



ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK PLANLAMA VE UYGULANABİLİRLİĞİ:
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

Hazırlayan: Havva Aydan YAŞAMAK GÜLŞEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT

Çankırı – 2013

**ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK PLANLAMA VE UYGULANABİLİRLİĞİ:
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

Hazırlayan: Havva Aydan YAŞAMAK GÜLŞEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT**

Çankırı – 2013

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Bilimsel Etik Bildirimi	vi
Tez Kabul ve Onay	vii
Önsöz	viii
Özet	ix
Summary	x
Kısaltmalar	xi
Anahtar Kelimeler	xv
Tablo ve Şekil Listesi	xviii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1 : İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI VE İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ	3
1.1. Planlama Kavramı.....	8
1.2. İşletmelerde Planlama Türleri.....	12
1.2.1. Stratejik Planlama.....	12
1.2.2. Taktik (Yönetmel) Planlama.....	15
1.2.3. İşlemsel Planlama.....	16
1.3. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Ayıran Özellikler.....	17
1.4. Stratejik Planlama Süreci.....	18
1.4.1. Misyonun Tanımlanması.....	20
1.4.2. SWOT Analizi.....	21
1.4.2.1. Dış Çevreden Gelebilecek Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi.....	22
1.4.2.2. Genel Çevre Faktörlerinin Analizi.....	23
1.4.2.3. İş Çevresi Faktörlerinin İncelenmesi.....	23
1.4.2.4. İşletmelerin Analizi, Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi.....	24
1.5. Stratejik Amaçların Belirlenmesi ve Stratejilerin Saptanması.....	25
1.6. Mevcut Planlama Kaynaklarının Değerlendirilmesi.....	26
1.7. Planlama Modellerinin Tasarlanması ve Geliştirilmesi.....	27
1.8. Uygulama Planlarının Hazırlanması.....	28
BÖLÜM 2 : MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULANMASI	30
2.1. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planının Dayandığı Yasal Çerçeve....	32
2.2. Stratejik Planın Hazırlanması.....	34
2.2.1. Ekibin Oluşturulması.....	36
2.2.2. Kurum Hakkında Taslak Plan Aşamalarının Hazırlanması.....	37
2.2.3. Neredeyiz?	38
2.2.4. Tarihi Gelişim.....	40
2.2.5. Yasal Yükümlülükler.....	41

2.2.6. Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler.....	42
2.2.7. Paydaş Analizi ve Görüşler.....	42
2.2.8. Kurum İçi Analiz.....	44
2.2.9. Çevre Analizi.....	44
2.2.10. GZFT (SWOT) Analizi.....	44
2.2.10.1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda SWOT Analizinin Güçlü Yönleri.....	45
2.2.10.2. Milli Eğitim Bakanlığı'nda SWOT Analizinin Zayıf yönleri.....	46
2.2.10.3. Milli Eğitim Bakanlığı'nda SWOT Analizinin Fırsatları.....	48
2.2.10.4. Milli Eğitim Bakanlığı'nda SWOT Analizinin Tehditleri.....	49
2.2.11. Geleceğe Bakış.....	50
2.2.12. Misyon, Vizyon, Temel Değerler.....	50
2.2.12.1. Millî Eğitim Bakanlığı'nın Misyonu.....	51
2.2.12.2. Millî Eğitim Bakanlığı'nın Misyonu ve Vizyonu.....	52
2.2.12.3. Millî Eğitim Bakanlığı'nın Temel Değerleri.....	52
2.2.13. Stratejik Amaçlar.....	53
2.2.14. Stratejik Hedefler.....	54
2.2.15. Performans Göstergeleri.....	55
2.2.16. Faaliyet/ Projeler ve Maliyetlendirme.....	56
2.2.17. Stratejiler.....	56
2.2.18. Denetleme Grubu Oluşturulması.....	57
2.2.19. İzleme ve Değerlendirme.....	57
2.2.20. Raporlama.....	58
2.3. Stratejik Planın Uygulanması.....	58
2.3.1. Birimlerin Oluşturulması.....	58
2.3.1.1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda 14.09.2011 tarihinde oluşturulan yapılanmadan önceki birimler:.....	59
2.3.1.2. Milli Eğitim Bakanlığı'nda 14.09.2011 tarihinde oluşturulan yapılanmadan sonraki birimler.....	60
2.3.1.3. Yapılandırmadan Önce Var Olan Birimlerin Birleştirilmesi İle Oluşturulan Yeni Genel Müdürlükler.....	61
2.3.2. Kurul ve Ekiplerin Oluşturulması, Görevleri.....	62
2.3.3. İdare.....	65
2.3.3.1. Bakan.....	65
2.3.3.2. Özel Kalem Müdürü.....	65
2.3.3.3. Bakan Yardımcısı.....	66
2.3.3.4. Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları.....	66
2.3.4. Bakanlık Hizmet Birimleri.....	67
2.3.4.1. Temel Eğitim Genel Müdürlüğü.....	67
2.3.4.2. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü.....	75
2.3.4.3. Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü.....	82
2.3.4.4. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü.....	86
2.3.4.5. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü.....	87
2.3.4.6. Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü.....	96

