



INESJOURNAL

ULUSLARARASI EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ
THE JOURNAL OF INTERNATIONAL EDUCATION SCIENCE

Yıl: 3, Sayı: 9, Aralık 2016, s. 55-69

Emrah AYHAN¹, Muhsin TAN²

DEVLET OKULLARINDAKİ İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK OLARAK YÖNETİLMESİ

Özet

Eğitim sisteminde yapılacak stratejik yönetim odaklı reformlar ülkemizin insan sermayesi açısından önemli olduğu için, çalışmanın genel amacı Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) devlet okullarında uyguladığı insan kaynakları politikaların olumlu ve olumsuz sonuçlarının araştırılmasıdır. Bu araştırma şu aşamalara göre yapılmaktadır: gelişmiş kurumsal performansın (öğrenci başarısının) artırılması gerektiğinin kavranması; okulların öğrenci performansını artırılabilmesi için kurumsal bir strateji uygulanması; kurumsal stratejiyi yürütecek kilit çalışanların belirlenmesi; her bir kilit rol için kilit yeterliliklerin belirlenmesi ve motivasyonun sağlanması; okullarda yetenek kazanımı, yetenek gelişimi, motivasyon ve yeteneğin kalıcılaştırılmasının sağlanmasıdır. Değerlendirici örnek olay incelemesi yönteminin uygulandığı bu çalışmanın ilk bölümünde stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları genel olarak açıklandıktan sonra stratejik yönetimin gerekliliği tartışılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, eğitim ile insan sermayesinin stratejik yönetimi arasındaki bağlantı incelenmektedir. Üçüncü bölümde, Milli Eğitim Bakanlığı'nın insan sermayesini stratejik olarak yönetmek için uyguladığı kurumsal stratejik yönetimi incelenmektedir. Araştırmanın sonucunda, MEB'in uyguladığı yeni politikaların hedeflerine ulaşma açısından eksiklikler olmasına rağmen, kararlı bir şekilde uygulanacak etkili bir stratejik yönetim sayesinde MEB bu hedeflere daha çok yaklaşacaktır.

Anahtar Kelimeler: MEB, stratejik yönetim, stratejik planlama, eğitim, insan sermayesi.

STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN PUBLIC SCHOOLS

Abstract

It is necessary to evaluate negative and positive results of Ministry of Education (MEB) policies in public schools because new reforms focused on strategic management in education system are very essential in terms of human capital in a country. In this study, the evaluation of MEB policies is made according to following stages: admitting that it is necessary to increase organizational performance (student success); determining an organizational strategy to increase student success; selecting key personnel to carry out the organizational strategy; determining key competencies and providing motivation for each key role; providing talent acquisition, talent improvement, motivation and sustainability of talent in schools. In this direction, descriptive research method is applied in this study. In

1Araştırma Görevlisi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara, Türkiye. E-mail: emrahayhan@hotmail.de

2Araştırma Görevlisi, Bingöl Üniversitesi, İşletme Bölümü, Bingöl, Türkiye. E-mail: mtan@bingol.edu.tr

the first part, terms of strategic management and strategic planning are explained in general, and later the necessity of strategic management is argued. Secondly, the interaction between education and strategic management of human capital is evaluated. In the third part, the organizational strategic management of MEB is evaluated in order to understand how strategic management of human capital in education is important. As a result of the study, it is stated that although there are deficiencies in MEB policies in terms of reaching the targets, MEB can get closer to its targets by insisting on an effective strategic management.

Keywords: MEB, strategic management, strategic planning, education, human capital.

GİRİŞ

Dünyada, 1970'lerin sonundan itibaren neo-liberal bir dönüşüm gerçekleşmektedir. Bu dönüşümün ilk sebebi 1970'lerde yaşanan derin ekonomik krizler ve aşırı kamu borçlanmasına neden olan Keynezi ekonominin çökmesiyle birlikte ortaya çıkan yeni arayışlardır. İkinci sebep, 1970'lerin sonu ve 1980'lerde iktidara gelen muhafazakâr Yeni Sağ'ın ulusal ekonomileri dünya ekonomileriyle bütünleştirmek için neo-liberal politikalar izlemesidir. Üçüncü ve belki de en önemli sebebi ise Uluslar arası Para Fonu (IMF), Dünya Ticaret Örgütü (WTO), OECD ve Dünya Bankası gibi küresel kuruluşların neo-liberal politikaları ulusal hükümetler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanmalarındadır (Heywood, 2013). Çünkü küreselleşme ile birlikte, kapitalist üretim faaliyetleri ulusal sınırları aşmış ve bunun sonucunda sermayenin serbest dolaşımı ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, 1980'lerden itibaren ulus devletler küresel kuruluşların etkisiyle piyasa devletlerine dönüşmeye başlamışlardır. Batı dünyasında, serbest piyasayı merkeze alan ve devletin özellikle iktisadi alandaki rollerine karşı çıkan neo-liberal ideolojinin alt yapısını F.A. Hayek ve MiltonFriedman gibi düşünürler oluşturmuşlardır. Bu düşüncelerin Türkiye'deki öncülüğünü 1980'lerde RudhanYumer başlatmıştır. Daha sonra 1990'lardan günümüze kadar da Mustafa Erdoğan ve Atilla Yayla gibi düşünürler liberal yaklaşımı devam ettirmişlerdir (Erdoğan, 2006).

Batıda neo-liberal politikalar Reagan ve Thatcher gibi etkili siyasetçiler tarafından uygulanırken, Türkiye'de de Turgut Özal'ın başbakanlığıyla birlikte neo-liberal bir dönüşüm başlatılmıştır. Neo-liberalizmin ilk aşaması olan piyasa devleti sistemi, 1980'ler sonrasında Turgut Özal'ın kararlı inisiyatifleri doğrultusunda uyguladığı politikalar ve ekonomik reformlar sonucunda Türkiye'de iyice yerleşmeye başlamıştır (Öniş, 2004). Fakat 1990'lara geldiğimizde Türkiye ekonomisi derin ekonomik krizler yaşamış, terör sorunu ortaya çıkmış ve ülkedeki siyasi bölünmeler ve çatışmalar artmıştır. Bunlara ek olarak o yıllarda; yüksek enflasyon oranları, ekonomik büyüme sorunları, günü kurtarma amacı taşıyan kısa-vadeli kararlar, iyi çalışan mali kontrol ve dış denetim sistemlerinin eksikliği, siyasi bölünmelerden dolayı kötü işleyen parlamenter denetim, aşırı bütçe açıkları ve işsizlik gibi sorunlar bulunmaktaydı (Kalkınma Bakanlığı, 2012). Tüm bu nedenlerden dolayı kamu yönetiminde köklü bir değişim gerektiği düşüncesiyle neo-liberalizmin bir sonraki aşaması olan '*özel-sektör uygulamalarının kamu sektörüne aktarılması düşüncesi*' ortaya çıkmıştır (Osborne ve Gaebler, 1992). Çünkü neo-liberal görüşe göre özel sektör iktisadi alanda devlete göre daha kârlı ve verimli çalışır. Dünyadaki bilgi, teknoloji ve ekonomi alanlarındaki gelişmeleri yakalamak isteyen Türkiye, özellikle 2000'li yıllardan itibaren kalkınma politikalarında yaşanan paradigma değişimi kapsamında kamu yönetiminde reformlara başlamıştır (Ayhan, 2015). Avrupa Birliği uyum süreci nedeniyle bu reformlar son on yılda hızlanmış ve dolayısıyla Türkiye'deki çoğu kamu

kurumu bu değişimden payını almıştır. Neo-liberal odaklı bu değişimin sonucunda, 1980'lerden önce özellikle büyük işletmeler tarafından kullanılan *stratejik planlama ve stratejik yönetim* kavramları son yıllarda Türkiye kamu kurumları tarafından da sıkça kullanılmaya başlamıştır.

