856-5704

## Yasemin Deniz

Memur (Hizmetli)

yaseminocakoglu@hotmail.com, ORCID:0009-0006-6856-5704

### Özet

Değişim olgusu, bugünün kurumları tarafından büyük ölçüde kaçınılmaz olarak kabul edilmektedir. Günümüz sosyal, kültürel ve ekonomik ortamının sürekli değişen koşulları ve yüksek rekabet düzeyi sebebiyle açık sistemler olarak kabul edilen kurumlar, gelecekteki hedeflerini gerçekleştirebilmek üzere sürdürülebilir rekabet avantajları yaratmaya mecbur kalmaktadır. Bu değişimin en önemli sacayaklarının başında hiç kuşkusuz eğitim gelmektedir. Eğitim politikaları konseptinde politikaların uygulama aşaması literatürde en önemli ve kritik süreç olarak değerlendirilmektedir. Politika uygulama sürecini genel olarak politika hedeflerinin eyleme dönüştürülmesi safhası olarak tanımlamaktadır. Kamu politikasındaki araştırmacıların birçoğu, dikkatleri politikaların eyleme dönüştüğü safhaya odaklanmış ve politika hedeflerinin uygulama sırasında oluşan sapmaları anlamaya çalışmışlardır. Eğitim politikaları belli bir süreçten geçerek kanunlaştırılır ve kanunların öngördüğü hedeflerle uygulama sonucu ortaya çıkan çıktılar

arasında boşluk oluşma ihtimali mevcuttur. Çünkü politikaların uygulanması safhasında verimliliği ve etkinliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Ne kadar tahmin edilirse edilsin politika uygulaması her zaman sürprizlere açıktır. Bunlar politika çıktılarına şekil verir ve bazende çok önemlidir. Politika çıktılarını geliştirmek için bu tür sürprizleri kullanmanın bir yolu, politika aşamalarında dizayn edilmesidir. Eğer bu aşamalarda kestirilemeyen problemler çıkar ve sonra da uygulama planlarının yeniden değerlendirmesi yapılırsa, muhtemelen politika kararı kendiliğinden oluşur. Eğitim politikalarının uygulanması öncesinde elbette teorik safhanın oluşturulması gerekmektedir. Eğitimde politika sürecinin benimsenmesi aşamasında ne kadar iyi niyetli olunursa olunsun, ya da politika iyi formüle edilmiş olsun veya ne kadar evrensel destek bulursa bulsun, birisi veya bazı kurumlar politikayı uygulayana kadar kamu politikası hedef nüfusun davranışınıdeğiştirmeye veya belirli bir kamu sorununu çözmeye başlayamaz. İdeal olarak, her politika kamu probleminin nasıl çözüleceğinin tasarımını içerir. Bu tasarım, değişen detayları, politikanın hedeflerini, kullanılacak bir dizi enstrümanları, uygulamadan sorumlu kurumları, muhtemel zaman çizelgelerini ve hedef nüfusu belirleyecektir. Politikatasarımının noktası, tanımlanan problem ile doğru araçlar grubunu eşleştirmek ve sonuçta bu problemi çözmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Politikası, Eğitim Konsepti, Kurumsal Değişim Yönetimi

### **Institutional Change Management in the Concept of Education Policies**

#### **Abstract**

The phenomenon of change is largely accepted as inevitable by today's institutions. Due to the constantly changing conditions of today's social, cultural and economic environment and the high level of competition, institutions that are considered as open systems are forced to create sustainable competitive advantages in order to realize their future goals. Undoubtedly, education is one of the most important pillars of this change. In the concept of education policies, the implementation phase of policies is evaluated as the most important and critical process in the literature. He defines the policy implementation process as the stage of converting policy objectives into action in general. Many of the researchers in public policy have focused their attention on the stage when policies turn into action and have tried to understand the deviations that occur during the implementation of policy goals. Education policies are Decriminalized by going through a certain process, and there is a possibility that there will be a gap between the goals stipulated by the laws and the outputs resulting from the implementation. Because there are many factors that affect efficiency and effectiveness during the implementation phase of policies. No matter how predictable the policy implementation is, it is always open to surprises. These give shape to policy outcomes and are sometimes very important. One way to use such surprises to improve policy outcomes is to design them at policy stages. If unpredictable

problems arise at these stages and then a re-evaluation of the implementation plans is made, the policy decision probably occurs on its own. Of course, a theoretical phase should be established before the implementation of educational policies. No matter how well-intentioned the policy process in education is at the adoption stage, or whether the policy is well formulated, or no matter how much universal support it finds, public policy cannot begin to change the behavior of the target population or solve a specific public problem until someone or some institution implements the policy. Ideally, every policy involves the design of how to solve a public problem. This design will identify the changing details, the objectives of the policy, a number of instruments to be used, the institutions responsible for implementation, possible timelines and the target population. The point of policy design is to match the right set of tools with the identified problem and ultimately solve this problem.

