

MEB'in İnsan Kaynakları Planlamasındaki Sorunlar Nelerdir?

Nahide Nur DUMLU¹

Geliş Tarihi: 11.07.2018

Kabul Tarihi: 14.12.2018

Yayın tarihi: 31.12.2018

Özet

Günümüzde okulların örgütsel ihtiyaçları ve hızla değişen çevre koşulları göz önünde bulundurulduğunda etkili ve verimli bir eğitim için insan kaynakları planlaması yapmak bir lüksten çok gereklilik halini almıştır. Yaklaşık bir milyon insan kaynağına sahip olan MEB'in etkili insan kaynakları planlaması yapması bir gerekliliktir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, MEB'in insan kaynakları planlamasındaki eksikliklerden kaynaklanan sorunlar üzerinde farkındalık yaratmaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve durum çalışması olarak desenlenmiştir. Araştırmanın verileri, belge tarama tekniği ile elde edilmiştir. Araştırma alt problemlerine göre, Milli Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planında belirtilen tüm temel üst politika ve diğer politika belgeleri incelenmiş, insan kaynakları planlamasına yönelik verileri içeren belgeler seçilmiştir. Elde edilen belgelerin incelenmesinde alt problemlerden hareketle oluşturulan temalar esas alınmıştır. Ele alınan belgelerde bu temalarla ilgili bölümler bulunarak işaretlenmiş ve sonra bu bölümlerdeki bilgiler kendi içinde anlamlı kategorilere ayrılmıştır. Verilerin analizinde temalar 'boş kadroların belirlenmesi', 'personel dağılımındaki eşitsizlik' ve 'öğretmen ihtiyacı planı yapılmaması' olarak belirlenmiştir. 'Boş kadroların belirlenmesi' teması 'atama ve benzeri yer değiştirmelerin belirlenmesi' kategorisi altında incelenmiştir. 'Personel dağılımındaki eşitsizlik' teması 'bölgeler arası eşitsizlik' ve 'köy-kent dağılımındaki eşitsizlik' olarak iki kategoriye ayrılmıştır. 'Öğretmen ihtiyacının planlanması' teması ise 'işten ayrılmalara göre yıllık güncelleme' ve 'orta ve uzun vadede planlama' olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Araştırmanın bulguları bu çerçevede analiz edilmiştir. Elde edilen temel sonuçlar MEB'in insan kaynakları planlamasında süregelen sorunlar olduğunu ortaya koymuştur. Bu sorunlardan hareketle eğitimde kalite farklılaşmasının önlenmesi için zorunlu hizmet bölgelerine özendiriciler sağlanması, MEB ve yükseköğretim kurumları arasında işbirliği sağlanması ve öğretmen istihdamı yollarının düzenlenmesi gibi öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Planlaması, Milli Eğitim Bakanlığı, İnsan Kaynakları

The Issues of Planning the Human Resources in the Ministry of Education

Abstract

Human resources planning is of great importance when it comes to fulfilling the aims of an organization. Education organizations are in need of qualified and adequate number of human resources to accomplish their aims successfully. Taking the importance of planning into consideration in educational organizations, it is considerably vital to depend human resources on planning. The circumstances of school environment subject to change at such a speed that it becomes a necessity to plan human resources for a fruitful and effective education. With the approximation of one million human resources, it is a necessity to plan human resources efficiently for the Ministry of Education. In this context, it is aimed to determine the issues that are caused by shortcomings of human resources planning. In this research, qualitative research methods' are used as a research method. The research is designed as a case study. In accordance with the sub problems of the research, the universe consists of the primary political documents, which are stated, in 2015-2019 Strategic Planning of the Ministry of Education. The data of the study are gathered from the documents, which include information related to human resources planning. In the analysis of the data, obtained from the study, themes derived from the sub problems are used. The themes are found in the related documents and the information is categorized accordingly. Basic results of the study show that there are some continuing problems of Ministry of National Education human resources planning. Some suggestions are given based on those problems such as providing incentives to compulsory service areas to prevent quality differentiation, ensuring cooperation between ministry of National Education and higher education institutions and reorganizing teacher employment ways.

Key words: Human Resources Planning, Ministry of National Education, Human Resources.