2.3.4.7. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü.....	104
2.3.4.8. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü.....	106
2.3.4.9. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü.....	112
2.3.4.10. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.....	113
2.3.4.11. Strateji Geliştirme Başkanlığı.....	119
2.3.4.12. Rehberlik ve Denetim Başkanlığı.....	120
2.3.4.13. Hukuk Müşavirliği.....	122
2.3.4.14. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.....	123
2.3.4.15. Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü.....	127
2.3.4.16. Bilgi İşlem Grup Başkanlığı.....	131
2.3.4.17. İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı.....	131
2.3.4.18. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.....	132
2.3.4.19. Talim Terbiye Kurulu.....	133
2.3.4.20. Hukuk Müşavirliği.....	135
BÖLÜM 3 : YÖNTEM.....	137
3.1. Araştırmanın Amacı.....	137
3.2. Araştırmanın Önemi.....	138
3.3. Veri Toplama Araçları.....	138
3.4. Aketin Hazırlanması.....	138
3.5. Anketin Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler.....	140
3.5.1. Analizin Yapısal Geçerliliği.....	140
3.5.2. Güvenilirlik Analizi α (Alpha).....	141
3.5.3. Faktör Analizi.....	142
3.6. Bulgu ve Analizler.....	144
3.6.1. Sorulara Göre Değerlendirme.....	147
3.6.2. Farklı Evren ve Örneklem Grubuna Uygulanan Aynı 2 Sorunun Karşılaştırması.....	170
3.7. Anket Bulguları.....	176
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	180
KAYNAKÇA.....	189
EKLER.....	198
ÖZGEÇMİŞ.....	206

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım [*Stratejik Planlama ve Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği*] adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

22 / 08 / 2013

Havva Aydan YAŞAMAK GÜLŞEN

Çankırı Karatekin Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

[*Havva Aydan YAŞAMAK GÜLŞEN*] tarafından hazırlanan [*Stratejik Planlama ve Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği*] başlıklı bu çalışma, [22/08/2013] tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda [*oybirliği*] başarılı bulunarak jürimiz tarafından [*İşletme*] Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. İshak TORUN İmza:

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT İmza:

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hasan METİN İmza:

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 22/08/2013 tarih ve 2013/19 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Hasan AKÇA

Enstitü Müdürü

Önsöz

[*Stratejik Planlama ve Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği*] konusu, devletin belirlemiş olduğu politikalarına uygun olarak programlarını sürdürebilmelerinde giderek önem kazanan “kamu yönetimi yaklaşımı” bağlamında üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam [*Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT*]’a; tezin yazımı aşamasında ve tashihinde katkılarını esirmeyen [*Dr. Emine UÇAR, Fatih İŞLEK, Mehmet OKYAR, Nezir ÜNSAL, Dr. Nilgün ÇALIŞKAN, Yrd. Doç. Dr. Sezai ÖZÇELİK, Dr. Yahya TURAN*]’a, değerli hocalarım, [*Yrd. Doç. Dr. Emre Şahin DÖLARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Mahmut YAVAŞI, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali KÖSEOĞLU ve Prof. Dr. Yusuf Ziya TAŞKAN*]’a, eğitim hayatımda katkısı olan tüm hocalarıma, iş arkadaşlarıma ve anket çalışmamda katılarak yorumlarını esirgemeyen herkese teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Hayatım boyunca her zaman ve her konuda yanımda olduğu gibi, eğitim hayatımda elde ettiğim bütün başarılarda büyük pay sahibi olan canım annem Fatma ÖZDEMİR’e ve çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan eşim Tolga GÜLŞEN’e, kızlarım Dilay Irmak’a ve Zeynep’e şükranlarımı sunarım.

22 / 08 / 2013

Havva Aydan YAŞAMAK GÜLŞEN

**Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek
Lisans Tez Özeti**

Tezin Başlığı	: Stratejik Planlama ve Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği
Tezin Yazarı	: Havva Aydan YAŞAMAK GÜLŞEN
Danışman	: Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: -
Kabul Tarihi	: 22 / 08 /2013
Sayfa Sayısı	: 20 (ön kısım) + 188 (tez) + 8 (ekler)

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun ortak amaç ve hedefleri ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri ifade eder. Stratejik planlama sayesinde yönetimin edineceği “stratejik düşünme ve davranma” özelliği, kamu yönetimine etkinlik kazandıracaktır. Girdiler ve çıktılar yerine sonuçlara ve performansa odaklanma, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık, ihtiyaçlara cevap veren bir araç olarak stratejik planlama, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idareleri için zorunlu hâle getirilmiştir.

Bu tezin amacı; Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2010 – 2014 yılları arasında uygulanmakta olan stratejik planlamanın değerlendirmesi yapılarak, yöneticilerin stratejik planlama sürecindeki tutum ve davranışları, çalışan personelin süreçteki yeri ve yeterliliği, sürecin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma hazırlanırken; literatür araştırması yapılmış, uygulama uzmanlarından bilgi alınmış, yerinde uygulama yöntemleri incelenmiş, Milli Eğitim Bakanlığı’nda rastgele yöntemle seçilen personellere anket uygulanmış ve kişisel değerlendirmeler yapılmıştır.

Sonuç olarak stratejik planlamanın belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda uygulanabilmesi için, uygulayıcıların yeterli düzeyde eğitim alması ve planlamanın tüm aşamalarında yöneticilerin tam desteğinin sağlanması gerektiği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler	: Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Yöntemleri, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2010 – 2014 MEB Stratejik Planı
--------------------------	--

