



**TÜRKİYE’DE MEB STRATEJİK PLANI ÇERÇEVESİNDE EĞİTİM  
HEDEFLERİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: TRABZON ORTAHİSAR İLÇESİNDE BİR  
UYGULAMA**

**Efkan Selami TOPCU**

**Şubat 2017**

**TRABZON**

**TÜRKİYE’DE MEB STRATEJİK PLANI ÇERÇEVESİNDE EĞİTİM  
HEDEFLERİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: TRABZON ORTAHİSAR İLÇESİNDE BİR  
UYGULAMA**

**Efkan Selami TOPCU**

**Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı  
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Prof. Dr. Hasan ÖZYURT**

**Şubat 2017**

**TRABZON**

## TEZ ONAY FORMU

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Efkan Selami TOPCU tarafından Prof. Dr. Hasan ÖZYURT yönetiminde hazırlanan “Türkiye’de MEB Stratejik Planı Çerçevesinde Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyinin Değerlendirilmesi: Trabzon Ortahisar İlçesinde Bir Uygulama” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 06/02/2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri-Danışman

Jüri

Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun .....tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Prof. Dr. M. Asif YOLDAŞ**  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim. (06/02/2017)

**Efkan Selami TOPCU**

## ÖZET

TOPCU, Efkan Selami (2017). Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı Çerçevesinde Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyinin Değerlendirilmesi: Trabzon Ortahisar İlçesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, 2017.

Bu araştırmayla, Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı çerçevesinde eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi incelenerek önerilerde bulunulması amaçlanmıştır. Bu çalışmanın evrenini 402 eğitimci oluşturmuştur. Örneklemi ise Trabzon ili Ortahisar ilçesindeki resmi okul ve kurumlarında 2010-2014 yılı “Stratejik Planlama ve Koordinasyon Ekibi”nde görev alan 266 eğitimci oluşturmuştur. Araştırmanın kapsamı içinde kalan Trabzon ili Ortahisar ilçesinde görevli eğitimcilerin görüşlerini belirlemek için stratejik plan çerçevesindeki alt boyutlarla ilgili 20 madde ve kişisel bilgileri içeren bir anket geliştirilip, geçerliliği ve güvenilirliği sağlandıktan sonra kullanılmıştır. Ankette örneklem yeterliliği 0.949 ile mükemmel çıkmıştır. Anketin varyansı toplamın %75.241’ini açıklamıştır. Anketin güvenilirlik çalışmasında cronbach alfa katsayısının 0.7’den büyük değer alması ölçeğin “güvenilir” değer aralığında olduğunu göstermiştir. Veriler, SPSS 21.0 programı ile analiz edilmiş ve sonuçların güvenilirlik düzeyinin % 95 düzeyinde olduğu değerlendirilmiştir.

Yapılan analizde, kurumlarında stratejik planlama çalışmasına katılan ve katkı veren eğitimcilerin büyük çoğunluğunun öğretmen olduğu ve yarısının stratejik planlama eğitimi almadığı görülmüştür. MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin; hedeflere ulaşma derecesi, stratejik plan uygulama değerlendirmeleri, kurumsal kimlik ve stratejik plan uygulama yeterlikleri faktörleri değerlendirmesinde katılımcıların görüşleri “kararsızım” ve “çok katılıyorum” düzeyindedir. Ayrıca, MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin genel algı değerlendirmesi “çok katılıyorum” düzeyindedir. Alt faktörler açısından; “Kurum amiri stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine sürekli destek verir” en yüksek, ‘Okulumuz/kurumumuz, stratejik planın uygulanması ve izleme değerlendirmesi konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti alıyor’ en düşük değeri almıştır.

Cinsiyet değişkenine göre stratejik plan uygulama yeterlikleri boyutu açısından anlamlı fark bulunmaktadır. Erkekler kadınlara göre stratejik plan uygulama yeterlilikleri

boyutuna ait gerçekleşmeleri daha yeterli görmektedir. Yine stratejik plan eğitimi alma değişkenine göre hedeflere ulaşma derecesi, kurumsal kimlik ve stratejik plan uygulama yeterlikleri boyutunda, eğitim alanlar ile almayanlar arasında anlamlı farkın olduğu gorulmektedir.

Okul ve kurumların stratejik plan hazırlama, uygulama, değerlendirme ve eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyini geliştirmek için, yöneticilerin stratejik yönetim sürecine ait tüm uygulamalarda paydaşların katılımını öne çıkaracak önlemleri almaları sağlanabilir. İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesindeki Ar-Ge birimlerine Bakanlık tarafından etkili rehberlik yapılmalıdır. Ayrıca Ar-Ge ekipleri geliştirdikleri deneyim ve donanımlarını sahaya daha ok yansıtmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Eğitim Hedefleri.

## ABSTRACT

TOPCU, Efkan Selami (2017) The evaluation of achieving the educational objectives within the scope of the strategic plan of ministry of national education in Turkey. An application in Trabzon Ortahisar District, Master Thesis, Avrasya University, 2017.

With this research, it is aimed to examine the extent of achieving educational objectives within the scope of the strategic plan of ministry of national education and make suggestions. The universe of this study consisted of 402 educators. The sample consisted of 266 educators taking office in the team of strategic planning and coordination between 2010 and 2014 in official schools and institutions in Trabzon, Ortahisar district. To determine the opinions of educators working in Ortahisar, a questionnaire including 20 items related to sub-dimensions within the strategic plan and personal information was developed and applied after providing validity and reliability. The sample adequacy was perfect with 0.949. The variance of the questionnaire gives 75.241 percent of the total. As cronbach's alpha is over 0.7, the scale is reliable. Data analysis was performed with SPSS 21.0 program and the results were evaluated with the extent of 95 percent of reliability.

In the analysis, it was clearly seen that most of the educators participating in strategic planning studies and making contributions in their institutions were teachers and half of them didn't take strategic planning education. Considering the extent of achieving educational objectives in the strategic plan of ministry of national education, the participants expressed their opinions "Neutral" and "strongly agree" in terms of the scale reaching the objectives, evaluations of applying strategic plan, corporate identity, the factors of competence in strategic plan. Moreover, the common perception related to the extent of achieving educational objectives was on the scale of "definitely agree" In terms of sub-factors, the fact that the institution chef always supports the process of preparing and applying strategic plan was agreed strongly but it was agreed at minimum that our school or institution gets enough guidance and counseling service in preparing and evaluating strategic plan.

According to gender factor, the strategic plan applications were significantly different in respect to dimensions. Men, compared to women, found more adequate in applications belonging to strategic plan scales. In terms of the factor of taking strategic

plan education, the dimension of reaching the objectives has statistically significant difference. The ones taking strategic plan education, compared to the others who don't, find adequate in reaching the objectives. It is the same as the ones taking education with the dimensions of corporate identity and strategic plan applications.

To develop the extent of preparing, applying and evaluating strategic plan and educational targets in our schools and institutions, executives should be encouraged to take contributions of shareholders in all applications related to strategic management process. The research-development units within provincial directorates of national education should be guided effectively by the ministry. Moreover, the research-development teams should be encouraged to put the experience and applications developed on their own into practice

**Key Words:** Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Educational Objectives



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmam sürecinde, desteğini sürekli olarak yanımda hissettiğim değerli tez danışmanım, Sn. Prof. Dr. Hasan ÖZYURT'a teşekkürlerimi arz ederim.

Tezimin oluşum sürecince yapıcı eleştirilerinden dolayı, Avrasya Üniversitesi Öğretim Üyesi Sn. Yrd. Doç. Dr. Burak HERGÜNER'e, analizleri değerlendirmemde yardımcı olan Rize Recep Tayyip Üniversitesi Öğretim Üyesi Sn. Yrd. Doç. Dr. Serkan Volkan SARI'ya, Ar-Ge Uzmanı Matematik Öğretmeni Sn. Cemil KURT'a ve Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge Uzmanı Sn. Dr. Nilgün MİSİR'e teşekkürlerimi arz ederim.

Tez çalışmalarına maddi-manevi destek olan eşim İlknur TOPCU'ya teşekkür ederim.

Efkan Selami TOPCU

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY FORMU .....	iii
ETİK BEYANI .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMININ KAMU KURUMLARINA GETİRECEĞİ YENİLİK VE DÖNÜŞÜMLER

1.1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1.1 Yönetim .....	4
1.1.3. Stratejik Yönetim.....	5
1.1.4. Stratejik Yönetim ve Özellikleri .....	6
1.1.5. Stratejik Yönetim ve Yararları.....	6
1.1.6. Stratejik Yönetim ve Aşamaları.....	7
1.1.7. Stratejik Yönetim Yaklaşımları .....	7
1.1.8. Stratejik Planlama Süreci.....	8
1.1.9. Kamu Kurumları ve Millî Eğitim Bakanlığı İçin Stratejik Planlama .....	9
1.2. STRATEJİK PLANLAMANIN KAMU KURUMLARINA GETİRİLERİ .....	9
1.2.1. Getireceği Yenilik ve Dönüşümler .....	9
1.2.2. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kurumların Sorumlulukları .....	10
1.3. EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA .....	10

### İKİNCİ BÖLÜM

#### MEB STRATEJİK PLANININ GENEL YAPISI

2.1. MEB STRATEJİK PLANINA GENEL BAKIŞ .....	12
2.2. MEB (2010-2014) STRATEJİK PLANININ HAZIRLANMASI.....	13
2.2.1. Stratejik Plan'da Misyon, Vizyon ve Temel Değerler.....	14
2.2.2. Stratejik Plan'da Eğitim-Öğretim Amaç ve Hedefleri.....	15

2.2.2.1. Okul Öncesi Eğitim’de Amaç ve Hedefler .....	16
2.2.2.2. İlköğretimde Amaç ve Hedefler .....	16
2.2.2.3. Ortaöğretimde Amaç ve Hedefler .....	17
2.2.2.4. Mesleki ve Teknik Eğitimde Amaç ve Hedefler .....	18
2.2.2.5. Özel Eğitim ve Rehberlikte Amaç ve Hedefler .....	18
2.2.3. MEB (2010-2014) Stratejik Planı ile Dokuzuncu Kalkınma Planının Eğitim Hedefleri Arasındaki ilişki.....	19
2.2.4. Dokuzuncu Kalkınma Planında Mevcut Durum.....	19
2.2.5. Dokuzuncu Kalkınma Planı Eğitim Hedefleri .....	20
2.2.5.1. Hayat Boyu Öğrenme ile İlgili Hedefler.....	20
2.2.5.3. Temel Eğitim Hedefleri .....	21
2.2.5.4. Ortaöğretim Hedefleri.....	21
2.2.5.5. Kurumsal Yapı ile İlgili Hedefler .....	22
2.3. MEB (2010-2014) STRATEJİK PLANI İLE TRABZON MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ (2010-2014) STRATEJİK PLANININ EĞİTİM HEDEFLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....	22
2.3.1. Trabzon MEM (2010-2014) Stratejik Planında Stratejik Amaçlar.....	23
2.3.2. Trabzon MEM (2010-2014) Stratejik Planı Eğitim Hedefleri.....	24
2.3.3. MEB Stratejik Planı ile Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı Arasında Yıllık Gerçekleşmelerin Karşılaştırılması .....	26

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MEB STRATEJİK PLANI EĞİTİM HEDEFLERİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİNİ KONU ALAN LİTERATÜR

3.1. MEB STRATEJİK PLANI EĞİTİM HEDEFLERİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİNİ KONU ALAN ARAŞTIRMALAR .....	28
--	----

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TRABZON İLİ UYGULAMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	41
4.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	42
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	42
4.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI.....	43
4.5. ARAŞTIRMADA VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ .....	45
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	45

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE TARTIŞMA**

5.1. VERİ TOPLAMA ÖLÇEĞİNE AİT BULGULAR VE TARTIŞMA.....	46
5.2. DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA .....	48
5.3. MEB STRATEJİK PLANINDA ÖNGÖRÜLEN EĞİTİM HEDEFLERİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA .....	50
5.3.1. Birinci Hipoteze ait Bulgular ve Tartışma.....	50
5.3.2. İkinci Hipoteze ait Bulgular ve Tartışma.....	51
5.3.3. Üçüncü Hipoteze ait Bulgular ve Tartışma.....	53
5.3.4. Dördüncü Hipoteze ait Bulgular ve Tartışma .....	54
5.3.5. Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Tartışma .....	54
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	58
KAYNAKLAR .....	63
EKLER.....	69
ÖZGEÇMİŞ .....	71

## TABLolar DİZİNİ

### SAYFA NO

Tablo 1. Alt Faktörlere Ait Soru Aralıkları .....	43
Tablo 2. Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları.....	44
Tablo 3. Anketin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçütü ve Bartlett Testi .....	46
Tablo 4. Güvenilirlik İstatistikleri .....	46
Tablo 5. Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi.....	47
Tablo 6. Anketin Toplam Varyans Sonuçları .....	48
Tablo 7. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları .....	48
Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	49
Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları .....	49
Tablo 10. Katılımcıların Görev Türü Değişkenine Göre Dağılımları .....	49
Tablo 11. Katılımcıların Stratejik Planlama Eğitimi Almalarına Göre Dağılımları.....	50
Tablo 12. Hedeflere Ulaşma Derecesi (Aritmetik Ortalamalar).....	51
Tablo 13. Stratejik Plan Uygulamaları Değerlendirmeleri (Aritmetik Ortalamalar).....	52
Tablo 14. Kurumsal Kimliği Katkıları (Aritmetik Ortalamalar) .....	53
Tablo 15. Stratejik Plan Uygulama Yeterlilikleri (Aritmetik Ortalamalar).....	54
Tablo 16. Katılımcıların Stratejik Planda Öngörülen Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi ile Mesleki Kıdem Değişkenine Yönelik Tek Yönlü Anova İstatistiği .....	55

Tablo 17. Katılımcıların Stratejik Planda Öngörülen Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi ile Cinsiyet Değişkenine Yönelik t-Testi İstatistiği Sonuçları .....	55
Tablo 18. Katılımcıların Stratejik Planda Öngörülen Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi ile Eğitim Durumları Değişkenine Yönelik Tek Yönlü Anova İstatistiği.....	56
Tablo 19. Katılımcıların Stratejik Planda Öngörülen Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi ile Görev Türü Değişkenine Yönelik Tek Yönlü Anova İstatistiği .....	56
Tablo 20. Katılımcıların Stratejik Planında Öngörülen Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi ile Stratejik Plan Eğitimi Alma Değişkenine Yönelik t Testi İstatistiği Sonuçları	57

## SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
DKP	Dokuzuncu Kalkınma Planı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT	Güçlü Yön, Zayıf Yön, Fırsat, Tehdit
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	Milli Eğitim Müdürlüğü
METEF	Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Eğitim Fuarı
OGYE	Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PEST	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
YİBO	Yatılı İlköğretim Bölge Okulu

## GİRİŞ

Türkiye, 1960'lı yıllardan itibaren kalkınmanın ancak doğru planlama ile gerçekleşeceğini önemine vararak Başbakanlığa bağlı Devlet Planlama Teşkilatını kurmuştur. Geçen sürede on kalkınma planı hazırlanmıştır. Hâlihazırda onuncu kalkınma planı uygulanmaktadır. İlki 1963-1967 yıllarını kapsayan kalkınma planında olduğu gibi tüm planlarda iktisadi, sosyal ve kültürel alanlarda amaç ve hedefler belirlenerek kalkınmanın gerçekleşmesi hedeflenmiştir.

Eğitim ve kalkınma birbirinden ayrı düşünülemez iki kavramdır. Eğitim, ekonominin ihtiyaç duyduğu insan gücü kaynaklarını planlayıp eğitmek durumundadır. Üretimin artışında ve tüketimin daha bilinçli bir şekilde yapılmasında eğitimin rolü oldukça büyüktür (Korkmaz, 1995: 1). Kalkınmanın gerçekleşmesinde eğitim-kalkınma ilişkisi önem taşımaktadır. Değişimi sağlamanın yolu eğitimden geçer. Son yıllarda eğitime ayrılan kaynakların artış göstermesi de bu sektöre verilen önemi göstermektedir.

Kalkınmayı sağlayacak en önemli yapıtaşı insan olduğuna göre, insan faktörü üzerinden yürümeyen hiçbir planlamanın hedefe varması düşünülemez. Bu yüzden, kalkınma planı, bölge planı ve kurum planları hazırlanırken birey ve toplumsal eğitim planlamasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Hazırlanan kalkınma planları ve hedeflerinin, bölgesel planlar ile uyum içinde olması, kurum çalışanlarının da aynı amaç ve hedefler etrafında birliktelik sağlaması gerekmektedir. “Kamu kurumlarının belirlemiş oldukları temel ilke ve hedeflerinin, kalkınma planlarıyla uyum içinde olması, kalkınma planlarında belirlenen politikaların uygulanmasını kolaylaştıracaktır” (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 7).

Kalkınma planlarının kurumlara yüklediği sorumluluklar bulunmaktadır. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018) bu sorumlulukların genel çerçevesini çizmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı bu sorumluluğunu planlı yürütebilmek için stratejik yönetim ve planlama anlayışını yerleştirip uygulamaya çalışmaktadır. Çetin (2013), bu çerçevede stratejik planlamanın Mili Eğitim Bakanlığı bünyesindeki eğitim-öğretim kurumlarında uygulanabilmesi için çalışmalar yapıldığını ifade etmiştir (Çetin, 2013: 88).



Bu çalışmamın temel amacı, eğitim ve kalkınma arasındaki sıkı ilişkiden dolayı planlama sürecinde eğitim yöneticilerinin ve eğitimcilerin planlara bakış algısının incelenip amaçlanan hedeflere ne derece sahip çıktığının ortaya konulması olacaktır. Bu çalışma ile 2010-2014 yılı stratejik planının Trabzon ili okul ve kurumlarında uygulanmasının ve hedeflere ulaşma derecesinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Stratejik yönetimin en önemli araçlarından biri olan stratejik planlama ile ilgili literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Stratejik planlama uygulamalarının yürütülmesinin temel koşullarından birisi, planların gerçekleşme düzeylerinin değerlendirilmesidir. Kurumlarda stratejik planlama faaliyetlerinde okul yöneticileri ve eğitimcilerin stratejik planlamaların gerçekleşme düzeyleriyle ilgili genel algı ve inançları çok etkilidir. Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlarda, stratejik planın gerçekleşme düzeyinin belirlenebilmesi ve stratejik planlama uygulamalarını bütüncül olarak değerlendirmeyi sağlayacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğu açıktır. Bu araştırmanın, literatüre farklı bir yaklaşım kazandıracağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde stratejik planlama, stratejik yönetim, Millî Eğitim Bakanlığının stratejik yönetim anlayışı, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Milli Eğitim Bakanlığının tüm bu süreçlere yaklaşımı ortaya konmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kalkınma planlarında mevcut durum, MEB 2010-2014 Stratejik Planı'nda temel değerler, amaç ve hedefler, Dokuzuncu Kalkınma Planı ve MEB stratejik planlarında eğitim hedef ve stratejiler incelenip planlar arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. MEB (2010-2014) Stratejik Planı ile Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü (2010-2014) Stratejik Planı eğitim hedefleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Türkiye'de uygulanan kalkınma planları, ve MEB stratejik planlarıyla ilgili literatür taraması yapılmış, bilimsel verilere ulaşıp sonuçlar değerlendirilmiştir. Eğitim planlamalarının uygulamadaki sonuçları ortaya konmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, Trabzon ili Ortahisar ilçesindeki stratejik planların uygulayıcıları durumundaki okul idarecilerine ve stratejik planlamada görev alan eğitimcilere görüşme formu ile durum değerlendirmesi yapılmış, eğitimcilerin stratejik planlara bakış algısı ile amaçlanan hedeflere ulaşma düzeyleri araştırılarak uygulamadan doğan sorunlar ortaya konulup analiz edilmiştir. Beşinci bölümde, analiz sonuçlarından

elde ettiğimiz bulgular yorumlanarak 6zg6n sonuçlara ulaşılmıştır. Bulgu ve sonuçlardan yararlanarak 6nerilerde bulunulmuştur.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMININ KAMU KURUMLARINA GETİRECEĞİ YENİLİK VE DÖNÜŞÜMLER

### 1.1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1.1 Yönetim

Yönetimin başlıca ilgi alanı, karmaşık bir yapıya sahip olan insandır. Yönetim bireylerin davranışlarını ve çevresi ile olan ilişkileri inceler. Günlük hayatta her faaliyeti planlayıp kontrol ettiğimiz için aslında her birey bir yöneticidir. Anne-baba evdeki faaliyetleri, başhekim hastaneyi, yönetici kurumu yönetmek zorundadır. Tüm bu uğraşlar birbirinden farklı görünse de aslında birçoğunun ortak özelliği bir örgütü yönetmeleridir (Güçlü, 2003: 63).