¹ TED Ege Koleji, nahidenurdumlu@gmail.com

GİRİŞ

Planlama yönetimde önemli ve vazgeçilmez bir süreçtir. Sağlam bir yapıya sahip örgütler toplumsal yapıda var olan nüfus artışı, küresel iş ve rekabet, işgücü farklılığı ve çeşitliliği gibi ortaya çıkan ve çıkabilecek sorunlarla baş edebilmek ve dinamiklik kazanabilmek için planlama çalışmaları yaparlar. Örgütün amaçlarının zamanla değişiklik gösterebilmesi ve çevresinin belirsizliklerle dolu olması planlamayı gerekli kılmaktadır (Argon& Eren, 2004: 187). Örgütlerde insan kaynaklarının planlanması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik önemli bir süreçtir.

‘İnsan kaynakları planlaması örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür’ (Yüksel, 2007: 68). Kısaca, doğru sayıda ve doğru nitelikte insan kaynağını örgütsel ihtiyaçları karşılamak üzere düzenleme süreci olarak tanımlanabilir.

Günümüzde okulların örgütsel ihtiyaçları ve hızla değişen çevre koşulları göz önünde bulundurulduğunda etkili ve verimli bir eğitim için insan kaynakları planlaması yapmak bir lüksten çok gereklilik haline almıştır (Young & Castetter, 1914: 31). Buradan hareketle, eğitim örgütlerinde insan kaynağı planlaması, eğitsel amaçlara ulaşabilmek için eğitim örgütlerinde şimdi ve gelecekte, hangi sayıda ve nitelikte çalışana ihtiyaç duyulduğunun öngörülmesi olarak tanımlanabilir. Eğitimde insan kaynakları planlamasına daha geniş bir çerçeveden bakabilmemizi sağlayan eğitim planlamasının temel amacı eğitime yönelik düzenlemeleri, toplumun çeşitli tür ve kademelerle ilgili eğitim taleplerini en etkili bir şekilde karşılamak, eğitim için ayrılan kaynakları verimli bir biçimde kullanmak ve bu şekilde eğitimden en üst düzeyde yarar sağlamak ve eğitim sisteminin etkililiğini sağlamaktır (Gümüş& Şişman, 2012: 148). Bu amaca ulaşmak için insan kaynakları planlaması oldukça önem taşımaktadır.

Eğitim örgütleri, öngördükleri eğitsel amaçları başarabilmek için yeterli sayıda ve uygun nitelikte insan kaynağına ihtiyaç duyar. Yönetimin planlı bir faaliyet olmasından yola çıkarak eğitim örgütlerinde de insan kaynağının bir plana dayandırılması önem taşımaktadır. Plan örgütsel yönden ele alındığında ‘önceden belirlenmiş amaç ya da amaçlara yine önceden belirlenmiş sürede belli araçlarla ulaşma eylemi’ olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ‘örgütün mevcut durumda sahip olduğu insan kapasitesini değerlendirme ve gelecekte beklenen işgücü-arz talebini tahmin etme süreci’ olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2014: 48).

İnsan kaynakları planlaması geleceğe yönelik bir çalışma olduğu için büyük ölçüde örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. Emekli olma, terfiler, işten ayrılmalar ve yer değiştirmeler gibi çalışan hareketlilikleri; örgütün geleceğe yönelik yatırım, büyüme, küçülme planları; insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılacak bütçe; örgüte alınacak veya örgütten çıkarılacak çalışanın nitelik ve sayısı öngörülmeye çalışılır (Yüksel, 2007: 69).

Karakütük (2012) başarılı olmak isteyen örgütlerin, insan kaynağı planı yapmak zorunda olduklarını belirtir. İnsan kaynakları planı olmayan örgütler pek çok sorunla karşılaşabilir. Nitelikli hizmet üretme beklentilerinin giderek arttığı günümüzde insan kaynağı planlaması yapmayan bir örgüt bu kaynağı iyi kullanamaz ve uzun dönemde yaşamı tehlikeye girer. İnsan kaynaklarını planlamak örgütün eksik ya da fazla insan gücüyle çalışmasını önler, amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirme olanağı tanır, karar almayı kolaylaştırır, örgüte bir bütün olarak bakmayı sağlar (406, 407).

