

# Yönetim Bilimi Perspektifinden MEB Vizyon Belgesi: Yıkıcı Yenilikçi Uygulamalar Yerine Yatay Eksenli Yapıcı Gelişim

ATILLA ARKAN, KAZIM KARABOĞA

- **Yönetim bilimi perspektifinden MEB 2023 Eğitim Vizyon Belgesi nasıl değerlendirilmelidir?**
  - **MEB 2023 Eğitim Vizyonu'nda belirtilen "eğitim felsefesi" nasıl okunmalı ve bunun diğer süreçlerle ilişkisi nasıl kurulmalıdır?**
  - **"Okul Gelişim Modeli" ve işleyişine ilişkin nasıl bir süreç tanımlaması ve sistematigi kurgulanmalıdır?**

## GİRİŞ

2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nin kurgulanma biçimi incelendiğinde ikili bir sistematikte ele alındığı söylenebilir. Vizyon belgesi Milli Eğitim Bakanlığının (MEB) 2019-2023 arasında geçerli olan dönüşümü başarmaya yönelik kurumsal amaçları ve vizyonunu içermektedir. Bu amaçlar muhtemelen yakında hazırlanacak olan 2019-2023 MEB stratejik planında yer alacak ve bunu eylem planları takip edecektir. Bu bağlamda belgede atıfta bulunulan "Okul Gelişim Modeli" ise vizyon belgesine bağlı biçimde her bir alt teşkilatlanmanın stratejik planlama ve bölgesel temelli eylem oluşturma süreci olarak düşünülebilir.

Türk milli eğitim yönetim sisteminde 2023 eğitim vizyonunun muhatabı olan üç farklı yönetim kademesi ve yönetici bulunmaktadır:

- MEB başta olmak üzere genel müdürlükler
- İl ve ilçe teşkilatlanmaları
- Okul müdürlükleri

Bu vizyon belgesi uygulama açısından her bir yönetim kademesinde hiyerarşik biçimde farklılaşan sorumluluklar doğurmaktadır.

Bu nedenle vizyon belgesine dair değerlendirmelere geçmeden önce stratejik planlamayı tanımlayarak başarı için gerekli olan adımları listelemek yerinde olacaktır. Bir stratejik planlama kurumların en üst amaçları ile en alt birimlerinde yapılacak faaliyetlerin bütünlendirilmesi bağlamında sistematik olarak süreçlerin ve uygulanacak eylem planlarının entegrasyonu ile kaynak planlamasının yapılmasıdır. Stratejik planlama kurumsal anlamda bir gelecek yönelimi ve yol

## ATILLA ARKAN

Marmara İlahiyat Fakültesi (1991) mezunu olan Arkan doktorasını (1999) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İslam Felsefesi alanında yaptı. Ayrıca Malezya İslam Üniversitesi İslam Medeniyeti ve Düşüncesi Enstitüsü'nde 1996-1999 arasında ikinci doktora çalışması için bulundu. 1994'te Sakarya Üniversitesi'nde akademisyen olarak göreve başladı. 2013'te aynı üniversitede profesör oldu. 2012-2014 arasında misafir araştırmacı öğretim üyesi olarak Kanada McGill Üniversitesi İslam Çalışmaları Enstitüsü'nde bulundu. İslam düşüncesi, çağdaş İslam düşüncesi, eğitim ve sosyal politikalar alanlarında çalışmaktadır. İngilizce ve Arapça bilmektedir. SETA Eğitim ve Sosyal Politikalar Araştırmaları Direktörüdür.