**Çankırı Karatekin University Institute of Social Sciences Abstract of
Master's Thesis**

Title of the Thesis	: Strategic Planning And It's Applicability: Example For Ministry Of National Education
Author	: Havva Aydan YAŞAMAK GÜLŞEN
Supervisor	: Assist. Prof. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT
Department	: Business Administration
Sub - field	: -
Date	: 22 / 08 /2013
<p>Strategic planning describes the way between the point the organization is on and the position that it plans to achieve. It also requires the organization to define the common goals and targets and the methods that makes them achievable. Strategic planning is to aim at good management. The strategic thinking and behavior ability that gained from strategic planning will bring efficiency in public management. Focusing on the results and performance instead of the inputs and outputs, accountability and participation, strategic planning as a tool that meet the needs are the concepts that become compulsory for the public administrations with the enforcement of the Public Financial Management and Control Law numbered 5018.</p> <p>The purpose of this thesis is to evalvate the strategic planning implemented by mone for the years between 2010 – 2014 as well as to identify the attitude and the behaviors of the administors during the stratejic planning process, the adequacy and the role of the personel in the process and the problems and solutions arised durring the implemetation phase.</p> <p>While preparing this study, literature was scanned, information was obtained from the practitioners; implementation methods were analysed, question one was conducted to the random selected personnel working at ministry and individual evaluations were mode.</p> <p>By the study, it is concluded that in order to achieve the strategic planning, it is crucial that the practitioners are well educated as to prevent from any trouble and the full support of administers are provided during all phases of the planning process.</p>	
Keywords	: Strategic Planning, Strategic Planning Methods, Public Financial Management and Control Law, MoNE Strategic Plan Education Strategic Plan

KISALTMALAR

α	: Alpha
AB	: Avrupa Birliği
AÇEV	: Anne Çocuk Eğitim Vakfı
ADASO	: Adana Sanayi Odası
AR - GE / Ar - Ge	: Araştırma – Geliştirme
Asymp.	: Asymptotic
BEM	: Bilgiye Erişim Merkezi
BSM	: Bilim ve Sanat Merkezi
BT	: Bilgi Teknolojileri
c	: Copyright (Telif Hakkı)
Çev	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
Ed.	: Editör
ENTReVET	: Education and Training (Eğitim ve Öğretim Projesi)
Eurydice	: European Education Information Network (Avrupada Eğitim ve Bilişim Ağı)
f	: Sıklık (Frekans)
F	: Fırsatlar
F@TİH (FATİH)	: Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi

G	: Güçlü yönler
GF	: Güçlü yönler ve Fırsatlar
GT	: Güçlü yönler ve Tehditler
GZFT	: Güçlü ve Zayıf yönler Fırsatlar ve Tehditler
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
İETT	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
KMO	: Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
MBS	: Mesleki Bilgi Sistemi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEBİM	: Milli Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
MONOVA	: Multivariate Analysis of Variance
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OECD	: Organisation for Economic Co - operation and Development (Avrupa Ekonomik İşbirliği Teşkilatı)
OTMG	: Okul Temelli Mesleki Gelişim
PERT	: Program Değerlendirme ve Yeniden İnceleme Tekniği
PEST	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analizler
RAM	: Rehberlik ve Araştırma Merkezi
s	: Sayfa

S	: Sayı
SGB	: Strateji Geliştirme Başkanlığı
Sig.	: Sigma
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	: Strengths Weakness Opportunities Threats
T	: Tehditler
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TCS	: Türk Cumhuriyetleri Sınavı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TUSSİDE	: Türkiye Sanayii Sevk ve İdare Enstitüsü
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UCEA	:University Council for Educational Administration (Üniversiteler Arası Eğitim Yönetimi Kurulu)
UDS	: Ulusal Destek Servisi
USA	: United States of America (Amerika Birleşik Devletleri)
USPTO	: United States Patent and Trademark Office (Amerika Birleşik Devletleri Patent ve Marka Ofisi)
YİBO	: Yatılı Bölge Okulu
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu
YY / yy	: Yüzyıl

Z	: Zayıf
ZF	: Zayıf yönler ve Fırsatlar
ZT	: Zayıf yönler ve Tehditler
%	: Yüzde

Anahtar Kelimeler

Stratejik Plan Çerçevesinde MEB'in Kullandığı Proje ve Uygulamaların Açıklamaları*

- 1. Anne Baba Dershanesi Projesi:** Kız teknik ve meslek liselerine kayıt olan öğrencilerin başarılarını arttırmak amacıyla, anne ve babaların öğrencilerinin fiziksel, ruhsal, duygusal ve toplumsal gelişimine ilişkin bilgilerinin arttırılması ile öğrencilerin mesleki başarılarına etki edecek bilinçli katkılarının sağlanması, buna bağlı olarak okul başarısının arttırılması, mesleki eğitimdeki öğrencilerin mutlu, huzurlu ve sorunsuz bir eğitim - öğretim dönemi geçirerek hayata kazandırılmalarıdır.
- 2. Bilişim Teknolojileri Formatör Öğretmen Eğitimi Programı:** Öğretmenlerin ileri teknolojileri yetkinlikle kullanmalarını sağlamak eğitim ve öğretimi teknoloji ile bütünleştirmek amacıyla bilişim teknolojileri formatör öğretmen programıdır.
- 3. Cumhuriyet Eğitim Gezileri Projesi:** 81 İl'den ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nden gelecek öğrencilerin Kurtuluş Mücadelesinin verildiği vatan topraklarını tanımaları ve birbirleri ile kaynaşmaları için etkili bir ortam oluşturmak, öğrenci ve öğretmenleri başarılı, çalışkan olmaya teşvik etmek, başarıyı desteklemek, eğitici etkinlikler yoluyla öğrencilerin Türkiye'nin güzelliklerini tanımalarını sağlamak, Türk gençliğini, ülkesi ve milleti ile bölünmez bir bütünlük içinde Atatürk İlke ve İnkılapları doğrultusunda milli hedefler etrafında birleştirmek, modernleşme çabaları sonucunda ortaya çıkan, kültürel ve toplumsal değişim ile dönüşümler hakkında doğru sonuçlar çıkarılmasında milli tarihin rehber olmasının sağlanmasıdır.
- 4. Eğitim Portalı:** Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, veliler ve ihtiyaç duyan herkes için geniş kapsamlı bilgi, içerik, uygulama ve hizmetleri sağlayan,

* MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010; MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011; http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf, (2012).

zaman, mekan ve bilgisayardan bağımsız olarak ya da online giriş noktalarından hizmet verebilecek olan web tabanlı bir uygulama ve ortamdır. Eğitim portalının amacı, eğitimde teknoloji kullanımını sistemli ve planlı bir politika olarak yaygınlaştırmak, eğitim hizmetlerinin kalitesini yükseltmek, başta öğretmenler ve öğrenciler olmak üzere tüm bireylerin eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilecek elektronik sistemi oluşturmaktır.