Amaç

Türkiye’de eğitim-öğretim faaliyetleri Anayasa hükmü gereğince devletin gözetimi altında yürütülmektedir. Devlet, bir kamu hizmeti olarak eğitimi büyük oranda kendi örgütleri ve bu örgütlerde görev yapan eğitim personeli ile yürütmektedir. Bu amaçla Cumhuriyetin kuruluşu ile birlikte eğitim hizmetlerinin planlanması ve yürütülmesinden sorumlu bir Maarif Vekaleti (Eğitim Bakanlığı) kurulmuştur. Bu bakanlık 1920 yılında kurulduğunda, sadece 21 personel görev yapmaktaydı (Adem, 1993: 13). Günümüzde bu sayı günümüzde bir milyona yaklaşmıştır. Toplumda

değişen ve artan eğitim ihtiyacı, eğitim örgütünün büyümesine ve dolayısıyla eğitim örgütünde çalışan sayısının artmasına yol açmıştır. Bu büyüklükte personele sahip olan MEB'in, etkili bir insan kaynakları planlaması yapması, ülke kaynaklarının tasarruflu kullanılması açısından önem taşımaktadır. Planlama sayesinde, ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıda yetenekli çalışan tedarik edilebilir. Çeşitli nedenlerle örgütlerde personel fazlası oluşması durumunda, insan kaynağı planlaması muhtemel zararı en aza indirebilir ve oluşabilecek sorunların çözümlenmesinde önemli katkılar sağlar (Özdemir, 2014: 49). Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, MEB insan kaynakları planlamasındaki eksikliklerden kaynaklanan sorunlar üzerinde farkındalık yaratmaktır. Araştırmanın problem cümlesi; 'MEB insan kaynakları planlamasındaki sorunlar nelerdir?' şeklindedir. Araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Milli Eğitim Bakanlığında boş kadrolar için planlama yapılıyor mu?
2. Milli Eğitimde çalışan personelin bölgeler arası dağılımı nasıldır?
3. Öğretmen ihtiyacı nüfus projeksiyonuna göre planlanıyor mu?

YÖNTEM

Eğitimde insan kaynakları planlaması konusunda farkındalık yaratmayı amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma durum çalışması olarak desenlenmiştir. Durum çalışması bir olayın yoğun biçimde çalışılmasını içerir (Glesne, 2012).

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, belge tarama tekniği ile elde edilmiştir. Araştırma alt problemlerine göre, Milli Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planında belirtilen tüm temel üst politika ve diğer politika belgeleri incelenmiş, insan kaynakları planlamasına yönelik verileri içeren belgeler seçilmiştir. Araştırma sorularına yanıt bulmak için kullanılan belgeler, TC. Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Onuncu Kalkınma Planı, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Strateji Planı, 18. Milli Eğitim Şurası Kararları, 2014 Milli Eğitim Kalite Çerçevesi ve TC. Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Müdürlüğü tarafından hazırlanan Öğretmen Strateji Belgesi'dir. İlgili belgeler, Milli Eğitim'de insan kaynakları planlaması ile ilgili bilgiler vermektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Elde edilen belgelerin incelenmesinde alt problemlerden hareketle oluşturulan temalar esas alınmıştır. Ele alınan belgelerde bu temalarla ilgili bölümler bulunarak işaretlenmiş ve sonra bu bölümlerdeki bilgiler kendi içinde anlamlı kategorilere ayrılmıştır. Böylece verilerin analizinde aşağıdaki temalar ve kategoriler ele alınmıştır.

Verilerin analizinde temalar 'boş kadroların belirlenmesi', 'personel dağılımındaki eşitsizlik' ve 'öğretmen ihtiyacı planı yapılmaması' olarak belirlenmiştir. 'Boş kadroların belirlenmesi' teması 'atama ve benzeri yer değiştirmelerin belirlenmesi' kategorisi altında incelenmiştir. 'Personel dağılımındaki eşitsizlik' teması 'bölgeler arası eşitsizlik' ve 'köy-kent dağılımındaki eşitsizlik' olarak iki kategoriye ayrılmıştır. 'Öğretmen ihtiyacının planlanması' teması ise 'işten ayrılmalara göre yıllık güncelleme' ve 'orta ve uzun vadede planlama' olarak iki kategoriye ayrılmıştır.