## KAZIM KARABOĞA

Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi Ekonometri Bölümü'nde tamamladı. 2011'de Marmara Üniversitesi'nde başladığı doktora eğitimini Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme alanında "Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama Bağlamında Performans Yönetim Sistemi Geliştirme: Bir Model Önerisi" isimli tezi ile 2017'de tamamladı. 2011-2017 arasında Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalıştıktan sonra Necmettin Erbakan Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü'ne doktor öğretim üyesi olarak atanmıştır ve halen bu görevini sürdürmektedir.

haritasıdır. Ayrıca stratejik planlar kurumlardaki üst amaçları alt birim ve bireylerin gündemine getirir ve yapılacak tüm faaliyetler için motivasyon sağlayabilir. Buna uygun biçimde kurumsal anlamda tepe yönetimlerin vizyon, amaç ve stratejik hedeflerini bütünsel bir biçimde tanımlamaları gerekmektedir. Ayrıca bu amaç ve hedeflere yönelik orta ve alt düzeyli stratejiler ile eylem planlarının oluşturulması önemlidir. Kurumsal bir vizyonun tüm paydaşlar ve bireyler tarafından anlaşılması ve benimsenmesi oldukça zor ve iyi yönetilmesi gereken süreçler bütünüdür.

### **STRATEJİK PLANLAMA VE BAŞARIYA GİDEN YOL**

Bir stratejik planlamanın başarıya ulaşması için gerekenler aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

#### **Stratejik plandaki hedef ve eylemlerin benimsenilmesi için kabul edilebilir bir felsefesinin olması:**

Osmanlı'nın son iki yüz senesi ve Türkiye Cumhuriyeti döneminde Türk toplumunun temel problemi dünyada meydana gelen değişimleri doğru ve zamanında okuyamayıp bu değişimlere karşı kendi felsefesini oluşturamamasıdır. 2000'lerden sonra özellikle eğitim alanına büyük önem verilmiş fakat topyekun bir başarı yakalama imkanı hasıl olamamıştır. Bunun temelinde yatan unsur ise ulusal eğitim süreçleri ile ilgili geçmişini bilen, günün ihtiyaçlarına vakıf ve gelecek tasavvuru olan bütüncül bir yapılanmaya olanak tanıyacak bir düşünsel altyapının yani milli eğitim felsefesinin oluşturulamamasıdır. Yalnızca eğitim değil diğer tüm alanlarda da başarılı olmanın temel koşulu gelecek tasavvuruna sahip; insan, birey odaklı ve eleştirel felsefelerin geliştirilmesidir.

Eğitim alanıyla ilgili düşündüğümüzde odak noktasını insan temeline oturtan (öğrenci, öğretmen, yönetici, veli ve paydaşlar), gelecekte nasıl bir neslin var olması gerektiğini iyi tanımlayan hatta bugünün öğrencilerinin gelecekte ne gibi yetkinlik ve ahlaki yeterlilikler taşıyacağını belirleyen, üzerinde toplumsal mutabakatın var olduğu bir gelecek yönelimine ihtiyaç vardır. Ayrıca bu ortak yönelimin başarılabilmesi için eğitim

ekosistemindeki kurumsal yapılanmalar, eğiticinin yetki, yetenek ve sorumlulukları, öğrenciye verilen değer ve sorumluluklar ile teknik, fiziki ve mali yapılanmalar ortak bir vizyon ile yeniden düşünülmelidir. Bunun sonucunda önemli bir irade ve liderlik ile süreçlerin sahiplenilmesi gerekmektedir. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın liderliği bu anlamda çok önemlidir.

#### **Tüm paydaşlar için iyi bir iletişim mekanizmasının kurulması:**

2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nin tüm paydaşlar ve toplum tarafından anlaşılıp destek görmesi orta vadeli planlamanın başarıya dönüşmesi açısından oldukça önemlidir. Belgenin yayımlandığı tarihten itibaren bazı kesimlerde (sivil toplum kuruluşları [STK], öğretmen, yönetici ve ailelerin bir kısmı) belli bir direnç gözlemlenmiştir. Sözleşmeli öğretmenler, memur öğretmenler, yaz tatili tartışmaları, "bakanın sadece konuştuğu", vizyon belgesinin sadece "-ceklî, -caklı" cümlelerden oluştuğu eleştirileri bu dirence işaret etmektedir. Değişim süreçlerinde bu durum yaşanır ve normaldir. Dirençleri aşmak ve vizyonu hayata geçirmek için farklı iletişim kanallarını kullanan, hedef kitle tanımlaması olan ve bu hedef kitlelerle doğru iletişim kurmaya yönelik farklılaştırılmış söylem ve tanıtım bilgilendirmelerine ihtiyaç vardır. 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nin farkındalığı için bakan düzeyinde kitlesel iletişim araçlarının yoğun biçimde kullanılması önemlidir. Fakat MEB'in iç paydaşları olarak tanımlanabilecek genel müdürlük çalışanları, il ile ilçe yöneticileri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin süreci doğru okuyup destek verebilmesi onlarla kurumsal iletişim araçlarının kurulmasına bağlıdır. Bunun için öncelikle eğitim vizyon belgesinin kurum içi süreçlerde tanınması, sahiplenilmesi ve başarıya ulaşması adına MEB insan kaynağının farkındalığının artırılmasına ihtiyaç vardır.