5. **ENTReVET (Education and Training):** Mesleki Teknik Eğitim okulları ve işletmeler arasında yakın işbirliği oluşturmak ve Mesleki Teknik Eğitim öğretmenleri/ eğiticileri ve Mesleki Teknik Eğitim öğrencilerinin girişimcilik alanındaki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve öğretmenin rolünün “öğretmeden” ziyade “öğrenme” sürecini düzenleme’ye yönelik değiştirilmesi, yerel/ bölgesel seviyede ortaklığın tesis edilmesi için ulusal yetkilileri ve Mesleki Teknik Eğitim okullarını duyarlı hale getirmektir.
6. **F@TİH (FATİH) Projesi:** FATİH Projesi, eğitim ve öğretimde fırsat eşitliğini sağlamak ve okullardaki teknolojiyi iyileştirmek amacıyla BT (Bilgi Teknolojileri) araçlarının öğrenme - öğretme sürecinde daha fazla duyu organına hitap edilecek şekilde derslerde etkin kullanımı için; okulöncesi, ilköğretim ile ortaöğretim düzeyindeki tüm okulların 620.000 dersliğine dizüstü bilgisayar, projeksiyon cihazı ve internet altyapısı sağlanmasıdır. Dersliklere kurulan BT (Bilgi Teknolojileri) donanımının öğrenme - öğretme sürecinde etkin kullanımını sağlamak amacıyla öğretmenlere hizmetiçi eğitimler verilmesidir. Bu süreçte öğretim programları BT (Bilgi Teknolojileri) destekli öğretime uyumlu hale getirilerek eğitsel e - İçerikler oluşturulmasıdır.
7. **MEB e - Sertifika Projesi (Sertifika Temelli Uzaktan Hizmetiçi Eğitim):** Milli Eğitim Bakanlığı ve Anadolu Üniversitesi iş birliğinde Sertifika Temelli Uzaktan Hizmetiçi Eğitim Programları düzenlenmesine ilişkin protokol imzalanarak iki program (ilköğretimde teknoloji uygulamaları, ilköğretimde kaynaştırma ve drama eğitimi sertifika programları) açılmasıdır.
8. **MEB e - Performans Bütçe Projesi (MEB Bütçesinin Kontrolü ve Bütçeye Dayalı Okul Performansının İzlenmesi):** 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve

Kontrol Kanunu ile getirilen yeni yönetim anlayışının Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yerleştirilmesini sağlayacak stratejik plan tabanlı performans ölçüm yönetim bilgi sisteminin oluşturulması amaçlı bir projedir.

9. Ortaöğretim Projesi: Genel, mesleki ve teknik orta öğretim sisteminin yeniden yapılandırılması, kalitesinin artırılması, programların geliştirilmesi ve yenilenen programlara göre öğretmen eğitimi ile eğitim ortamlarının donatılmasıdır.

10. Özellikle Kız Çocukları Olmak Üzere Okullaşma Oranlarının Arttırılması Projesi: Eğitimin kalitesinin artırılması, eğitim ve yerel iş piyasası arasındaki bağın güçlendirilmesi ve tüm eğitim seviyelerinde özellikle kız çocuklarının okullaşma oranlarının artırılması yoluyla insan kaynağına yatırımı güçlendirmek. İlk ve orta öğretim düzeyinde kızların okullaşma oranlarının arttırmak, özellikle kızların ilk ve ortaöğretim düzeyinde okul terk oranlarını düşürmek ve ailelerin eğitimin önemi konusunda bilinçlendirmelerini sağlamaktır.

TABLELO ve ŞEKİL LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Stratejik Amaç - 1 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 1 Tablosu.....	72
Tablo 2.2. Stratejik Amaç - 2 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 2 Tablosu.....	74
Tablo 2.3. Stratejik Amaç - 3 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 3 Tablosu.....	80
Tablo 2.4. Stratejik Amaç - 4 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 4 Tablosu.....	82
Tablo 2.5. Stratejik Amaç - 5 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 5 Tablosu.....	86
Tablo 2.6. Stratejik Amaç - 6 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 6 Tablosu.....	91
Tablo 2.7. Stratejik Amaç - 7 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 7 Tablosu.....	93
Tablo 2.8. Stratejik Amaç - 8 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 8 Tablosu.....	95
Tablo 2.9. Stratejik Amaç - 9 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 9 Tablosu.....	100
Tablo 2.10. Stratejik Amaç - 10 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 10 Tablosu.....	103
Tablo 2.11. Stratejik Amaç - 11 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 11 Tablosu.....	106
Tablo 2.12. Stratejik Amaç - 12 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 12 Tablosu.....	109
Tablo 2.13. Stratejik Amaç - 13 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 13 Tablosu.....	112
Tablo 2.14. Stratejik Amaç - 14 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 14 Tablosu.....	115
Tablo 2.15. Stratejik Amaç - 15 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 15 Tablosu.....	117
Tablo 2.16. Stratejik Amaç - 16 Kapsamında, 2010 - 2011 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 16 Tablosu.....	119
Tablo 2.17. Stratejik Amaç - 17 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 17 Tablosu.....	122
Tablo 2.18. Stratejik Amaç - 18 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 18 Tablosu.....	127
Tablo 2.19. Stratejik Amaç - 19 Kapsamında, 2010 - 2011 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 19 Tablosu.....	130