BULGULAR ve YORUM

Araştırmada boş kadroların belirlenmesi, personel dağılımında eşitsizlik ve öğretmen ihtiyacı planı yapılmaması olmak üzere üç tema ve bu temalara yönelik olarak beş kategori oluşturulmuştur. Bulguların sunulmasında bu tema ve kategorilerin yukarıdaki ifade ediliş sırasıyla her incelenen belge üzerinde takip edilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Tema 1. Boş Kadroların Belirlenmesi

Belgelerden 2015-2019 Stratejik Planı incelendiğinde, Milli Eğitim Bakanlığı, merkez ve taşra teşkilatında 31 Aralık 2014 tarihi itibarıyla 852.066'sı eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak üzere toplam 929.921 personel ile çalışmalarını sürdürmektedir. Devam eden çalışmalara rağmen, kurumsal kapasite başlığı altında insan kaynakları yönetim politikalarının ve öğretmenlerin bazı bölgelerde daha uzun süre çalışmalarını sağlayacak teşvik edici mekanizmaların yetersiz olduğu belirtilmiştir (Stratejik Plan, 2015: 16-21). Stratejik planın performans göstergeleri incelendiğinde 2014 yılında norm kadro doluluk oranı % 81,31 olarak ifade edilmiştir. Bu oranın 2019'da %95'e yükseltilmesi hedeflenmiştir (Stratejik Plan, 2015: 54).

Tablo 1. 2015-2019 Stratejik Plan Performans Göstergeleri

No	Performans göstergeleri	Önceki Yıllar			Hedef	
		2012	2013	2014	2019	
3.1.1.	Öğretmen başına düşen öğrenci sayısı	İlkokul	20	19	15	
		Ortaokul	20	19	15	
		Ortaöğretim	16	16	15	
3.1.2.	Çalışan başına düşen yıllık hizmet içi eğitim süresi (saat)	1.2	2.3	1.6	3	
3.1.3.	Lisansüstü eğitimi tamamlayan personel oranı (%)	6.79	6.57	7.54	10	
3.1.4.	YDS veya eşdeğer dil sınavlarından birinden en az C seviyesinde başarı gösteren personel oranı (%)	2.72	2.67	2.52	3	
3.1.5.	Asil yönetici sayısının toplam yönetici sayısına oranı (%)	Merkez	43.4	41.7	52.3	65
		Taşra	87.2	97.1	70.4	80
3.1.6.	Ücretli öğretmen sayısının toplam öğretmen sayısına oranı (%)	7.97	7.37	7.06	5	
3.1.7.	Norm kadro doluluk oranı (%)	79.13	81.61	81.31	95	

Kaynak: Strateji Planı, 2014: 54.

Tablo 1 incelendiğinde **norm kadronun yaklaşık %20 oranında boş kaldığı** söylenebilir.

Milli Eğitim Şurası dokuzuncu kararda, 'öğretmenlerin istihdamında kadrolu, sözleşmeli, ücretli, vekil öğretmenlik gibi farklı uygulamalar kaldırılarak tüm öğretmenlerin kadrolu olarak istihdamı sağlanmalı; mevcut sözleşmeli öğretmenler kadroya geçmeli; başarılı öğretmenler ödüllendirilmeli ayrıca zorunlu hizmet bölgelerinde çalışanlara 'zorunlu bölge hizmet tazminatı' ödenmelidir' ifadesi yer almaktadır (18. Milli Eğitim Şurası, 2010: 1).

Milli Eğitim Şurası yirmi beşinci karar, 'öğretmen atamaları, zorunlu durumlar dışında yılda bir kez eğitim-öğretim dönemi sonunda yapılmalı, bu bağlamda emeklilik işlemleri atama döneminden önce tamamlanarak atama dönemine kadar **boş kadrolar net bir şekilde belirlenmeli** ve işlemler standartlaştırılmalıdır' şeklindedir (18. Milli Eğitim Şurası, 2010: 1).

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Tema 2 Personel Dağılımında Eşitsizlik

Bölgeler arası eşitsizlik

Tablo 1 incelendiğinde norm kadronun yaklaşık %20 oranında boş kaldığı görülmektedir. Bu yetersiz öğretmen sayısı ve boş geçen dersler olarak yorumlanabilir. Bazı bölgelerde öğretmen istihdam edilememesi veya öğretmenlerin bu bölgelerde kısa sürede çalışmak istemesi insan kaynakları planlaması sorunları arasında sayılabilir. Nitekim bu probleme karşı geliştirilen stratejilerin 87. maddesi; '**bölgeler arası öğretmen dağılımının** ülke genelinde dengeli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak için ortalama görev süresinin düşük olduğu bölgelere yönelik özendirici tedbirler geliştirilecektir' şeklindedir.