Değerlendirici örnek olay incelemesinin yapıldığı bu çalışmanın ilk bölümünde *stratejik yönetim ve stratejik planlama* kavramları genel olarak açıklandıktan sonra stratejik yönetimin niçin gerektiği tartışılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, eğitim ve insan sermayesinin stratejik yönetimi arasındaki bağlantı incelenmektedir. Bu kapsamda, eğitim alanındaki insan sermayesinin önemi açıklandıktan sonra eğitimdeki insan sermayesinin stratejik yönetiminin gerekliliği ve sonuçları belirtilmektedir. Üçüncü bölümde, eğitim alanındaki insan sermayesinin stratejik yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı'nın kurumsal stratejik yönetimi, birincil ve ikincil kaynaklar ışığında incelenmektedir. Bu bölümde ayrıca stratejik yönetim olgusunun Türkiye'deki eğitim sistemi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri tartışılmaktadır.

1.Stratejik Yönetim İhtiyacı

Stratejik yönetim kavramını, bir kuruluşun hedeflerini başarmak için verdiği çoklu kararları şekillendirme, uygulama ve geliştirme sanatı veya bilimi olarak tanımlayabiliriz. Dolayısıyla stratejik yönetime sahip bir kuruluş hedeflerine ulaşabilmek için; yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, operasyon, araştırma, geliştirme ve bilgi sistemlerine odaklanmalıdır (David, 2011). Bu çalışmadaki stratejik yönetim kavramı, stratejik planlama kavramını kapsayıcı bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak stratejik planlama kavramı daha çok iş dünyasında kullanılırken, stratejik yönetim kavramının akademik dünyada daha sık kullanıldığını belirtmek gerekmektedir. Stratejik yönetim kavramı; strateji şekillendirme, uygulama ve geliştirme anlamlarında kullanılırken, stratejik planlama genel olarak strateji şekillendirme anlamında kullanılmaktadır. Bu yüzden, stratejik planlama kavramını stratejik yönetim kapsamında değerlendirmemizde bir sakınca bulunmamaktadır. İkisi arasında net bir ayırım yapmak gerekirse: stratejik yönetim, mevcut imkânlar kullanılarak geleceğe yönelik yeni fırsatlar ortaya çıkarmak anlamına gelirken; stratejik planlama ise bugünün eğilimleriyle geleceği en uygun hale nasıl getirebileceğimizi planlamak anlamına gelmektedir (David, 2011:6). Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim; bugünden geleceği planlamak, eldeki imkânları en iyi şekilde organize etmek, yapılan planları ve kurumsal stratejileri uygulamak ve bu uygulamaları denetleyerek geleceği şekillendirmek anlamına gelmektedir. Stratejik planlama ise kuruluşun hedefine varmak için bugünün ve geleceğin eğilimlerini bilerek ileriye yönelik yeni planlar ve stratejiler üretmek anlamına gelmektedir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim kavramı stratejik planlamayı da içermektedir.

Stratejik plan, bir şirketin oyun planı gibidir. Bir futbol takımının başarılı olmak için iyi bir oyun planına ihtiyacı olduğu gibi, bir şirket de başarıya ulaşmak için iyi bir stratejik plana sahip olmalıdır. Ulusal ve küresel rekabetin çok yüksek olduğu bir ortamda, stratejik planın çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. İyi bir stratejik plan; stratejik yönetimin aşamaları olan yönetsel seçimler, farklı alternatiflerin değerlendirilmesi, yetenekli kişilerin istihdam edilmesi ve bu yeteneklerin sürdürülebilir hale getirilmesi, belirli bir sektöre odaklanma, politika ve prosedürlerin belirlenmesiyle ortaya çıkar (David, 2011: 6). Dolayısıyla, stratejik yönetimin önemli bir unsuru olan stratejik plan, bir kuruluşun hedeflerine ulaşması için tek başına yeterli değildir. O planın üretilmesini, uygulanmasını ve gelişmesini sağlayacak olan şey stratejik yönetimin diğer aşamalarıdır. Stratejik plana sahip bir kuruluş sadece kendisinde

bulunan farklı özellikler üzerinden rekabet üstünlüğü elde etmelidir. Örneğin; IKEA, Türk Hava Yolları ve Coca Cola gibi firmalar, buldukları sektörlerde kendilerini eşsiz bir şekilde konumlandırarak ve müşteri odaklı bir politika izleyerek rekabet üstünlüğü elde etmişlerdir. Bu firmalar, rekabet üstünlüklerini devam ettirmek için stratejik planlarını ve aktivitelerini aynı doğrultuda tutarken kendilerine ve müşterilerine değer katmaktadırlar. Aksi takdirde, sadece ulusal alanda değil küresel alanda da artan rekabetten dolayı, bu kuruluşların buldukları eşsiz konumun sürekliliğini kimse garanti edemez.

Stratejik yönetim kavramı, 1950'lerden 1980'lerin sonuna kadar inişli çıkışlı bir profil çizse de, özellikle 1990'lardan sonra yeniden doğmuşçasına yükselişe geçerek iş dünyası tarafından ciddi bir şekilde kullanılmaya başlamıştır (David, 2011). Özellikle 2000'li yıllardan itibaren, stratejik yönetim alanındaki özel sektör uygulamalarını kamu kurumlarına uygulamak için bir takım politikalar izlenmiştir. Özel sektördeki mevcut görüşe göre, stratejik yönetim için en önemli olan faktörler: insan sermayesi yönetim programının temelini oluşturacak kurumsal stratejinin belirlenmesi ve performansı geliştirmek amacıyla uygulanan *kurumsal stratejiler* kapsamında gerçekleştirilen *insan sermayesinin stratejik yönetimidir* (Odden, 2011). Özel sektördeki yetenek yönetiminden esinlenen birçok kamu kurumu son yıllardayetenek ve insan sermayesi olgularını stratejik gündemlerine almaya başlamışlardır. Bu kapsamda kamu kurumları, stratejik yönetim olgusunu kurumsal gelişim programlarına ve insan kaynaklarının unsurlarına (işe alma, seçme, görevlendirme, işe başlatma, rehberlik etme, performans yönetimi ve değerlendirmesi, tazminat vb.) eklemektedirler. Çünkü özel ya da kamu sektöründeki bir kurum, sadece yetenekli insanları işe alıp rastgele uygulanan kurumsal gelişme programlarıyla başarıya ulaşamaz. Stratejik yönetimi uygulayan kuruluşlar, yetenekli insanları işe aldıktan sonra, bu kişilerin yeteneklerini geliştirip sürekli hale getirebilecekleri kurumsal gelişme programları belirlerler. Bunun için de çalışanları kurumsal stratejiyi destekleyecek şekilde yönetmek ve insan kaynakları unsurlarını performans ölçümü etrafında sıralamak gerekmektedir.