Buna uygun olarak;

- Genel müdürlük çalışanları ve il/ilçe yöneticilerinin dahil olduğu stratejik planlama ve yürütme uygulamalarının anlaşılmasına yönelik eğitimler organize edilebilir.

- İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin okul yöneticileriyle vizyon belgesi etrafında ortak bir anlayış üretmeleri önemlidir. Türkiye gibi bölgesel farkların fazla olduğu bir ülkede bu düzeydeki iletişim, etkileşim ve üretim başarıyı sağlayacak kilit noktalardan biridir.
- Öğretmenler için her bölge temelinde okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan ekiplere yine MEB 2023 Eğitim Vizyonu'nun başarılması ve anlaşılması için stratejik planlama, uygulama ve "Okul Gelişim Modeli" detaylı bir biçimde aktarılabilir. Ayrıca bu seçilmiş kişiler içinden her okul veya bölge için MEB 2023 Eğitim Vizyonu strateji elçileri seçilerek diğer tüm eğitimcilerle etkileşime geçmesi sağlanabilir.

#### **Her düzeyde stratejik planlama ekiplerinin oluşturulması:**

MEB 2023 Vizyon Belgesi eğitim ekosisteminin en yüksek mertebeden stratejik planının amaçlarını listele-yen bir dokümandır. Bu stratejik plan dahilindeki amaç-ların başarılı olabilmesi için bakanlık teşkilatlanması, il/ilçe yapılanmaları ve okullar düzeyinde uygulamacı ve sorumlu "strateji ekipleri"nin tasarlanması gerekmektedir. Bu ekipler amaçları net bir biçimde ortaya konulan vizyon belgesinin eğitim ekosistemindeki hiyerarşik ola-rak tüm yapıların sorumluluk alanlarına göre hedef ve eylem planlamalarını yaparak başarı ölçütlerinin belir-lenmesi ve uygulanmasından sorumlu olmalıdır.

#### **Stratejik planlama ekibi ve ilgililere stratejik planla-ma ve süreçlerine ilişkin eğitimlerin verilmesi:**

MEB 2023 Eğitim Vizyonu'nun başarılı olabil-mesi ve stratejik planın gerçekçi bir biçimde uygulanabilmesi (yalnızca dosya, kağıt ve raflarda yer almasının aksine) için asli görevi eğitim olan il/ilçe ve okul yöne-ticilerine ve daha önce oluşturulan stratejik planlama ekiplerine bu süreçte kendi sorumluluk alanlarında bunun nasıl uygulanabileceğine ve başarılı olabilir plan-lamalar yapacaklarına dair eğitimlerin verilmesi etkili olabilir. Bu eğitimlerin içeriklerin genel stratejik yö-netim ve planlama anlayışının aktarılmasının yanında

uygulamalı olarak her kademeye uygun örnekler veri-lerek gerçekleştirilmesi faydalı olur.