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. KMO ve Barlett's Testi.....	141
Tablo 3.2. Güvenilirlik Analizi.....	141
Tablo 3.3. Özdeğer (Eingenvale) Testi.....	142
Tablo 3.4. Özdeğer (Eingenvale) Faktörleri.....	143
Tablo 3.5. Kolmogorov - Smirnov Testi.....	144
Tablo 3.6. Anket Kapsamında Örneklem Büyüklüğü.....	145
Tablo 3.7. Görevlerine ve Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılım.....	146
Tablo 3.8. "Stratejik Planlama Kurumun Denetlenmesini Kolaylaştırır" ifadesinin dağılımı.....	147
Tablo 3.9. "Stratejik Planlama Kurumun Denetlenmesini Kolaylaştırır" ifadesinin dağılımı.....	148
Tablo 3.10. "Stratejik Planlama Kurumun İş Başarısını Arttırır" ifadesinin dağılımı.....	149
Tablo 3.11. "Stratejik Planlama Gerçekçi ve Ulaşılabilir Hedeflerle Oluşturulur" ifadesinin dağılımı.....	150
Tablo 3.12. "Stratejik Planlama Kurumun Karşılaşacağı Belirsizlikleri Ortadan Kaldırır" ifadesinin dağılımı.....	151
Tablo 3.13. "Stratejik Planlama Eğitimin Kalitesinde Belirgin Bir Artış Sağlar" ifadesinin dağılımı.....	152
Tablo 3.14. "Stratejik Planlama Kurumun Tüm Genel Müdürlüklerinin Zaman İçerisinde Gelişimi, Diğer Genel Müdürlüklerle Karşılaştırmalı Olarak Performans Ölçütleri Kullanılarak Düzenli Olarak Analiz Edilmektedir" ifadesinin dağılımı.....	153
Tablo 3.15. "Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur" ifadesinin dağılımı.....	155
Tablo 3.16. "Stratejik Planlar Belirlenirken İç ve Dış Paydaşların İlgisi ve Katılımı Yeterli Düzeyde Sağlanmıştır" ifadesinin dağılımı.....	156
Tablo 3.17. "Eğitim Sisteminde Stratejik Planlar Belirlenirken Kamuoyunun Görüşleri Alınmıştır" ifadesinin dağılımı.....	157
Tablo 3.18. "Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planında Belirlenen İlkeler Ülke Gerçekleri İle Büyük Ölçüde Uyumludur" ifadesinin dağılımı.....	158
Tablo 3.19. "Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı Büyük Ölçüde Başarılı Olacaktır" ifadesinin dağılımı	159
Tablo 3.20. "Stratejik Planlama İşe Uygun Personel Seçilmesini Sağlar" ifadesinin dağılımı.....	160
Tablo 3.21. "Stratejik Planlama Grup Çalışmalarını Etkin Kılar" ifadesinin dağılımı.....	161
Tablo 3.22. "Stratejik Planlama Yönetim İçerisinde Etkili İletişimi Arttırır" ifadesinin dağılımı.....	162
Tablo 3.23. "Stratejik Planlama Günlük İşlerin Kolaylaşmasını Sağlar" ifadesinin dağılımı.....	163

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.24. “Stratejik Planlama Yapılırken Çalışanların Görüş Düşünce ve Önerilerine Önem Verilmiştir” ifadesinin dağılımı.....	164
Tablo 3.25. “Stratejik Planlama Hakkında Yeterli Düzeyde Bilgi Sahibiyim” ifadesinin dağılımı.....	165
Tablo 3.26. “Stratejik Planlama Hazırlanırken Çalışanlara Kurum İçi Eğitim Verilmiştir” ifadesinin dağılımı.....	166
Tablo 3.27. “Stratejik Planlamanın Anlamı Önemi ve Nasıl Yapılacağı Hakkında Proje Ekibi Tarafından Bilgilendirildim” ifadesinin dağılımı.....	167
Tablo 3.28. “Stratejik Planlama Sürecinde Mevcut Durum Hakkında Düzenli Olarak Bilgilendirildim” ifadesinin dağılımı.....	168
Tablo 3.29. “Personel ve Yöneticiler Stratejik Planlama Uygulamasında Teşvik Edilmektedir” ifadesinin dağılımı.....	169
Tablo 3.30. “Stratejik Planlama Kurumun Tüm Genel Müdürlüklerinin Zaman İçerisinde Gelişimi, Diğer Genel Müdürlüklerle Karşılaştırmalı Olarak Performans Ölçütleri Kullanılarak Düzenli Olarak Analiz Edilmektedir” ifadesinin dağılımı – 1	171
Tablo 3.31. Cinsiyete göre “Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmekte” ifadesinin dağılımı – 2...	172
Tablo 3.32. “Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur” – 1 ifadesinin dağılımı.....	173
Tablo 3.33. “Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur” ifadesinin dağılımı – 2.....	174

Sekil No

Şekil – 1 Teşkilat Şeması.....	64
--------------------------------	----

GİRİŞ

Dünyadaki tüm ülkelerin amacı, diğer ülkeler arasında güçlü ve hedeflerine ulaşmış etkin bir ülke haline gelmektir. Söz konusu amaçlar doğrultusunda da sürekli yenilik ve değişim içinde olmuşlardır. Bunu başarmanın yolunun ise ileriye görebilmek ve uyguladıkları yöntemler doğrultusunda karşılıklarına çıkabilecek sorunlara hazırlıklı olmaktan geçtiğinin farkına vararak, Stratejik Planlama Sistemi uygulanmaya başlanmıştır.