Takip eden maddelerde öğretmenlik alanları ile atama ve ders okutma esaslarının yükseköğretim kurumları ile iş birliği içinde sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde güncellenmesi hedeflenmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin okulda tam istihdamının sağlanması için aylık karşılığı okutulacak dersler ile alan ve branş değişiklikleri konusunda sürdürülebilir bir çerçeve oluşturulması hedeflenmiştir (Stratejik Plan, 2015: 55). Stratejik plana göre, bazı bölgelerde öğretmenlerin çalışmak istememesi ve onların bu istenmeyen bölgelerde çalışmaya teşvik edilmesi yönünde sorunlar olduğu ifade edilebilir.

Onuncu Kalkınma Planındaki 153. maddede yer alan deneyimli **öğretmenlerin dezavantajlı bölgelerde ve okullarda uzun süreli çalışması özendirilmelidir** ifadesi bölgeler arası eşitsizlik sorununa bir çözüm önerisi olarak yorumlanabilir (Onuncu Kalkınma Planı, 2013: 32).

Milli Eğitim Kalite Çerçevesi Eğitim ve Öğretim Hizmetlerinin Niteliği Kısımının Beşeri Altyapı bölümünde aşağıda belirtilen maddeler ile ilgili çözüm bulunması hedeflenmiştir (Kalite Çerçevesi, 2014:18).

Tablo 2. Eğitim ve Öğretim Hizmetlerinin Niteliği, Beşeri Altyapı

2.1.2.1.	Öğretmen başına düşen öğrenci sayısı
2.1.2.2.	Rehber öğretmen başına düşen öğrenci sayısı
2.1.2.3.	Geçici görevlendirmesi yapılan öğrenci sayısı
2.1.2.4.	Ücret karşılığı görevlendirilen öğretmen sayısı
2.1.2.5.	Öğretmenlerin bir okuldaki ortalama görev süresi
2.1.2.6.	Öğretmenlerin yıllık ortalama devamsızlık süresi
2.1.2.7.	Derse geç giren öğretmen sayısı
2.1.2.8.	Öğretmenlerin mazeretli geç gelme sayısı
2.1.2.9.	Öğretmenlerin mazeretsiz geç gelme sayısı
2.1.2.10.	Öğretmenlerin yıllık çalışma süreleri
2.1.2.11.	Yatılı öğrenci ve belletici öğretmen sayısı
2.1.2.12.	Özel eğitim ihtiyacı olan öğrenci sayısı
2.1.2.13.	Özel eğitim destek öğretmeni sayısı
2.1.2.14.	Ödül alan öğretmen sayısı
2.1.2.15.	Ceza alan öğretmen sayısı
2.1.2.16.	Kariyer basamaklarının her birindeki öğretmen sayısı
2.1.2.17.	Hizmetiçi eğitime katılan öğretmen sayısı

Kaynak: Kalite Çerçevesi, 2014: 18.

Tablo 2’de kalite çerçevesinin okulda öğretmen başlığı altında sıralanan maddeler incelendiğinde, **öğretmenlerin bir okuldaki ortalama görev süresi**, geçici görevlendirmeye çalışan öğretmenler gibi maddeleri, **belli bölgelerde öğretmenlerin istihdam sorununa** işaret ediyor olabilir.

Öğretmen Strateji Belgesine göre 2016 yılı itibarıyla Türkiye genelinde öğretmenlerin ortalama hizmet yılı süresi 11,4’tür. Bu süre Güneydoğu Anadolu Bölgesi için 6,4 iken, Ege Bölgesinde 14,2’dir. Şehirler bazında ortalama hizmet süresinde de büyük farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin, Şırnak ilinde öğretmenlerin ortalama hizmet süresi 1,8 iken, İzmir’de bu süre 15,6’dır (Strateji Belgesi, 2017: 8). Bu veriler bölgeler arasında **personel dağılımındaki eşitsizliği** örnekler niteliktedir.

Köy-kent dağılımındaki eşitsizlik

Milli Eğitim Şurasının kararları arasında şu ifade dikkat çekmektedir; ‘öğretmenlerin okulda kalma süresi özendirilmelidir’. Şuranın yirmibirinci kararında, ‘öğretmen dağılımında bölgeler ve **köy-kent arasındaki dengesizlikleri** gidermek amacıyla özendirici çalışmalar yapılmalıdır’ ifadesi vardır (18. Milli Eğitim Şurası, 2010: 1).