#### **Üst yönetim tarafından oluşturulmuş amaç ve he-deflerin alt kademe ve bireyler tarafından benim-senmesine yönelik motivasyonun sağlanması için liderlik edilmesi:**

Yönetimsel süreçlerde başarı sağlamanın asli ko-şullarından biri de ilgili ekosistemdeki tüm birim ve bireylerin ortak amaçlar etrafında motive olmasıdır. MEB 2023 Eğitim Vizyonu'nun amaçları temelinde eğitim sistemindeki tüm bireylerin süreci sahiplenme-si için yukarıda da önerilen farklı iletişim araçları ile süreçlerin doğru bir biçimde aktarılması, eğitim eko-sistemindeki her kademe için stratejik planlama ve uy-gulama ekiplerinin oluşturulması ve MEB vizyon elçi-lerinin hayata geçirilmesi önemlidir. Bununla birlikte Okul Gelişim Modeli ile bu değişimin yukarıdan gelen bir süreç olmadığı, bu vizyonda yerel unsur ve yapılan-malara ve bireysel olarak eğitimcilerle önemli yetki ve so-rumlulukların verildiği doğru bir biçimde işlenmelidir.

Bakanlığın tüm bu süreçlerde bir denetçi değil yol arkadaşı olduğunun ve başarının ekip çalışmasından kaynaklandığının altı çizilmelidir. Bu yol arkadaşlığını yani yönlendirici yönetim yaklaşımını uygulamada başarıya götürecek kurumsal yapılanmaların oluşturu-lması da hayati önem arz etmektedir. Çünkü söy-lemlerin eylemle bütünleşmesi motivasyon açısından oldukça önemlidir. Ayrıca iyi başarı örneklerinin rol modeller oluşturabilmesi için bunun iletişim kanalla-rında işlenmesi ve kurumsal ödüllendirme mekaniz-malarının hayata geçirilmesi gerekebilir. Bireysel mo-tivasyon için sorumlu yönetici ve ekiplerin de onore edilmesi önemli olabilir.

#### **Stratejik planlama dahilinde her alt birim ve birey tarafından üstlenilecek olan sorumlulukların ta-nımlanması:**

Kurumsal yapılanma ve sürecin başarılı bir biçim-de uygulanabilmesi için bakanlık, genel müdürlük, il/ilçe teşkilatları ve okul yönetimi dolayısıyla bu bi-rimlerde oluşturulan strateji ekiplerinin görev ve so-rumluluk tanımlamaları yapılmalıdır. Örneğin "Okul

Gelişim Modeli” içerisinde okul müdür ve yöneticilerinin sorumluluğunun ne olduğu, oluşturulacak strateji ekibinin nasıl ve hangi yetkinliğe sahip bireylerden meydana geleceği ve bunların görev ve sorumluluklarının neleri ihtiva edeceği tanımlanmalıdır. Yapılacak faaliyetler bir zaman çizelgesinde gösterilerek süreç şemaları çıkarılmalıdır.

### **Stratejik planlama dahilinde her alt birimin sorumluluk alanının tanımlanarak esnek bir hareket kabiliyet ve imkanı sağlanması:**

Yukarıda bahsedilen görev ve sorumluluklar kurumsal olarak ortak bir yönetim süreci oluşturulması açısından önemlidir. Fakat müdürlükler, il/ilçeler ve hatta okulların beşeri, fiziki ve mali kaynakları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar ile bölgesel anlamda paydaşlardan gelebilecek beklentiler çeşitlilik arz etmektedir. Bu kaynak farklılığı ve beklentileri önemseyen esnek bir yapı oluşturulması aynı kriterlere göre ortak bir başarı algısının da değişmesine katkı sağlayabilir.

- Gerçekçi bir biçimde belirlenen amaç ve hedeflere uygun şekilde zaman çizelgesine dayanan bir eylem planının oluşturulması
- Bu eylem planlarının süreç sonunda değerlendirilebilmesi için başarıyı ölçecek kriterler ile anahtar performans göstergelerinin tanımlanması
- Süreç sonunda başarı durumlarının ortaya konularak gelişime açık yönler ile yeniden bir planlamanın yapılmasıyla sürekli gelişime yönelik döngünün oluşturulması

### **Her düzeyde bürokratik yükün azaltılması:**

Durum tespiti bakımından MEB’in yönetici ve öğretmenler üzerindeki bürokratik yükü çok fazladır. Bunun hızlıca sadeleştirilmesi vizyon belgesinin başarısına doğrudan etki edecektir. Çünkü vizyon belgesi, stratejik plan ve onu takip edecek eylem planları MEB çalışanları tarafından “bürokratik angarya” olarak anlaşılabilir veya vizyon belgesinin zihniyetini özümsememiş il, ilçe ve okul müdürleri bu vesileyle çok fazla toplantı düzenleyip bürokratik angarya oluşturabilir.