2.Eğitim Alanındaki İnsan Sermayesinin Stratejik Yönetimi

Eğitim insan yoğunluklu bir mesele olduğu için eğitim alanındaki insan kaynakları yönetimi önem arz etmektedir. Nitekim son yıllarda “insan kaynakları yönetimi” kavramı “insan sermayesinin stratejik yönetimi” olarak değişmiştir (Odden, 2011). Bu yeni yönelim eğitim kurumlarının başarısında önemli bir rol oynayan eğitimci yeteneklerinin stratejik olarak yönetilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Fakat insan sermayesinin stratejik olarak yönetilebilmesi için mevcut insan kaynakları yönetiminin köklü bir şekilde değiştirilmesi gerekmektedir. Daha önce de söylendiği gibi okul idareleri ve üst kademe yöneticiler stratejik yönetimin potansiyellerini kavradıkları takdirde stratejik yönetim olgusunu kurumsal gelişim programlarına ve insan kaynaklarının unsurlarına (işe alma, seçme, görevlendirme, işe başlatma, rehberlik etme, performans yönetimi ve değerlendirmesi, tazminat vb.) ekleme ihtiyacı hissedeceklerdir. Bu kapsamda, okullar yetenekli insanları işe almakla yetinmeyip, bu kişilerin yeteneklerini geliştirip sürekli hale getirebilecekleri performans odaklı bir kurumsal gelişme programları belirleyeceklerdir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki okulların dünyadaki mevcut performans standartlarına ulaşabilmeleri için başta yoksul ve dezavantajlı ailelerin çocukları olmak üzere tüm çocukları etkili bir şekilde eğitmeleri gerekmektedir. Bunun için okulların yetenekli ve iyi hazırlanmış öğretmenlere ve liderlere ihtiyacı bulunmaktadır. Fakat Türkiye'deki birçok okul,

insan kaynakları açısından stratejik yönetimi başaramamaktadır. Birçok ülkenin kırsal bölgelerinde ve kentleşme bölgelerinin kenar mahallerinde karşılaşılan en büyük problemler şunlardır (Odden, 2011:9):

- Kapsayıcı bir stratejik insan kaynakları yönetimi sisteminin eksikliği
- Başarılı ve yetenekli insanların eğitim alanında istihdam edilmesi konusundaki tarihsel becerisizlik
- En çok ihtiyaç duyulan okullarda, çok sayıda etkisiz ve donanımsız öğretmenlerin ve yöneticilerin bulunması
- Matematik, fen ve teknoloji alanındaki kronik öğretmen eksikliği
- Sürekli öğretmen değişmesi
- Yüksek miktarda masrafa neden olan ancak öğretme pratiklerinde veya öğrenci başarısında çok fazla etki etmeyen programlar
- Öğrenci eğitiminin geliştirilmesi veya etkili öğretim ile alakalı olmayan faktörler için öğretmenlere verilen ek ödemeler

Yukarıdaki eksikliklerin bulunduğu bir okulun başarılı olamayacağı çok açıktır. Okullar, bu problemlerin üstesinden gelebilmek için iki önemli faktöre ihtiyaç duymaktadırlar: *yetenekli insanlar ve yeteneğin stratejik olarak yönetilmesidir* (Odden, 2011: 9). Öncelikle, Türkiye'nin kırsal ve yoksul bölgelerinde yetenekli insanları oralara çekecek etmenler bulunmamaktadır. Coğrafi koşullar, kentleşme düzeyi, yoksulluk, alt yapı eksikliği ve terör olayları gibi etkenler bunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden, stratejik yönetim eksikliğinin bulunduğu bu bölgelerin en önemli amaçları yetenekli insanların işe alınması, görevlendirilmesi ve bu insanların bu bölgelerde çalışmalarının sürekli hale getirilmesi olmalıdır. Yetenekli insanların istihdamı gerçekleştikten sonra bu insanların yeteneklerinin stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü devlet kurumlarının özel işletmelerden son zamanlarda öğrendiği önemli şeylerden birisi de şudur: “en yüksek performans gösteren işletmeler sadece zeki ve yetenekli insanları işe almakla yetinmeyip bu insanları ve yeteneklerini işletmenin hedeflerini destekleyecek şekilde yöneten işletmelerdir” (Odden, 2011: 9). Dolayısıyla, özel sektördeki benzer bir şekilde stratejik yönetim uygulamak isteyen bir devlet kurumu, insan kaynakları unsurlarında köklü değişikliklere giderek bu unsurları performans ölçümü etrafında sıralamalıdır. Böylece insan sermayesi yönetim sistemi yeniden şekillendirilerek öğretmenlerin etkili öğretme yetenekleri geliştirilebilir, okulların yetenekli eğitimci ihtiyacı karşılanır ve okullarda başarı performansına odaklanmış bir vizyon geliştirilebilir.

3. Türk Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim

Türkiye Kamu Kurumlarındaki stratejik yönetim yaklaşımı, 2000'li yılların başlarında gündeme gelen *stratejik planlama* ile başlamıştır. Bu kapsamda, o zamanki adıyla Devlet Planlama Teşkilatı olan ve daha sonra 2011 yılında Kalkınma Bakanlığına dönüştürülen kurum tarafından kamu kurumlarına politika belirlerken rehberlik edecek bir stratejik planlama kılavuzu hazırlanmıştır. Nitekim 24/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile stratejik planlama tüm kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2009a). Bu kanunun genel hedefi dünyadaki gelişmelere ve yeniliklere paralel olarak; Türkiye'deki kamu kurumlarının uyguladıkları politikaların performans odaklı, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi değerleri içeren, toplumun ihtiyaçlarına daha iyi cevap veren ve daha etkili mâlî kontrol sağlayan bir hale dönüştürmektir. Türkiye'de yeni yerleşmeye başlayan stratejik yönetim olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için

bir sonraki bölümde, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik yönetim kapsamındaki uygulamaları ve hedefleri incelenmektedir.

3.1. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Kurumsal Stratejik Yönetimi

Milli eğitim Bakanlığı (MEB); merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatları ile bu teşkilatlara bağlı kuruluşlar (Milli Eğitim Akademisi, Personel Genel Müdürlüğü vb.) olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Eğitim-öğretim kurumları ise; okul öncesi eğitim kurumları (anaokulları ve kreşler), ilköğretim kurumları (ilkokul ve ortaokullar), ortaöğretim kurumları (liseler), yükseköğretim kurumları (üniversiteler) olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Eğitim politikaları ve dolayısıyla stratejik planlama bu yapı çerçevesinde uygulanmaktadır.

Stratejik planlamanın 5018 sayılı kanunla tüm kamu kurumlarına zorunlu hale getirilmesiyle birlikte, dünyadaki değişimlere ve gelişmelere ayak uydurmak isteyen Milli Eğitim Bakanlığı da stratejik planlama oluşturmak üzere harekete geçmiştir. Bu kapsamda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından "MEB 2010-2014 Stratejik Planı" 2009 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu plan aşağıdaki mevzuata göre oluşturulmuştur (Milli Eğitim Bakanlığı, 2009a: 1-2):

- 24/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)
- 22/12/2005 tarih ve 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- 26/05/2006 tarihli Kamu İdarelerine Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- Devlet Planlama Müsteşarlığı tarafından hazırlanan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu (2003 yayınlanıp 2006 yılında güncellenmiştir)
- Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Aralık 2004)
- Kamu İdareleri Faaliyet Raporlarının Düzenlenmesi ile Bu İşlemlere İlişkin Diğer Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik

Görüldüğü üzere, stratejik bir yönetim için önemli olan stratejik planlamanın Türkiye'deki yasal altyapısı henüz başlangıç aşamasındadır. Stratejik planlamanın 2003 yılında 5018 sayılı kanunla zorunlu getirilmesine rağmen, MEB'in bu alanda bir çalışma yapması ancak 2006 yılındaki 2006/55 sayılı Genelge ile olmuştur (Milli Eğitim Bakanlığı, 2009a). MEB'in 2005 yılında AB üyelik müzakerelerinin başlamasından sonra 2006 yılında bu genelgeyi yayınlamasında AB sürecinin etkisinin de olduğu savunulabilir. Fakat 2006 yılından sonra, MEB'in stratejik bir plan oluşturması için yine üç senelik bir hazırlık dönemi gerekmiştir. Çünkü 2010-2014 yıllarını kapsayacak bir planın hazırlanması 2009 yılında yayınlanan "MEB 2010-2014 Stratejik Planı" ile mümkün olmuştur. Bu planın hazırlık sürecinde Türkiye için henüz çok yeni olan stratejik yönetim anlayışının merkez ve taşra teşkilatlarında iyice yerleşmesi amacıyla; Stratejik Planlama Üst Kurulu, İl Milli Eğitim Müdürlüğü (MEM) Stratejik Plan Üst Kurulları, Stratejik Koordinasyon Ekibi, Bakanlık ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Ekipleri, Strateji Geliştirme Şubeleri ve AR-GE birimleri kurulmuştur (Milli Eğitim Müdürlüğü, 2009a: 10). Özellikle İl MEM bünyesinde kurulan Ar-Ge birimleri, stratejik planlamayı her düzeyde yaygınlaştırmak için il, ilçe ve okullarda seminerler ve hizmet içi eğitimler düzenlemektedirler. Örneğin, MEB üç yıllık hazırlık dönemi boyunca "her düzeydeki temsilcilerin yer aldığı personele stratejik plan hazırlanması ve stratejik yönetim

döngüsü içerisinde bulunan kavramlarla ilgili olmak üzere toplam 1223 kişiye 346 saat hizmet içi eğitim” vermiştir (MEB, 2009a: 13). MEB, 2010-2014 Stratejik Plan dönemi sona ermeden, 2015-2019 dönemi kapsayacak bir stratejik plan oluşturmak için 2013 yılında genelge yayınlayarak yeni bir hazırlık programı sürecini başlatmıştır (MEB, 2013). Bunun sonucunda 2015 yılında MEB 2015-2019 Stratejik Planı yayınlanmıştır. Bu planda yer alan stratejik amaçlar şunlardır (MEB, 2015: 33):

Stratejik Amaç 1: *Bütün bireylerin eğitim ve öğretime adil şartlar altında erişmesini sağlamak; Amaç 1.1. Plan dönemi sonuna kadar dezavantajlı gruplar başta olmak üzere, eğitim ve öğretimin her tür ve kademesinde katılım ve tamamlama oranlarını artırmak.*

Stratejik Amaç 2: *Bütün bireylere çağın gerektirdiği bilgi, beceri, tutum ve davranışın kazandırılması ile girişimci, yenilikçi, yaratıcı, dil becerileri yüksek, iletişime ve öğrenmeye açık, öz güven ve sorumluluk sahibi, sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine imkân sağlamak; Amaç 2.1. Bütün bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimlerine yönelik faaliyetlere katılım oranını ve öğrencilerin akademik başarı düzeylerini artırmak; Amaç 2.2. Hayat boyu öğrenme yaklaşımı çerçevesinde, iş gücü piyasasının talep ettiği beceriler ile uyumlu bireyler yetiştirerek istihdam edilebilirliği sağlamak; Amaç 2.3. Eğitimde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak bireylerin yabancı dil yeterliliğini ve uluslar arası öğrenci-öğretmen hareketliliğini artırmak.*

Stratejik Amaç 3: *Beşeri, mali, fiziki ve teknolojik yapı ile yönetim ve organizasyon yapısını iyileştirerek eğitime erişimi ve eğitimde kaliteyi artıracak etkin ve verimli işleyen bir kurumsal yapıyı tesis etmek; Amaç 3.1. Bakanlık hizmetlerinin etkin sunumunu sağlamak üzere insan kaynaklarının yapısını ve niteliğini geliştirmek; Amaç 3.2. Plan dönemi sonuna kadar, belirlenen kurum standartlarına uygun eğitim ortamlarını tesis etmek, etkin ve verimli bir mali yönetim yapısını oluşturmak; Amaç 3.3. Plan dönemi sonuna kadar etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle desteklenen, bürokrasinin azaltıldığı, çoğulcu, katılımçı, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim ve organizasyon yapısını oluşturmak.*

MEB’in belirlediği stratejik amaçların, eğitim sistemindeki stratejik yönetim anlayışıyla uyumlu olup olmadığının anlaşılabilmesi için MEB’in stratejik yönetim doğrultusunda uyguladığı politikaların incelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda bir sonraki bölümde MEB’in yeni politikalarının stratejik insan sermayesi yönetimi aşamaları kapsamında değerlendirilmektedir.

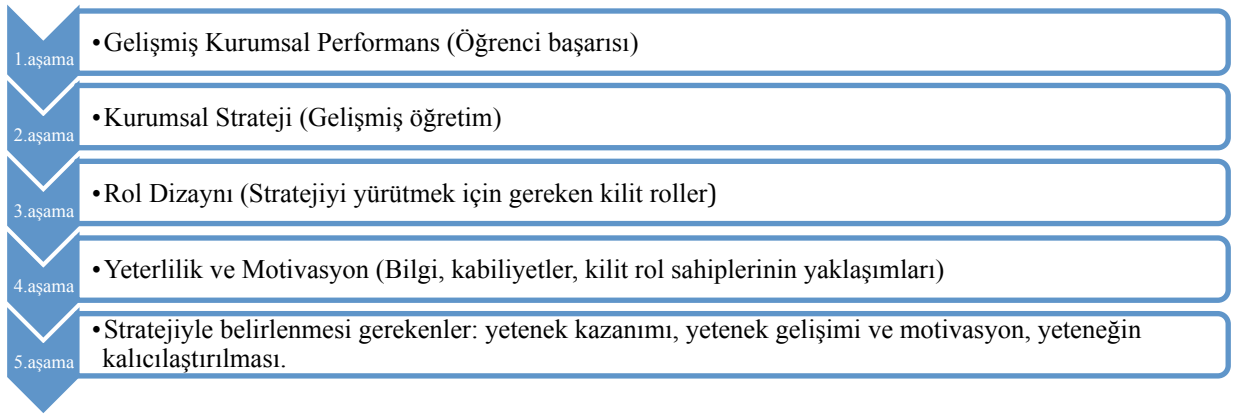
3.2.Milli Eğitim Bakanlığı’nın Stratejik Yönetim Politikalarının İncelenmesi

Bir ülkedeki eğitim sistemi; okullardaki kurumsal performansı, öğretmenlerin etkili öğretim performansını ve öğrenci başarısını arttırmak için insan sermayesi yönetimine dair stratejik bir yaklaşım geliştirmek zorundadır. Eğitim sisteminin, insan sermayesinin stratejik yönetiminin mevcut performans hedefleriyle nasıl eklemlenmesi gerektiği **Şekil 1**’de gösterilmektedir.