Bölgeler arası personel dağılımı farklılığı illerin kendi içlerinde de yaygın olarak gözlemlenebilmektedir. Şehir merkezlerindeki köklü eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin

ortalama hizmet yılları görece daha yüksek iken, sosyal ve ekonomik imkanların nispeten daha yetersiz olduğu ilçelerde ya da köylerde bulunan okullarda çalışan öğretmenlerin ortalama hizmet yılları görece daha yüksek iken, sosyal ve ekonomik imkanların nispeten daha yetersiz olduğu **ilçelerde ya da köylerde bulunan okullarda çalışan öğretmenlerin hizmet süreleri daha düşük** olmakta, bu kurumlarda öğretmen sirkülasyonu da daha hızlı gerçekleşmektedir. Öğretimde mesleki tecrübe ve sürekliliğin öğrenciler açısından önemli düşünüldüğünde bu farklılıklar, eğitim öğretimde kalite ve istikrar sorunlarını beraberinde getirmektedir (Stateji Belgesi, 2017: 8).

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular: Tema 3. Öğretmen İhtiyacı Planı Yapılmaması

İşten ayrılmalara göre yıllık güncelleme

Milli Eğitim Kalite Çerçevesi Eğitim Yönetiminde İzleme ve Değerlendirme başlığının altında personelin yeterliliği ve performansı bölümü maddeleri tablodaki gibidir (Kalite Çerçevesi, 2014: 28).

Tablo 3. Eğitim Yönetiminde İzleme ve Değerlendirme

10.3.1.	İnsan kaynakları yönetiminin, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olması
10.3.2.	İdarenin yönetici ve personelinin, görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olması
10.3.3.	Mesleki yeterliliğe önem verilmesi ve her görev için en uygun personelin seçilmesi
10.3.4.	Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulması ve bireysel performansının göz önünde bulundurulması
10.3.5.	Her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi ve gerektiğinde güncellenmesi
10.3.6.	Personelin yeterliliği ve performansının, bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının personel ile görüşülmesi
10.3.7.	Performans değerlendirilmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin, performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınması, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi
10.3.8.	Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususları yazılı olarak belirlenmiş olması ve personele duyurulması

Kaynak: Kalite Çerçevesi, 2014: 28.

Tablo 3 incelendiğinde, insan kaynakları yönetiminin hedefe yönelik, etkin bir şekilde planlanmaması, işe alımlarda liyakate uyulmaması, personel ihtiyacının **yıllık olarak güncellenerek** gerçek ihtiyacın belirlenmemesi, personel istihdam, yer değiştirme, üst göreve atama, eğitim, performans değerlendirme, özlük hakları gibi önemli hususların yazılı halde bulunmaması ve gerekli durumlarda personele bildirilmemesi insan kaynakları planlaması sorunları olarak sıralanabilir.

Orta ve uzun vadede planlama

18. Milli Eğitim Şurası kararları incelendiğinde, ‘Öğretmenin Yetiştirilmesi, İstihdamı ve Mesleki Gelişimi’ kısmında alınan ilk kararın insan kaynakları planlamasıyla ilgili olduğu görülmektedir. Bu karar, ‘2023 vizyonu esas alınarak Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurulu arasındaki koordinasyon geliştirilmeli, **orta ve uzun vadede öğretmen ihtiyacı planlanmalı** ve ihtiyaç doğrultusunda öğretmen yetiştirilmelidir’ şeklindedir (18. Milli Eğitim Şurası, 2010: 1).

SONUÇ ve TARTIŞMA

İlgili temel üst politika ve diğer politika belgeleri incelendiğinde Milli Eğitim Bakanlığının insan kaynakları planlamasında süregelen sorunlar olduğu gözlemlenebilir Onuncu Kalkınma Planının 'eğitimde durum analizi' kısmında eğitime erişim başta olmak üzere kaydedilen iyileşmelere rağmen, eğitim kalitesinin yükseltilmesi, bölgeler arasındaki başarı düzeyi farklılıklarının azaltılması ihtiyacının önemini korumaya devam ettiği belirtilmiştir. Bu kapsamda öğrenme ortamlarının niteliğinin eşitlik ve hakkaniyet çerçevesinde artırılması, öğretmen yetiştirme ve geliştirme sisteminin yeterlilikleri esas alan bir şekilde yeniden yapılandırılması ve eğitim ile istihdam ilişkisinin güçlendirilmesine yönelik mekanizmaların etkinliğinin artırılması ihtiyacının devam ettiği ifade edilmiştir (Onuncu Kalkınma Planı, 2013: 31).