### **Dijital platformların hayata geçirilmesi veya var olan dijital yapıların birbirleriyle iletişim kuran ve basit işleyen bir modele dönüştürülmesi:**

En temel unsur olarak tüm bu süreçlerin dijital platformlar oluşturularak basit ve kolay bir biçimde takibinin sağlanması gerekmektedir. Bunun için dijital tasarımda sistemin birbiriyle iletişim kurması, bir işlem bir kere yapıldığında otomatik güncellenmesi, yetkilendirilmiş tüm kullanıcıların bunu görebilmesi ve yöneticilerin veriler üzerinden raporlanabilmesi sağlanabilir. Bu şekilde bürokratik yük en az seviyede olacaktır. Her yönetici düzeyinde farklı raporlar anlık olarak sistemden alınabilir.

### **2023 EĞİTİM VİZYON BELGESİ: YATAY EKSENİ YAPICI GELİŞİM**

2023 Eğitim Vizyon Belgesi ülkemizin üst yönetimi ve bakanlığın felsefesini ortaya koyan ve uygulama adımları temelinde yönelimini gösteren önemli bir stratejik planlama çalışmasının başlangıcı olarak değerlendirilebilir. Diğer bir ifadeyle vizyon belgesi MEB’in 2019-2023 dönemini kapsayan bir stratejik planlama dosyasının ana hatları niteliğindedir.

2023 Eğitim Vizyon Belgesi 18 faaliyet alanında 37 ana amaç ve 127 hedef temelinde oluşturulmuştur. Bu hedeflerin bazıları sayısal ve uygulamalı faaliyetler içerse de büyük bir çoğunluğu eylem planlamalarından yoksundur. Vizyon belgesinin zaman çizelgesine bağlı eylem planlarını içermesi gerekmez fakat yakın bir gelecekte genel amaçların altını dolduracak eylem planlamalarının geliştirilmesi ve geliştirilmiş ise öncelikle eğitim ekosistemi ve toplumla paylaşılması yerinde bir uygulama olacaktır.

Vizyon belgesi ve içerisindeki amaç ve hedefler incelendiğinde sistemsel açıdan “yıkıcı-yenilikçi uygulamalar” yerine “yatay eksenli yapıcı gelişim”in ön plana alındığı söylenebilir. Yani sistemdeki dinamikleri yerinden oynatmadan kalite, süreç ve pozitif algının geliştirilmesi hedeflenmektedir. Vizyon belgesi sınav sistemleri, özlük hakları ve diğer alanlardaki yoğun eleştiri alan unsurları aniden kaldırmak/değiştirmek yerine öncelikle bölgesel farklılıkları ön plana çıkaran

bir başarı anlayışına göre ana amaçları ortaya koymaktadır. Genel müdürlükler, il/ilçeler temelinde kendi kaynak ve beklentilerine göre stratejik hedefler belirlenmesini öngörmekte ve Okul Gelişim Modeli ile bu amaç ve stratejik hedeflerin en alt düzeyde eylem planlarıyla bütünleşmesine olanak tanımaktadır. Böyle bir sistematik içerisinde ön plana saygınlığı ve öz güveni yüksek eğitimcileri alarak motive olmanın önemine değinmektedir. Süreç içerisinde aslında toplumsal algıyı pozitif anlamda yöneterek kurumsal gelecek yönelimini sağlamayı hedeflemektedir.

Bu vizyon belgesinin katmanlı olarak iki düzeyli stratejik planlama sistemi barındırdığı söylenebilir. Bu planlamalar MEB düzeyinde 2023 Eğitim Vizyon Belgesi ve Okul Gelişim Modeli düzeyinde her bir okulun oluşturacağı stratejik planlardır. 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nin ana dinamikleri incelenecek olursa felsefesi, temel politikası ve Okul Gelişim Modeli'nin dikkat çekici olduğu söylenebilir.