Yönetimi örgütler açısından incelersek, örgütün amaçları doğrultusunda bütün kaynakları etkili ve verimli kullanan bir bilim dalı olarak değerlendirebiliriz (Kocaçınar, 2014: 2-6).

#### 1.1.2. Strateji

Uzun yıllarca askeri bir kavramı ifade etmek için kullanılan strateji “Webster’s New, International Dictionary” e göre, bir savaşta zafer için grupların askeri gücünü, şartlara en uygun şekilde yerleştirmesi sanatıdır (Üzün, 2000:1). Strateji, amaçlara ulaşabilmek için alınacak her türlü önlemleri kapsar. Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için izleyeceği yoldur (Güçlü, 2003: 68).

Strateji kavramı, artık sadece askeri alanda değil, her türlü siyasi, ekonomik psikolojik ve idari alanları da kapsamaktadır (Bulut, 2014: 9). Ancak strateji; yönetim literatüründe kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plan kavramları ile sık sık karıştırılmaktadır (Eren, 2000: 13).

Stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Belirlenen hedeflere yol göstermesi bakımından, politikanın genel bir plan olduğu söylenebilir (Dinçer, 2007: 16). Belirlenen hedeflere ulaşmak için eldeki kaynakların etkili

bir şekilde kullanılması anlamına gelen strateji, işletmeyi amaçları doğrultusunda harekete geçirir. Ancak taktik uygulama yönü ile stratejiden daha detaycıdır (Bulut, 2014: 11).

Kullanılış bakımından politikaya benzeyen yöntem, genellikle politikanın ya da stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika, kapsam itibariyle yöntemden daha geniştir. Aynı şekilde strateji ve plan da birbiriyle karıştırılmaktadır. Plan belirlenen hedeflere ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve neyin nasıl yapılacağıının belirlenmesi iken strateji uzun bir zamanı kapsayan seçimler ve amaçlarla ilgilidir (Eren, 2000: 14-17).

Plan, genel bir bakış açısı ile hem stratejiyi, hem de politika ve yöntemi kapsamaktadır. Çünkü plan daha çok işletmenin çevresi ve çevresel etkileriyle sıkı bir bağlantı kurmaktadır (Eren, 2000: 14-17).

### **1.1.3. Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetimin, kavramsal çerçevede yönetim alanında kullanılması 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlar (Ayrancı, 2013: 11).

Stratejik yönetimde değişime uğramayan yönetim fonksiyonlarının daha çok dış çevreye odaklandığı görülür. Çevreden bağımsız hiçbir örgüt olamayacağı için her örgüt çevresi ile etkileşime geçer. Kendisini yeniden yapılandırır ve geliştirir (Bulut, 2014: 13).

Stratejik yönetimle ilgili yapılan tanımlardan, stratejik yönetimin; kamu kurumlarının geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenmesinde ve hedeflerin uygulanması için gerekli işlemlerin yürütülmesini sağlayan bir yönetim tekniği olduğu sonucuna varılabilir (Çoban ve Karakaya, 2010: 343).

Dinçer (2007), etkili strateji geliştirmek ve uygulamak sonra da sonuçlarını değerlendirerek kararlar alma faaliyeti olarak stratejik yönetimi açıklar (Dinçer, 2007: 35). Dinçer'in açıklamalarını destekler şekilde (Karabulut, 2005) “Örgütün hedeflerine ulaşması için kullandığı stratejiler ve bu stratejilerin oluşmasını sağlayan eylem ve kararlar bütünüdür.” şeklinde tanımlamıştır (Karabulut, 2005: 7). Stratejik yönetim, örgütleri yaşadığı çevreden bağımsız olarak düşünmez, bilakis, kararlarını çevre faktörlerini göz önünde bulundurarak verir (Düren, 2002: 1).

Stratejik yönetim konusunda yapılan değerlendirmeler incelendiğinde, stratejik yönetimin üst yöneticilerin sorumluluğunda bir alan olduğu değerlendirilmektedir (Çoban ve Karakaya, 2010: 345). Stratejik yönetimin amacı, örgütsel gelişimi sağlamanın yanında, sorunların üstesinden gelmek ve çözümler üretmektir (Ayrancı, 2013: 14).

Aktan (1997), stratejik yönetimin gayesinin strateji oluşturup akılcı bir şekilde uygulamaya koymak ve sonucunda denetimini yapmak olduğunu ifade eder. Stratejileri geliştirmek için analiz sürecinin önemine işaret ederek stratejinin örgütü nereye ve nasıl ulaştıracağını ve kimler tarafından başarılabileceğinin önemini vurgular (Aktan 1997: 2).

Stratejik yönetimin nasıl ortaya çıktığı incelendiğinde geçmişinin çok eski zamanlara dek uzandığını söylemek mümkündür. Düşünce olarak stratejik yönetimin bilimleşebilmesi için öncelikle sebep-sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Endüstri Devrimini kapsayacak şekilde gelişen bu düşünce 1880'li yılları kapsar (Bulut, 2014: 14).

#### **1.1.4. Stratejik Yönetim ve Özellikleri**

Stratejik yönetim aşağıdaki özellikleri ile diğer yönetimlerden ayrılır (Bulut, 2014: 15-16):

- Stratejik yönetim, işletmenin geleceğini kapsayacak karar alma sürecini organize ettiği için bir üst yönetim planıdır.
- Belirlenen amaç ve hedefler, tüm örgüt çalışanlarının ortak gayesidir.
- İşletmenin misyon ve vizyonuna yönelik uzun bir zamanda amaçlara ulaşabilmek için nelerin yapılması gerektiğine karar verir.
- Stratejik yönetim sosyal bir sorumluluk üstlendiği için iç ve dış çevre arasında bağ kurar.
- Stratejik yönetim, aldığı kararlarda işletmenin tümünü kapsayacak şekilde karar alır ve kaynak paylaşımını etkili yapar.

#### **1.1.5. Stratejik Yönetim ve Yararları**

İşletmeler, stratejik yönetim ile çevreyi değerlendirerek geleceği öngörme imkanı elde ederler. Böylelikle problem çıkması durumunda nasıl hareket edecekleri ve ne gibi önlemler alacakları hakkında hazırlık yapma imkânı bulurlar. Avantajları ve dezavantajları takip etme olanağı yakalarlar. Stratejik yönetim, eşgüdümü tesis etmede müşterek bir gaye oluşturarak işletmenin alt birimlerinin birbirlerinden ayrılıp farklı hedeflere sapmasına

mani olur. Aksi takdirde alt birimler giderek birbirinden uzaklaşarak müşterek gayeyi değil, kendi amaçlarını öne alarak hayata geçirme temayülü gösterecektir. Stratejik yönetimin ana öğeleri; üst yöneticiler, teşkilatın görev ve amaçları, dış unsurlar ve kaynaklar olarak tanımlanmıştır (Üzün, 2000: 10-11).

#### **1.1.6. Stratejik Yönetim ve Aşamaları**

Stratejik yönetimde hiyerarşi, tepe yönetimden başlayıp alt yönetimlere doğru iner. Kuruluşun stratejik hedeflerine karar vermek, üst kademedeki yönetimin mesuliyetinde olmasına rağmen iç ve dış çevre paydaşları ekseriyetle birim idarecilerinden ve idareci gruplardan temin edilir (Dinçer, 1998).

Stratejik düşüncenin hayata geçirildiği sistemli ve planlı bir yaklaşım olan stratejik yönetim; üretme, uygulama ve öğrenme gibi kavramları içerir. Strateji oluşturma aşaması, 'stratejik düşünme' sürecidir. Stratejiler, bu süreçte oluşturulur. Stratejileri tatbik etme aşaması ise belirlenen stratejilerin ve stratejik verilerin uygulandığı adımdır. Stratejileri icra etme esnasında elde edilen verilerin ve kazanılan tecrübelerin, farklı ve yeni stratejik bilgilerin oluşturulmasına katkıda bulunması halini, stratejik bilinçlenmenin bir adımı olarak düşünebiliriz (Bulut, 2014: 18).

#### **1.1.7. Stratejik Yönetim Yaklaşımları**

İşletme stratejisi, problemin ortaya çıktığı durumdan çözüme kadar geçen süreçte çeşitli stratejiler geliştirilebilir (Bulut, 2014: 18).

Geliştirilen bazı yaklaşım ifadeleri şunlardır (Dinçer, 1998: 2):

- Planlama yaklaşımı; sorunların çözümünde bilimselliği esas alan yöntemleri uygular.
- Uyumlaştırıcı yaklaşım; problemlerin direkt çözümüne yönelik adımlar atar. Her adım önceki adım ile desteklenir.
- Sezgisel yaklaşım; yöneticilerin sadece kendi sezgileri doğrultusunda hareket etmesini önemser.
- Faktör yaklaşımı; örgütü başarıya ulaştıracak güçlü ve zayıf yönleri tespit eder.
- Faaliyet alanı belirleme yaklaşımı; ihtiyaçların belirlendikten sonra faaliyet alanı seçme yaklaşımıdır.

- Taklit yaklaşımı, diğer işletmelerin hedeflerini gerçekleştirdiği faaliyetleri taklit edip sonuca gitmeyi amaçlar.

### **1.1.8. Stratejik Planlama Süreci**

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif etmektedir. Bu süreçte kuruluşun amaç, hedef ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerini belirlemesi gerekir. Planlama, uzun süreli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşımaktadır. Kuruluş bütçesinin, stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanması, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasını sağlar. Ayrıca hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder (DPT, 2006: 7).

Stratejik planlama sistemi, kendi içinde “Şu anda neredeyiz?”, “Nerede olmayı istiyoruz?”, “Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?”, “Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” ve “Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz?” sorularına yanıt arar (Bulut, 2014: 20). Bu sorulara verilecek yanıtlar, stratejik planlamanın içeriğini oluşturur. Bu çerçevede stratejik planlama (DPT, 2006: 7-8):

Sonuçların ve değişimin planlanmasıdır, gerçekçidir, kaliteli yönetimin aracıdır, hesap verme sorumluluğuna temel oluşturan katılımcı bir yaklaşımdır. Günü kurtarmaya yönelik bir şablon değildir. Salt bir belge olmadığı gibi sadece bütçeye dönük değildir.

Stratejik planlama, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Bu soruların cevapları stratejik planlama sürecini oluşturur. “Neredeyiz?”, kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerin iç ve dış ortamının kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içerir. “Nereye gitmek istiyoruz?”, kuruluşun varoluş amacının kısa ve öz ifadesi demek olan ‘misyon’ ile açıklanır. Ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan ‘vizyon’; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar

olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir (H.Ü. 2015:1).

Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu yanıtlar. Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerlerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan varılacak neticelerle planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır (H.Ü., 2015: 1).

### **1.1.9. Kamu Kurumları ve Millî Eğitim Bakanlığı İçin Stratejik Planlama**

Kamu idarelerinde stratejik planlamaların icra edilmesi çalışmaları kanuni zorunluluk olmuştur. Kamu idaresini bu değişime zorlayan yasal zorunluluklar vardır. AB Müktesebatının Edinilmesine Dair Türkiye Milli Programı ile Dokuzuncu Kalkınma Planı, kamuda stratejik planlamayı zaruri hale getirmektedir (Güner, 2004).

Ülkemizde, kamu idarelerinde stratejik yönetim ve stratejik düşünce yaklaşımına yönelik önemli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. İktisadi ve idari yapımızda vasat ve uzun süreli yaklaşımın daha güçlü kılınması, çıktılardan ziyade neticelere motive olma, başarıyı önemseme, hesap verme mesuliyeti ve ortak akıl oluşturma kültürü gibi ihtiyaçları doğuran problemlere yanıt veren etkili bir planlama yaklaşımı Türkiye’de de gündem oluşturmuştur (DPT, 2006: 9).

## **1.2. STRATEJİK PLANLAMANIN KAMU KURUMLARINA GETİRİLERİ**

### **1.2.1. Getireceği Yenilik ve Dönüşümler**

Kamu kurumlarının, stratejik planlarını oluşturmaları gelecek planlaması kapsamında vizyon, misyon, amaç ve hedeflerini belirleyip bütçe hedeflerini Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre maliyetlendirmelerini, bu planda tahmin edilen kuruluş vizyonu, görevi, gaye ve hedefleri ile uyumlu olacak şekilde performans geliştirmesi yasal zorunluluktur (Başbakanlık, 2016: 2).

Tüm kamu kurumları, bütçelerini stratejik planlarda belirledikleri hedef ve politikalarıyla aynı doğrultuda sürdürmek zorundadır (DPT, 2006: 10).



Kamu yönetim reformu çerçevesinde, kuruluşların yönetimlerinden ve stratejik planlamalarından beklenen, kurumun politika ve hedeflerinin bir sistem dâhilinde gerçekleşmesini ve eldeki kaynaklardan en üst düzey verimin elde edilmesini sağlamak olduğunu söyleyebiliriz.

### **1.2.2. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kurumların Sorumlulukları**

10.12.2003 yılında yürürlüğe giren Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunla 01.01.2006 tarihinden itibaren uygulamaya konulmuştur (Başbakanlık, 2016: 2).

Kanun; stratejik planı, kamuda uzun ve orta vadeli hedef ve amaçları, hükümet politikalarını, üst politika belgeleri ve kalkınma planları ile uyumlu olacak şekilde yürütülen metinler olarak görür (Başbakanlık, 2016: 2). Kanun ayrıca planlama ve bütçe esasları doğrultusunda kamu idarelerinin ölçülebilir hedefler oluşturup bunları gerçekleştirmek için katılımcılığı esas alan kalkınma planlarıyla uyumlu stratejik plan hazırlamaları gerektiği üzerinde durur (Başbakanlık, 2016: 3).

DPT Müsteşarlığı, kamuda hazırlanacak stratejik planların genel çerçevesini çizip sürece ilişkin takvimin belirlenmesinde Maliye Bakanlığı tarafından yetkilendirilmektedir. Maliye Bakanlığı da, DPT Müsteşarlığı ile kurumların bütçelerinde performans göstergelerinin belirlenmesi ve bu göstergeler etrafında bütçe denetimlerini yapar (Başbakanlık, 2016).

Kanunun genelinde, stratejik planlamanın üst yönetim planı olduğu ve işleyişten bütçeleme sürecine kadar tepe yöneticilerinin sorumluluğu olduğu açıklanır (Başbakanlık, 2016).

MEB, 2010-2014 yıllarını kapsayacak şekilde beş yıllık hazırladığı ilk stratejik planı, gerekli yasal mevzuatı uygulayarak tamamlamıştır. 2014 yılında sonuçları alınarak uygulamaya ait değerlendirilmesi kamuoyu ile paylaşılmıştır.

### **1.3. EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA**

Eğitimde ortaya çıkan yeni yaklaşımların, eğitim-öğretim kurumlarında uygulanıp yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Bu açıdan eğitim kurumlarının

çağdaş düzene ayak uydurmaları kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve hazırladığı planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Toplumsal bir gerçeklik olan değişim, tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hâle gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşılmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının - özellikle okulların- gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri; yenilik yapmalarını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hâle getirmektedir (MEB, 2010a: 1).

Dünyadaki gelişmeler Türk kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede, toplumun taleplerine karşı duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf ve etkin bir kamu yapılanmasının gereği olarak “Stratejik Yönetim” yaklaşımı benimsenmiştir (MEB, 2010a: 1).

MEB Stratejik Planı hazırlanırken planlama sürecinin her aşamasında Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının katılımı sağlanmaya çalışılmış, bununla birlikte paydaşların görüş ve önerilerine de başvurulmuştur.

Stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesi sırasında öncelikle aşağıdaki mevzuat temel alınmıştır (MEB, 2010a: 1-2):

24/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,

22/12/2005 tarih ve 5436 sayılı bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılması hakkında kanun,

26/05/2006 tarihli Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu,

Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi,

Kamu İdareleri Faaliyet Raporlarının Düzenlenmesi ile Bu İşlemlere İlişkin Diğer Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik.

Bu temel referans belgelerin yanı sıra, diğer kurumların stratejik planlarına ve kurumsal deneyimlerine de başvurulmuştur. Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı'nın uygulanması 01 Ocak 2010 tarihinde başlamış ve 31 Aralık 2014 tarihinde sona ermiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MEB STRATEJİK PLANININ GENEL YAPISI

#### 2.1. MEB STRATEJİK PLANINA GENEL BAKIŞ

Dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler, toplumları etkiler. Tüm kurumların etkilendiği bir ortamda eğitim kurumlarının da yenilenmesi, çağın gerekli gördüğü yaklaşımları hayata geçirmesi gereklidir. Değişen toplum karşısında kendini yenilemeyen ve sorgulamayan bir eğitim sisteminin yürümesi imkânsızdır.

Eğitim kurumlarının işlevselliğini gerçekleştirebilmesi, gerçekçi planlama ve bu planını etkin uygulamasına bağlıdır. Eğitim kurumlarının ve okulların gelişmesi için, çevre ile entegrasyonu ve devamında çevreyi değişime hazırlayabilmeleri, inovatif olmaları ve bunu çevreye yansıtmaları gerekmektedir (Bulut, 2014: 29).

Milli Eğitim Bakanlığı, stratejik planlama uygulamasının eğitim ve öğretim kurumlarında etkili olmasını sağlamak için genel ve kapsamlı bir plan hazırlamıştır. Bu plan doğrultusunda okullarda ve tüm kurumlarda stratejik planların kurumsal kültür olarak özümsemesini sağlamak amacıyla stratejik planlar uygulamaya koyulmuştur. 5018 sayılı kanuna göre her kurum stratejik planını ulusal planlara uygun olarak hazırlamak zorundadır. Kanunun içeriğine göre, kamu idareleri; paydaşları ile katılımcı yöntemleri benimseyerek belirli kriterler çerçevesinde vizyon ve misyonlarını oluşturarak, amaçlarını ve ölçülebilir stratejik hedeflerini ortaya koymak durumundadır. Ayrıca temel performans göstergelerini önceden belirleyerek bunları ölçme, süreci izleme ve değerlendirme amacını benimseyerek stratejik planlarını hazırlar. Bu bakımdan 01 Ocak 2010 tarihinde uygulanmaya başlanan MEB Stratejik Planı, Aralık 2014 sonunda tamamlanmıştır. MEB stratejik planının ilk bölümünde, planlama süreci içerisinde izlenecek genel yapı ve bu yapının aşamaları ortaya konmuştur. Planın ikinci bölümünde, durum analizi ortaya koyularak bu kapsamında Bakanlığın tarihsel süreci, yükümlülükleri ve mevzuat analizi, ilişkili faaliyetleri, elde ettiği ürünler, paydaş analizi, kurum içi ve çevre analizi yer almıştır. Üçüncü safhada, geleceğe yönelim irdelenmiştir. Bu bölümde Bakanlığın misyonu, vizyonu, temel değerleri, temaları, stratejik amaçları, hedefleri, performanslarına ait sayısal göstergeler ile izlenecek politikalara ve stratejilere yer verilmiştir. Son bölümünde, Milli Eğitim Bakanlığının stratejik planlamasına ait izleme ve değerlendirme bölümü bulunmaktadır (MEB, 2010a: 2).

## 2.2. MEB (2010-2014) STRATEJİK PLANININ HAZIRLANMASI

Kamu yönetim sistemimizde stratejik planlamaya esas uygulamalar başlatılarak zorunlu hale getirilmiştir. Bu bakımdan kamu sistemimizi bu değişim ve dönüşüme zorlayan faktörler bulunmaktadır. AB müktesebatının getirdiği yükümlülüklerle Türkiye ulusal programı ve uzun vadede stratejik planlama ile Dokuzuncu Kalkınma Planı, kamu idarelerinin stratejik planlar yapmasını, kalite yönetim sistemi oluşturmasını, bütçeleme ve performans sonuçlarına göre güncellenmesini zorunlu kılmıştır (Çetin, 2012: 12) Bu kapsamda strateji geliştirme süreci beş basamakta incelenmektedir. Bunlar:

- a. Vizyon tanımlaması,
- b. Amaçlara ulaşma önündeki engellerinin tespit edilmesi,
- c. Engelleri ortadan kaldırmak için öneriler oluşturulması,
- d. Önerileri uygulamaya geçirmek için yapılacak eylemlerin tanımlanması,
- e. Yürütülecek eylemleri uygulamak için yılın altı aylık dönemleri içine alan teferruatlı çalışma programı hazırlanmasıdır.

Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşması, iyi bir planın hazırlanması ve uygulanmasıyla başlar. Tüm bireyler eğitim kurumlarından geçtiği için, eğitim planlamasının iyi yapılması gerekir. Stratejik planlama süreci “yasal çerçeve ve hazırlık dönemi, eğitim dönemi, planın hazırlanması, planın uygulanması, izleme ve değerlendirme” olmak üzere beş ayrı bölüm olarak belirlenmiştir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı hazırlanırken on aşamalı bir model ortaya konmuştur (MEB a, 2010: 8). Bunlar:

1. Stratejik planlama sürecinde ortak görüş oluşturma ve sürecin başlatılması: Yasal mevzuat hazırlama, plana hazırlık yapma, planlama üst kurulu oluşturma, stratejik plan koordinasyon ekibi ve stratejik planlama ekiplerinin oluşturulması,
2. Kurumsal yükümlülüklerin tanımlaması: Mevzuat analizinin yapılması, yasal yükümlülükler ile üst politika belgelerinin eğitime ait hedeflerinin incelenmesi,
3. Kurumun vizyon, misyon ve temel değerlerinin oluşturulması,
4. Kurumun iç ve dış çevresinin analiz edilip, değerlendirilmesi: Kurum paydaşlarının analizi yapılarak ortaya konması, paydaş görüşlerinin alınarak GZFT ve PEST analizlerinin yapılması,
5. Eğitim sistemde stratejik alanların belirlenmesi,

6. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik planı oluşturularak stratejik yönetim anlayışının yerleştirilmesi,
7. Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planının incelenerek benimsenmesi: Plan hazırlanırken her aşamada Bakanlık birimlerinden görüşlerin alınması,
8. Etkili bir vizyon geliştirilip temel değerlerin, misyon ve vizyonun gözden geçirilip güncellenmesi,
9. Aktif uygulamaya geçiş sürecinde performans programlarının oluşturulması,
10. İzleme ve değerlendirme ile sürecin tamamlanmasıdır.

### **2.2.1. Stratejik Plan'da Misyon, Vizyon ve Temel Değerler**

Her kurum ve kuruluşun, kâr amacı olsun veya olmasın bir “var olma sebebi” vardır. Biz neden ve niçin varız? Bu soruların cevabını veren, kurumun ne yaptığını ve var oluş felsefesini içeren bu yaklaşıma “misyon” denir. Misyon örgütün neleri yapması gerektiğini ortaya koyar (Aşgın, 2006: 17). Organizasyonların varlık sebebi doğrultusunda, gelecekte ulaşmak istediği ideal yer, ‘vizyonu’ ile ortaya konulur. Bu bakımdan vizyon, organizasyonun ideal geleceğini gösterir. Kurumların vizyonu, misyon ifadesinden daha kapsamlı bir ifade ile, gelecekte olmak istedikleri durumu ifade eder. Bir başka ifade ile kurumun gelecekte ulaşmayı planladığı hedefi tanımlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 69). Vizyon; uzun vadede, kuruluşun stratejisini, amaçlarını ve hedeflerini belirlemede yol gösterici olmalıdır (Durna ve Eren, 2002: 55).

Kurum içinde temel değerlerin bir kültür ve davranış haline gelebilmesi için, kurumdaki üst düzey yöneticilerin, bir misyon ve vizyona sahip olmaları gerekir (Akgemci, 2008: 27). Kurum için geleceğin oluşturulması, çalışanların bu noktada katkı verecek düzeye getirilmesi için temel değerlerin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (DPT, 2006: 30):

- Değer ve inançlar açık ve net bir şekilde ifade edilmeli,
- Çalışanları destekleyen bir yaklaşımda olmalı, çalışanların niçin çalışacaklarına dair temel yaklaşımı ortaya koymalı,
- Kuruma ait misyonu ve vizyonu desteklemeli,
- Kurumun kültürel süreci için değişim dinamiklerine vurgu yapmalı,
- Kurumun etik değerlerini içermeli,
- Çalışma felsefesi betimleyici olmalı,

- Kuruluşa ait vizyonu gerçekleştirme amacını desteklemeli,
- Herkes tarafından algılanan ve iz bırakan yapısı olmalı,
- Uygulanabilir olmalı,
- Tanımı açısından özgün olmalı,
- Yazılışı açısından sıradan olmamalı,
- Yönetici ve çalışanları yönlendirici olmalı,
- Kurum kültürüne yönelik olmalıdır.

Temel değerlerin kurum paydaşları tarafından benimsenip kabul görmesi, kurum kültürünün oluşumu için önem arz etmektedir. Değerler, üç temel kavram ile düşünülebilir. Bunlar; kuruluşun çalışanlar ve paydaş ilişkilerine yönelik değerleri anlamında, “*kişiler*”; yönetme, karar verme ve hizmet üretimi sürecine yönelik değerleri anlamında, “*süreçler*”; kurumun ortaya koyduğu mal ve hizmet kalitesine ilişkin beklentileri anlamında, “*performans*” olarak ifade edilebilir (DPT, 2006: 31).

### **2.2.2. Stratejik Plan’da Eğitim-Öğretim Amaç ve Hedefleri**

Stratejik amaç, kuruluşta hedeflenen sonuçların kavramsal ifadesi diye tanımlanmaktadır. Stratejik amaçlar, kuruluşa ait hizmet uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade etmektedir (DPT, 2006: 2). Stratejik amaçlara ait özellikler şu şekilde özetlenebilir (DPT, 2006: 32):

- Kuruluşun misyonuna katkıda bulunmalı,
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle örtüşmeli,
- İddialı, gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı,
- Ulaşılması istenen sonuçlar net olmalı, fakat bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalı,
- Hedeflere ait sınırları ortaya koymalı,
- Durum analizine göre güncellenmeli,
- Belli bir zaman dilimini kapsamalı,
- Değiştirilmesi zaruri olmayan dış etkenlerde değiştirilmemelidir.

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik kendine özgü ve ölçülebilir alt amaçlardır. Aynı zamanda ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman

dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir (DPT, 2006: 34). Bu bakımdan hedefler oluşturulurken;

- Net ifadeler kullanılmalı ve anlaşılır olmalı,
- Ölçülebilir, iddialı ama gerçekçi olmalı,
- Belli bir zamanı ifade edip, sonuçlara önem vermelidir.

Amaç ve hedeflerde, kesinlik ve ölçülebilirlik bulunmalıdır. Amaç ve hedefleri, vizyonun belli bir zaman dilimi sürecinde nicelik olarak belirtilmiş şekli olarak ifade edebiliriz (Ülgen ve Mirze, 2013: 70). Milli Eğitim Bakanlığı, Stratejik Planı da hâlihazırda bulunan eğitim öğretim hizmetlerinin sorunları üzerinden gruplandırarak amaç ve hedefleri belirlemiştir:

### **2.2.2.1. Okul Öncesi Eğitim’de Amaç ve Hedefler**

Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı’nda okul öncesi eğitiminin genel amacı, “Okul öncesi eğitimi yaygınlaştırarak; çağ nüfusunun, temel yaşam becerilerini öğrenmesini, ilköğretime hazırlanmasını, elverişsiz çevreden gelen çocuklar için ortak bir yetiştirme ortamı oluşturulmasını, Türkçenin doğru ve güzel konuşulmasını sağlamak” olarak belirlemiştir (MEB, 2010: 76). Bu kapsamda amacın gerçekleştirilebilmesi için belirlenen hedefler şu şekilde özetlenebilir:

1. Okullaşma oranını % 33’ten % 70’in üstüne çıkararak 2014 yılı sonuna kadar anaokulu ve derslik sayısını arttırmak,
2. Okul öncesi eğitimde öğretmen sayısının tamamını karşılamak,
3. Okul öncesi eğitimi cazip hale getirerek farkındalık oluşturmak,
4. Okul öncesi eğitimi yaygınlaştırmak ve niteliğini yükseltmek için, bağımsız anaokulu yapılması ve donatımı ile ana sınıflarının donatımı için kaynak planlaması yapmaktır (MEB, 2010: 76).

### **2.2.2.2. İlköğretimde Amaç ve Hedefler**

Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı’nda ilköğretimin stratejik amacı; “her bireyin iyi bir vatandaş olması için Atatürk ilkelerine bağlı, bilimsel düşüncüyü rehber edinmiş, demokrasi kültürü ve değerlerini benimsemiş, insan haklarına saygılı, ruhsal, bedensel ve zihinsel yönden sağlıklı ve dengeli yetişmiş, çevreye duyarlı ve özgüveni gelişmiş bireyler

yetiştirmek” olarak belirlemiştir (MEB, 2010: 76). Bu kapsamda amacın gerçekleştirilebilmesi için belirlenen hedefler şu şekilde özetlenebilir:

1. Okullaşma oranını % 98,20’den % 100’çıkarmak,
2. Okul terklerini sonlandırmak,
3. İlköğretimde derslik başına düşen ğrenci sayısını 30’a indirmek,
4. İlköğretim programını; öğrencilerde temel bir demokrasi anlayışı oluşturma, kültürünün zmsemi, değerlerine bağlı, evrensel ilkeleri benimseyen yapıya kavuşturmak,
5. Öğrencileri, okullardaki koruyucu sağlık hizmetlerinden yararlandırmak (MEB, 2010: 85),
6. Taşımalı eğitimin ğrenci hizmet kalitesini artırarak, YİBO’ların kapasitesini % 90’ın üzerine çıkarmak ve burslu ğrenci sayısını her yıl % 5 arttırmaktır (MEB, 2010: 86).

### **2.2.2.3. Ortaöğretimde Amaç ve Hedefler**

Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı’nda ortaöğretimin stratejik amacı; “ğrencileri esnek bir yapı içinde, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda, ortak bir genel kültür verilerle st öğrenime ve geleceğe hazırlamak” olarak belirlemiştir (MEB, 2010: 96). Bu kapsamda amacın gerçekleştirilebilmesi için belirlenen hedefler şu şekilde özetlenebilir:

1. Yatay ve dikey geçişlere kolaylık sağlayarak esnek bir yapıya geçmek, okul terklerini % 5’in altına düşürmek,
2. Ortaöğretimde ğrencilerimizin sınıf geçme oranlarını % 96’ya çıkarmak,
3. Brüt okullaşma oranını % 90’ın üzerine çıkarmak,
4. Okullaşma yüzdesinde kız-erkek farkını % 8.9’dan % 2’ye indirmek,
5. Ortaöğretim ağındaki bireylerin pansiyon ve burs hizmetlerinden yararlananlarının sayısını % 25 arttırmak,
6. Sınıf mevcutlarının 30’a indirgenmesi için mevcut alt yapı ihtiyaçlarını gidermek, başarı değerlendirme kriterlerinin kontrol edilmesi ve iyileştirilmesini sağlamak,
7. Psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinden daha fazla hizmet alınması için rehber ğretmen kadrosunu arttırmaktır (MEB, 2010: 97-98).



#### **2.2.2.4. Mesleki ve Teknik Eğitimde Amaç ve Hedefler**

Milli Eğitim Bakanlığının Stratejik Planı'nda mesleki ve teknik eğitimin stratejik amacı; “sektörle iş birliği gelişmiş, esnek ve modüler program çeşitliliğine sahip, teknolojik altyapısı güçlü ve daha çok talep edilen bir mesleki teknik eğitim yapısına ulaşmak” olarak belirlemiştir (MEB, 2010: 101). Amacın gerçekleştirilebilmesi için belirlenen hedefler şunlardır:

1. Genel ortaöğretim seviyesinde mesleki ve teknik eğitimin okullaşma oranını en az % 50'ye çıkarmak,
2. Sektörlerle iş birliği içerisinde, donanımlı iş gücünü yetiştirme ve mezun istihdamı için çalışmalar yapmak,
3. İş gücü piyasasının taleplerine bağlı olarak beliren yeni alan ve dalların öğretim programlarını modüler yapıda güncellemek,
4. Mesleki eğitim için uluslararası akreditasyon sağlamak,
5. Mesleki teknik eğitimin farkındalığını artırmak,
6. Mesleki eğitimde paydaş işbirliğini artırarak il, bölge ve ulusal düzeyde işgücü ihtiyaç planlamasını gerçekleştirmek,
7. İşgücü piyasasının talepleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan alanlara eleman yetiştirmek ve eğitim etkinliklerini gerçekleştirmek için bürokratik işlemleri kolaylaştırarak sertifikaların iş dünyasında geçerli olmasını sağlamak,
8. Öğrencilerin, alanlarına ait yeteneklerini geliştirmek için uygulamalı eğitimi artırmaktır (MEB, 2010: 101).

#### **2.2.2.5. Özel Eğitim ve Rehberlikte Amaç ve Hedefler**

Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı'nda özel eğitimin amacı; “özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirebilmelerini ve toplumla bütünleşmelerini sağlamak üzere tanıma, tanılama ve yöneltme hizmetlerinin niteliğini geliştirmek” olarak belirlenmiştir (MEB, 2010: 120). Bu kapsamda amacın gerçekleştirilebilmesi için belirlenen hedefler şu şekilde özetlenebilir:

1. Rehberlik hizmetlerini yaygınlaştırmak için öğretmen kadrosunu güçlendirmek öğrenci ve velilerin erişimini sağlamak,
2. RAM'ların eğitsel tanılama hizmetleri ile rehberlik hizmet standartlarının her yıl % 20'sini standartlara uygun hale getirmek ve sayısını % 12 artırmak,

3. Destek eğitimi odalarının ve özel eğitim sınıflarının sayısını % 50 artırmak,
4. Özel eğitim okulu sayısını % 25 artırmak ve bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin % 20'sinin özel eğitim alanında eğitim almasını sağlamak, ayrıca özel eğitim okul-kurumundaki erken eğitim ve okul öncesi eğitim sınıflarının 65 olan sayısını 110'a çıkarmak,
5. Ülke genelinde 49 ildeki 54 Bilim-Sanat Merkezi sayısını 94'e çıkarmaktır (MEB, 2010: 120-121).

### **2.2.3. MEB (2010-2014) Stratejik Planı ile Dokuzuncu Kalkınma Planının Eğitim Hedefleri Arasındaki İlişki**

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) (DKP), “İstikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen, AB’ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye” vizyonu ve uzun vadeli strateji (2001-2023) çerçevesinde hazırlanmıştır (DPT, 2006: 1).

Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda eğitim hedef ve stratejilerine ilişkin öngörüler şöyle özetlenebilir (DPT, 2006: 4):

- Eğitim sisteminin geliştirilmesi,
- Kültürün korunması, geliştirilmesi ve toplumsal diyalogun güçlendirilmesi,
- İstihdamın artırılması amacı ile işgücü piyasasının geliştirilmesi,
- Eğitimin işgücü talebine duyarlılığının artırılması,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılmasıdır.

Milli Eğitim Bakanlığının Stratejik Planı’ndaki amaç ve hedefler, 2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı, üst politika belgelerindeki eğitim hedefleri ve diğer bakanlıkların stratejik planları ile karşılaştırılarak uyumlu hale getirilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığının Stratejik Planı’ndaki hedefler, üst politika belgelerindeki hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak şekilde düzenlenmiştir (MEB, 2010: 55).

### **2.2.4. Dokuzuncu Kalkınma Planında Mevcut Durum**

DKP incelendiğinde eğitim alanındaki mevcut durum şu şekilde özetlenmiştir:

2000 yılında toplam işgücünün % 73.8’i, 2005 yılında ise % 67.3’ü lise altı eğitimlilerden ve okuma yazma bilmeyenlerden oluşmuştur. İşgücü içinde yükseköğretim

ve fakülte mezunlarının payı 2000 yılı itibariyle %8.8, 2005 yılında %11.5'tir. Eğitim sistemimiz işgücü piyasasının taleplerini karşılamada yetersiz kalmıştır. Genç ve eğitilmiş kişilere ait işsizlik oranları düşmemiştir. İşgücü piyasasının taleplerine cevap verilememiştir (DPT, 2006: 38).

Mesleki eğitimden mezun olanların işsizlik oranı yüksektir. Bu bakımdan eğitim müfredatı yeniden değerlendirilecek, mesleki eğitim işgücü piyasasına göre revize edilecektir. Eğitim kurumları dışında kazanılan becerileri belgelemek için "Ulusal Mesleki Yeterlikler Kurumu"nun oluşturulması çalışmalarına başlanmıştır. Eğitim kurumları dışında kazanılan becerileri belgelendirilerek tutarlı ve güvenilir, meslek standartlarına uygun bir sınav ve belgelendirme sistemi gerçekleştirilememiştir. Eğitim sisteminin geliştirilmesi amacıyla çağ nüfusunun eğitime erişiminde gelişmeler sağlanmıştır (DPT, 2006: 38).

Zorunlu temel eğitimin sekiz yıla çıkarılmasıyla, öğrenci sayısında büyük artış sağlanmıştır. Eğitim kalitesinin yükseltilmesi için gerekli altyapı, donanım ve öğretmen ihtiyacının karşılanması çalışmaları devam etmektedir. Üniversite ve mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları arasında program bütünlüğünün bulunmaması nedeniyle mezunlarının istihdamı artırılmamaktadır (DPT, 2006: 39).

Eğitim sistemi sınav odaklıdır. Bu nedenle eğitimden beklenen amaçlara ulaşılamamakta, sınav hazırlıkları ve eğitime ayrılan kaynaklar verimsiz kullanılmaktadır. Bu süreç öğrenci ve velilerde ekonomik, toplumsal ve psikolojik sorunları beraberinde getirmektedir (DPT, 2006: 40).

### **2.2.5. Dokuzuncu Kalkınma Planı Eğitim Hedefleri**

DKP'nın eğitim amaç ve hedefleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

#### **2.2.5.1. Hayat Boyu Öğrenme ile İlgili Hedefler**

Hayat boyu öğrenmeyle ilgili hedefler şu şekilde özetlenebilir:

Bireylerin istihdam becerilerini arttırmaya yönelik yaşam boyu öğrenme stratejileri geliştirilecektir. Çıracılık ve halk eğitiminin yapılandırılması, özel sektör ve STK'ların bu alanda faaliyet göstermeleri sağlanacaktır. Eğitim sistemimiz, insan kaynaklarının geliştirilmesini desteklemek üzere, yaşam boyu eğitim yaklaşımıyla ele alınacaktır.

Sistemin etkinliği, erişilebilirliği ve fırsat eşitliğine dayalı yapısı güçlendirilecektir. Bunun yanında toplumun yaşam boyu eğitim anlayışını benimsemesi amacıyla e-öğrenme, yaygın eğitim imkânları ve meslek edindirme çalışmaları artırılacaktır (DPT, 2006: 54).

### **2.2.5.2. Mesleki Eğitim ile İlgili Hedefler**

Mesleki Eğitim ile ilgili hedefler şu şekilde özetlenebilir:

İşgücü piyasasına ilişkin bilgi sistemleri geliştirmek, eğitim ve işgücü piyasasının daha esnek bir yapıya kavuşturmak, istihdamı ve işgücü verimliliğini artırmak, insan gücü arz ve talep eğilimlerini belirlemek, istihdam ve meslek durumlarının verilerini üretmek, işgücü piyasasının ihtiyaç analizlerini yapmak. Bunun yanında mesleki ve teknik eğitimde modüler sisteme geçmek, yükseköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki mesleki eğitimi, program bütünlüğünü esas alan tek bir yapıya dönüştürmek, uygulamalı eğitime önem vererek donanımlı öğrenci yetiştirmektir.

Diğer taraftan piyasanın ara eleman talepleri için organize sanayi bölgelerinde (OSB) ilgili kurumlar ve özel sektör ile etkili işbirliğine gidilerek çeşitli mekanizmalar kurulacaktır. Nitelikli işgücü yetiştirmenin özendirilmesi için işletmeler teşvik edilecektir (DPT, 2006: 56).

### **2.2.5.3. Temel Eğitim Hedefleri**

Eğitime erişimin kolaylaştırılması için öğretmen ve genel altyapı ihtiyaçı karşılanacaktır. Eğitim hizmetleri çeşitlendirilerek, toplumsal farkındalık düzeyi yükseltilecektir. Erken çocukluk ve ana-baba eğitimleri artırılacak, eğitimin yaygınlaştırılması için tüm mahalli ve merkezi kurumların işbirliği yapması sağlanacaktır. Ayrıca eğitimde kaliteyi artırmak amacıyla, müfredatlar ülke geneline uyarlanacaktır (DPT, 2006: 57).

### **2.2.5.4. Ortaöğretim Hedefleri**

Ortaöğretim; program türünü esas alan esnek bir yapıya kavuşturulacak, programlar modüler sisteme göre yapılandırılacaktır. Eğitim sistemi sınav odaklı yapıdan kurtarılacaktır. Yükseköğretime giriş sisteminin yapısı, okul başarisına dayalı ve müfredatla uyumlu bir yapı şeklinde oluşturulacaktır. Ortaöğretim ve yükseköğretime hazırlık dershanelerinin özel okullara dönüştürülmesi çalışmaları yapılacaktır. Ortaöğretim

okullaşma oranlarında önemli artışlar hedeflenmektedir. Yükseköğretim okullaşma oranının yüzde 48'e ulaşması hedeflenmiştir. Yabancı dil yaygınlaştırılacak, bilişim teknolojilerinin derslerde kullanılması özendirilecektir. Özel eğitime gerek duyan öğrencilerin eğitiminde, kaynaştırma yöntemine öncelik verilecektir (DPT, 2006: 60).