**Key Words:** Education Policy, Educational Concept, Corporate Change Management

### **Giriş**

Bugünün dünyasını anlamlandırmak için 19. ve 20. yüzyılda üretilen bilimsel bilgi tek başına yeterli olamamakta, yeni kavramlara ihtiyaç duyulmaktadır. Değişim olgusu kurum ile çevre arasındaki bağlantıları ortaya koymakta ve kurumları birer açık sistem olarak görmektedir. Bu bağlamda, kurumların çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek adına bünyelerinde değişiklik yapmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Mucuk, 2011: 152).

Değişim olgusu kurumları faaliyet gösterdikleri çevrenin bir parçası olarak ele almaktadır. Dolayısıyla, çevresinde etkilenen ve çevresini etkileme gücüne sahip açık sistemler olarak kurumların, çevrede meydana gelen değişimlere duyarsız kalmasının mümkün olmadığı söylenebilmektedir.

Değişim olgusu, bugünün kurumları tarafından büyük ölçüde kaçınılmaz olarak kabul edilmektedir. Günümüz sosyal, kültürel ve ekonomik ortamının sürekli değişen koşulları ve yüksek rekabet düzeyi sebebiyle, açık sistemler olarak kabul edilen kurumlar, gelecekteki hedeflerini gerçekleştirebilmek üzere sürdürebilir rekabet avantajları yaratmaya mecbur kalmaktadır. Kurumlar içsel ve dışsal değişim baskılarını, çıkarları doğrultusunda yönetmek durumundadır (Mucuk, 2011: 152).

## **Kurumsal Değişim Yönetimi**

Değişim, en temel anlamıyla bir şeyin, mevcut durumdan başka bir biçim veya duruma dönüşmesi olarak ifade edilmektedir (Çoroğlu, 2002: 44).

Planlı ya da plansız olarak gerçekleşebilir veya bir sistem, bir süreç ya da ortamdaki dönüşümü ifade edecek şekilde kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 63).

Değişim kavramını devamlılığın karşıtı olarak ifade etmek de mümkündür. Zamana rağmen aynı kalan anlamındaki devamlılık kavramının, değişimin olumsuz anlatımı olduğu söylenebilir. Değişim kavramı ile zaman içerisinde eski durumun, özelliklerin ve yapının aynı kalmayışı belirtilmektedir (Yeniçeri, 2002: 7).

Kavram, geçmişteki mevcut durumla şu anki durum arasındaki farklılıklara vurgu yapmakta ve genellikle daha iyiye yönelik bir gelişme veya yenilik ile bağdaştırılmaktadır. Değişim kavramının çeşitli boyutları ile ele alınması, fırsatların ve tehditlerin doğru şekilde anlaşılması, daha isabetli stratejik yönetim kararları alabilmeleri açısından kurum yöneticilerinin elini güçlendirmektedir (Çağlar, 2015: 1).

Günümüzün hızla değişen iktisadi dünyasında çok sayıda belirsizlik bulunmaktadır. Kurum yöneticileri ve liderler için geleceği görebilmek olarak tabir edilen kıymetli nitelik, belirsizliklerin sayısını azaltacak şekilde sosyoekonomik ve teknolojik gelişmeleri okuyabilmek anlamını taşımaktadır.

Temelli öngörüler üzerinden bir gelecek vizyonu oluşturarak kurumlarını değişen beklentiler ışığında dönüştürebilen liderler, rekabette avantajı sağlayacak farkı yaratabilmektedir. Kurumsal değişim, kurumu oluşturan unsurlarda meydana gelen değişimleri ifade etmektedir. Kurumsal yapının, kültürün, çalışanların ve iş yapış biçiminin çevresel değişimlere uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Onal, 1998: 134).

## **Eğitim Politikası**

Politika sürecinin benimsenmesi aşamasında ne kadar iyi niyetli olunursa olunsun, ya da politika

## *Eğitim Politikaları Konseptinde Kurumsal Değişim Yönetimi*

iyi formüle edilmiş olsun veya ne kadar evrensel destek bulursa bulsun, birisi veya bazı kurumlar politikayı uygulayana kadar kamu politikası hedef nüfusun davranışını değiştirmeye veya belirli bir kamu sorununu çözmeye başlayamaz.