Bu duruma yönelik geliştirilen politikalardan 152. madde eğitimde nitelikli insan kaynağı yetiştirmeye yöneliktir. Bu maddeye göre öğretmenlik mesleği daha cazip hale getirilecek; öğretmen yetiştiren fakülteler ile okullar arasındaki etkileşim güçlendirilecek; öğretmen yetiştirme ve geliştirme sistemi, öğretmen ve öğrenci yeterliliklerini esas alan, kişisel ve mesleki gelişimi sürekli teşvik eden, kariyer gelişimi ve performansa dayanan bir yapıda düzenlenecektir (Onuncu Kalkınma Planı, 2013: 31).

Şura kararları incelendiğinde; MEB ve YÖK'ün orta ve uzun vadede öğretmen ihtiyacı planlaması yapmaması, tüm öğretmenlerin kadrolu olmaması, zorunlu bölge hizmet tazminatının ödenmemesi, bölgeler, köy-kent dengesizliği için özendirici çalışmalar yapılmaması, atamalar emeklilik işlemlerinin yeni atamalar yapılmadan önce tamamlanıp boş kadroların net bir şekilde belirlenmemesi ve standartlaşmanın olmaması insan kaynakları planlaması sorunları arasında sayılabilir.

Onuncu Kalkınma Planında da insan kaynakları planlaması yönünden benzer sorunlara rastlanmaktadır. Üniversitelerin öğretmen yetiştiren fakülteleri ve okullar arasında etkileşim bulunmadığından, eğitim ihtiyacına yönelik öğretmen yetiştirilmesinin gerçekleşmediği söylenebilir. Öğretmenlerin dezavantajlı bölgelerde uzun süreli çalışmaması da diğer bir önemli sorun olarak sıralanabilir.

Bu sorunların çözümü için 2016 yılı itibarıyla sözleşmeli öğretmen istihdamına yönelik çeşitli hukuki düzenlemeler gerçekleştirilmiş ve öğretmen ihtiyacının yoğun olarak hissedildiği yerlerde çalışmak üzere, bu statüde 20.000 sözleşmeli öğretmen kadrosu ihdas edilmiştir. Bu kapsamda istihdam edilenler, tercih ederek atandıkları okullarda dört yıl sözleşmeli statüde çalışacaklardır (Strateji Belgesi, 2017: 8).

Sözleşmeli öğretmenler, KPSS puanlarının yanı sıra mülakat ile bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü, iletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti, bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı, topluluk önünde temsil yeteneği ve eğitimcilik nitelikleri gibi konulardaki becerileri de ölçülerek mesleğe kabul edilmektedir. Bu istihdam biçimi ve başarı şartı anlayışı eğitimde kalite ve nitelik açısından bölgeler ve kurumlar arasındaki farklılıkları gidermeyi hedeflemektedir (Strateji Belgesi, 2017: 8).

Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı bilimsel veriler doğrultusunda nüfusun seyrini ve bileşimini dikkate alarak orta ve uzun vadede eğitim kademeleri ve öğretmenlik alanları bazında hazırlanan öğretmen ihtiyacı projeksiyonunu kamuoyu ile paylaşacaktır. Açıklanan veriler doğrultusunda mesleğe yönecek bireylerin, istihdam durumuna göre üniversite tercihi yapmaları sağlanabilir. Bununla birlikte öğretmen yetiştiren kurumlar da kontenjan belirleme süreçlerinde açıklanmış verilerden hareket edebileceklerdir (Strateji Belgesi, 2017: 14).

En küçük mülki idari birimler de dahil olmak üzere Türkiye'nin her yerinde sürdürülmesi gereken eğitim hizmetleri ancak öğretmenlerin varlığıyla gerçekleştirilebilir. Ancak ülkemizde bölgeler arası öğretmen hareketliliği genellikle büyük şehirler ve merkez ilçeler yönünde gerçekleşmektedir. Öğretmenlerin çoğunlukla mazeret ve benzeri taleplerle ayrılmış oldukları eğitim kurumlarındaki öğretmen ihtiyacı yakın zamana kadar çoğunlukla yeni atamalar ve ücretli

öğretmenlerle giderilmekteydi. Bu kurumlarda öğretmen hareketliliğinin fazla olması ve öğretmenlerin hizmet yılı ortalamalarının düşük olması eğitim kurumları arasında eğitim öğretim kalitesinin farklılaşmasına neden olabilmektedir. Kaliteli eğitim almanın her öğrencinin hakkı olduğundan hareketle eğitim kurumları arasında bu farklılıkların giderilmesine yönelik çözümler üretilmelidir (Strateji Belgesi, 2017: 22-23).