#### **2.2.5.5. Kurumsal Yapı ile İlgili Hedefler**

MEB merkez teşkilatında hizmeti önceleyen yapılanmaya gidilecektir. MEB'in kurumsal yapısı güçlendirilecek, taşra teşkilatına ve eğitim kurumlarına yetki devri yapılacaktır. Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde eğitim sektörlerine ayrılan kamu yatırım payı artırılacaktır. Eğitim kurumlarında kalite güvence sistemi kurulacak buna göre kalite standartları belirlenecektir. Eğitim kurumlarının yetkileri ve kurumsal kapasiteleri artırılacak, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecektir (DPT, 2006: 61).

Eğitim yönüyle kalkınma planları incelendiğinde, temel eğitim politikalarının ve ana ilkelerin diğer sektörlerle ilişkili bir şekilde ele alındığı görülür. Kalkınma planlarında, eğitimle ilgili üç temel amaç göze çarpmaktadır. Bunlar:

- Toplumun eğitim seviyesini yükseltmek,
- Toplumun ihtiyacı olan nitelik ve nicelikte üstün insan gücü yetiştirmek,
- Eğitim sisteminde sosyal adalet ve fırsat eşitliği sağlamaktır (Korkmaz, 1995: 5).

### **2.3. MEB (2010-2014) STRATEJİK PLANI İLE TRABZON MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ (2010-2014) STRATEJİK PLANININ EĞİTİM HEDEFLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Trabzon İl MEM Stratejik Planı, 01 Ocak 2010 tarihinden 31 Aralık 2014 tarihine kadar uygulanmak üzere, Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı esas alınarak hazırlanmıştır. Stratejik plan giriş ve altı ana bölümden oluşmuştur (MEM, 2010: 9). Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı'na ait bölümleri özetle şöyledir:

Giriş bölümü, stratejik plan hazırlık çalışmalarını, planın hazırlanma aşamalarını ve gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin bilgileri içermektedir. Birinci bölümde, Trabzon'daki eğitim öğretim kurumları hakkında tarihsel bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde Trabzon il MEM'in yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, faaliyet alanları, ürün ve hizmet alanları, ilgili birimlerin görev ve sorumlulukları ile hizmet çeşitliliği bilgilerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, paydaş analizi, kurum içi

analiz ve çevre analizi yapılmıştır. Beşinci bölümde, çevre ve GZFT analizi ile temel değerler, misyon ve vizyon, ilkeler, temalar, stratejik amaçlar, hedefler, faaliyetler, performans göstergeleri, tahmini maliyet tabloları, politika ve stratejilere yer verilmiştir. Son bölümde ise izleme ve değerlendirme yöntemleri ile birlikte maliyet ve sorumluluk tablolarına yer verilmiştir (MEM, 2010: 9).

“Kamu idareleri, stratejik planlarını, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlamaları gerekir. Ayrıca Bakanlar, bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı kamu idarelerinin stratejik planlarını kalkınma planlarına ve programlara uygun olarak hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanı’na; mahallî idareler için İçişleri Bakanı’na aittir (a.g. yönetmelik mad.10)” (DPT, 2006) şeklinde ifade edilmektedir. Kamu idareleri, stratejik plan hazırlarken hem kurumsal hiyerarşi hem de yönetici anlamında bağlı ve sorumlu olduğu üst politika belgelerine bağlı kalmalıdır.

### **2.3.1. Trabzon MEM (2010-2014) Stratejik Planında Stratejik Amaçlar**

Trabzon MEM (2010-2014) Stratejik Planı’nda yer alan eğitim-öğretim hizmetleri ile ilgili amaçlar şunlardır:

1. Trabzon ilinde 36-72 ay çocuklarına yönelik okul öncesi eğitimi yaygınlaştırma,
2. İlköğretimi, ortaöğretimi, mesleki ve yaygın eğitim kurumlarını geliştirme,
3. Öğrencilerimizi şiddet ve kötü alışkanlıklardan uzak tutma; kurumlarımızın sağlıklı bir çevreye sahip olmalarını sağlama ve öğrencilerin yaşam kalitelerini yükseltme,
4. Trabzon’da yönetici ve öğretmenlerin eğitim-öğretim alanındaki gelişmeleri yakından izlemesi ve takip edebilmesi için hizmet içi eğitim faaliyetleri geliştirme,
5. Trabzon MEM’e bağlı eğitim kurumlarının sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerini çeşitlendirme, yaygınlaştırma, tanıtma ve “Çocuk Dostu Şehir Projesi” standartlarına ulaştırma,
6. Sağlık eğitimi, beslenme, kişisel temizlik, çevre ve okul sağlığı alanlarında çalışmalar yapma,
7. Ekonomiye gelir getirecek biçimde bilgi ekonomisi becerilerini yaygınlaştırma,
8. Şehrimize yeni eğitim kurumları kazandırma; mevcut eğitim kurumlarının güçlendirme, çağdaş eğitimin gerektirdiği düzeye çıkarma,

9. Tüm eğitim kurumlarının donanım ve personel ihtiyaçlarını karşılayarak, teknoloji alt yapılarını güçlendirme,
10. İlimizde Ar-Ge çalışmaları yaparak, projeler üretme,
11. İlimizin sosyal ve kültürel açıdan gelişmişlik düzeyini yükseltmektir (MEM, 2010: 66-69).

### **2.3.2. Trabzon MEM (2010-2014) Stratejik Planı Eğitim Hedefleri**

Eğitim amaçlarının ölçülebilir hale getirilmiş hedefleri şunlardır:

1. İlimizdeki 36-60 ay çocukların okullaşma oranını % 57,09'dan % 60'a; 48-60 ayı ise % 84'ten % 85'e çıkarma,
2. Eğitim döneminde eğitimi kesintiye uğramış öğrencilere açılan yaz eğitim sınıflarının sayısını 2'den 20'ye çıkarma,
3. Okul öncesi öğretmenlerine ve ücretli öğretmenlere mesleki yeterliliklerini arttırmak için düzenlenen kurs ve seminer sayısını 30'a yükseltmek ve eğitim alan 250 öğretmen ve yönetici sayısını 1690'a çıkarma,
4. Zorunlu ilköğretim çağındaki tüm öğrencilerin okullara devamını sağlama,
5. Öğrenci merkezli eğitim (ÖME) çalışmaları kapsamında her yıl 24 seminer veya çalıştay yaparak, 140 okulun ve 200 eserin projeye katılımını sağlama,
6. 2009 yılı SBS sonuçlarına göre 30. sırada olduğumuz 8. sınıf SBS'de Türkiye geneli iller başarı sıralamasında plan dönemi sonunda ilk 10 il arasında yer alma,
7. Özel eğitime muhtaç çocukların okullaşma oranını % 70'den % 90'a çıkarma,
8. 14-17 yaş çocukların okullaşma oranını % 71,95'ten % 85'e çıkarma,
9. YGS ve LYS Türkiye geneli iller başarı sıralamasını her puan türünde ilk 10 il arasına sokma,
10. Ortaöğretimde, eğitim-öğretim süresinde ilişiği kesilen, okulu terk eden öğrencilerin oranını % 7,03'ten % 4,5'e indirme,
11. Ortaöğretimdeki sınıf geçme oranlarını, % 94,56'dan % 97'ye çıkarma,
12. Ortaöğretimde pansiyon hizmetinden yararlanan öğrenci oranını % 7.26'dan % 7,8'e çıkarma,
13. Burs hizmetinden yararlanan öğrenci oranını % 2,12'den % 3'e çıkarma,
14. Sergi, fuar, panayır, tiyatro, konferans gibi etkinlik ve kampanyalar düzenlemek suretiyle yaygın eğitimden faydalananların sayısını 70 binden % 60 artırarak 112 bine çıkarma,

15. 2009 yılı itibarı ile mesleki tanıtım ve yönlendirme ile ilgili 63 toplantı, yetişkinlere yönelik 1500 kurs, çalıştay ve konferans düzenlenmiştir. Bu çerçevede plan dönemi sonuna kadar her yıl bu çalışmaları % 5'i düşmeyecek şekilde artırarak okul yöneticileri, öğretmenler ile yerel yönetimler, işletmeler, STK'lar ve İŞKUR arasındaki işbirliğini güçlendirme,
16. 2009 yılı itibarıyla insan kaynakları konusunda mevcut 565 atölye ve meslek dersi öğretmeni ile 672 ücretli öğretmenin yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik hizmet içi ve hizmet öncesi 18 adet eğitim faaliyeti yapılmıştır. Plan dönemi sonuna kadar 122 adet eğitim faaliyeti düzenleme,
17. Mesleki ve teknik eğitimde okullaşma oranını % 51'den % 55'e çıkarma,
18. 22 olan METEF katılımcı kurum sayısını 63'e, yarışmaya katılacak proje sayısını 113'ten 150'ye, düzenlenecek bilgi yarışması sayısını da 7'den 20'ye çıkarma,
19. İstihdama yönelik çalışmalarda işbirliği, iletişim ve eşgüdümü sağlayarak 50 olan kurs sayısını her yıl % 20 artırma,
20. 17.374 olan meslek kazandıracak ve gelir getirici kursiyer sayısını 25 bine çıkarma,
21. Yabancı dil eğitimini yaygınlaştırarak toplum tarafından öğrenilmesini sağlamak için halk eğitim merkezleri tarafından düzenlenen yabancı dil kurslarına katılanların sayısını her yıl % 20 artırarak 2458'den plan dönemi sonuna kadar 6118'e çıkarma,
22. İl Milli Eğitim Müdürlüğünün kadrosunda olan 9126 yönetici-öğretmenin yarısının yabancı dil eğitimi almasını sağlama,
23. İlimizdeki ilköğretim ve ortaöğretim öğrencilerini şiddet ve zararlı alışkanlıklardan uzak tutmak amacıyla düzenlenen seminer sayısını 5'ten 25'e çıkarmak, 1007 olan disiplin olayı sayısını 200'e indirme,
24. 29 olan beyaz bayraklı okul sayısını 40'a çıkarma,
25. Öğretmenlerin kapasitelerini artırmak amacıyla 310 olan hizmet içi faaliyet sayısını plan dönemi sonunda 1751'e çıkarmak. Bu bağlamda ilimizdeki eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tümünün 5 yıl içinde ihtiyaç duydukları en az iki alanda hizmet içi eğitim almalarını sağlama,
26. İlk ve ortaöğretim kurumlarında 62 olan spor müsabakalarını 387'ye çıkarma, sosyal ve kültürel faaliyetleri yaygınlaştırma,
27. Temel eğitim, ortaöğretim ve yaygın eğitim kurumları arasında düzenlenen halk oyunları, müzik vb. yarışmaları ulusal ve uluslararası seviyede arttırma,
28. Okullarımızdaki lisanslı öğrenci sayısını arttırma,



29. Okul öncesinden ortaöğretime kadar tüm öğrencilere sağlık bilinci ve alışkanlığı kazandırmak için projeler yapma,
30. Okulların kantinlerinde doğal gıda ve yöresel ürün tüketimini artırmak amacıyla sağlıklı beslenme projeleri geliştirmek. Doğal beslenme ile ilgili veli ve öğrencilerde farkındalık oluşturma,
31. Bilişim teknolojileri sınıflarından faydalananların sayısını her yıl % 20 artırmaktır (MEM, 2010: 66-69).

### **2.3.3. MEB Stratejik Planı ile Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı Arasında Yıllık Gerçekleşmelerin Karşılaştırılması**

MEB (2012), Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, yayımladığı '2011 yılı Faaliyet Raporu'na göre' performans sonuçlarını değerlendirmiş; belirlenen 18 adet performans hedefine ait 92 performans göstergesinden, 32 hedefe ulaşıldığı ve 60 hedefe ulaşılamadığını açıklanmıştır.

MEB (2013), Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, yayımladığı '2012 yılı Faaliyet Raporu'na göre' performans sonuçlarını değerlendirmiş; belirlenen 30 adet performans hedefine ait 97 performans göstergesinden, 68 hedefe ulaşıldığı ve 29 hedefe ulaşılamadığını açıklanmıştır.

MEB (2015), Milli Eğitim Bakanlığı, 2010-2014 Stratejik Planı esas alınarak hazırlanan 2014 Mali Yılı Performans Programı'ndaki amaç ve hedeflerin gerçekleşmeleri ile yıl içerisinde yapılmış aktivitelerle ilgili ayrıntılı bilgiler, Bakanlık Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından yayımlanmıştır. Yayımlanan '2014 yılı Faaliyet Raporu'na göre' performans sonuçları değerlendirilmiş; belirlenen 40 adet performans hedefine ait 130 performans göstergesinden, 69 hedefe ulaşıldığı, 22 hedefe makul düzeyde ulaşıldığı ve 39 hedefe ulaşılamadığı açıklanmıştır.

Trabzon il Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yıllar itibari ile yıllık faaliyet raporlarına ait yayımlanmış herhangi bir yayınına rastlanmamıştır. Bu açıdan 2010-2014 Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı ile Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı'nı planlama süreci açısından karşılaştırdığımızda;

Genel temaların, amaçların, paralel alındığı söylenebilir. Bunun yanında hedeflerin Bakanlık stratejik planına katkı verecek ve Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü'nün amaçlarını gerçekleştirecek gerçekçi bir yaklaşımla ele alındığını söyleyebiliriz. Fakat yıllık plan

gerçekleşmelerine ait raporlamayı bu anlamda bulamadığımızdan sonuçların netliği açısından herhangi bir yorum yapılamamaktadır. Ancak; Bakanlığın faaliyet raporlarına baktığımızda planın yıllık bazda ve genel olarak beş yıllık bazda gerçekleşme oranlarında çeşitli sapmaların olduğu görülmektedir. Bunun nedenleri olarak; planın teknik açıdan yetersizliği, planın uygulama sürecinde üst yöneticilerin stratejik plana sahip çıkmaması, politik karar vericilerin eğitim yönetimi üzerinde vermiş oldukları kararların planlama ve uygulama süreci ile örtüşmemesi gibi sebeplerin olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı ile Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı hakkında, hazırlanış ve plan bölümlerinin uyumluluğu noktasında birbirine paralel olduğu, yıllık dönemlerde yapılan değerlendirmelerde ve bu değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan verilerde birbirinden farklı sonuçlar gösterdiği söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MEB STRATEJİK PLANI EĞİTİM HEDEFLERİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİNİ KONU ALAN LİTERATÜR

#### 3.1. MEB STRATEJİK PLANI EĞİTİM HEDEFLERİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİNİ KONU ALAN ARAŞTIRMALAR

Bir ülkenin geleceğini eğitim politikaları belirler. Bireylerde istendik davranışlar geliştirmek için oluşturulan çabalar olarak bilinen eğitimin, bir ülkenin geleceğini nasıl şekillendirdiği dünya devletlerine bakıldığında anlaşılmaktadır. Milletler gelecekte nasıl bir nesil istiyorsa eğitim hedef ve politikalarını da ona göre belirlerler. Eğitimde istendik sonuçların elde edilmesi, öncelikle ülke gerçekleri ile bağdaşır hedef ve politika belirleyip uygulanmasıyla gerçekleşir. ‘Hedefi olmayan gemiye hiçbir rüzgâr yardım edemez’ sözü hedef belirlemenin istenilen sonuçlara ulaşmadaki önemine işaret etmektedir.

Eğitim kurumlarının, kendilerinden beklenen görevleri yapabilmeleri, iyi bir planlamaya ve planlamanın amaçları doğrultusunda uygulanmasına bağlıdır. Değişim, eğitim kurumlarında; amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hâle gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşmasına yol açmaktadır. Dünyadaki gelişmelere bağlı olarak Türk kamu yönetiminde kapsamlı bir yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmış toplumun taleplerine karşı duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf ve etkin bir kamu yapılanmasının gereği olarak ‘stratejik yönetim’ yaklaşımı benimsenmiştir (Bulut, 2014: 30).

Korkmaz (1995), ‘Beş yıllık kalkınma planlarında (4., 5. ve 6.) öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi’ni ortaya çıkarmak amacı ile yaptığı çalışmada; beş yıllık kalkınma planlarında, eğitime ayrılan kaynakların hedeflere ulaşmada yeterli olmadığını, aynı zamanda verimli kullanılmadığı sonucuna varmaktadır. Ayrıca kalkınma planlarında hedefler tespit edilirken, eğitim hedeflerinin tutturulması için hedeflerin düşük tutulduğunu bu nedenle hedeflerin mevcut kaynaklara göre niteliği ve niceliğini arttırma yönünde yükseltilmesi gerektiği noktasında öneriler sunmaktadır.

Yılmaz (2003), ‘Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması’ adlı makalesinde; stratejik planlamanın kamu kuruluşları için ne kadar önemli olduğunu açıklar. Stratejik planlamanın önündeki engelleri açıklayıp başarılı bir planlama

uygulaması için önerilerde bulunmaktadır. Kamu kesimindeki dikey örgütlenmeyi, planlama önündeki engel olarak ifade etmiştir.

Ereş (2004), 'Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama' adlı makalesinde; eğitim örgütlerinde stratejik planlamanın, diğer işletmelerden farkını açıklamış ve eğitim örgütlerinde stratejik planlamada karşılaşılan sorunları araştırmıştır. Türk eğitim sisteminde, kararların tepe yöneticileri tarafından alındığı için son yirmi yılda Talim Terbiye Kurulu kararlarının, Bakanlık Stratejik Planları ile örtüşmediğini bu yüzden hedef belirleme ve karar vermede sistemin yenilenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Arslan (2005), 'Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları' adlı makalesinde; ulusal kalkınma hedeflerinin başarıya ulaşması için, bölgesel planlamanın önemine işaret eder, soyut ve genel düzeyde olan ulusal plan ve politikalar ile somut ve yerel düzeyde yer alması gereken yerel planlama eylemleri arasında bir bağ kurar. Kurulacak böyle bir bağın, yerel bilgilerin ulusal planlara aktarılmasını kolaylaştıracağını, ulusal kalkınma hedeflerinin yerel planlara yansıtılmasına da olanak sağlayacağını savunmuştur.

Karagöz (2005), 'Eğitim Planlamasında Coğrafi Bilgi Sistemleri Kullanımı' adlı yüksek lisans tezinde, eğitimin planlama sürecindeki karşılaştığı sorunları incelemiştir. Sorunların önemli bir bölümünün, makro (ulusal düzeyde) planlama ile mikro (yerel düzeyde) planlama arasındaki ilişkinin iyi kurulamamasından, özellikle yerel düzeyde planlamanın öneminin anlaşılmasından kaynaklandığını, merkezden belirlenen amaçların, yerel düzeyde gerçekleştiğini, bölgeler, kırsal-kentsel yöreler ve toplumsal kümeler arasındaki eşitsizliklerin sürmekte olduğunu, böylece gelişmiş bölgeler eğitim sistemlerini daha hızlı geliştirmeyi sürdürürken, diğer bölgelerde planlamayla uyumlu okulların kurulamamış ya da okullaşma oranının düşük olduğu bu bölgelerde eğitim sisteminin uyarlanamadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, eğitim hedeflerine ulaşılmasında ulusal düzeyde planlama ile yerel düzeyde planlama arasındaki bağın iyi kurulması gerektiğini önermektedir. Bunun yanında yerel planlamaya artan ilginin, merkezi düzeyde yapılan planlama deneyiminin sonuçlarıyla ilgili bir dizi düş kırıklığından kaynaklandığını ve merkezi düzeyde belirlenen hedeflerin çoğunun yerel düzeyde gerçekleşemediği sonucuna varmıştır.

Çelik (2006), ‘Türk Eğitim Sisteminde Hedefler’ adlı makalesinde, Türk eğitim sistemindeki hedef belirleme sürecini, hedef alanlarını ve hedeflerin felsefi temellerini araştırmıştır. Makalesinde, toplumsal yaşamın sürekliliği açısından hedef belirlemenin önemine ve toplumları geleceğe taşımada eğitim hedeflerinin belirleyici rolüne vurgu yapmıştır. Eğitimde hedef belirlerken, uzak hedeflerin belirleyicisinin toplumda egemen olan politik güç veya devlet otoritesi olduğunu, uzak ve genel hedeflerin sınırlarının, o ülkenin anayasasında çizildiğini belirtmiştir.