MEB stratejik planlama süreçlerinin birincisi yani MEB vizyon belgesinin temel felsefesi ve politikası şöyle değerlendirilebilir: Bir stratejik planlama sürecine uygun biçimde MEB'in temel felsefesinin “insan ve birey” olduğu ve bu felsefenin odak noktasını ise öğrenciler ve öğretmenlerin oluşturduğu net bir biçimde ortaya konmaktadır. Almanya ve Finlandiya gibi sosyoekonomik anlamda gelişmiş ve eğitim sistemleri başarılı kabul edilen ülkelerde başarının anahtarının eğitim ekosisteminin bireylerine (eğitmenler, öğrenciler vs.) duyulan “güven” olduğu söylenebilir. Vizyon belgesinin insan-birey odaklı geliştirilmesi, bu yaklaşımın temelinde de öğretmenleri koyarak eğitici odaklı bir hale getirilmesi gerek üst kurum, kuruluş ve yöneticilerin gerekse de toplumsal unsurların onlara duydukları güvenin gelişmesine ve dolayısıyla eğitimcilerin öz güvenlerinin artmasına olanak tanıyacaktır. Güvensizlikten eğitim sistemi ve unsurları oldukça olumsuz etkilenmektedir.

Eğitim yüksek motivasyon ve adanmışlık istediği için insan ile öğretmene duyulan saygı ve güvenin geliştirilmesi yönünde adımlar atılması yerinde olacaktır. Ayrıca eğitimcilerin bireysel, akademik ve sosyal beceri-

lerinin geliştirilerek öz güvenli rol modellerin inşa edilmesi eğitim ekosisteminin asli unsurlarından biri olan öğretmenlerin öğrenciler üzerinde kişilik ve yetkinlik temelinde nüfuzlarının oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle ülke ve toplum olarak başta eğitimcilerin yetkinlik seviyeleri olmak üzere etik ve ahlak kurallarına bağlı kaldıklarına yönelik güven mekanizmalarının geliştirilmesi önemlidir. Bu insan (öğretmen) odaklı güven algısı eğitim sistemine dair toplumdaki negatif bakış açısını giderebilir.