İdeal olarak, her politika kamu probleminin nasıl çözüleceğinin tasarımını içerir. Bu tasarım, değişen detayları, politikanın hedeflerini, kullanılacak bir dizi enstrümanları, uygulamadan sorumlu kurumları, muhtemel zaman çizelgelerini ve hedef nüfusu belirleyecektir. Politika tasarımının noktası, tanımlanan problem ile doğru araçlar grubunu eşleştirmek ve sonuçta bu problemi çözmektir (Theodoulou & Kofinis, 2004, s.170).

Politikaların uygulama aşaması literatürde en önemli ve kritik süreç olarak değerlendirilmektedir (Kaptı, 2011, s. 33).

Fitz, Haplin ve Power (1994) politika uygulama sürecini “politika hedeflerinin eyleme dönüştürülmesi” safhası olarak tanımlamaktadır (Kaptı, 2011).

Kamu politikasındaki araştırmacıların birçoğu, dikkatleri politikaların eyleme dönüştüğü safhaya odaklanmış ve politika hedeflerinin uygulama sırasında oluşan sapmaları anlamaya çalışmışlardır (Lipsky’den aktaran Kaptı, 2011, s.33).

Politikalar belli bir süreçten geçerek kanunlaştırılır ve kanunların öngördüğü hedeflerle uygulama sonucu ortaya çıkan çıktılar arasında boşluk oluşma ihtimali mevcuttur (Kaptı, 2011, s.34).

Çünkü politikaların uygulanması safhasında verimliliği ve etkinliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Ne kadar tahmin edilirse edilsin politika uygulaması her zaman sürprizlere açıktır. Bunlar politika çıktılarına şekil verir ve bazende çok önemlidir.

Politika çıktılarını geliştirmek için bu tür sürprizleri kullanmanın bir yolu, politika aşamalarında dizayn edilmesidir. Eğer bu aşamalarda kestirilemeyen problemler çıkar ve sonra da uygulama planlarının yeniden değerlendirmesi yapılırsa, muhtemelen politika kararı kendiliğinden oluşur. Başka bir yol, herhangi bir projenin tüm uygulamalarından önce iyi tasarlanmış pilot uygulamaların yönetilmesidir (Haddad, 1995, s. 35).

Seçilen bir seçeneğın uygulanması politika sürecinin kritik bir yönünü gösterir. En dikkatli hazırlanmış yani ondan etkilenenler tarafından geniş kabul görmüş politika bile yanlış uygulama nedeniyle başarısızlığa uğrayabilir (Slack, 2009).

## **Eğitim Politikaları Konsepti**

Eğitim politikaları konseptinde politika sürecinin uygulama aşaması bazı eğitim problemlerinin çözüm umuduile politikanın asıl olarak eyleme dönüştüğü operasyonel bir aşamadır.

Theodoulou ve Kofinis (2004) politikaların etkili olarak uygulamasına engel olacağına inandıkları üç temel zorluğu belirlemişlerdir.

Bunlar (s. 183-185);

- 1.Politika hedeflerinin açıklığı,
- 2.İstihbari bilgi,
- 3.Stratejik planlamadır.

### **1.Politika Hedeflerinin Açıklığı**

Açık ve net bir politika, politika eylemlerinden beklenen hedeflerin ve sonuçların belirlenmesine yardım eder. İdeal olarak politikalar, politikanın gerçek spesifik amaçları dikkate alınarak formüle edilmelidir.

Açıklığı ve spesifikliğı ile tespit edilen bir amaç, sadece politikanın yönünü değil aynı zamanda etkililiğı, verimliliğı ve ölçülebilirliğı için değerlendirebilme temellerini geliştirir.

### **2.İstihbari Bilgi**

İstihbari bilgi, etkilerin ön değerlendirmelerinin yanı sıra uygulamanın nasıl ilerlediğı gibi sürekli geri bildirim için stratejik gerekliliğı işaret eder. Çoklu bürokrasiye artan bağılılık gözönüne alındığında bilgi ve geri bildirim, kurumlararası işbirliğı ve uygulamayı etkileyebilecek çatışma derecesini ölçmek için gereklidir.