Dünyadaki gelişmiş ülkelerin yeni teknolojiler üreterek, ihtiyaçları doğrultusunda sürekli değişim halinde olması; Türkiye'nin de gelişmiş ülkeler arasında etkin bir yer edinerek ilerleme ihtiyacını doğurmuştur. Bu nedenle kısa ve uzun vadeli programlar hazırlamak, Türkiye'nin ekonomik kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlamak ve kalkınmayı hızlandırmak amacıyla 1960 yılında Başbakanlık'a bağlı Devlet Planlama Teşkilatı Kurulmuştur. Ayrıca değişen koşullar ve ihtiyaçlar doğrultusunda, yönetim anlayışında yeni yaklaşımlar geliştirilmiş; Yeni yapılandırmalarla verimli ve çalışkan bir kamu düzeni oluşturmak amacıyla 2003 yılında 5018 sayılı Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmıştır.

Mali piyasalardaki değişiklikler ile siyasi ve kültürel değişimler karşısında Devlet Planlama Teşkilatı'nın görev ve yetkileri içerisinde gerçekleştirilen güncellemeler; etkin ve yeterli koordinasyonu sağlamak ve yönetmek açısından yeterli olmayarak 2011 yılında kaldırılmıştır. Yerine Kalkınma Bakanlığı olarak yeni bir bakanlık kurulmuştur.

Stratejik plan çalışmaları tüm kamu kurumlarında hızla uygulanmaya başlanmıştır. Bu kurumlardan birisi de stratejik plan uygulamasını incelediğimiz Milli Eğitim Bakanlığı'dır.

Çalışmanın birinci bölümünde, planlamanın tanımı ve işletme içindeki yeri, işletmelerde planlama türleri, stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran özellikler, stratejik planlama süreci, stratejik amaçların belirlenmesi ve stratejilerin saptanması, mevcut planlama kaynaklarının değerlendirilmesi, planlama

modellerinin tasarlanması ve geliştirilmesi ile uygulama planlarının nasıl hazırlanması gerektiği açıklanmıştır.

İkinci bölümünde ise, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planının dayandığı yasal çerçeve, stratejik planın hazırlanması, denetleme grubu oluşturulması, stratejik planın uygulanması ve uygulama birimleri ile bu birimler tarafından 2010 yılından itibaren uygulanan stratejik planların yıllar itibari ile karşılaştırmaları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; Milli Eğitim Bakanlığı'nın düzenlediği stratejik planlama seminerinde yapılan anketler incelenerek değerlendirilmiştir.

Sonuç kısmında da; Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2010 – 2014 yılları arasında uygulanmakta olan stratejik planlamanın değerlendirmesi yapılmıştır. Yöneticilerin stratejik planlama sürecindeki tutum ve davranışları, çalışan personelin süreçteki yeri ve yeterliliği, sürecin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM 1: İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI VE İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ

Stratejik planlama, kuruluşun genel şartlar bakımından halen bulunduğu nokta ile ileride olmayı arzu ettiği noktaya ulaşmak için uyguladığı yöntemleri ifade eder. Stratejik planlama kısaca bulunulan yerden varılmak istenilen yere nasıl gidileceğinin özünü belirtir.

Strateji kavramının kökenini iki ayrı kaynağın oluşturduğu söylenmektedir. Kavramın temelindeki birinci kaynak, Latince’de yol ve çizgi anlamında olan “stratum” kelimesidir (Tosun, 1974: 220). “İkinci kaynağın ise, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamına gelen strateji kelimesinin eski Yunan generallerinden Strategos’un adıyla ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır” (Dinçer, 2003: 16).

Strateji, analiz ederek amaçlara ulaşma çabalarıdır. Tekrarlanmayan işlerle birlikte geleceğe yönelik olan düzeni ilgilendirir (Quinn, 1984: 146). Stratejik planlama; kuruluşun çalışanlarını yapılan işlerle ilgili belli konulara odaklayarak, onları ortak amaç altında toplamaya yarar denilebilir.

Günümüzde zamanın verimli ve yeterli kullanılması zorunluluk haline gelmiştir. Gelişip değişen teknoloji, karmaşık bir hal alan kuruluşlar ve toplumun yapısı, bireylere daha fazla ve çeşitlilik bakımından daha çok iş yüklemektedir. Yaşanılan dönemin şartları, söz konusu işlerin zamanında yapılması ve bunlara ilişkin eylemlerin zamana uygun olarak planlanması yönünden zorunluluk oluşturmaktadır. Zamanın etkili bir şekilde yönetilmesi, kişi ve örgüt açısından başarı sağlanması ve verimliliğin artırılması için bir zorunluluktur. Araştırma sonuçları öğretmenlik, hemşirelik, yöneticilik gibi bazı meslek kuruluşlarının ve öğrencilerin arasında zaman yönetimi sorunlarının diğer meslek gruplarına göre daha fazla yaşandığını göstermektedir (Koch ve Kleinmann, 2002: 56).

Stratejik planlama, kuruluşun kendini tanıyarak takip edeceği yolu belirlerken nasıl bir yöntem izlemesi gerektiğini planlayan bir yöntemdir. “Stratejik planlama; örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren

temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır” (Bryson, 1995a: 4).

Kuruluşlarda herkes tarafından kabul edilen varsayımların ve inançların sorgulanması ve bu inançların değişmesi durumunda hangi yeni fırsatların yaratılacağı tartışılması önemlidir. Strateji yaratılırken gerçek sonucu önceden görmek mümkün olmadığından, tecrübeli olan kuruluşlarda da değişiklik olabileceği kabul edilmelidir (Harrison ve St.John, 2001: 76).