Öğretmen Strateji Belgesi incelendiğinde, bölgeler arası hizmet süresi farklılığı, öğretmen ihtiyacının nüfus projeksiyonuna göre planlanmaması, bazı bölgelerde öğretmen hizmet yılı düşüklüğünün aynı zamanda eğitim öğretimde kalite farklılaşmasına yol açması insan kaynakları planlaması sorunları arasında sayılabilir.

Veri toplama araçları olarak belirlenen tüm temel üst politika ve diğer politika belgeleri incelendiğinde, eğitimde insan kaynakları planlamasının süregelen sorunları arasında bölgeler arası hizmet süresi farklılığı, nüfus projeksiyonuna göre öğretmen ihtiyacı planlanmaması, çeşitli sebeplerle (emeklilik, atama vb.) göreve devam etmeyen öğretmenlerin yerine atamaların yeni atama döneminden önce planlanmaması sayılabilir.

Bunun yanı sıra %20 oranında norm kadronun boş kaldığı görülmektedir. Bu boşluktan doğan öğretmen ihtiyacı da ücreti öğretmen istihdamıyla giderilmeye çalışılmaktadır. Bu uygulamalar öğretmenlik formasyonuna sahip olmayanların istihdam edilmesine yol açabilir. Öte yandan eşit işe eşit ücret ilkesine de aykırılık teşkil eden ücretli öğretmen istihdamı yeni sorunları da beraberinde getirebilir.

ÖNERİLER

Araştırmada bahsedilen süregelen sorunlara çözüm olarak, Öğretmen Strateji Belgesinde belirtilen çözümlerin yanı sıra aşağıda yer alan çözüm önerileri geliştirilebilir:

1. Zorunlu hizmet bölgelerinde çalışan öğretmenlere özendirici çalışmalar (ödül, ikramiye, derece vb.) yapılabilir. Böylelikle eğitim öğretimde kalite farklılaşmasının da önüne geçilebilir.
2. MEB, insan kaynağı ihtiyacını belirleyerek yükseköğretim kurumlarıyla işbirliği içinde çalışabilir ve ihtiyaca yönelik personel yetiştirilmesi sağlanabilir.
3. 18. Milli Eğitim Şurası dokuzuncu kararda, öğretmenlerin istihdamındaki farklı uygulamaların kaldırılarak tüm öğretmenlerin kadrolu olarak istihdamının sağlanması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu noktadan hareketle kadrolu, sözleşmeli, ücretli, vekil öğretmenlik gibi öğretmenlik istihdamı uygulamaları, eşit işe eşit ücret ilkesine aykırı olması nedeniyle ve öğretmenlik formasyonuna sahip olmayanların istihdam edilmesine yol açması nedeniyle uygulayıcılar tarafından düzenlenmelidir.

KAYNAKLAR

- Adem, M. (1993). *Ulusal eğitim politikamız ve finansmanı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gümüş, E., Şişman, M. (2012). *Eğitim ekonomisi ve planlaması*. Ankara: Pegem Akademi.
- Karakütük, K. (2012). *Eğitim planlaması*. Ankara: Elvan Kitap.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2010). *18. Milli Eğitim Şurası*. Erişim Adresi: http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2010/ttkb/18Sura_kararlari_tamami.pdf.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). *Milli Eğitim Kalite Çerçevesi*. Erişim Adresi: https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_07/17104027_Kalite_cercevesi.pdf.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2015). *2015-2019 Stratejik Planı*. Erişim Adresi: http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/10052958_10.09.2015sp17.15imzasz.pdf.

- Milli Eğitim Bakanlığı (2017). *Öğretmen Strateji Belgesi*. Erişim Adresi: http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_07/26174415_Strateji_Belgesi_RG-Ylan-_26.07.2017.pdf.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi kuram, uygulama, teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı (2013). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*. Erişim Adresi: http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/Kalkinma_Planlari.aspx.
- Young, P. and Castetter, W. B. (1914). *The human resource function in educational administration*. New Jersey: Pearson Education.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.