İstihbari bilgi, sadece ilgili kurumlardan değil aynı zamanda politika eylemlerinden etkilenen nüfustan yüksek düzeyde iletişim ve geri bildirim gerektirir. Uygulama uygulayıcıların politika veya programın hedef kitleyi nasıl etkilediği konusunda bir anlayışa sahip olması durumunda geliştirilebilir.

### **3.Stratejik Planlama**

Stratejik planlamanın amacı, politika uygulaması kapsamı içerisinde politika kararı tarafından öngörülen spesifik uygulama görevlerini ve hedeflerini karşılamak için bir kurumun değerlendirme kapasitesinin önemini vurgulamaktır.

Stratejik planlama, politikanın nasıl yürütüleceğine dair planın yanı sıra kurumun politikanın amaçlarını başarma yeteneğini değerlendirebilmesi için bir araçtır.

Stratejik planlamanın aşamaları şunlardır (Theodoulou & Kofinis, 2004, s. 184-185):

- 1.Kurum amacının, misyonunun veya vizyonunun açıklanması
- 2.Bir zaman diliminin kabul edilmesi
- 3.Mevcut yeteneklerin değerlendirilmesi
- 4.Stratejik planın geliştirilmesi
- 5.Örgütsel entegrasyon

Uygulama aşaması boyunca karşılaşılabilen potansiyel problemin evrenini temsil etmeyen bu üç temel uygulama zorluklarını dikkate almak önemlidir.

Peters (2007), de politika uygulanmasının başarısını aynı derecede engelleyebilen diğer bir birçok durum ve değişkenler üzerinde durmuştur (s. 125).

Peters (2007) tarafından tartışılan bazı politika zayıflıkları, Theodoulou ve Kofinis (2004) tarafından tespit edilenlere benzemektedir ve şunlardır (s. 185):

1. Aşırı mevzuat,
2. Politika sürecindeki rekabet eden çıkar gruplarının sayısı ve çeşitliliği,
3. Kurumsal aktörlerin örgütsel kullanılan standart işletim prosedürleri,
4. İç ve dış zayıf örgütsel iletişim,
5. Makul hızlı bir dönemde önceki idari kurumların algılanan yetersizliği,
6. Kurumlar arası politika ve çatışma ve dikey ve yatay uygulama yapılarıyla yaşanan zorluklar.

Bu zorlukları bilmek politika uygulamasına başlamanın kolay olmadığını anlama konusunda politika yapıcılara yardımcı olur. Verilen bu potansiyel tuzaklar göz önüne alınmaz ve onlara dikkat edilmezse onların ortaya çıkarabileceği sonraki engeller çok dahazor hale gelebilir.

## **Sonuç**

Değişim olgusu insanlığın tarihsel gelişiminde önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar önceleri doğadaki değişimleri gözlemleyerek bunları anlamlandırmaya çalışmışlar, sonrasında bu değişimlere uyum sağlayarak hayatta kalmanın ve bir toplum halini alarak gelişmenin yollarını bulmuşlardır. Bu bağlamda değişimi anlamak ve değişimden avantaj elde etmenin, insanların çağlar boyu üzerinde durduğu bir uğraş olduğu söylenebilmektedir.

İnsanlık tarihindeki amansız yarışın, değişimi yakalamak veya yaratmak suretiyle avantaj elde edebilmek üzerine kurgulandığı söylenebilmektedir. Bugün dahi dünya toplumlarının sınıflandırılması değişimi öngörme, benimseme ve yaratma kapasiteleriyle ilişkilendirilebilmektedir.

Birinci Dünya ülkeleri olarak tabir edilen ülkelerin ortak özelliklerine bakıldığında, teknolojik veya toplumsal gelişmelere öncülük eden veya bu gelişmelerin yarattığı değişim dalgalarını öngörerek buna göre kendilerini dönüştürebilen toplumlar oldukları görülebilmektedir.

Günümüzde de değişim üzerinden kurgulanmış bu yarışın kuralları değişmemiş, zorluk derecesi



## *Eğitim Politikaları Konseptinde Kurumsal Değişim Yönetimi*

ise yükselmiştir. Aydınlanma çağıyla birlikte bilgiye ve bilimsel düşünceye verilen değerin artması, insanoğlunun sanayi devrimi ile yeni bir çağa giriş yapmasının önünü açmış, tarihin en önemli değişimlerinden biri kabul edilen bu dönem, etkilerini bugün de hissedebildiğimiz şekilde rekabetin koşullarını yeniden düzenlemiştir.

Değişimin kaçınılmaz olduğu süreçte eğitim politikalarında da değişimin yaşanılması kaçınılmazdır.