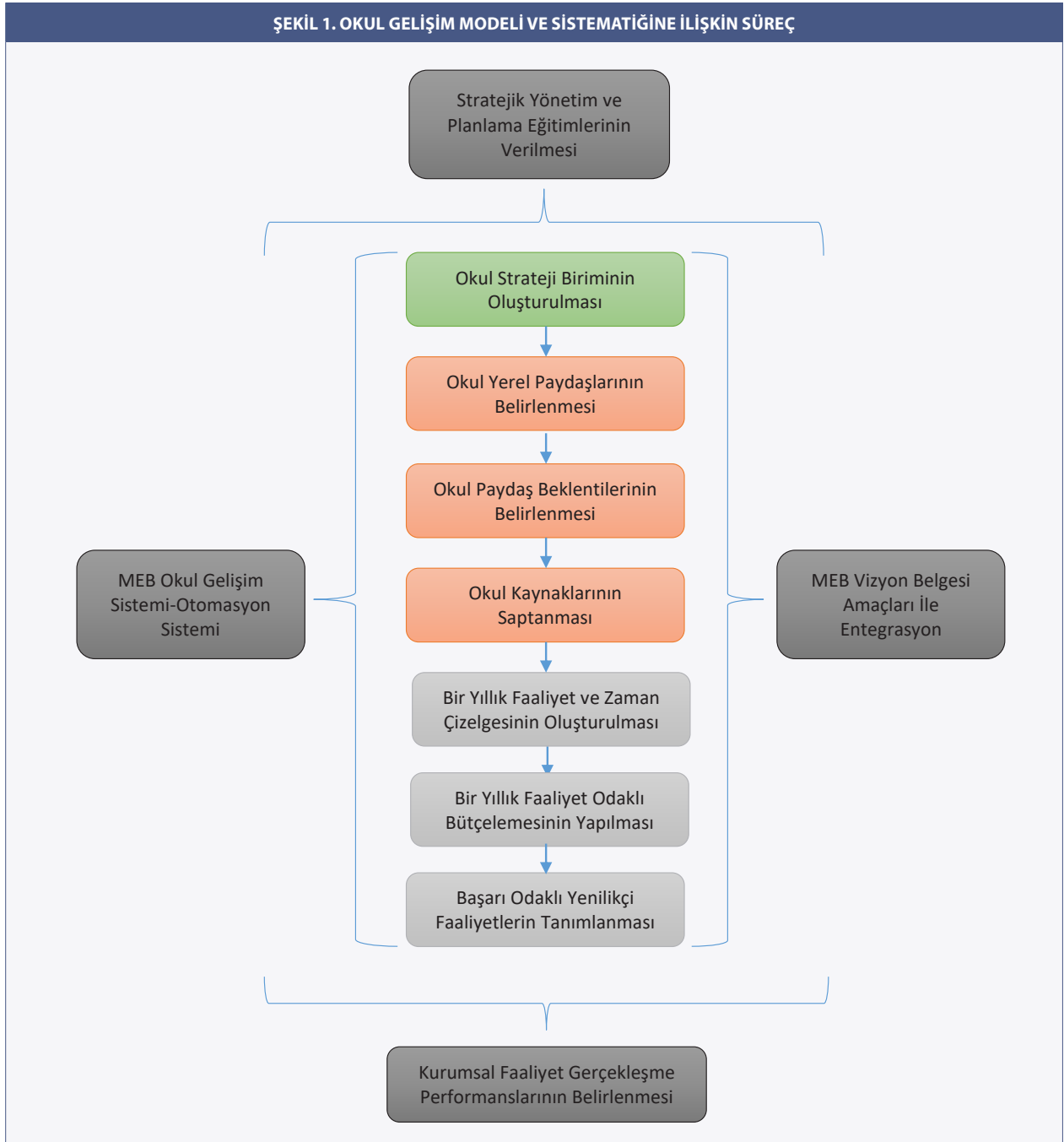
2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nin temel politikası öğretmenlerin “soft (yumuşak) liderlik ile öğrenci-eğitici etkileşimi”nin sağlanması olarak belirlenmiştir. Bu günümüz Z ve  $\alpha$  (alfa) kuşağı olarak adlandırılan yeni kuşakların algı ve beklentilerine uygun düşmektedir. Geçmiş dönemlerin sert ve otoriter eğitimcilerinin yerini “soft” liderlik ile yol gösterici eğitimcilerin alacağı ve başarının temelinde bu iki unsurun proje bazlı etkileşiminin uygulamalarla gelişeceği açıktır.

MEB stratejik planlama sürecinin ikincisi ise Okul Gelişim Modeli'dir. 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nin en önemli unsurlarından birisinin Okul Gelişim Modeli olduğu söylenebilir. Çünkü geçmiş dönemlerde bakanlık temelli üst kurumsal amaçların belirlendiği ve uygulanmasının istendiği sistematik yerine bu sefer yerel unsur ve birimlerin kendi başlarına sorumluluk alarak kendi kaynakları ve faaliyet gösterdikleri bölgedeki beklentiler bazında stratejik planlama yapmaları ve eylem planları hazırlamalarına ortam sağlanmıştır. Bu yerel unsurların beşeri sermaye kaynaklarını eğitimciler ve sistemin girdi ve çıktısı olarak değerlendirilebilecek olan öğrenciler ile veliler oluşturmaktadır. Finansal kaynakları ise merkezi ödemeler, döner sermaye gelirleri ile bağış ve yardımlar olarak tanımlanabilir. Süreçteki paydaşlar ise belediyeler, yerel kamu kurumları, özel sektör, okul aile birlikleri ve mezun dernekleri gibi STK'lardır. Okul Gelişim Modeli bu iç kaynak ve paydaşlar temelinde kendi kurumsal beklentilerine yönelik eylem planları hazırlamalarını öngörmektedir.