Şekil 1’e göre bir eğitim sisteminde, insan sermayesinin stratejik yönetiminin mevcut performans hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi için ilk önce *gelişmiş kurumsal performansın(öğrenci başarısının)* artırılması gerektiği kavranmalıdır. MEB’in 2010-2014 ve 2015-2019 Stratejik Planlarını incelediğimizde, bu konunun önemini teorik olarak kavrandığımızı görebiliriz. Örneğin, MEB’in belirlediği Stratejik Amaç 2.1’e göre “*bütün bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimlerine yönelik faaliyetlere katılım oranını ve öğrencilerin akademik başarı düzeylerini artırmak*” hedeflenmektedir (MEB, 2015: 41). 2014

yılında yayınlanan İnsani Gelişme Raporu'na göre, Türkiye yüksek insani gelişme endeksine sahip ülkeler arasında yer almaktadır. Dünyadaki 25 yaş üstü nüfusun ortalama eğitim görme süresi 9,1 yıl iken, Türkiye'de bu oran 7,6 yıldır (MEB, 2015: 35). Türkiye bu ülkelerden hâla 1,5 yıl geridedir fakat bunu düzeltmek 6287 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile 8 yıllık zorunlu eğitim 12 yıla çıkarılmıştır (MEB, 2015). Bunlara ek olarak, 2000'li yıllardan itibaren uygulanan eğitim politikaları neticesinde, PISA'nın (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı) 2003 yılındaki Türkiye raporuna göre "okuma ve anlama beceri testinde öğrencilerin %36,8'i temel yeterlilik düzeyinin altındayken, bu oran 2012'de %21,6'ya, fen bilimleri testinde %38,6'dan %26,4'e, matematik testinde ise %52,3'den %42,2'ye düşüş göstererek önemli oranda iyileşme sağlanmıştır" (MEB, 2015: 41). Son yıllarda öğrenci başarısını artırmak için FATİH, Z-Kitap, Beslenme Dostu Okullar gibi projeler uygulansa da bunların kısa vadede sonuçlarını ortaya koymak mümkün değildir.

Şekil 1: Stratejik İnsan Sermayesi Yönetiminin Performans Hedefleri Doğrultusunda Belirlenmesi



Kaynak: (Odden, 2011:10).

İkinci aşamada, okulların öğrenci performansını nasıl artırabilecekleri ve eğitimi geliştirme stratejilerini nasıl şekillendirmeleri gerektiği belirlenmelidir. Bunun için etkili bir eğitim-öğretim vizyonunu içeren *kurumsal strateji* gerekmektedir. Bu stratejinin insan kaynakları programlarını yönlendirmesi gerekmektedir. Örneğin, öğrenci başarısını arttırmak isteyen bir okul yönetimi, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için profesyonel gelişim programları düzenleyebilir ve öğrenci başarısının ölçülebilen değerlerinin (not ortalaması, derse katılım, sınav başarısı, sosyal faaliyetler vb.) istatistiksel verilerini geri-bildirim olarak öğretmenlere aktarabilir. Bu kapsamda, MEB eğitim alanında teknolojiyi yaygınlaştırmak için Milli Eğitim Bakanlığı Bilgi İşlem Sistemi (MEBBİS) modülünü oluşturmuştur. Personel ve öğrencilerin bilgilerinin bulunduğu bu sistem ile Devlet Kurumları, Yatırım İşlemleri, MEİS, e-Alacak, e-Burs, Kitap-Seçim, Sınav, Performans Yönetim Sistemi ve Veli Bilgilendirme Sistemi gibi birçok modüle ulaşabilmektedir (MEB, 2015: 19). MEBBİS ile öğrenciler kendi bilgilerine ve performans değerlerine ulaşabiliyorken, öğretmenler de hem kendileriyle alakalı hem de öğrencilerle alakalı verilere ulaşabilmektedirler. Buna ek olarak, veliler de çocuklarıyla alakalı verilere rahatça ulaşabildikleri için MEBBİS modülünün stratejik bir yönetimin ürünü olduğunu savunabiliriz.

Üçüncü aşama, kurumsal stratejiyi yürütecek kilit çalışanların belirlendiği *rol dizaynı* aşamasıdır. Türkiye’de merkezi düzeydeki kilit rolleri; Genel Müdürler, Müsteşar ve farklı Genel Müdürlüklerden sorumlu Müsteşar Yardımcıları (Strateji Geliştirme Başkanlığı, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü vb.), Milli Eğitim Bakanı gibi üst düzey yöneticiler üstlenmektedirler. Taşradaki kilit rolleri; İlçe Milli Eğitim müdürleri, İl Milli Eğitim Müdürleri ve yardımcıları ile bu müdürlüklerde bulunan Şube Müdürleri (Strateji Geliştirme, İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Şube Müdürlükleri vb.) üstlenmektedir. Okul düzeyinde ise, okullardaki insan sermayesi yönetiminin baş yöneticileri olan Okul Müdürleri ve Müdür Yardımcıları ile öğretmenler kilit rolleri oynamaktadırlar. Öğretim sınıfta ve okulda gerçekleştiği için okul düzeyindeki kilit roller çok dikkatli paylaşılmalıdır. Okul müdürü ve yardımcıları başkanlığında öğretmenlere paylaştırılan kilit rolleri şöyle sıralayabiliriz: sınıf seviyesi liderliği (sınıf öğretmenliği), farklı öğretmen takımlarının koordinatörlüğü (edebiyat öğretmenleri takımı, matematik öğretmenleri takımı vb.), profesyonel gelişim liderliği, müfredat takımı koordinatörlüğü, rehberlik ve benzeri çoklu öğretim liderliği rolleri (Odden, 2011: 10-11). MEB kurumsal kapasitesini stratejik yönetim doğrultusunda geliştirmek için “*Beşeri, mali, fiziki ve teknolojik yapı ile yönetim ve organizasyon yapısını iyileştirerek eğitime erişimi ve eğitimde kaliteyi arttıracak etkin ve verimli işleyen bir kurumsal yapı tesis etmek*” hedefini stratejik bir amaç olarak belirlemiştir (MEB, 2015: 55). Bu hedef doğrultusunda daha etkin bir eğitim hizmeti sunmak için insan kaynaklarının yapısını ve niteliğini geliştirmek gerekmektedir. Ayrıca mevcut merkezi yapıda, alt kademedeki görevliler üstlerinden onay gelmeden işlem yapamadıkları için işlem zamanları ve politikaların uygulanması uzun süre almaktadır. Aynı durum okullardaki sınıf öğretmeni ve rehberlik öğretmeni gibi alt kademe görevliler ile müdür ve müdür yardımcıları gibi üst kademe görevlileri arasında da söz konusu olduğu için; bu durumu düzeltmek amacıyla 2015-2019 Stratejik plan dönemi sonuna kadar “*etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle desteklenen, bürokrasinin azaltıldığı, katılımcı, şeffaf, hesap verebilir bir yönetim ve organizasyon yapısı hedefi*” hedeflenmektedir (MEB, 2015: 62). Diğer bir ifadeyle; bürokratik süreçlerin azaltıldığı, kilit rol oynayanların daha çok inisiyatif aldığı bir kurumsal yapıda daha etkili bir yönetim ve organizasyon yapısı oluşturmak önem arz etmektedir. Bunlara ek olarak, MEB’in kurumsal stratejiyi yürütecek kilit çalışanlar olan okul yöneticilerini belirlerken izlediği yöntem yeniden gözden geçirilmelidir. Örneğin, Aslanargün’ün 2012 yılındaki “Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler” adlı çalışmasında göre; MEB, ilköğretim ve lise okul müdürlerinin atamasında sınava odaklı yönetmeliklerdeki “adalet, güven, çalışkanlık, kariyer ve liyakat” gibi tartışmalı ve içeriği net olarak doldurulamayan kavramları kullanmaktadır (Aslanurgün, 2012: 1338). Fakat bu şekilde sadece sınava dayalı müdür atanmanın, kilit rol oynayacak yetenekli insanların stratejik bir şekilde seçilmesi şartına çok uymadığını söyleyebiliriz. Aslanargün’e (2012) göre, bu kavramlar önemlidir ancak bunların öğretmen, öğrenci ve ailelerin katıldığı etkinliklerle zenginleştirilmesi gerekmektedir. Böylece etkinliklere katılan herkes okul başarısına katkıda bulunma şansını yakalayacaklardır.