Bu bağlamda politikalar belli bir süreçten geçerek kanunlaştırılır ve kanunların öngördüğu hedeflerle uygulama sonucu ortaya çıkan çıktılar arasında boşluk oluşma ihtimali mevcuttur.

Politikaların uygulanması safhasında verimliliği ve etkinliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Ne kadar tahmin edilirse edilsin politika uygulaması her zaman sürprizlere açıktır. Bunlar politika çıktılarına şekil verir ve bazende çok önemlidir.

Politika çıktılarını geliştirmek için bu tür sürprizleri kullanmanın bir yolu, politika aşamalarında dizayn edilmesidir. Eğer bu aşamalarda kestirilemeyen problemler çıkar ve sonra da uygulama planlarının yeniden değerlendirmesi yapılırsa, muhtemelen politika kararı kendiliğinden oluşur. Başka bir yol, herhangi bir projenin tüm uygulamalarından önce iyi tasarlanmış pilot uygulamaların yönetilmesidir.

Seçilen bir seçeneğin uygulanması politika sürecinin kritik bir yönünü gösterir. En dikkatli hazırlanmış yani ondan etkilenenler tarafından geniş kabul görmüş politika bile yanlış uygulama nedeniyle başarısızlığa uğrayabilir.

### **Kaynakça**

Adem, M. (1995). Demokratik laik çağdaş eğitim planlaması. Ankara: Şafak.

Bekker, S. (1996). The policy-making predicament. In A. Venter (Eds.), Governmente and politics in the South Africa (pp. 238-252). Pretoria: Van Schaik.

Bell, L. & Stevenson, H. (2006). Education policy: Process, themes and impact. London: Routledge.

Çevik, H. H. & Demirci, S. (2012). Kamu politikası: Kavramlar, aktörler, süreç, modeller, analiz,

karar verme (2. Baskı). Ankara: Seçkin.

Dağlı A. (2007). Küreselleşme karşısında Türk eğitim sistemi. D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 9, 1-13.

Ereş, F. (2016c). An overview of education policy and its reflections. In F. Ereş (Eds.) Educational policies in Turkey and its reflection, (pp. 183-193). New York: Peter Lang.

Ergen, Z. (2008). Kamu kesimi yatırım projelerinin değerlendirilmesinde fayda-maliyet analizi tekniği ve Türkiye’de uygulanabilirliği. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 115–132.

Fischer, F. (1996). Evaluating public. New York: Prentice Hall.

Güven, İ. (2010). Türk eğitim tarihi. Ankara: Naturel.

Haddad, W. (1995) Education policy-planning process: an applied framework. UNESCO: International Institute for Educational Planning.

Joo, Y. H. & Reyes, P. (2010). A political analysis of the policy process of the open recruitment system of principals in Korea. Avrupa Birliği-Türkiye Sosyal, Kültürel, Eğitim, Planlama ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi, 4(7), 24-67.

Kapani, M. (2011). Planlama bilimine giriş (28. Basım). İstanbul: Bilgi.

Kaptı, A. (2011). Kamu planlama sürecinde klasik yaklaşım modeli. A. Kaptı (Ed.). Kamu planlama süreci, teorik perspektifler içinde (s. 23-45). Ankara: Seçkin.

LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. (1984). Ethnographic data collection in evaluation research, In D. M. Fetterman (Eds.) Ethnography in education evaluation. Beverly Hills, Ca: Sage.

McCool, Daniel C. (1995). Public policy: Theories, models and concepts. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Özden, Y. (2002). Eğitimde dönüşüm eğitimde yeni değerler (4. Baskı). Ankara: Pegem A. Özen, Y., Gül, A. & Gülaçtı, F. (2007). Demokratik eğitim planlaması (Eleştirel Bir Yaklaşım). Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(2), 161-167.

Patton, Michael, Q. (2014). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev.). Ankara: Pegem A.

Sarı, S. (2015). Türkiye’de eğitim planlamalarının aktörleri. Türkiye’de eğitim planlamaları. A.

*Eğitim Politikaları Konseptinde Kurumsal Değişim Yönetimi*

Gümüş (Ed.). (s. 77-109). Ankara: Nobel.

Tunç, A. İ. (2009). Kız çocuklarının okula gitmeme nedenleri (Van ili örneği), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. VI(I), 237-269.

Yenilmez, K. ve Duman, A. (2008). İlköğretimde matematik başarısını etkileyen faktörlere ilişkin öğrenci görüşleri. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19, 251-268.