Okul Gelişim Modeli'nin temelini stratejik planlama yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu nedenle yeni kamu

yönetimi yaklaşımının stratejik yönetim ve planlama olgusu ve uygulama adımlarının yerel unsurlar olan okul yöneticilerine eğitimler yardımı ile aktarılması sistemin başarılı bir biçimde çalışmasına önemli katkı sağlayabilir. Her okulun MEB ana amaç ve hedefleri temelinde kendi kaynak ve eylem planlaması yoluyla üst kurumsal amaçlar ile alt faaliyet bütünleşmesinin

sağlanması yerinde olacaktır. Her okulun kendi bünyesinde bir strateji ekibi oluşturması ve sorumluluklarının tanımlanması gerekmektedir. Ayrıca sistemin başarı gösterebilmesi ve süreç bazlı takibi için bir otomasyon sistemiyle takip ve değerlendirme sisteminin kurulması yerinde olacaktır. “Okul Gelişim Modeli ve sistematigi” ne ilişkin süreç tanımlaması Şekil 1’de gösterilmiştir.





## SONUÇ

MEB 2023 eğitim vizyonunun başarısı bakanlık dışındaki diğer eğitim paydaşlarının katkısıyla mümkündür. Eğitim süreçlerinin temel milli bir felsefe odağında kurumsal dönüşümü ve algıyı değiştirmesi topyekun bir atılımla olabilir. Tüm toplum, devlet kurumları, STK'lar, eğitim alanındaki yöneticiler, eğitimciler ve öğrencilerin katılımı değerlidir. Bu önemli yükte geleceğimiz olan öğrencilerimizin çağın gereksinimlerine uygun bir şekilde yetenekli, yetkin ve öz güvenli hale gelebilmeleri için öncelikle eğitim ekosistemine karşı güven algısının inşa edilmesi önemlidir. Yeni ve kabul edilebilir bir felsefe oluşturulmalıdır. Bu felsefe akademik başarının yanında insan ve nesil yetiştirme odaklı etik ve ahlaki unsurları da barındırmalıdır.

Kurumsal anlamda okullarımızın fiziki yapılanmalarını yeni felsefeye uygun biçimde –yalnızca sınıflardan oluşan binalar olmak yerine– uygulama atölyelerinin yer aldığı yaşam ve üretim (fikir, tasarım, proje, patent, ürün vb.) merkezlerine dönüştürmek gerekmektedir. Öğrencilerin başarı değerlendirme süreçlerinde akademik faaliyetler ve okul dışı sosyal becerileri dikkate alan ve başarıyı ödüllendiren bir sistem düşünülebilir. Bu üretim odaklı ve sosyal beceri ve başarıları dikkate alan yeniden yapılanma anlayışı zaman içerisinde gelişim göstererek ileride sınav (test) odaklı yapının yerini alacak çok ölçekli değerlendirme sistemlerinin tasarlanması ve uygulanmasına da imkan sağlayabilir.



SIYASET, EKONOMİ VE TOPLUM ARAŞTIRMALARI VAKFI  
FOUNDATION FOR POLITICAL, ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH  
مركز الدراسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية

[www.setav.org](http://www.setav.org) | [info@setav.org](mailto:info@setav.org) | [@setavakfi](https://twitter.com/setavakfi)

### SETA | Ankara

Nenehatun Cd. No: 66 GOP Çankaya

06700 Ankara TÜRKİYE

Tel: +90 312 551 21 00 | Faks: +90 312 551 21 90

### SETA | İstanbul

Defterdar Mh. Savaklar Cd. Ayvansaray Kavşağı

No: 41-43 Eyüpsultan İstanbul TÜRKİYE

Tel: +90 212 315 11 00 | Faks: +90 212 315 11 11

### SETA | Washington D.C.

1025 Connecticut Avenue, N.W., Suite

1106 Washington D.C. 20036 USA

Tel: 202-223-9885 | Faks: 202-223-6099

### SETA | Cairo

21 Fahmi Street Bab al Luq Abdeen

Flat No: 19 Cairo EGYPT

Tel: 00202 279 56866 | 00202 279 56985