Öncelikli görevler tanımlandıktan sonra, dördüncü aşamaya geçilerek her bir kilit rol için *kilit yeterliliklerin* belirlenmesi ve *motivasyonun* sağlanması gerekmektedir. Örneğin, her öğretmen daha iyi eğitim-öğretim verebilmek için tecrübe kazanmalıdır. Zaten okul yönetimleri de öğretmenlerin tecrübelerini zamanla arttırmalarını beklemektedir. Öğretmenlerin tecrübelerini performans ölçümleri ile değerlendirmek için belli tecrübe aralıkları oluşturan belirgin bir öğretim vizyonu gerekmektedir (Odden, 2011). Örneğin, bir okulda 5 yıldır görevli

olan bir öğretmenin performansı, daha önce belirlenmiş 1-5 yıl arasındaki tecrübe aralığına göre olması gereken performans değeriyle karşılaştırılabilir. Bu şekilde öğretmenler, tecrübelerine ek olarak performanslarını da arttırmaları yönünde motive edilmiş olacaklardır. Bunun sonucunda, okul yöneticileri kilit rolleri dağıtırken, öğretmenlerin daha önceden belirlenen tecrübe ve performans değerleri açısından yeterli olup olmadıklarını göz önüne alacakları için kilit roller sadece gerekli yeterliliklere sahip olan öğretmenlere verilecektir.

MEB, 2010-2014 Stratejik Planı doğrultusunda 6 ana yeterlilik ve 233 performans göstergesinden oluşan “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri” çalışmasını yayınlamış; bu çalışmanın öğretmenlerin “*hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde, seçiminde, iş başarımlarının ve performanslarının değerlendirilmesinde, kendilerini tanıma ve kariyer gelişimlerinde*” kullanılmasını şart koşmuştur (MEB, 2009a: 34). MEB tarafından belirlenen 6 ana yeterlilik ve bunların alt yeterlilikleri Tablo 1’de detaylı olarak verilmektedir. Kısaca bu yeterlilikleri incelediğimizde, MEB’in hem öğretmenlerin kendilerini nasıl geliştirecekleri, hem de öğrenci başarısının ve kalitesinin nasıl geliştirilebileceğini belirlemiştir. MEB, burada belirlediği yeterlilikleri ise 233 farklı performans göstergesiyle değerlendirmektedir. Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken bir nokta da yöneticilerin stratejik yönetimi uygulamak için yeterli olup olmadıklarıdır. Çünkü yöneticiler, öğretmen performansını stratejik yönetim kapsamında düzenli bir şekilde denetleyecek kişilerdir. Örneğin, 2014 yılında yapılan bir araştırma kapsamında; 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Ankara’nın 7 ilçesindeki liselerde görev yapan 55 öğretmenin bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli (BYYM)³ hakkındaki görüşleri araştırılmıştır (Aytaç, 2014). Araştırma sonucunda, öğretmenler; yetenek yönetimi yaklaşımının özel okullarda daha iyi uygulanabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca, devlet okullarındaki yöneticilerin BYYM bağlamında stratejik yönetim uygulamak için gerekli yeterliliklere sahip olmadıklarını da eklemişlerdir (Aytaç, 2014). Dolayısıyla, stratejik yönetimin özellikle devlet okullarında etkili bir biçimde uygulanabilmesi için hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin gerekli yetenek ve motivasyona sahip olmaları önem arz etmektedir.

Tablo 1:Yeterlik Alanları ve Alt Yeterlilikler

A- Kişisel ve Mesleki Değerler-Mesleki Gelişim	B- Öğrenciyi Tanıma	C- Öğrenme ve Öğretme Süreci	D- Öğrenmeyi, Gelişimi İzleme ve Değerlendirme	E- Okul-Aile ve Toplum İlişkileri	F- Program ve İçerik Bilgisi
A1- Öğrencilere Değer Verme, Anlama ve Saygı Gösterme	B1- Gelişim Özelliklerini	C1- Dersi Planlama	D1- Ölçme ve Değerlendirme Yöntem ve Tekniklerini Belirleme	E1- Çevreyi Tanıma	F1- Türk Milli Eğitimin Amaç ve İlkeleri
A2- Öğrencilerin Öğrenebileceğine ve Başaracağına İnanma	B2- İlgi ve İhtiyaçları Dikkate Alma	C2- Materyal Hazırlama	D2- Değişik Ölçme Tekniklerini Kullanarak Öğrencinin Öğrenmelerini Ölçme	E2- Çevre Olanaklarından Yararlanma	F2- Özel Alan Öğretim Programı Bilgisi ve Uygulama Becerisi

3Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli (BYYM), Davies ve Davies (2011) tarafından okullardaki yöneticilere yönelik geliştirilmiştir. Bu modele göre BYYM dört unsurdan oluşmaktadır (Aytaç, 2014: 7):

a. Değerler: saygı, güven, doğruluk.

b. Diğer iş görenlerle birlikte çalışma: iletişim, ilgi, özen, güvenilirlik, destek ve zorluklar.

c. Personel nitelikleri: esneklik, risk alma, kendini güdüleme, entelektüel merak.

d. Stratejik yetenek: stratejik hedef, işleri gerçekleştirme, geleceği paylaşma, bağlantılar kurma, büyük resmi görme.

A3- Ulusal ve Evrensel Değerlere Önem Verme	B3- Öğrenciye Değer Verme	C3- Öğrenme Ortamlarını Düzenleme	D3- Verileri Analiz Ederek Yorumlama, Geri Bildirim Sağlama	E3- Okulu Kültür Merkezi Durumuna Getirme	F3- Özel Alan öğretim Programını İzleme, Değerlendirme ve Geliştirme
A4- Öz Değerlendirme Yapma	B4- Öğrenciye Rehberlik Etmek	C4- Ders Dışı Etkinlikleri	D4- Sonuçlara Göre Öğretme-Öğrenme Sürecini Gözden Geçirme	E4- Aileyi Tanıma ve Ailelerle İlişkilerde Tarafsızlık	
A5- Kişisel Gelişimi Sağlama		C5- Bireysel Farklılıkları Dikkate Alarak Öğretimi Çeşitlendirme		E5- Aile Katılımı ve İşbirliği Sağlam	
A6- Mesleki Gelişmeleri İzleme ve Katkı Sağlama		C6- Zaman Yönetimi			
A7- Okulun İyileştirilmesine ve Geliştirilmesine Katkı Sağlama		C7- Davranış Yönetimi			
A8- Mesleki Yasaları İzleme, Görev ve Sorumlulukları Yerine Getirme					

Kaynak: Bilgiler Milli Eğitim Bakanlığı “Öğretmen Mesleği Genel Yeterlilikleri” çalışmasından alınmıştır (MEB, 2009b).