Taş (2007), ‘Türkiye’de Kalkınma Planları Işığında Eğitimin Kalkınmadaki Rolü’ adlı tez çalışmasında, kalkınma planlarındaki eğitim hedeflerinin gerçekleştirme durumlarını incelemiş, bu plan ve politikalar doğrultusunda yapılan uygulamaların neler olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda; eğitim ve kalkınma arasındaki sıkı ilişki olduğunu, Türkiye’nin eğitimdeki sorunlarının kronikleşmeye başladığını anlatır. Bu durumun çözümünü ise; iktisadi ve beşeri açıdan birbirine uyumlu, gerçekçi ve uygulanabilir planlar hazırlamak ve buna paralel olarak uygulama sürecinde kesinlikle taviz vermemek şeklinde önermiştir (Taş, 2007: 128).

Taş, aynı çalışmasında; kalkınmanın eğitimle olacağını, iş sektöründe vasıflı eleman yetiştirmenin eğitimle karşılanacağını, bundan dolayı kalkınma planlarında istenilen hedeflere ulaşılmasında eğitim hedeflerinin belirleyici olduğunu ancak, hazırlanan kalkınma planlarının Türkiye’deki eğitim gerçeklerini çok iyi tespit etmesine rağmen uygulama alanında, sorunları tespit etme konusundaki başarının sağlanamadığını belirtir (Taş, 2007: 128).

Âdem (2008), ‘Eğitim Planlaması’ adlı eserinde; eğitim planlamasının gerekliliği ve zorunluluğu, eğitimde planlama ilkeleri, Türkiye’de eğitim planlama süreci ve eğitim-kalkınma ilişkisi incelemiştir. Eğitim planlamasında istenilen başarıya ulaşamadığı ve bunun nedenleri arasında; politik dalgalanmalar, eğitim yönetiminde istikrarsızlık, yöneticilerin planlamaya direnişi ve yeterli uzman kadronun olmamasından dolayı planlama yöntemlerinin uygulanamadığını tespit etmiştir. Ayrıca eğitimde planlama ilkelerini sıralayarak, planlamaya yöneltilecek eleştirileri incelemiştir. Bu eleştirilerden bazıları, planların kamuoyuna danışılmadan hazırlanması, ülke gerçekleri göz ardı edilerek planlamanın yapıldığı, planlarda önerilen hedeflerle eldeki kaynakların tutarsızlığı, planların siyasi propaganda malzemesi yapılması ve planların denetlenemediğidir.

Bircan (2008), ‘Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon’ adlı makalesinde; stratejik planlamayı, uzun ve orta dönemdeki amaçları gözden kaçırmaksızın en uygun maliyetle en hızlı sonucu elde etmek için etkin ve uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesine ilişkin faaliyetler ve kararlar süreci olarak tarif eder. Kamusal alanda çağı yakalayabilmenin yolunun, Türkiye’nin hedefleri ve kalkınma ilkeleri doğrultusunda hedefleri belirlemek suretiyle gerçekleşeceğini belirterek, kamudaki hedeflerin örtüşmesine dikkat çekmektedir. Makalede, stratejik planlamanın aşamalarından bahsederek, hedeflerin belirlenmesinde üst hedeflerle koordinasyonun yapılmasını vurgular ayrıca stratejik planlamanın amaçlarının, ‘üst yönetimin öneşileri ve astların konulara katılımı’ ilkesi içinde meydana gelen görüşlerle ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Canbay (2008), ‘Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim’ adlı tez çalışmasında planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede kamu kuruluşlarının inisiyatif almaları ve aktif katılımı anlamında temel bir araç olarak kamu kurum ve kuruluşları için stratejik planlamanın önemine işaret etmiştir. Stratejik planın oluşturulmasında, kamuda üst yönetimin sürece katılması gerektiğini, üst yönetimin planlamanın nasıl yapıldığını, neler içerdiğini bilmediği bir stratejik planın, kuruluş içinde iyi bir performansla uygulanma ihtimalinin çok düşük olduğunu, üst yönetimin stratejik planı sahiplenmesi ve buna uygun bir yönetim gerçekleştirmesinin kamudaki önemine işaret etmektedir. Diğer taraftan kamu kurumlarında üst yönetimin seçimlerle veya başka nedenlerle değişmesi, stratejik planın ve stratejik yönetimin sürekliliği açısından risk oluşturduğu sonucuna varmıştır.

Küçüker, (2008) ‘Kalkınma Planları Kapsamında Yapılan Eğitim Planlarının Analizi’ adlı yüksek lisans tezinde, Türkiye’de 1963-2005 yılları arasında uygulanmış olan eğitimde planlama çalışmalarını, beşer yıllık kalkınma planları eşliğinde ele almıştır. Bu çalışmadaki sekiz kalkınma planında yapılan eğitim planlarının analizi sonucunda; eğitimin, sanayileşmeyi hızlandırmanın bir aracı olarak görülmesinin, bu yönde planlanmasının eğitimdeki değişimi olumsuz olarak etkilediği, ayrıca eğitimin sosyal ve kültürel fonksiyonlarına yönelik kriterlerin, planlama sürecinde kullanılmadığını tespit etmiştir.

Akçay (2008), ‘Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli’ adlı makalesinde; stratejik planların uygulanmasında,

kurum ve kuruluşların ortaya konan amaçlara ulaşabilmeleri için en önemli unsurun “stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi” süreci olduğunu ortaya koymuştur. Stratejik planda, stratejik amaçlar belirlendikten sonra üst politika belgeleri ile uyumunun önemli olduğunu, stratejik hedeflerin belirli değerlendirmelere tabi tutularak belirlenmesi ve netleştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Şener (2009), ‘Eğitimde Stratejik Planlama’ adlı yüksek lisans tezinde, okullarda öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini öğrenmeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırmasında yaş, cinsiyet ve kıdem yılına göre öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin farklı görüşte olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca, eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada, katılımcıların ‘okullarda stratejik planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle doludur’ ifadesine verdiği yanıtlar; %24 ile “Katılmıyorum.”, %31 ile “Kararsızım.”, %34 ile “Katılıyorum.”, %11 ile “Tamamen Katılıyorum.” şeklinde olmuştur. Katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan, 5 üzerinden 3,23 olmuştur.

Altinkurt (2010), ‘Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları’ adlı makalesinde katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin tutumları, kurum geliştirme, güvensizlik, etkililik, verimlilik ve direnç boyutlarında incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre; il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarının olumlu olduğu, ancak azımsanmayacak oranda katılımcının, güvensizlik ve direnç gibi olumsuz tutumlara sahip olduğu sonucuna varmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların stratejik planlamaya karşı gösterdikleri güvensizlik ve direncin bilgi eksikliği olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden, milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının planlamaya ilişkin eksikliklerini gidermeye yönelik çalışmaların yapılması tavsiye edilmiştir.

Aydın (2010), ‘Eğitimde Stratejik Planlama Meslek Lisesi ve Genel Lise Uygulamaları’ adlı yüksek lisans tezinde, aynı ilde farklı demografik özelliklere sahip iki farklı ilçe merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarının paydaşlarının memnuniyetleri arasında farklılık olup olmadığını incelemiş ve farklılığın bulunduğunu tespit etmiştir. Stratejik plan yapmakla yükümlü kurumların yöneticileri diğer okulların stratejik planlarından faydalanırken sadece yöntem açısından faydalanmaları, bir okulun stratejik planı aynı statüde de olsa diğer bir okula uygun olmadığı sonucuna varmıştır. Ayrıca, kurum yöneticilerinin, okulların asıl paydaşları olan öğretmen ve öğrencilerinin

memnuniyetlerini daha üst seviyelere çıkarabilecek stratejik amaçlar ve bu amaçlara yönelik hedefler belirlemeleri gerektiği sonucuna varmıştır.

Dökmeci (2010), 'İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama' adlı tez çalışmasında seçmiş olduğu üç farklı okuldan OGYE'deki öğretmen ve yöneticilerle görüşmeler yapmıştır. Araştırmada; stratejik planlamada karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak; stratejik planın angarya olarak görülmesi, işlerin kırtasiyecilikten farksız olduğu, MEM bünyesinde düzenlenen toplantıların nitelik olarak yetersizliği, ortak vizyonun etkili olmaması, hiyerarşik sistemden kaynaklanan problemler, okulların mevcut durumunun göz ardı edilmesi, kararların ortak alınamaması gibi sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca stratejik planın uygulanması ile ilgili olarak; katılımcılık, benimseme, hedef belirleme ve örgüt üyeleri ile hedefe yönelme yaklaşımlarındaki eksiklikler nedeniyle stratejik planlamaların, bu okullarda tam olarak uygulanmadığı sonucuna varmaktadır. Okullardaki stratejik planların, MEB stratejik planında yer alan misyon, vizyon ve stratejik hedefler doğrultusunda amacına uygun, gerçekçi ve ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanması ve uygulanmasının gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Küçüker, (2010), 'Türkiye'de Eğitim Planlaması Neyi Hedefliyor?' adlı makalesinde; Türkiye'de eğitim planlamasının 1963-2005 yılları arasındaki dönemde geçirdiği değişimi, kalkınma planlarını inceleyerek nitel bir analiz ile belirlemeye çalışmıştır. Değerlendirme sonucunda, kırk yıllık dönemde eğitim anlayışında önemli bir gelişme olmadığı; eğitimin, kalkınma planlarındaki ekonomik hedeflere ulaşmada bir araç olarak ele alındığı ve eğitim sisteminin buna göre planlandığı sonucuna varmıştır. Eğitim planlamasına yön veren bu yaklaşımın, eğitim sistemini dar bir ekonomik çerçeveye sıkıştırmasına, özellikle içerik ve yaygınlaşma açılarından eğitimin olası gelişimine engel olmasına yol açtığı sonucuna ulaşmıştır.

Akdoğan (2012), 'İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi' adlı çalışmasında, okul çalışanlarının stratejik planların stratejik amaçlarının uygulanabilmesi hususunda olumlu görüş belirttiklerini, ama okullara merkezi bütçeden yeterli bütçe aktarılmaması nedeniyle stratejik amaç ve hedef belirlemede sorun yaşadıkları bulgusuna ulaşmıştır. Eğitimcilerin birçoğu stratejik planlarıyla alakalı gerçekçi bir bütçeleme yapamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca eğitimcilerin, uygulama aşamasındaki stratejik planlarla ilgili yeterli ve sistematik bir değerlendirme yapamadıkları bulgusuna ulaşmıştır.



Stratejik planlama aşamasında, problem yaşadığı görülen eğitimcilerin bu sorunlarının çözümü için hizmet içi eğitimlere alınması, planlama için yeterince zaman verilmesi, hazırlanan stratejik planların üst yönetimlerce izlenip desteklenmesi, üniversitelerden eğitim yardımları alınması, stratejik planlama ekibinde görev yapacak paydaşların gönüllülük esasına göre seçilmesi ve seçilenlerin ödüllerle motive edilmesi gerektiği sonucuna varmaktadır. Ayrıca kurumlara yapılan atama ve görevlendirmelerin uygun zamanlarda yapılmasının ve tutarlı hale getirilmesinin stratejik planların uygulama başarısını artıracığı görüşünü savunmaktadır (Akdoğan, 2012: 5).

Altundemir (2012), 'Kalkınma Planlarından Eğitime Bakış' adlı çalışmasında belge inceleme yöntemini kullanmıştır. Çalışmada kalkınma planlarında eğitim hizmetinin kamusal mal özelliği vurgulanırken, özellikle eğitimin ekonomik kalkınmaya sağladığı faydaları vurgulamıştır. Bir yandan da eğitim ile ilgili hedef ve amaçlara ulaşmada, kalkınma planlarının yeterince başarılı olamadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çetin (2012), 'Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar' adlı doktora tezinde, eğitimcilerin stratejik planlama ile ilgili bilgi ve bilinç düzeylerini araştırmış ve stratejik yönetimde ortaya çıkan problemlerin tespitini yaparak çözüme ilişkin öneriler getirmiştir. Çalışmada uyguladığı iki farklı çeşit ölçekle ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin ve kurum yöneticilerinin stratejik planlama ve stratejik yönetime ilişkin duygu ve düşünceleri araştırılmış ve sonuçlar analiz edilmiştir. Çalışmada, öğretmenlerin stratejik planlama hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları, yöneticilerin ise tam aksine bu konuda yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Katılımcıların stratejik planlama ile ilgili tutumları incelendiğinde, öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin olumsuz, yöneticilerin ise stratejik planlama ile ilgili olumlu tutum sergilediklerini tespit etmiştir. Ayrıca stratejik planın önemli paydaşları olan öğretmenlerin, stratejik bilinç düzeylerinin düşük olmasından dolayı, öğretmenlere stratejik plan ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Çetin (2012: 158)'e atfen (Demirkaya, 2007)'in yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin bilgi eksikliği yüzünden stratejik planlama hakkında olumlu tutum sergilemedikleri ve uygulamada gerekli desteği sağlamadıklarını belirtmiştir.

Efe (2012), ‘Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar’ adlı makalesinde; kamuda performans yönetiminin uygulama zorluğunu ve çözüm önerilerini araştırmıştır. Özen (2008: 270)’e atfen Efe (2012: 137); stratejik plandaki amaç ve hedeflerin kurumun tüm görev ve hizmetlerini içermediğini, öncelikli ve önemli görülen az sayıda hedef seçilerek stratejik plana alındığını, kuruluşun yapısına göre değişmekle birlikte birimlerin, personelin ve faaliyetlerin önemli bir kısmını stratejik amaçlarla ve hedeflerle ilişkilendirilmediğini, özellikle genel yönetim hizmetlerine ya da destek birimlerine stratejik amaç ve hedefler belirlemenin mümkün olmadığını açıklamaktadır.

Küçüker (2012), ‘Türkiye’de Kalkınma Planları Kapsamında Yapılan Eğitim Planlarının Analizi’ adlı makalesinde; ülkemizde 1963 yılından beri eğitim planlaması yapıldığını, ancak eğitim anlayışında önemli bir değişim olmadığını, eğitimin, kalkınma planlarının hedeflerine ulaşılmasında bir araç olarak ele alındığı ve eğitim sisteminin buna göre planlandığını tespit etmiştir. Eğitim planlamasının, halkın eğitim ihtiyaçlarının “halkın istemleri doğrultusunda”, hak ve adalet ölçüsünde karşılanmasına yönelmediğini; bunun yerine eğitim planlamasının önceliği, “karma” ya da “liberal” ekonomi politikalarının egemenliği altında şekillenen ekonomik ve toplumsal yaşamın öngördüğü “insan gücü” ve “vatandaş” niteliklerini kazandıracak bir sistemin kurulması ile ilgilendiğini savunmuştur. Eğitim hizmetinin toplumun tümü yerine en yeteneklilerin belirlenmesini hedefleyen seçici ve eleyici bir süreç oluşturularak öngörülen ekonomik ve toplumsal yapının elitlerinin yetiştirilmesine ağırlık verdiğini ve bir hak olarak eğitimin yaygınlaştırılması ve eğitim hizmetlerinden yararlanmada bireyler arasında eşitlik sağlanması, eğitim planlamasının gündeminin dışında tutulduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Şahin vd. (2012), Dokuzuncu kalkınma planı ve milli eğitim bakanlığı ile Bolu İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı’nda; okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okul düzeyi için belirlenen niceliksel eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyini, Bolu ilinde incelemiştir. Tarama modeli ile yaptıkları araştırmada okul öncesi eğitimde hedefler gerçekleşirken, ortaöğretimde hedeflere ulaşamadığını tespit etmişlerdir.

Yıldırım (2012), ‘Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık Üzerine Bir Araştırma’ adlı yüksek lisans tezinde, kamuda stratejik planlamanın başarısında üst yönetim desteği ve katılımcılığın önemini vurgulamış, kurumların tamamının katılımı stratejik planlama sürecine dâhil

ettiğini ancak; hem stratejik yönetim hem de politika üretme aşamasında kurumsal düzeyde katılım kültürünün henüz gelişmediğini, stratejik planlama sürecine katılımın büyük oranda sürecin başlangıç aşamasıyla sınırlı kaldığını, stratejik planlama sürecinin tamamını kapsayacak bir katılım stratejisi oluşturulması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Ayrancı (2013), “Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama Ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşleri” adlı araştırmasının amacının, Kadıköy ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin stratejik plan hazırlama süreçlerine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak olarak belirlemiştir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan yöneticilerden oluşan evrenin içinden seçkisiz olarak (random) belirli sayıda anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerden alınmış örneklem grubu, 149 yöneticiden oluşturulmuştur. Araştırma tarama yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin stratejik planlama hakkında olumlu görüş içerisinde olduklarını, yöneticilerin stratejik planlamanın gerekli ve faydalı olduğunu düşündükleri bulgusuna ulaşmıştır. Ancak yöneticilerin planların hazırlanmasında ve uygulanması bazı sorunlarla karşılaştıklarını ve uzman ekip desteğine ihtiyaçları olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca araştırmada yöneticiler, öğretmenlerin stratejik planlama hakkında yeterince istekli olmadığı görüşüne ulaşmıştır. Araştırmada cinsiyet, öğrenim durumu ve okul türü değişkenlerinin yöneticilerin görüşleri üzerinde önemli farklılık yaratmadığı ancak konu ile ilgili hizmet içi eğitim alan yöneticilerin, almayanlara göre daha olumlu görüşte oldukları tespit etmiştir.

Çalışkan vd. (2013), ‘Türkiye’de Eğitim-Ekonomik Büyüme İlişkisi: 1923-2011’ adlı makalesinde; eğitimin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini ortaya koymuşlar, kaynakların çoğunun, kalkınma sürecinde eğitime ayrılmasının gerekliliği tespitini yapmışlardır. Bu çalışmada; 1923-2011 dönemi için Türkiye ekonomisinde eğitimin ekonomik büyüme üzerindeki etkisi ortaya konulmuş, yapılan ekonometrik analizde; Türkiye’de eğitimdeki gelişmelerin ekonomik büyümeyi olumlu etkilediğini gösteren bulgulara varılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgularda; genel olarak eğitime, özel olarak lise ve yükseköğretim basamaklarına daha fazla kaynak tahsis edilmesinin, Türkiye’nin ekonomik gelişmesine önemli katkılar sağlayacağı sonucuna ulaşmışlar, özellikle yükseköğretime daha fazla kaynak aktarılması, üniversitelerin bilgi üretme, paylaşma ve üretim sürecine aktarma imkânlarını artırarak ekonomik performans üzerinde olumlu etkilere yol açacağına tespitini yapmışlardır.

Ergen (2013), ‘Türkiye’de Eğitimde Planlama Yaklaşımları ve Eğitim Göstergeleri’ adlı makalesinde; Türkiye’de planlı dönemin başlangıcı kabul edilen 1960’lı yılların başından itibaren uygulanan eğitimde planlama yaklaşımları ile bunlara yöneltilen eleştiriler incelenmekte; yaygın olarak kullanılmaya başlanan stratejik planlama anlayışı 2000’li yılların başında, iktisadi planlama bakış açısıyla teorik bir çerçeveye oturtulmaya çalışılmaktadır.

Gülşen (2013), ‘Stratejik Planlama ve Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği’ adlı yüksek lisans tezinde, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2010–2014 yılları arasında uygulanmakta olan stratejik planlamanın değerlendirmesini yaparak, yöneticilerin stratejik planlama sürecindeki tutum ve davranışlarını, çalışan personelin süreçteki yeri ve yeterliliğini, sürecin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunları ve çözüm yollarını ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre; Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının çoğunluğunun stratejik planların, kalkınma planları ile uyumlu olduğunu, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapanların ise bu ifadeye katılmadıklarını ortaya koymuştur. Hükümet tarafından belirlenen kalkınma planları ile kamu kurumlarının belirlemiş olduğu stratejik planlar arasında çatışma yaşanmaması için birlikte hareket ederek koordineli olarak çalışmalarını gerektiğini belirtmiş, Milli Eğitim Bakanlığınca uygulanan stratejik planların hükümetin uygulamakta olduğu kalkınma planları ile bağlantılı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Milli Eğitim Bakanlığının, stratejik planı hazırlarken, görev yapan personellerine süreç hakkında gerekli bilgi ve eğitimi vermemiş olduğu, Türkiye’nin yaşam koşulları ve kamuoyu görüşlerinin yeterli düzeyde dikkate alınmadığı sonucuna varmıştır.

Şahin (2013)’in, ‘İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Geliştirme Stratejileri’ adlı makalesinde; okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde, bürokrasinin eğitime müdahalesinin azaltılması gerektiği, idarecilerin yetkilerinin belli bir sınırı geçemediği, sorumlulukla yetki arasında orantısızlık olduğunu ve tepe yöneticilerinin kurumlara fazla müdahil olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca “bürokrasinin eğitime fazla müdahale etmesi engellenmeli, müdürlerin her konuda yasal yetkileri artırılmalı, yetki ve sorumlulukları eşit hale getirilmelidir.” demektedir.