Planlama, kuruluş içinde hedef geliştirme ve bu hedeflere ulaşmak için birçok alternatifin değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir. Bu sistem, dışarıdan gelen tehlikeler ve ortaya çıkacak fırsatlarla kuruluş içindeki güçlü yönlerin ve zayıflıkların düzenli aralıklarla kontrol edilmesi üzerine kurulmuştur. Strateji ve plan birbiri ile karıştırılan iki kavramdır. Strateji uzun süreyi ilgilendiren seçimler ve ulaşılmak istenilen amaçlarla ilgili olup, plan ise ulaşılmak istenilen amaçlar için araç ve yolların belirlenmesi yani neyin nasıl yapılacağına saptanması olarak söylenebilir.

Stratejik planlama, sadece bir kere yapılan bir iş değildir. Ortaya çıkan her fırsatla beraber tekrar gözden geçirilmesi gereken bir süreçtir. Bu nedenle stratejik planlama tek başına yapılmaz, plan ile birlikte yapılır. Plan yapılırken kuruluşun yöneticileri ve diğer çalışanları da stratejik düşünce açısından güçlendirilmesi gerekmektedir (Can, 1996: 13).

Planlamanın uygulama aşaması sonrasında başarı elde etmek için, uygulamanın yapıldığı çevre, amaç, plana dahil olan örgütün biçimi, planlama süresi gibi pek çok etken önemlidir.

Planlama, beklenen belirsizlikleri azaltma yoludur. Yöneticiler, planlama tarafından ileri görüşlülükleri ile olabilecek değişimleri tahmin etmeli ve bu değişimlerin kuruluşa etkilerini göz önüne alarak gerekli ve en uygun hareket yollarını belirlemeye zorlanırlar. Ulaşılmak istenilen hedeflerden emin olunmazsa, bu hedeflere zamanı gelince gerçekten ulaşıp ulaşılamadığı da bilinemez. Planlamayla hedeflere önceden nasıl ulaşılacağı belirlenebildiği gibi, hedeflerin de gerçekleşme oranlarının kontrollerini de yapmak mümkündür (Çoban, 1997: 81).

Stratejik planlama, kalite yönetimi ile de birçok ortak paydaya sahiptir. Paydaşlarına odaklanmış hizmet ve ortaya çıkardığı ürünlerin geliştirilmesi, kuruluş içerisinde takım ruhu oluşturulması ve çalışan personellerin katılımlarının vurgulanması, sonuçlara odaklı performansların ölçülmesi, veri toplanması ve bu verilerin yorumlanmasına yönelik olma, etkin ve etkili kaynak yönetim ve dağılımını içermesi bunlardan birkaçıdır.

Stratejik planlama kuruluşların, belirsizlik ve değişken durumlar karşısında herhangi bir kriz ortamında neler yapmaları ve nasıl yönlendirilmeleri gerektiği konusunda yardımcı olacak bir sistemdir. Stratejik planlama; organizasyonu büyüterek, sürekliliğini ve güçlü olmasını sağlamak amacıyla yöneliktir. Stratejik planlama ile organizasyonların, ellerindeki kıt kaynaklarıyla nasıl daha etkin ve verimli olabilecekleri, gelecekte karşılaşacakları tehlikelere ve krizlere nasıl daha çok hazırlıklı olabilecekleri yönünde farkındalıkları artırılabilir (Özgür, 2004: 234).

Strateji kavramı ilk olarak askeri alanlarda kullanılmaya başlanmış, daha sonra diğer alanlarda da yerini almaya başlamıştır. Askeri savunma, hücum ve taktik yönünden amaçlara en etkili şekilde ulaşabilme tarih sürecinde ordular bakımından güç göstergesi olarak değerlendirilmiştir (Eren, 1997: 1).

1960 yıllarında iş alanında geliştirilen strateji düşüncesini Kenneth R. Andrews ve H. Igor Ansoff'un başlattığı söylenmektedir. Ansoff stratejik planı, kuruluşun var olan konumundan hedefleri göz önüne alarak yeni konumuna ulaşmasını sağlayacak bir plan olduğu görüşünü savunmuştur (Ansoff, 1965: 25 – 26).

1980 yıllarında ise Micheal E. Porter stratejik planlamaya rekabet stratejisi alanında ayrı bir bakış açısı kazandırmıştır. Porter, stratejide plandan ziyade kuruluşun rakipleri ile nasıl rekabet etmesi gerektiği üzerinde durarak yeni bir bakış açısı geliştirmiştir (Barca, 2009: 41).

Strateji olmadan, yöneticilerin, değişik hareket planlarını kuruluş içerisinde bir araya toplayacak çerçeveleri olmadığı gibi, kuruluşun bölümleri arasındaki iş dağılımlarının takım çalışmasıyla birleştirilmesi açısından da planları olamaz. İyi düşünülerek planlanmış bir stratejinin uygulanması yalnızca kuruluşun başarısının

sonucu için değil, yönetimin üstünlüğünün de en iyi sonucudur (Thompson ve Strickland, 1999: 3).

Strateji oluşturmak için gerekli olan özellikler şu şekilde sıralanabilir (Çoban, 1996: 77):

1. *Strateji belirleme bir çözümlene sanattır.*
2. *Strateji amaçlara bağlı, ona hizmet eden ve örgütsel güçleri amaç doğrultusunda toplanmasını sağlayan unsur olmalıdır.*
3. *Strateji, rutin eylemler yerine uzak geleceğe bağlı bir düzenle ilgilidir.*
4. *Strateji, örgütün bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren unsur olmalıdır.*
5. *Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet alanlarını belirlemeli, çalışanları cesaretlendirmelidir.*

Kuruluş için strateji belirlerken yukarıdaki özellikleri göz önünde bulundurmak gerekir. Belirlenen stratejinin başarılı olabilmesi için, kuruluş, yaptığı rutin işler dışında uzun vadede ulaşılması imkânsız olmayan amaçlarını belirleyerek yola çıkmalıdır. Daha sonra, bu amaca ulaşabilmek için eldeki mevcut kaynaklarını nasıl daha etkin ve verimli kullanabileceği yönünde çözümlene yapmalıdır. Sonraki aşamada ise, örgüte hizmet eden tüm kademedeki çalışanların, cesaret ve uyum içinde çalışarak, görevlerinin büyüklüğü çerçevesinde, ulaşmak istenilen amaca katkıları sağlanmalıdır.