Stratejik olarak belirlenen kilit rollerin gerekli yeterlilikteki ve motivasyondaki öğretmenlere verilmesinden sonraki son aşama; *yetenek kazanımı, yetenek gelişimi, motivasyon ve yeteneğin kalıcılaştırılması* gibi faktörlerin stratejik olarak yönetilmesidir. Okullarda farklı tecrübe ve performans değerlerine sahip olan tüm öğretmenler için potansiyel kariyer basamakları sağlanırsa, yeni lider öğretmenlerin yetişebileceği bir okul ortamı oluşturabilir. Örneğin, öğretmenlik işini en iyi organize etmenin yollarından birisi, müfredat ünitelerinin konuları olan öğretim ve değerlendirme stratejilerini planlamak için öğrenci performansının istatistiksel verilerini kullanan ortak çalışmaya dayalı öğretmen takımları oluşturmasıdır (Odden, 2011: 11). Bu şekilde öğretmenlerin işlerini organize etmek öğretmen gelişimini en etkili hale getireceği için yeni gelen öğretmenler hemen müfredat ünitelerine, ders planlarına erişebileceklerdir. Buna ek olarak, yeni öğretmenler öğrenci performansının istatistiksel verilerini değerlendirecek ve bu verilerin eğitim-öğretim kalitesi açısından olumlu ve olumsuz yanlarını tartışabileceklerdir. Böyle bir ortamda; öğretmenler yeni yetenekler kazanabilir, mevcut yeteneklerini geliştirebilir ve okul yönetiminin sağladığı motivasyonla birlikte bu yeteneklerini kalıcı hale getirebilirler (Odden, 2011). Buradaki motivasyondan kasıt; öğretmenlere yeni kilit role verilmesi ile öğretmen performansına dayalı ödül veya ceza (uyarı, işten atma, ödül belgesi veya ek ödeme vb.) vermek gibi unsurlardır. Diğer taraftan, okullarda stratejik yönetim uygulanabilmesi için okul yöneticilerinin daha çok yetki elde etmesi gerekmektedir. Böylece, öğretmen yeterliliklerini denetleyecek ve geliştirecek olan okul yöneticileri daha geniş bir manevra alanı elde edeceklerdir. Örneğin, Aytaç’ın (2014) yaptığı

araştırma bulgularına göre; “Öğretmenlerin %25’i, Yetenek Yönetimi’ni (YY) okulda gerçekleştirebilmek için okul yöneticilerine ‘personel alanında yetki aktarılmasını’ ve %40’i ise eğitim kurumları atama ve değiştirme sisteminin yeniden yapılandırılması gerektiğini ifade etmişlerdir” (Aytaç, 2014: 18). Öğretmenlerin görüşü doğrultusunda yapılacak değişikliklerle birlikte okul yöneticileri; *yetenek kazanımı, yetenek gelişimi, motivasyon ve yeteneğin kalıcılıştırılması* gibi stratejik hedefleri başarabilmek için daha çok yetki edinmiş olacaklardır.

MEB; yetenek kazanımı, yetenek gelişimi, motivasyon ve yeteneğin kalıcılıştırılması amacıyla 2014 yılı sonuna kadar düzenlemiş olduğu 300 tane merkezi hizmet içi seminerine 28.416 öğretmen katılırken, yerel olarak düzenlenen seminerlere ise 336. 928 öğretmen katılmıştır (MEB, 2015: 55). MEB’in örgün eğitim kurumlarında, 2013-2014 eğitim öğretim yılında toplam 789.244 öğretmen (özel örgün eğitim kurumlarındaki 84.503 öğretmen hariç) bulunduğunu göz önüne alırsak (MEB, 2015: 55), bu öğretmenlerin hemen hemen yarısının bu eğitimlere katıldığı için bunu olumlu bir gelişme olarak sayabiliriz. Fakat öğretmenlerin daha iyi kariyer yapabilmesi için eğitim düzeylerinin ve farklı yeteneklerinin arttırılmasına yönelik lisansüstü ve uzmanlık alanlarında eğitim almaları desteklenmelidir. MEB’in 2014 rakamlarına göre (MEB, 2015: 19): doktora eğitim düzeyine sahip öğretmen sayısı 954 kişidir ve bu rakam toplam personel sayısının (öğretmen ve idari personel dahil) % 0.1’ine denk gelmektedir. Diğer taraftan Tezli yüksek Lisans yapan 33.206 öğretmen (% 3.57) varken Tezsiz Yüksek Lisans yapan 37.167 öğretmen (% 4) bulunmaktadır. Lisans mezunları 748.661 öğretmen sayısı ile toplam rakamın %80’ini oluşturmaktadırlar. Yöneticiler açısından baktığımızda, okul müdürlerinin de lisans eğitimine ek olarak yüksek lisans veya doktora eğitimi tamamlamış kişiler arasından seçilmesi daha yetenekli insanların yönetici olmasını sağlayacaktır. Yine Aytaç’ın (2014) yaptığı araştırmaya göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin %30’u okul yöneticilerinin yetenek yönetimi konusunda eğitilmeleri gerektiğini, öğretmenlerin %25’i ise okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almış olmalarının gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, öğretmenlerin %12’si de okul müdürü istihdamında işletme ve kamu yönetimi bölümü mezunlarının değerlendirilmesinin daha doğru olacağını belirtmişlerdir (Aytaç, 2014: 18). Buradan da anlaşılacağı üzere; öğretmenlerin yetenek kazanması, bu yetenekleri geliştirmesi, motivasyon kazanması ve yeteneklerini kalıcılıştırmaları için okul yöneticilerinin de kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü tüm bunları stratejik şekilde yönetecek olan kilit oyuncular okul yöneticileridirler.

SONUÇ

Kamu kurumlarında yeni bir olgu olduğu için, stratejik yönetimin sonuçlarının kısa vadede belirlenmesi kolay değildir. Fakat özel sektör tecrübelerini göz önüne aldığımızda, stratejik yönetimin eğitim sisteminde birçok fayda sağlayacağını belirtmek gerekiyor. Çünkü Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kararlı bir şekilde sürdürülecek stratejik bir yönetim sonucunda: a)tüm okullar yetenekli, nitelikli ve kaliteli öğretmenlere sahip olur, b)öğretim pratikleri düzenli bir şekilde gelişir, c)eğitimde kaliteyi arttıracak kurumsal altyapı oluşurken öğrenci ve öğretmenlerin stratejik yönetimi sağlanır, d)öğrenciler daha önce olmadığı kadar yüksek seviyede akademik başarıya imza atar, e)Türkiye’nin farklı bölgeleri arasındaki (yoksulluk, coğrafi koşullar ve az gelişmişlik gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan) başarı farklılıkları gözle görülür bir derece azalır. Tüm bunların sonucunda Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin ihtiyaç duyduğu; çağın gerektirdiği yetenek, bilgi, tutum ve davranışlara sahip

bireylerin yetişeceği bir ortam sağlanmış olacaktır. Böylece sürdürülebilir sosyal ve ekonomik gelişme sağlanacağı için, Türkiye toplumu değişen şartlara daha kolay uyum sağlayabilecektir.