Bulut (2014)’un, ‘Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri’ adlı araştırmada iki amaç betimlenmiştir. Amaçlardan birincisi, yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları ve

okullardaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleridir. İkinci amaç ise, yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin stratejik planlama konusunda olumlu bir algıya sahip oldukları ancak stratejik planlama uygulamalarının amaçlandığı şekilde yürütülemediği yönünde kanaat belirttikleri; ayrıca yöneticilerdeki planlama algısı ile okullardaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında zayıf bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yıldırım (2015), ‘İlk Ve Ortaokullarda Yöneticiler ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Algıları’ adlı yüksek lisans tezinde, özel okullar ile devlet okullarında çalışan öğretmenlerin algı düzeylerinde farklılık olduğunu, özel okul çalışanların devlet okullarında çalışanlara göre daha fazla iyimser olduklarını, Milli Eğitim Bakanlığının, kendi personeline gerekli motivasyonu sağlaması için özendirici tedbirler alması gerektiğini belirtmektedir. Yıldırım (2015)’e atfen (Dökmeci, 2010), ‘Uşak İlinde Stratejik Planlama’ ile ilgili araştırmasında idareci ve öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili görüşlerinin olumlu olduğunu ancak; okul türü değişkeni açısından incelendiğinde özel okulda çalışanların stratejik planlama ile ilgili işlerde daha fazla bilgiye sahip oldukları, bu alanda yapılan çalışmalara devlet okulunda çalışan yönetici ve öğretmenlere göre daha fazla katkı sağladığı sonucuna varmıştır. Dökmeci araştırmasında bunun nedenlerini tespit için devlet okulunda çalışan öğretmenlerle görüşmüş ve sonuçta öğretmenlere yönelik yapılan seminerlerdeki eksik bilgilendirmeler, yöneticilerin planlamayı gereksiz görmesi, öğretmenlerin yetenekleri gözetenmeden görevlendirmeler yapılarak bu tür çalışmalara dâhil edilmesi gibi nedenler tespit etmiştir.

Yıldırım (2015)’e atfen (Zincirli, 2012) okullardaki başarının artırılması ve okulların hedefine ulaşabilmesi için planlamanın önemine vurgu yapmıştır. Okullarımızın daha etkili ve verimli hale gelmesi için çalışmalarını sadece Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde mecburi bir görev olarak değil hedeflere ulaşmada en etkili bir yöntem olarak görmeleri gerektiğini, stratejik planlamanın sadece kağıt üzerinde kalacak bir belgeden ibaret olamayacağını söyler.

MEB (2010), ‘Okul Ve Kurumlar İçin Stratejik Planlama’ adı altında, kurumlara örnek teşkil etmesi açısından bir kılavuz yayımlamıştır. Strateji Geliştirme Başkanlığınca hazırlanan bu kılavuzda; stratejik planlama süreci ve planlamaya esas üst politika belgeleri

yayımlanmış; kurum planları ile ulusal kalkınma planı ve hükümet programı arasındaki ilke ve politikalarda uyum olması gerektiği belirtilmiştir.

DPT, (2006), Devlet Planlama Teşkilatının hazırlamış olduğu ‘Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu’ isimli kılavuzda, stratejik planlamanın kuruluşun bulunduğu nokta ile varmak istediği durum arasındaki yolu tarif ettiği belirtilmiş, planlamada uyulması gereken kurallar ve planlamanın temel unsurları ele alınmıştır.

### **3.2. ARAŞTIRMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Araştırmaların değerlendirilmesi sonucunda varılan kanaatler şunlardır:

Okullarda, kurumlarda ve bakanlık düzeyindeki yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının olumlu yönde olduğu, çalışanların planlamanın gerekliliği konusunda ortak fikre sahip oldukları görülmektedir. Eğitimcilerin planın uygulanmasında göstermiş oldukları direncin planlama süreci ile ilgili bilgi yetersizliği ve motivasyon eksikliğinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu durumun düzeltilmesi için çalışanlara yeterli eğitimin verilmesi gerektiği sonucuna varabiliriz.

Eğitim yöneticilerinin sahip oldukları cinsiyet, öğrenim durumu ve okul türü değişkenlerinin, yöneticilerin stratejik planlamanın gerekliliği konusunda görüşleri üzerinde önemli farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Eğitim yöneticilerinin, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin eğitim kurumlarında iyi işlemediğini, stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülemediğini, stratejik planlama algıları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında zayıf bir ilişki olduğunu görüşünde birleştiklerini söyleyebiliriz.

Eğitim sisteminde belirlenen amaç ve hedeflerin, alınan kararların, merkezden yani tepe yönetimince alındığını, ancak yerel düzeyde uygulamaya çalışıldığı bu durumun okullaşmanın düşük olduğu yerlerde, hedeflerin eğitime uyarlanmadığını ve üst yöneticilerin sürekli değişmesinin de süreklilik anlayışını sekteye uğrattığı ortadadır. Ulusal düzeydeki planlama ile yerel düzeydeki planlama bağının iyi kurulması ve stratejik plandaki hedeflerin ulaşılabilir olması önem arz etmektedir.

Eğitim planlamasının ülke gerçekliği göz ardı edilerek yapıldığı, planların siyasi propagandaya malzeme yapıldığı, sürekli politik dalgalanmalar ve sonuçların

denetlenmemesi gibi sebeplerden dolayı eğitim alanındaki sorunların giderek kronikleştiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Kalkınma planlarında, eğitimin, kalkınma planlarının aracı olarak görülmesinden dolayı toplumun tamamını kucaklayamadığı, bu durumun eğitimde eşitlik ilkesiyle bağdaşmadığını söyleyebiliriz.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TRABZON İLİ UYGULAMASI

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmada kullanılan veri toplama ve değerlendirme yöntemleri ve araştırmanın bulguları yer almaktadır.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Stratejik plan, eğitim kurumlarının mevcut durumunu ortaya koyarak gelecek beş yıl için kalite, kapasite ve erişim bağlamında hedeflerini ortaya koyan önemli bir kurumsal plan çerçevesidir. Bu fikirle yola çıkıldığında stratejik plan hazırlanırken; kurumun hazır bulunuşluk düzeyi, iç ve dış paydaşlar ile ilişkileri, kurumun yerel özellikleri; bağlı olduğu üst politika belgeleri göz önünde bulundurularak kurum için doğru, uygulanabilir, erişilebilir ve ölçülebilir hedefler koyulması oldukça önem arz etmektedir. Bu çalışmada 2010-2014 yılı stratejik plan hedeflerinin Trabzon ili okul ve kurumlarında beş yıllık plan döneminde ne derece gerçekleştirildiği, ilgili kişi ve kurumlar tarafından takip edilme/değerlendirme sürecinin nasıl olduğu konusu araştırılacaktır. Elde edilen veriler bir sonraki plan dönemindeki uygulamalara ışık tutarak daha verimli çalışmaların gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, araştırmanın eğitim planlayıcılarına fikir vermesi önem arz etmektedir.

Çalışmada 2010-2014 yılı stratejik planının Trabzon ili okul ve kurumlarında uygulanmasının ve hedeflere ulaşma derecesinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın amacına ulaşmak için alt amaçlar aşağıdaki gibi sorular şeklinde hazırlanmış ve bu sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekiplerinde çalışanların stratejik plan hedeflerine ulaşma derecesine ait görüşleri nelerdir?
2. Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik plan ekiplerinde çalışanların stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekiplerinde çalışanların stratejik planlama uygulamalarının kurumsal kimliğe katkılarına ait görüşleri nelerdir?



4. Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekibinde çalışanların stratejik plan uygulama yeterlilikleri nelerdir?
5. Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekiplerinde çalışanların stratejik plan hedeflerine ulaşma derecesi, stratejik plan uygulamalarına ilişkin görüşleri, kurumsal kimliğe ilişkin algıları ve stratejik plan uygulama yeterliliklerine ilişkin görüşleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

## 4.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Trabzon MEM (2016) verilerine göre Ortahisar ilçesinde ‘Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi’ üyesi 402 eğitimci bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini bu 402 eğitimci oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu okul ve kurumlarda “stratejik planlama koordinasyon ekibi”nde çalışanlardan basit rastgele (Simple random) usulü ile seçilmiş 266 eğitimci oluşturmaktadır. Anket örnekleminin büyüklüğü aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \text{ (Calderon ve Gonzales, 2011: 176).}$$

n = Örneklem büyüklüğü,

N= 402 (Evren büyüklüğü),

e= 0.05 (hata payı).

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{402}{1+402 \cdot 0,05^2} = 201. \text{ Örneklem büyüklüğümüz 201 kişi olarak belirlenmiştir.}$$

Araştırmamıza 266 eğitimci katılmıştır. Yukarıdaki sonuca göre örneklem büyüklüğü evreni temsil etmektedir.

Anket uygulaması 2016 Mayıs-Haziran aylarında tamamlanmıştır.

## 4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma Trabzon’un resmi okullarında görev yapan ve 2010-2014 stratejik planını hazırlayıp uygulayan öğretmen ve idarecilere uygulanmıştır. Bu araştırma,

idareci ve öğretmenlerden kurum değiştirmeyen, stratejik plan koordinasyon ekibine devam eden ve il dışına tayin olmayan eğitimcilerle sınırlıdır.

2. Araştırma Trabzon ili Ortahisar ilçesinde görev yapan stratejik planlama ekiplerinde çalışan eğitimciler ile Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE üyelerinin görüşleri ile sınırlıdır.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmanın veri toplama aracı, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama aracında Memduhoğlu (2012). tarafından geliştirilen ve 42 ifade ve 4 alt boyuttan oluşan “Okullarda Stratejik Planlama Algısı” ve “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçeklerinden faydalanılmıştır. Anketin geliştirilme sürecinde içerik ve dil bakımından uzman görüşlerine başvurularak anlaşılabilirliği test edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirliği test edilerek bilgi toplama aracı uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Anket 20 sorudan oluşmuştur. 5’li Likert tipinde hazırlanan anketin çeşitli önermeler içeren bir örneği Ek-1 de verilmiştir.

Bilgi toplama aracının ilk bölümünde, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini ortaya koyabilmek için “Kişisel Bilgi Formu” geliştirilmiştir. “Kişisel Bilgi Formu” ile araştırmanın sosyo-demografik değişkenleri hakkında veri toplamak amaçlanmıştır. Ölçme aracının kişisel bilgi formunda, katılımcıların mesleki kıdemleri (6-15 yıl, 16-25 yıl, 25 yıl üzeri), cinsiyetiniz (erkek, kadın), eğitim durumunuz (ön lisans, lisans, yüksek lisan, doktora ve diğer), göreviniz (müdür, müdür yardımcısı, genel idari hizmetleri, öğretmen, memur), stratejik planla ilgili eğitim aldınız mı? (evet, hayır), yer almaktadır. Bilgi toplama ölçeğinin ikinci bölümünde çalışmadaki alt problemlere katılımcıların görüşleri sorulmuştur. İkinci bölümdeki bilgi toplama ölçeği dört faktörden oluşmaktadır. Veri toplama aracını cevaplayan katılımcı bu bölümleri bilmemektedir. Tablo 1’de hangi sorunun hangi faktörde yer aldığı gösterilmiştir.

**Tablo 1. Alt Faktörlere ait Soru Aralıkları**

Faktör	Bilgi Toplama Aracındaki Sorular
1. Hedeflere Ulaşma Derecesi	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
2. Stratejik Plan Uygulama Değerlendirmeleri	15, 16, 17, 18, 20
3. Kurumsal Kimlik	2, 3
4. Stratejik Plan Uygulama Yeterlilikleri	1,19

Katılımcıların “Stratejik Planların Uygulanmasına Yönelik Değerlendirmeleri” adlı ölçme aracı, 20 ifadeden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Likert tipi bir ölçek olan ölçme aracında, katılımcılardan, her bir ifadenin 1-hiç katılmıyorum, 2- biraz katılıyorum, 3- kararsızım, 4-çok katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum şıklarından birisini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

Nicel araştırma için geliştirilen veri toplama aracının Trabzon Ortahisar ilçesinde yer alan stratejik plan çalışmaları yapan eğitimcilere uygulanarak yapı geçerliliği ve güvenilirlik çalışması yapılmış, ayrıca uzman görüşlerine başvurulmuştur.

Ankette örneklem yeterliliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü kullanılmıştır. KMO örneklem yeterliliği 0.949 ile mükemmel olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca anketin varyansı toplamın %75.241’ini açıklamaktadır. Yapı geçerliği için varimax temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. 4 bileşende faktörlerin toplandığı görülmüştür. Anketin güvenilirlik çalışması için cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. 1 faktör için 0.960, 2. faktör için 0.900, 3. faktör için 0.856 için 4. faktör için 0.703 olduğu tespit edilmiştir. Alfa değerleri 0.7 den büyük olduğundan ölçek güvenilirdir (Özdamar, 2002: 42).

Çalışmada analiz teknikleri olarak, yüzde, frekans, standart sapma, aritmetik ortalama kullanılmıştır. Ankette faktör yüklerini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda hipotezlerin test edilmesinde kullanılan ölçme teknikleri, ölçme aracı kullanılarak hesaplanan puanının normal dağılıma uygunluk gösterme durumuna göre belirlenmiştir. İki grup ortalamaları karşılaştırılırken independent sample T testi, üç veya daha fazla grup karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizi (Anova) testi kullanılmıştır. İstatiksel olarak  $p < 0.05$  değeri anlamlı olarak kabul edilmiştir. Tablo 2’de ölçek seçenekleri ve puan aralıkları verilmiştir.

**Tablo 2. Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları**

SEÇENEKLER	VERİLEN PUANLAR	PUAN ARALIĞI
Tamamen Katılıyorum	5	4.21-5.00
Çok Katılıyorum	4	3.41-4.20
Kararsızım	3	2.61-3.40
Biraz Katılıyorum	2	1.81-2.60
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.80

Ayrıca araştırılan konu ile ilgili alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması, araştırdığımız probleme ait temel kavramları ve içeriğinin bilimsel olarak anlaşılması amacı ile yapılmıştır. Alan araştırması ile birlikte stratejik plan uygulamalarının, geçmişte ve günümüzde eğitim yönetimine katkıları ve sonuçları, katılımcıların algı düzeyleri ve alanda yapmış oldukları uygulama yeterlilikleri değerlendirilerek öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmada, konuyla ilgili makale, tez taraması, yazılmış kitaplar, internet kaynakları ve görüşme yöntemlerinden faydalanılmıştır.

#### **4.5. ARAŞTIRMADA VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ**

Verilerin analizi SPSS 21.0 programı ile yapılmış ve sonuçlar %95 güven düzeyinde değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak analiz teknikleri, stratejik planların uygulanmasına yönelik değerlendirme ölçeği kullanılarak hesaplanan değerlendirme ölçeği puanının normal dağılıma uygunluk gösterme durumuna göre belirlenmiştir.

#### **4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

**H.1.** Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekiplerinde çalışanların stratejik plan hedeflerine ulaşma derecesine ait görüşleri değişmekte midir?

**H.2.** Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik plan ekiplerinde çalışanların stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmelerine ilişkin görüşleri değişmekte midir?

**H.3.** Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekiplerinde çalışanların stratejik planlama uygulamalarının kurumsal kimliğe katkılarına ait görüşleri değişmekte midir?

**H.4.** Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekibinde çalışanların stratejik plan uygulama yeterlilikleri değişmekte midir?

**H.5.** Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekiplerinde çalışanların stratejik plan hedeflerine ulaşma derecesi, stratejik plan uygulama değerlendirmeleri, kurumsal kimlik ve stratejik plan uygulama yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında demografik özelliklere göre farklılık var mıdır?

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın teorik bölümü “Tarama Modeli” esas alınarak, birincil ve ikincil veri kaynaklarının incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur.

#### 5.1. VERİ TOPLAMA ÖLÇEĞİNE AİT BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 3’de KMO örneklem yeterliliği ölçütü verilmiştir. Bu ölçüt, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir ölçüttür. Bu ölçütün değerlendirme aralıkları; (0.9-1.0) arasında mükemmel, (0.8-0.89) arasında çok iyi, (0.7-0.79) arasında iyi, (0.6-0.69) arasında orta, (0.5-0.59) zayıf, 0.5’de aşağı ise kabul edilemez olarak yorumlanır. Çalışmamızda KMO ölçütü (**0.949**) ile sonuçlandığı için, örneklem yeterliliği “mükemmel” değer aralığındadır.

**Tablo 3. Anketin Bartlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçütü**

KMO-Bartlett Testi		
Örneklem yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü		0.949
	Ki-kare testi	4810.708
Küresellik yaklaşık Bartlett testi	df	190
	Sig.	0.000

Anketin güvenilirlik çalışması için Cronbach alfa katsayısı bulunmuştur. Buna göre 1.faktör için Cronbach's Alfa değeri 0.960, 2.faktör için Cronbach's Alfa değeri 0.900, 3.faktör için Cronbach's Alfa değeri 0.856 ve 4.faktör için Cronbach's Alfa değeri 0.703 olarak bulunmuştur. Tablo 4’e göre Alfa değerleri 0.7 den büyük değer aldığından ölçek “mükemmel” değer aralığındadır (Özdamar, 2002:42).

**Tablo 4. Güvenilirlik İstatistikleri**

Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alfa	(N)
Birinci Faktör	.960	11
İkinci Faktör	.900	5
Üçüncü Faktör	.856	2
Dördüncü Faktör	.703	2

Tablo 5’de anketin toplam varyans sonuçları değerlendirilmiştir. Buna göre 20 maddenin özdeğeri 1’den büyük olan 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Buradan, 4 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyansın oranının %**75.241** olduğu saptanmıştır.

**Tablo 5. Anketin Toplam Varyans Sonuçları**

Değişken (Sorular)	İlk Özdeğer			Squared Yüklemeler dönme toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	11.941	59.709	59.709	6.125	30.623	30.623
2	1.251	6.257	65.967	4.759	23.793	54.416
3	1.961	2.803	70.770	3.052	15.259	69.675
4	1.894	1.471	<b>75.241</b>	1.113	5.566	75.241
5	.748	.738	78.979			
6	.684	.420	79.400			
7	.493	.465	80.865			
8	.426	.132	80.997			
9	.404	.020	81.017			
10	.357	.787	83.804			
11	.286	.430	85.234			
12	.258	.290	87.524			
13	.224	.121	87.645			
14	.206	.030	89.676			
15	.188	.942	90.618			
16	.173	.867	93.485			
17	.156	.779	98.264			
18	.129	.643	98.907			
19	.111	.555	99.462			
20	.108	.538	100.000			

Varimax temel bileşenler faktör analizi, yapı geçerliği için yapılmıştır. Faktör matrisinde maddelerin tamamının faktör yük değerlerinin 0.591 ve üzerinde değer almaları ve döndürme işlemi öncesinde faktörlerin yol açtığı varyansın %75.241 olması ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2004: 53).

Tablo 6’te döndürme işlemi sonrasında, faktör yük değerlerine göre önemli faktörlerde yer alan maddeler verilmiştir. Önemli faktörlerin açıklanmasını kolaylaştırmak amacıyla varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

Ölçekte belirlenen faktörlerin birincisi, toplam varyansın %69.19’ünü, ikincisi %69.88’ini, üçüncüsü %73.25’ini, dördüncüsü %81.05’ini ve geneli %75.24’ünü açıklamaktadır. Ölçekte tüm maddelerin olumlu olarak dört ayrı boyutta toplandığı görülmektedir.