MEB'in yıllık faaliyet planlarına baktığımızda; yapılanların planlama aşamasında kaldığı, hedeflere ulaşmak için gösterilen çabaların profesyonel bir biçimde yapılmadığı görülebilir. Yapılan şey daha çok başarılı veya başarısız hedeflerin gruplandırılması şeklinde olmuştur. Stratejik hedeflerdeki başarıyı gösterecek olan faaliyet raporlarında, başarılı olunamayan hedefler konusunda neden başarılı olunmadığıyla alakalı ya da öz-eleştirelilerin yapılmadığı görülmektedir. Buna ek olarak, mevcut planların güncellenmesini sağlayacak olan PÜKO (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) yönetiminin de uygulanmadığını gözlemleyebiliriz. Örneğin, MEB'in 2013 yılında yayınladığı Faaliyet raporuna baktığımızda, plan dönemi başında erken çocukluk dönemi net okullaşma oranının %33 olduğu belirtilmektedir. Plan döneminin sonuna kadar dezavantajlı çocukları da düşünerek bu oranı bir yıl içinde iki katından fazla arttırarak %70'e çıkarma hedefinden bahsedilmiştir. Ancak, 2014-2015 yılı örgün eğitim istatistiklerine baktığımızda erken çocukluk dönemi net okullaşma oranının %32.68'lerde kaldığı görülmektedir.⁴ Bu nedenle, ortaya konulan stratejik planlar ile bu planların uygulanması arasında çelişkiler bulunmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak için belirlenen yıllık planların uygulanması, planların her aşamasının dikkatlice kontrol edilmesi, hedeflerin başarısızlığının nedenlerinin gözden geçirilmesi, bu nedenlerin çözümlerinin aranması ve başarısızlıkların tekrarlanmaması için önlemler alınması gerekmektedir.

MEB tarafından uygulanmakta olan stratejik yönetimin alt yapısı henüz başlangıç aşamasındadır. Dolayısıyla eğitim alanındaki stratejik yönetimin sonuçlarını görmek için henüz çok erken. Bu aşamada yapılması gereken, teorik anlamda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin uygulamaya geçirilmesi için reformlara devam edilmesidir. Bundan sonraki dönemde eğitim alanındaki stratejik yönetim ile ilgili yapılacak çalışmaların; mevcut durumun eleştirilmesinden ziyade, stratejik yönetim sayesinde elde edilecek faydaları araştırması daha etkili olacaktır. Çünkü bu şekilde, devlet kurumları stratejik yönetim alanında teşvik edilmiş olacaklardır. Günümüzde stratejik yönetim tüm kamu kurumları için kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Bu nedenle önemli olan hangi kamu kurumunun bu değişimden en fazla ve en hızlı bir şekilde faydalanabileceğidir.

KAYNAKÇA

- Aslanargün, Engin (2012), "Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, vol.12, sayı.2, ss.1327-1344.
- Ayhan, Emrah; Önder, Murat (2015), "Turkish Regional Development Policy Framework: Is There A Paradigm Shift?", *3. Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı Bildiri Kitabı*, Organizasyon: Bingöl Üniversitesi ve Fırat Kalkınma Ajansı, 15-16 Ekim 2015, Bingöl, Türkiye.
- David, Fried. R. (2011), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson, New Jersey.
- Davies, Brent ve Davies, Barbara J. (2011), *Talent Management in Education*, Sage Publications, London.

4 Detaylı bilgi için: http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2014_2015.pdf

- Erdoğan, Mustafa (2006), *Aydınlanma, Modernlik ve Liberalizm*, Orion Yayınevi, Ankara.
- Heywood, Andrew (2013), *Siyasi İdeolojiler: Bir Giriş*, Çevirenler: Ş.Akın, A.K. Bayram, Adres Yayınları, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı (2012), *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018): Kamu da Stratejik Yönetim Çalışma Gurubu Ön Rapor*, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2015), *2015-2019 Stratejik Planı*, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013), *2015-2019 Stratejik Plan Hazırlık Programı*, Hazırlayan: Fatih İşlek, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2009a), *2010-2014 Stratejik Planı*, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2009b), *Öğretmen Mesleği Genel Yeterlilikleri*, Ankara.
- Odden, Allan (2011), “Manage ‘Human Capital’ Strategically”, *ThePhi Delta KappanInternational*, vol. 92, sayı.7, ss. 8-12.
- Öniş, Ziya (2004), “Turgut Özal and His Economic Legacy: Turkish Neo-liberalism in Critical Perspective”, *MiddleEasternStudies*, vol.40, sayı.4, ss. 1-35.
- Osborne, David; Gaebler, Ted (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume, New York.
- Aytaç, Tufan (2014), “Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri”, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, vol./sayı. 39,ss. 1-24. (ISSN: 1300-8889 DOI: 10.15285/EBD.2014397394)

Geniş Özet

2000’li yılların başından itibaren, yeni kanun ve yönetmeliklerle birlikte stratejik yönetim Türkiye’deki tüm kamu kurumları açısından zorunlu hale getirilmiştir. Değişimin kaçınılmaz olduğu bir dönemde eğitim sisteminde yapılacak yeni reformlar bir ülkenin insan sermayesi açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) stratejik yönetim kapsamında uyguladığı politikalar birincil ve ikincil akademik kaynaklar ışığında değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme, eğitimdeki insan sermayesinin stratejik yönetiminin başarılabilmesi için gereken şu aşamalara göre yapılmaktadır: Gelişmiş kurumsal performansın (öğrenci başarısı) artırılması gerektiğinin kavranması; Okulların öğrenci performansını nasıl artıracaklarını ve eğitimi geliştirme stratejilerini nasıl şekillendireceklerini yönlendirecek bir kurumsal strateji belirlenmesi; Kurumsal stratejiyi yürütecek kilit çalışanların belirlendiği rol dizaynı; Her bir kilit rol için kilit yeterliliklerin belirlenmesi ve motivasyonun sağlanması; Okullarda yetenek kazanımı, yetenek gelişimi, motivasyon ve yeteneğin kalıcılıştırılmasının sağlanmasıdır. Değerlendirici örnek olay incelemesinin uygulandığı bu çalışmanın ilk bölümünde stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları genel olarak açıklandıktan sonra stratejik yönetimin gerekliliği tartışılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, eğitim ve insan sermayesinin stratejik yönetimi arasındaki bağlantı incelenmektedir. Üçüncü bölümde, eğitim alanındaki insan sermayesinin stratejik yönetiminin önemini anlaşılabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı’nın kurumsal stratejik

yönetimi incelenmektedir. Araştırmanın sonucunda, MEB'deki stratejik yönetim olgusunun uygulanmasında eksiklikler olmasına rağmen, etkili bir stratejik yönetim sayesinde çağın gerektirdiği yetenek, bilgi, tutum ve davranışlara sahip yönetici, öğretmen ve öğrencilerin yetişeceği bir ortam sağlanabileceği belirtilmektedir.

Extended Abstract

Strategic management has been obligatory for all public institutions in Turkey by new codes and regulations since the beginning of 2000s. In this period change is inevitable, so new reforms planned to be implement in education system are very essential in terms of human capital in a country. Therefore, the policies implemented by Ministry of Education (MEB) as part of strategic management are evaluated in this study in the light of primary and secondary academic sources. This evaluation is made according to following stages which are necessary to achieve strategic management of human capital in education: to understand that it is necessary to increase improved organization performance (student success); Determining an organizational strategy leading how schools increase student success and how they form strategies to develop education; A role design to determine key personnel carry out the organizational strategy; Determining key competencies and providing motivation for each key role; Providing talent acquisition, talent improvement⁵, motivation and talent sustainability in schools. In the first part of this study where descriptive research method is applied, strategic management and strategic planning is explained in general, and later the necessity of strategic management is argued. In the second part, the interaction between education and strategic management of human capital is evaluated. In the third part, the organizational strategic management of MEB is evaluated in order to understand how strategic management of human capital in education is important. At the end of the study, it is stated that although there are deficiencies in the implementation of strategic management by MEB, an effective strategic management can provide an atmosphere where directors, teachers and students grow by gaining the necessary talent, knowledge, attitude and behavior in this era.