**Tablo 6. Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi**

Değişken	Bileşenler			
	1	2	3	4
s13	.766			
s12	.739			
s6	.730			
s5	.718			
s7	.699			
s8	.695			
s4	.672			
s9	.643			
s11	.632			
s14	.625			
s10	.597			
s16		.824		
s17		.798		
s15		.673		
s18		.608		
s20		.591		
s2			.741	
s3			.724	
s1				.671
s19				.950
	<b>%69.19</b>	<b>%69,88</b>	<b>%73.25</b>	<b>%81.05</b>

## 5.2. DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 7 incelendiğinde, araştırma grubuna katılan eğitimcilerin mesleki kıdemi 6-15 yıl arasında olanların %36,1, 16-25 yıl arasında olanların oranı %41,7, 26 yıl ve üstü olanların oranı %22,2 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma grubunun çoğunluğunun, 16-25 yıl arası mesleki deneyimi olan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 7. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları**

	Mesleki Kıdem			
	Frekans(N)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	6-15 Yıl	96	36.1	36.1
	16-25 Yıl	111	41.7	77.8
	26 ve üstü	59	22.2	100
<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Tablo 8’de göre araştırma grubuna katılan eğitimcilerin % 55,6’sının erkek, % 44,4’ünün kadın olduğu tespit edilmiştir. Buradan cinsiyetlerine göre araştırma grubunun çoğunluğunu erkek eğitimcilerin oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

		Cinsiyet			
		Frekans(N)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	148	55.6	55.6	55.6
	Kadın	118	44.4	44.4	100
<b>Toplam</b>		<b>266</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları tablo 9’da incelenmiştir. Eğitimci katılımcıların % 3,3’ünün ön lisans mezunu, % 79,3’ünün lisans mezunu, % 17,7’sinin yüksek lisans mezunu ve % 0,8’inin doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırma grubunun çoğunluğunu, lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

		Eğitim Durumları			
		Frekans(N)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Ön lisans	6	2.3	2.3	2.3
	Lisans	211	79.3	79.3	81.6
	Yük. Lisans	47	17.7	17.7	99.2
	Doktora	2	0.8	0.8	100
	<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Tablo 10’a göre araştırma grubuna katılan eğitimcilerin % 8.6’sının müdür, % 15.8’inin müdür yardımcısı, % 75.2’sinin öğretmen, % 0.4’ünün memur olduğu tespit edilmiştir. Araştırma grubunun çoğunluğunu, öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 10. Katılımcıların Görev Türü Değişkenine Göre Dağılımları**

		Görev Türü			
		Frekans(N)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Müdür	23	8.6	8.6	8.6
	Müdür Yrd.	42	15.8	15.8	24.4
	Öğretmen	200	75.2	75.2	99.2
	Memur	1	0.4	0.4	100
	<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Tablo 11 incelendiğinde, katılımcıların % 51,5’i stratejik planlama eğitimi aldıklarını, % 48,5’i ise stratejik planlama eğitimi almadıklarını belirtmişlerdir. Buradan araştırma grubunun yarısından fazlasının stratejik planlama eğitimi alan bireylerden oluştuğu görülmektedir. Ancak, Milli Eğitim Bakanlığının 2010-14 sayılı genelgesine ile stratejik planlama tüm okul ve kurumlara için zorunlu hale getirilmiştir. Kurumlarının



stratejik planlarına katkı veren eğitimcilerin bu eğitimi almadan stratejik planlarına katkı vermiş olması düşündürücüdür.

**Tablo 11. Katılımcıların Stratejik Planlama Eğitimi Almalarına Göre Dağılımları**

		Stratejik Eğitim Alma			
		Frekans(N)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	137	51.5	51.5	51.5
	Hayır	129	48.5	48.5	100
	Toplam	266	100	100	

### **5.3. MEB STRATEJİK PLANINDA ÖNGÖRÜLEN EĞİTİM HEDEFLERİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA**

#### **5.3.1. Birinci Hipoteze ait Bulgular ve Tartışma**

MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin eğitimcilerin değerlendirmesinde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12’de madde analizi üzerinden “hedeflere ulaşma derecesi faktörüne” göre incelendiğinde ( $\bar{X}=3.590$ ), [ $Ss=1.133$ ]);

- 1 ile 1.80 arasında herhangi bir görüşe rastlanmamıştır.
- 1.81 ile 2.60 arasında herhangi bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
- 2.61 ile 3.40 arasında “kararsızım” düzeyinde görüşlere rastlanmıştır. Bu görüşlerin; ‘hedefler belirlenirken dış paydaşlarla istenilen düzeyde iletişime geçilmiştir’, ‘hedefler belirlenirken velilerle işbirliğine gidilmiştir.’, ‘Hedefler belirlenirken öğrencilerle işbirliğine gidilmiştir.’ olduğu görülmüştür.
- Bu bulgular göstermiştir ki hedeflere ulaşma derecesi faktörüne, MEB Stratejik Planı’nda öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin katılımcılar “kararsızım” görüşü belirtmişlerdir.
- 3.41 ile 4.19 arasında “çok katılıyorum” düzeyinde görüşlere rastlanmıştır. Bu görüşlerin; ‘stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmıştır.’, ‘stratejik planda yer alan hedefler hazırlanırken ölçülebilir ve erişilebilir olmasına dikkat edilmiştir.’, ‘stratejik planlama hazırlık sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmıştır.’, ‘hedefler belirlenirken GZFT

analizi doğru kaynaklardan bilimsel şekilde yapılmıştır.’, ‘hedefler belirlenirken iç paydaşlarla istenilen düzeyde iletişime geçilmiştir.’, ‘hedefler belirlenirken kurum personeli ile işbirliğine gidilmiştir.’, ‘hedefler belirlenirken çevre ve okul (kurum) koşulları göz önünde bulundurulmuştur.’, ‘hedeflere ulaşılmadığı takdirde bir sonraki yıl için gerekli önlemler alınmaktadır.’ olduğu görülmüştür.

- Hedeflere ulaşma derecesine göre MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin katılımcılar “çok katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir.
- 4.20 ile 5.00 arasında herhangi bir görüşe rastlanmamıştır.
- H.1: Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekibinde çalışanların stratejik plan hedeflerine ulaşma derecesine ait görüşleri değişmektedir, hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 12. Hedeflere Ulaşma Derecesi (Aritmetik Ortalamalar)**

Boyut	Maddeler	$\bar{X}$	Ss.
<b>Hedeflere Ulaşma Derecesi (HUD)</b>	Hedefler belirlenirken çevre ve okul (kurum) koşulları göz önünde bulundurulmuştur.	3.883	1.104
	Hedefler belirlenirken kurum personeli ile işbirliğine gidilmiştir	3.683	1.173
	Stratejik Planlama hazırlık sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmıştır.	3.686	1.081
	Stratejik Planda yer alan hedefler hazırlanırken ölçülebilir ve erişilebilir olmasına dikkat edilmiştir.	3.780	1.077
	Hedefler belirlenirken GZFT analizi doğru kaynaklardan bilimsel şekilde yapılmıştır.	3.581	1.115
	Hedefler belirlenirken iç paydaşlarla istenilen düzeyde iletişime geçilmiştir.	3.539	1.137
	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmıştır.	3.710	1.043
	Hedefler belirlenirken dış paydaşlarla istenilen düzeyde iletişime geçilmiştir.	3.334	1.151
	Hedefler belirlenirken öğrencilerle işbirliğine gidilmiştir.	3.379	1.226
	Hedeflere ulaşılmadığı takdirde bir sonraki yıl için gerekli önlemler alınmaktadır.	3.616	1.127
	Hedefler belirlenirken velilerle işbirliğine gidilmiştir.	3.300	1.225
	<b>Faktör 1 Toplam</b>	<b>3.590</b>	<b>1.138</b>

### 5.3.2. İkinci Hipoteze ait Bulgular ve Tartışma

MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin eğitimcilerin değerlendirmesinde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo

13’de madde analizi üzerinden “stratejik plan uygulamaları değerlendirmeleri” faktörüne göre incelendiğinde ( $\bar{X}=3.570$ ,  $[Ss=1.121]$ );

- 1 ile 1.80 arasında herhangi bir görüşe rastlanmamıştır.
- 1.81 ile 2.60 arasında herhangi bir görüşe rastlanmamıştır.
- 2.61 ile 3.40 arasında herhangi bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
- 3.41 ile 4.19 arasında “çok katılıyorum” düzeyinde görüşlere rastlanmıştır. Bu görüşlerin; ‘yönetici ve kurum personeli stratejik plan uygulamalarını gerekli ve faydalı görmektedir.’, ‘okul/kurum personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.’, ‘kurumumuzda stratejik planının uygulanması üst kurum tarafından düzenli olarak izlenip değerlendiriliyor.’, ‘kurum amiri stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine sürekli destek verir.’, hazırlanan stratejik plan kurumumuzun koordinasyon ekibi tarafından sürekli değerlendirilerek, gerekli durumlarda revize edilmektedir.’ olduğu görülmüştür.
- Stratejik plan uygulamalarını değerlendirmeleri faktörü noktasında MEB Stratejik Planı’nda öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleştirilme düzeyine ilişkin katılımcılar “çok katılıyorum” görüşü belirtmişlerdir.
- 4.20 ile 5.00 arasında herhangi bir görüşe rastlanmamıştır.
- H.2: Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik plan ekiplerinde çalışanların stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmelerine ilişkin görüşleri değişmektedir, hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 13. Stratejik Plan Uygulamaları Değerlendirmeleri (Aritmetik Ortalamalar)**

Boyut	Maddeler	$\bar{X}$	Ss.
<b>Stratejik Plan Uygulama Değerlendirmeleri (SPUD)</b>	Kurumumuzda stratejik planının uygulanması üst kurum tarafından düzenli olarak izlenip değerlendiriliyor.	3.436	1.087
	Okul/Kurum personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.	3.433	1.133
	Yönetici ve kurum personeli stratejik plan uygulamalarını gerekli ve faydalı görmektedir.	3.451	1.145
	Kurum amiri stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine sürekli destek verir.	3.894	1.136
	Hazırlanan Stratejik Plan Kurumumuzun Koordinasyon Ekibi tarafından sürekli değerlendirilerek, gerekli durumlarda revize edilmektedir.	3.500	1.106
	<b>Faktör 2 Toplam</b>	<b>3.543</b>	<b>1.121</b>

### 5.3.3. Üçüncü Hipoteze ait Bulgular ve Tartışma

MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin eğitimcilerin değerlendirmesinde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 14’de madde analizi üzerinden “kurumsal kimliğe katkıları” faktörüne göre incelendiğinde ( $\bar{X}=3.323$ ,  $[Ss=1.213]$ );

- 1 ile 1.80 arasında herhangi bir görüşe rastlanmamıştır.
- 1.81 ile 2.60 arasında herhangi bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
- 2.61 ile 3.40 arasında “kararsızım” düzeyinde görüşlere rastlanmıştır. Bu görüşlerin; ‘Okulumuz/Kurumumuz, stratejik planın uygulanması ve izleme değerlendirmesi konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti alıyor.’ olduğu görülmüştür.
- Kurumsal kimlik faktörü noktasında MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin katılımcılar “kararsızım” görüşü belirtmişlerdir.
- 3.41 ile 4.19 arasında “çok katılıyorum” düzeyinde görüşlere rastlanmıştır. Bu madde neticesinde; “Okulumuz/Kurumumuz, stratejik plan hazırlama konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almıştır.” olduğu görülmüştür.
- Kurumsal kimlik faktörü noktasında, MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin katılımcılar “çok katılıyorum” görüşü belirtmişlerdir.
- 4.20 ile 5.00 arasında herhangi bir görüşe rastlanmamıştır.

H.3: Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekiplerinde çalışanların stratejik planlama uygulamalarının kurumsal kimliğe katkılarına ait görüşleri değişmektedir, hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 14. Kurumsal Kimliği Katkıları (Aritmetik Ortalamalar)**

Boyut	Maddeler	$\bar{X}$	Ss.
Kurumsal Kimlik (KK)	Okulumuz/Kurumumuz, stratejik plan hazırlama konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almıştır.	3.434	1.182
	Okulumuz/Kurumumuz, stratejik planın uygulanması ve izleme değerlendirmesi konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti alıyor.	3.211	1.243
	<b>Faktör 3 toplam</b>	<b>3.323</b>	<b>1.213</b>

### 5.3.4. Dördüncü Hipoteze ait Bulgular ve Tartışma

MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin eğitimcilerin değerlendirmesinde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 15’de madde analizi üzerinden “stratejik plan uygulama yeterlilikleri” faktörüne göre incelendiğinde ( $\bar{X}=3.326$ ,  $[Ss=1.266]$ );

- 1 ile 1.80 arasında herhangi bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
- 1.81 ile 2.60 arasında bir görüşe rastlanmamıştır.
- 2.61 ile 3.40 arasında “kararsızım” düzeyinde görüşlere rastlanmıştır. Bu görüşlerin; ‘Stratejik planlama konusunda yeterli olduğumu düşünüyorum.’, hedef belirlemede ve hedefe ulaşma noktasında personel (idareci, öğretmen gibi) dolaşımının (sirkülasyonunun) olumsuz etkileri olduğunu düşünüyorum.’, olduğu görülmüştür.
- Stratejik plan uygulama yeterlilikleri noktasında MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin katılımcılar “kararsızım” görüşü belirtmişlerdir.
- 3.41 ile 4.19 arasında herhangi bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
- 4.20 ile 5.00 arasında bir görüşe rastlanmamıştır.

H.4: Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik plan ekiplerinde çalışanların stratejik plan uygulama yeterliliklerine ilişkin görüşleri değişmektedir, hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 15. Stratejik Plan Uygulama Yeterlilikleri (Aritmetik Ortalamalar)**

Boyut	Maddeler	$\bar{X}$	Ss.
<b>Stratejik Plan Uygulama Yeterlilikleri (SPUY)</b>	Stratejik planlama konusunda yeterli olduğumu düşünüyorum.	3.342	1.252
	Hedef belirlemede ve hedefe ulaşma noktasında personel (idareci, öğretmen gibi) sirkülasyonunun olumsuz etkileri olduğunu düşünüyorum.	3.309	1.280
	<b>Faktör 4 toplam</b>	<b>3.326</b>	<b>1.266</b>

### 5.3.5. Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Tartışma

Tablo 16’da katılımcıların stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi puanları ile mesleki kıdem değişkenine yönelik yapılan analiz

sonuçlarına göre, katılımcıların puanlarıyla mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 16. Katılımcıların Stratejik Planda Öngörülen Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi ile Mesleki Kıdem Değişkenine Yönelik Tek Yönlü Anova İstatistiği**

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Gruplar arasında	15.523	2	7.762	.069	.933
<b>HUD</b> Gruplar İçinde	28934.827	257	112.587		
Toplam	28950.350	259			
Gruplar arasında	1.376	2	.688	.031	.970
<b>SPUD</b> Gruplar İçinde	5814.079	259	22.448		
Toplam	5815.454	261			
Gruplar arasında	5.499	2	2.750	.531	.588
<b>KK</b> Gruplar İçinde	1350.440	261	5.174		
Toplam	1355.939	263			
Gruplar arasında	6.522	2	3.261	.862	.424
<b>SPUY</b> Gruplar İçinde	991.229	262	3.783		
Toplam	997.751	264			

Tablo 17’de katılımcıların stratejik planda öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyetlerine göre stratejik plan uygulama yeterlilikleri boyutunda anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ).

Buna göre stratejik plan uygulama yeterlilikleri boyutunda erkeklerin puanlarının ( $\bar{X}=6.878$ ) kadınlardan ( $\bar{X}=6.391$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 17. Katılımcıların Stratejik Planda Öngörülen Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi ile Cinsiyet Değişkenine Yönelik t-Testi İstatistiği Sonuçları**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
<b>HU</b>	Erkek	148	39.531	11.341	.935	-.50	.960
<b>D</b>	Kadın	118	39.603	9.381	.890		
<b>SPU</b>	Erkek	148	17.564	5.123	.422	-.991	.323
<b>D</b>	Kadın	118	18.150	4.151	.390		
<b>KK</b>	Erkek	148	6.684	2.449	.201	-.063	.950
	Kadın	118	6.666	2.046	.191		
<b>SPU</b>	Erkek	148	6.878	2.000	.165	2.035	<b>.043*</b>
<b>Y</b>	Kadın	118	6.391	1.809	.168		

\* $p<0.05$

Tablo 18’de katılımcıların stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi puanları ile eğitim durumları arasında yapılan analize göre anlamlı farkın olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 18. Katılımcıların Stratejik Planda Öngörülen Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi ile Eğitim Durumları Değişkenine Yönelik Tek Yönlü Anova İstatistiği**

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.	
<b>HUD</b>	Gruplar arasında	289.584	3	96.528	.862	.461
	Gruplar İçinde	28660.766	256	111.956		
	Toplam	28950.350	259			
<b>SPUD</b>	Gruplar arasında	29.487	3	9.829	.438	.726
	Gruplar İçinde	5785.967	258	22.426		
	Toplam	5815.454	261			
<b>KK</b>	Gruplar arasında	6.683	3	2.228	.429	.732
	Gruplar İçinde	1349.256	260	5.189		
	Toplam	1355.939	263			
<b>SPUY</b>	Gruplar arasında	8.924	3	2.975	.785	.503
	Gruplar İçinde	988.827	261	3.789		
	Toplam	997.751	264			

Tablo 19’da katılımcıların stratejik planda öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi puanları ile görev türleri arasında analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların puanlarıyla görev türleri arasında anlamlı farkın olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 19. Katılımcıların Stratejik Planda Öngörülen Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi ile Görev Türü Değişkenine Yönelik Tek Yönlü Anova İstatistiği**

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.	
<b>HUD</b>	Gruplar arasında	448.347	3	149.449	1.342	.261
	Gruplar İçinde	28502.003	256	111.336		
	Toplam	28950.350	259			
<b>SPUD</b>	Gruplar arasında	169.103	3	56.368	2.576	.054
	Gruplar İçinde	5646.351	258	21.885		
	Toplam	5815.454	261			
<b>KK</b>	Gruplar arasında	22.347	3	7.449	1.452	.228
	Gruplar İçinde	1333.592	260	5.129		
	Toplam	1355.939	263			
<b>SPUY</b>	Gruplar arasında	21.173	3	7.058	1.886	.132
	Gruplar İçinde	976.578	261	3.742		
	Toplam	997.751	264			

Tablo 20’de katılımcıların stratejik planda öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile stratejik plan eğitimi alma durumu değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların stratejik plan eğitimi alma durumu değişkenine göre hedeflere ulaşma derecesi boyutunda anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ).

Yapılan analiz sonuçlarına göre hedeflere ulaşma derecesi boyutunda stratejik plan eğitimi alanlarla almayanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Buna göre

eğitim alanların puanlarının ( $\bar{X}$ =42.113) almayanların puanlarından ( $\bar{X}$ =36.906) anlamlı düzeyde yüksek olduğu görölmektedir.

Bu sonuçların benzerleri kurumsal kimlik ve stratejik plan uygulama yeterlilikleri boyutlarında da göze çarpmaktadır.

Buna göre kurumsal kimlik boyutunda eğitim alanların puanlarının ( $\bar{X}$ =6.977) almayanların puanlarından ( $\bar{X}$ =6.304) anlamlı düzeyde yüksek olduğu görölmektedir.

Stratejik plan uygulama yeterlilikleri boyutunda da eğitim alanların puanlarının ( $\bar{X}$ =7.109) almayanların puanlarından ( $\bar{X}$ =6.171) anlamlı düzeyde yüksek olduğu görölmektedir.

**Tablo 20. Katılımcıların Stratejik Planında Öngörülen Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi ile Stratejik Plan Eğitimi Alma Değişkenine Yönelik t Testi İstatistiği Sonuçları**

	Cevap	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
<b>HU</b>	Evet	138	42.113	10.353	.901	4.089	<b>.000*</b>
<b>D</b>	Hayır	128	36.906	10.173	.899		
<b>SP</b>	Evet	138	18.311	4.961	.427	1.851	.065
<b>UD</b>	Hayır	128	17.236	4.401	.390		
<b>KK</b>	Evet	138	6.977	2.278	.195	2.430	<b>.016*</b>
	Hayır	128	6.304	2.218	.196		
<b>SP</b>	Evet	138	7.109	1.904	.162	4.035	<b>.000*</b>
<b>UY</b>	Hayır	128	6.171	1.874	.165		

\*p<0.05

H.5: “Okul ve kurumlarda yöneticilerin ve stratejik planlama ekiplerinde çalışanların stratejik plan hedeflerine ulaşma derecesi, stratejik plan uygulama değerlendirmeleri, kurumsal kimlik ve stratejik plan uygulama yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında demografik özelliklere göre farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.



## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yapılan araştırmanın bulgularına göre ulaşılan genel sonuçlar aşağıdadır:

1. Eğitimcilerin %51.5'i stratejik planlama eğitimi aldıklarını, %48.5'i stratejik planlama eğitimi almadıklarını belirtmişlerdir. Buradan araştırma grubunun yarısından fazlasının stratejik planlama eğitimi alan bireylerden oluştuğu görülmektedir. Ancak, Milli Eğitim Bakanlığı 2009 yılında, 2010 yılından başlamak üzere stratejik planlamayı tüm okul kurumlarında zorunlu hale getirmiştir (MEB, 2009). Kurumlarının stratejik planlarına katkı veren eğitimcilerin bu eğitimi almaları halinde stratejik planlara katkı vermesi mümkündür.
2. Eğitimcilerin, "MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin hedeflere ulaşma derecesinin değerlendirilmesi konusunda" görüşlerinin kararsızım ve çok katılıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Kararsızım diyenler 'hedefler belirlenirken dış paydaşlarla istenilen düzeyde iletişime geçilmiştir', 'velilerle işbirliğine gidilmiştir', 'öğrencilerle işbirliğine gidilmiştir.', konularında kararsızlıklarını belirtmişlerdir. Çok katılıyorum diyenler 'stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmıştır', 'stratejik planda yer alan hedefler hazırlanırken ölçülebilir ve erişilebilir olmasına dikkat edilmiştir', 'stratejik planlama hazırlık sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmış, 'GZFT analizi doğru kaynaklardan bilimsel şekilde yapılmış', 'iç paydaşlarla istenilen düzeyde iletişime geçilmiş', 'kurum personeli ile işbirliğine gidilmiştir', 'hedefler belirlenirken çevre ve okul (kurum) koşulları göz önünde bulundurulmuştur', 'hedeflere ulaşılmadığı takdirde bir sonraki yıl için gerekli önlemler alınmaktadır' konularında görüşlerini bildirmişlerdir.
3. Eğitimcilerin, MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin "stratejik plan uygulama değerlendirmeleri" faktörü değerlendirmesi konusunda görüşleri çok katılıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Çok katılıyorum diyenler; 'kurumumuzda stratejik planının uygulanması üst kurum tarafından düzenli olarak izlenip değerlendiriliyor', 'okul/kurum personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır', 'yönetici ve kurum personeli stratejik plan uygulamalarını gerekli ve faydalı görmektedir',

‘kurum amiri stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine sürekli destek verir’, ‘hazırlanan stratejik plan kurumumuzun koordinasyon ekibi tarafından sürekli değerlendirilerek, gerekli durumlarda revize edilmektedir’ konularında görüş bildirmişlerdir.

4. Eğitimcilerin, MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin kurumsal kimlik faktörü değerlendirmesi konusunda görüşleri kararsızım ve çok katılıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Kararsızlık; ‘okulumuz / kurumumuz, stratejik plan hazırlama konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almıştır’ konusunda ortaya çıkmıştır. Çok katılıyorum diyenler; ‘okullarının / kurumlarının, stratejik planın uygulanması ve izleme değerlendirmesi konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti aldığını belirtmişlerdir.
5. MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi konusunda, stratejik plan uygulama yeterliliği konusunda eğitimciler, ‘kararsız’ görüşe sahiptirler. Bunlar, ‘hedef belirlemede ve hedefe ulaşmada personel (idareci, öğretmen gibi) dolaşımının olumsuz etkileri olduğunu düşünmekte’, ‘kendilerinin stratejik planlama konusunda yeterli olduklarını düşünmektedirler.
6. Eğitimciler, MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin olarak; hedeflere ulaşma derecesi, stratejik plan uygulama değerlendirmeleri, kurumsal kimlik ve stratejik plan uygulama yeterliliği konusunda “hiç katılmıyorum”, “biraz katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” düzeyinde hiçbir görüş belirtmemişlerdir.
7. Eğitimcilerin, MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin hedeflere ulaşma derecesinin tüm alt boyutları ortalamasının ( $\bar{X}=3.525$ ), Standart sapmasının ( $Ss=1.151$ ) olduğu görülmüştür. Buradan, katılımcıların genel algı değerlendirmesinin ‘çok katılıyorum’ düzeyinde olduğunu söyleyebiliriz.
8. Alt boyutlar düzeyinde ‘Kurum amiri stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine sürekli destek verir’ ( $\bar{X}=3.894$ ,  $Ss=1.136$ ) en yüksek, ‘Okulumuz/kurumumuz, stratejik planın uygulanması ve izleme değerlendirmesi konusunda yeterli rehberlik

ve danışmanlık hizmeti alıyor' ( $\bar{X}=3.211$ ,  $S_s=1.243$ ) en düşük oranda olduğunu söyleyebiliriz.

9. Katılımcıların stratejik planda öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyinin değerlendirilmesinde stratejik plan uygulama yeterlilikleri boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir. Buna göre stratejik plan uygulama yeterlilikleri boyutunda erkeklerin kadınlardan anlamlı düzeyde yüksek puan aldığı görülmüştür.
10. Katılımcıların stratejik planda öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyinin değerlendirilmesinde stratejik plan eğitimi alıp almama değişkeni ile eğitim alanlarla almayanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Buna göre hedeflere ulaşma derecesi boyutunda eğitim alanların puanlarının almayanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.
11. Katılımcıların stratejik planda öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyinin değerlendirilmesinde kurumsal kimlik boyutu ile eğitim alanlarla almayanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kurumsal kimlik boyutunda eğitim alanların almayanlara göre anlamlı düzeyde yüksek puan aldığı görülmüştür.
12. Katılımcıların stratejik planda öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyinin değerlendirilmesinde stratejik plan uygulama yeterlilikleri boyutu ile eğitim alanlarla almayanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Buna göre, stratejik plan uygulama yeterlilikleri boyutunda eğitim alanların almayanlara göre yüksek puan aldığı belirlenmiştir.
13. Eğitimcilerin MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi değerlendirmesinde mesleki kıdem değişkenine yönelik anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
14. Eğitimcilerin MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi değerlendirmesinde eğitim durumları değişkenine yönelik anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

15. Eğitimcilerin MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyi değerlendirmesinde görev türleri değişkenine yönelik anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlar üzerinden Akademisyenlere, MEB'e, MEB Merkez teşkilatındaki yöneticilere, MEB taşra teşkilatında stratejik plan çalışması içerisinde bulunan eğitimcilere, MEB merkez ve taşra teşkilatındaki Ar-Ge birimlerine, bu konuda araştırma yapacaklara şu önerilerde bulunulabilir:

1. Stratejik plan, üst yönetimin planıdır (MEB, 2009). Bu açılarından ele alındığında kurumlarda stratejik plan çalışmasına yöneticilerin katkı vermesi sağlanmalı, öğretmenlerin teknik konularda katkılarının alınması öne çıkarılmalıdır.
2. Eğitimcilerin %51.5'i stratejik planlama eğitimi aldıklarını, %48.5'i stratejik planlama eğitimi almadığını belirtmişlerdir. Stratejik planlama teknik bir konudur. Bu anlamda, stratejik planların eğitim alınmadan oluşturulması birçok sorunu beraberinde getirmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı ve taşradaki yöneticilerin stratejik plan eğitimlerini bir çerçeveye oturtması ve alandaki eğitim boşluğunu süratle kapatması gerekir.
3. Merkez teşkilata ve üst yönetim birimlerine bağlı olarak çalışan MEM Strateji Geliştirme Birimi Ar-Ge sorumluları, stratejik plan hazırlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerine yönelik ortak çalışmalar yürütebilir. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki her kademedeki kurumlara yönelik, stratejik plan hazırlama, uygulama ve değerlendirme kılavuzları ile ilgili iş ve işlemlerin çok daha kolay ve istekli çalışılması için uygulamalar geliştirilebilir.
4. Eğitimcilerin, MEB stratejik planında öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin hedeflere ulaşma derecesinin değerlendirmesi 'çok katılıyorum' düzeyinde gerçekleşmiştir. Ayrıca, alt faktörler düzeyinde, "okul ve kurumun, stratejik planın uygulanması ve izleme değerlendirmesi konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti alması" konusu en düşük puanı almıştır. Okul ve kurumların stratejik plan hazırlama, uygulama, değerlendirme ve eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyini geliştirmek için, yöneticilerin stratejik yönetim sürecine ait tüm uygulamalarda paydaşların katılımını öne çıkaracak önlemleri almaları sağlanabilir. Yine bu süreçte, İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesindeki

Ar-Ge birimlerine Bakanlık tarafından etkili rehberlik yapılması ve Ar-Ge ekiplerinin de geliştirdikleri tecrube ve donanımlarını sahaya yansıtılmaları sağlanabilir.

5. Bu alışma nicel bir araştırmadır ve bazı değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışma, araştırmacılar tarafından farklı değişkenler kullanılarak geliştirilebilir. Ayrıca, nitel bir çalışma yapılarak elde edilen bulgular karşılaştırılabilir.



## KAYNAKLAR

- Akçay, Ahmet. (2008). “Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli”, *TÜBAV Bilim Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, Sayfa:82-98.
- Akdoğan, Bahattin. (2012). *İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Akgemci, Tahir. (2008). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, Çoşkun Can. (1997). “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, <http://www.tkgm.gov.tr/tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>, (17.09.2016).
- Altinkurt, Yahya. (2010). “Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları”, *Dumlupınar Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt:10 Sayı: 4, 1927-1968.
- Altundemir, Mehmet Emin. (2012). “Kalkınma Planlarından Eğitime Bakış: Kamusal Mallar Teorisi Perspektifinden” , *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, S. 1, ss. 94-105.
- Arslan, Kahraman. (2005). “Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 7, ss. 275-294.
- Aşgın, Sait, vd. (2006). *Kamuda Stratejik Planlama*, Ankara.
- Aydın, Hakan. (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama Meslek Lisesi ve Genel Lise Uygulamaları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ayrancı, Gamze. (2013). *Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi (Kadıköy ilçesi Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başbakanlık. (2016). “5018 Sayılı Kamu Mali Kontrol Kanunu”, *Ankara: Başbakanlık Mevzuat Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü*, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx>, (08.10.2016).

- Bircan, İsmail. (2008). “Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Vizyon”, *DPT Planlama Dergisi Özel Sayı*.
- Bulut, Hakan. (2014). *Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri: Tekirdağ İli Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Şener. (2004). *Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Calderon, J. F. and Gonzales, E. C. (2011), “Methods of Research and Dissertation Writing”, Mandaluyong City: National Bookstore.
- Canbay, Şemsi Kamile. (2008). *Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çalışkan, Şadan. Mustafa Karabacak. Oytun Meçik. (2005). “Türkiye’de Eğitim-Ekonomik Büyüme İlişkisi: 1923-2011”, *Uşak Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, S. 21, ss. 29-48.
- Çetin, Hakan. (2012). *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çetin, Hakan. (2013). “Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İli Örneği”, *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:10, Sayı: 24 s. 87-112, 2013.
- Çoban, Bilal. Yunus Emre Karakaya. (2010). “Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 5, 342-352.
- Dinçer, Ömer. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Matbaası, İstanbul.
- Dinçer, Ömer. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa yayınları, İstanbul.
- Dökmeci, Yaşar. (2010). *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama (Uşak İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Durna, Ufuk. Veysel Eren. (2002). “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, Cilt: 35, Sayı: 1, s. 55-75.

- DPT. (2006). “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, *Başbakanlık Yayınları*, Ankara,
- Düren, Zeynep. (2002) *2000’li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Efe, Şeref. (2012). “Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar”, *Sayıştay Dergisi*, S. 87, s.122-142.
- Eren, Erol. (1990). “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, No:234, Cilt:1, İstanbul.
- Eren, Erol. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Ereş, Figen. (2004). “Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 15, ss.21-29.
- Ergen, Hüseyin. (2013). “Türkiye’de Eğitimde Planlama Yaklaşımları ve Eğitim Göstergeleri”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, ss. 151-167.
- Güçlü, Nezahat, (2003). “Stratejik Yönetim”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 61-85.
- Gülşen, Havva. (2013). *Stratejik Planlama ve Uygulanabilirliği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çankırı.
- Güner, Sinan. (2004). “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”. *Türk İdare Dergisi*, sayı: 446.
- H.Ü. (2015). “Hacettepe Üniversitesi Stratejik Plan Taslağı”, Ankara. [www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik\\_planlama\\_klavuzu.pdf](http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf), (05.01.2015)
- Harun, Selma. Adem, Ömer. (2012). “Dokuzuncu Kalkınma Planı ve Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planındaki Niceliksel Eğitim Göstergelerinin Gerçekleşme Düzeyinin Değerlendirilmesi-Bolu İli Örneği”, *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, S. 4, ss.187-189.
- [http://www.academia.edu/20424474/ANALYZING\\_MASTER DISSERTATIONS\\_IN\\_TERMS\\_OF\\_STRATEGIC\\_PLANNING](http://www.academia.edu/20424474/ANALYZING_MASTER DISSERTATIONS_IN_TERMS_OF_STRATEGIC_PLANNING) (11.11.2016).
- Kalkınma Bakanlığı. (2013). 10. Kalkınma Planı, <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf>, (08.09.2016).



- Karabulut, Bilal. (2005). *Strateji Jeostrateji Jeopolitik*, Platin Yayıncılık, Ankara.
- Karagöz, Fatma. (2005). *Eğitim Planlamasında Coğrafi Bilgi Sistemleri Kullanımı*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kocaçınar, Arzu. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Uygulamalarının Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi. İstanbul.
- Korkmaz, Ayşe. (1995). *Kalkınma Planlarında Öngörülen Hedeflerin Gerçekleşme Düzeyi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçüker, Erdal. (2008). *Kalkınma Planları Kapsamında Yapılan Eğitim Planlarının Analizi (1963-2005)*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Küçüker, Erdal. (2010). “Türkiye’de Eğitim Planlaması Neyi Hedefliyor?”, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ss.153-157.
- Küçüker, Erdal. (2012). “Kalkınma Planları Kapsamında Yapılan Eğitim Planlarının Analizi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, S. 20, ss. 9-26.
- MEB. (2010). *Milli Eğitim Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı*, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- MEB. (2012). *Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı 2011 Faaliyet Raporu*, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- MEB. (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı 2012 Faaliyet Raporu*, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- MEB. (2015). *Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı 2014 Faaliyet Raporu*, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- MEB. (2010a). *Eğitimde Stratejik Planlama Okul/Kurumlar İçin*, MEB Yayınları, Ankara.
- MEB. (2010b). *Milli Eğitim Bakanlığı Okul/Kurumlar için Eğitimde Stratejik Planlama Kılavuzu (2010-2014)*, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- MEB. (2013a). *Milli Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planlama*, MEB Yayınları, Ankara.

- MEM. (2010). “Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planı”  
[https://trabzon.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2013\\_06/18114622\\_20102014stratejikplansonhalihaziran2013.pdf](https://trabzon.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2013_06/18114622_20102014stratejikplansonhalihaziran2013.pdf) (06.07.2016).
- MEM. (2016). “Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü 2015-2019 Stratejik Planı”,  
<http://trabzonarge.meb.gov.tr/www/trabzon-il-milli-egitim-mudurlugu-2015-2019-stratejik-plani/icerik/27> (06.07.2016).
- Memduhoğlu, Hasan Basri. (2012). “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi”,  
*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 12, Sayı 23, 234-256.
- Polatoğlu, Aykut. (1984). *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE Yayını, No:177.
- Resmi Gazete. (2006). “Kamu İdarelerince Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”, Tarihi: 26.05.2006, Sayı: 26179.
- Şahin, Harun. Selma Kaya. Alaattin Ceren. Adem Fırat. Musa Yılmaz. Ömer Maden. (2012). “Dokuzuncu Kalkınma Planı ve Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planındaki Niceliksel Eğitim Göstergelerinin Gerçekleşme Düzeyinin Değerlendirilmesi -Bolu İli Örneği” *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, S. 4, ss.187.
- Şahin, İdris. (2013). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Geliştirme Stratejileri ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, S. 235.
- Şener, Tuba. (2009). *Eğitimde Stratejik Planlama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, Umut. (2007). *Türkiye’de Kalkınma Planları Işığında Eğitimin Kalkınmadaki Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özdamar, Kaan. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, 4.Baskı, Eskişehir.
- Ülgen, Hayri. Kadri Mirze. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayın, İstanbul.
- Üzün, Cengiz. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Eylül Yayınları, İzmir.

- Yıldırım, Jülide Sibel. (2015) *İlk ve Ortaokullarda yöneticiler ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Alguları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, Muhammet Fatih. (2012). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, Kutluhan. (2003). “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, S. 50-51, s.69-86.
- Zincirli, Muhammed. (2012). *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliğinin Yönetici-Öğretmen Görüşleri ve İzleme Raporlarına Göre Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

## EKLER

### Ek:1 Anket Formu

Değerli Eğitimciler,

Bu çalışmada, Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi kurum ve okulların *Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibinde görev alan idareci ve öğretmenlere yönelik olarak, '2010-2014 Yılı Stratejik Planında Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyinin Belirlenmesi'* amacıyla “*Kişisel Bilgi Formu*” ve “*Stratejik Planların Uygulanmasına Yönelik Değerlendirme Ölçeği*” uygulanacaktır. Ölçeklerdeki cümleleri dikkatle okuyup görüşünüze uygun olanı işaretlemeniz beklenmektedir. Katılımınız görüşlerin önem derecesine göre numaralandırılmıştır Çalışma gizlilik ve gönüllülük esası dayalı olarak yürütülmekte olup, vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutularak, araştırma amaçları dışında kullanılmayacaktır.

Desteğiniz için teşekkür ederim.

Efkan Selami TOPCU

### A.KİŞİSEL BİLGİ FORMU

<b>MESLEKİ KIDEMİNİZ</b>	6-15 Yıl ( )	16-25Yıl ( )	16-25 Üzeri ( )
<b>CİNSİYETİNİZ</b>	E ( )	K ( )	
<b>EĞİTİM DURUMUZ</b>	Ön Lisans ( ) Doktora ( )	Lisans ( ) Diğer ( )	Yüksek Lisans( )
<b>GÖREVİNİZ</b>	Müdür ( ) Müdür yardımcısı ( ) Genel idari hizmetleri ( ) Öğretmen ( ) Memur ( )		
<b>STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ EĞİTİM ALDINIZ MI?</b> EVET ( ) HAYIR ( )			

## B. STRATEJİK PLANLARIN UYGULAMASINA YÖNELİK DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

	GÖRÜŞ İFADELERİ	Hiç Katılmıyorum (1)	Biraz Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Stratejik planlama konusunda yeterli olduğumu düşünüyorum					
2	Okulumuz/Kurumumuz, <i>stratejik plan hazırlama</i> konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almıştır					
3	Okulumuz/Kurumumuz, <i>stratejik planın uygulanması ve izleme değerlendirilmesi</i> konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti alıyor					
4	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmıştır					
5	Stratejik Planda yer alan hedefler hazırlanırken ölçülebilir ve erişilebilir olmasına dikkat edilmiştir					
6	Stratejik Planlama hazırlık sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmıştır					
7	Hedefler belirlenirken GZFT analizi doğru kaynaklardan bilimsel şekilde yapılmıştır					
8	Hedefler belirlenirken <i>iç paydaşlarla</i> istenilen düzeyde iletişime geçilmiştir					
9	Hedefler belirlenirken <i>dış paydaşlarla</i> istenilen düzeyde iletişime geçilmiştir					
10	Hedefler belirlenirken velilerle işbirliğine gidilmiştir.					
11	Hedefler belirlenirken öğrencilerle işbirliğine gidilmiştir					
12	Hedefler belirlenirken kurum personeli ile işbirliğine gidilmiştir.					
13	Hedefler belirlenirken çevre ve okul (kurum) koşulları göz önünde bulundurulmuştur					
14	Hedeflere ulaşılmadığı takdirde bir sonraki yıl için gerekli önlemler alınmaktadır					
15	Kurumumuzda Stratejik Planının Uygulanması Üst Kurum tarafından düzenli olarak izlenip değerlendiriliyor					
16	Okul/Kurum personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır					
17	Yönetici ve kurum personeli stratejik plan uygulamalarını gerekli ve faydalı görmektedir					
18	Kurum amiri stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine sürekli destek verir					
19	Hedef belirlemede ve hedefe ulaşma noktasında personel (idareci, öğretmen gibi) sirkülasyonunun olumsuz etkileri olduğunu düşünüyorum					
20	Hazırlanan stratejik plan kurumumuzun koordinasyon ekibi tarafından sürekli değerlendirilerek, gerekli durumlarda revize edilmektedir					

## ÖZGEÇMİŞ

Efkan Selami TOPCU, 1974 yılında Erzurum’da doğmuş, 1985 yılında İlkokulu, 1992 yılında Erzurum Atatürk Endüstri Meslek Lisesini, 1997 yılında Erzurum Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesini bitirmiştir.

1998 yılında Trabzon ili Maçka ilçesi Gürgenağaç Köyü İlköğretim Okulunda Sınıf Öğretmeni olarak göreve başlamıştır. 2005-2007 yıllarında Ticaret İlköğretim, 2008-2010 yıllarında Bedri Rahmi Eyüboğlu İlköğretim Okullarında öğretmenlik yapmıştır.

2010-2012 yıllarında Yıldızlı TOKİ İlköğretim Okulunda müdür yardımcılığı, 2012-2014 yıllarında Trabzon Endüstri Meslek Lisesinde Müdür Başyardımcılığı yapmıştır. 2015 yılında Avrasya Üniversitesi Yönetim Bilimleri alanında yüksek lisansa başlamıştır. 2014 yılında Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğünde Şube Müdürü olarak göreve atanmıştır. Halen bu görevi sürdürmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.