Kuruluşun temeli oluşturulurken, var oluş nedenini ve gelecekte nereye ulaşmak istediğini öncelikli olarak belirlemelidir. Bryson'a göre stratejik yönetim, bir kuruluşun neler yaptığını, var oluş sebebini ve gelecekte varmak istediği amaç ve hedeflerini ortaya koyan bir yönetim sistemidir (Bryson, 1988: 5).

Stratejik yönetimdeki amaç, kuruluş ile çevresi arasındaki uyumu sağlamaktır. Bunu yaparken kuruluşun başarısının sürekliliği, çevresindeki beklenmedik olayların olumsuz etkileri ve varlığını sürdürmesi sırasındaki engeller de göz önünde bulundurulmalıdır (Efil, 1995: 1).

Uzun vadede oluşan plan süreçlerinde strateji ile plan anlam yönünden birbirine benzemektedir. Plan, daha çok hesaplanarak yazılmış bir öngörüdür, strateji ise bazı durumlarda yazılı halde olmayabilir, bu durumda genellikle yöneticiler tarafından fikir olarak yerleşmiş bir kavramdır. Bunlara rağmen, yazılarak kesinlik kazandırılmış olan stratejilere de stratejik planlama denilmektedir.

Planlamada iki temel özellik göze çarpmaktadır (Koçel, 1999: 95). Bunlar:

- 1. Planlamanın geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olması.*
- 2. Planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Planlama, bu ilişkilerin açık ve net bir şekilde ortaya konması, tartışılması, mümkün ölçüde bilimsel yöntemlerle değerlendirmesinin yapılması ve sonunda rasyonel bir seçimin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir.*

Kuruluşların planlama yapmaya ihtiyaçları olduğu gibi, yapılan planlamada strateji geliştirerek yol belirlemeleri de bir gerekliliktir (Güçlüol, 1994: 45). Bu durum yönetimin başarısı açısından son derece önemlidir. Kuruluşu etkileyen iç ve dış değişkenlerin tümü stratejik planlama süreçlerinde yer almalıdır. Stratejik planı uygularken değişim ve gelişmelere ayak uydurarak gerekli düzeltmelerin de yapılması gereklidir (Güçlüol, 1994: 56).

Modern yönetim anlayışında strateji, “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanabilmektedir (Odabaş, 2004: 84).

Strateji, genel anlamda bir kuruluşun takip ettiği siyasete uygun olarak seçmiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için her alanda almış olduğu tedbirler olup ayrıca her türlü aracın kullanılmasıdır. Siyasi ve ekonomik faaliyetlerin her türü toplumun huzur, refah ve eğilimlerine yöneldiğinden strateji; “psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır” (Güçlü, 2003: 66).

Kuruluşlar bakımından stratejiyi basitçe şu şekilde tanımlamak mümkündür: Karar vericilerin, kuruluşun diğer kuruluşlar arasındaki geçerli konumunu belirleyip, gelecekte var olmayı düşündüğü konumunu şimdiden planlayarak, bu plan çerçevesinde hareket etmeleridir.

1.1. Planlama Kavramı

Planlamada risk ve belirsizlik bulunmaktadır. Bu nedenle de güçlü bir planlama yetki devrini destekler. Devamlı gelişen bir ortamda bulunan kuruluşlar değişime ayak uydurmak zorundadır. Seçilmiş olan yol üzerinde geleceğe yönelik gerçekçi olan sonuçların modelini belirleyerek, kuruluşu iç ve dış tehditlerden koruyucu bir strateji oluşturmak gerekir.

Planlamaya kurumlar açısından bakıldığında, yönetim ve her kademedeki çalışanlar arasında iletişimi sağlar. Planlama uygulama aşamasında, gerçekte motive edicidir. Planlar geniş kapsamlı araştırmayı ve tartışmayı gerekli kılar. Çünkü planlama ile tüm alternatifler değerlendirilir ve en uygun alternatifi bulma yöntemidir.

Etkin ve verimli bir plan yapmada hedef ölçülebilir olmalıdır. Hedef gerçeklerden uzak olmamalı zaman periyodu içermeli, özgün ödülleri ilişkilendirilmeli. Plan kavramı geniş anlamda strateji, politika gibi bütün kavramları bünyesinde bulundurmaktadır. Plan işletmenin genel çevresiyle ve genel çevresindeki her türlü gelişim ve değişimle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Planın bu yönü strateji ile birbirine daha da yakın olmasını sağlar. Plan amaçların tespit edilmesi ve söz konusu hedeflere ulaştıracak yöntemlerin maksimum düzeyde kullanılması ile ilgilidir.

Değişimi kimse yönetemez ama değişimin önünde gidilebilir. Örneğin, 15 yıl öncesine gittiğimiz zaman kimin aklına cep telefonu geliyordu, o zaman cep telefonuna ihtiyacımız var mıydı? Elbette vardı, ama tüketici olarak bunun farkında değildik. Motorola bizim bilmediğimiz bu ihtiyacımızı anladı ve piyasaya cep telefonu sürdü. Tabi ki burada birtakım teknolojik gelişmelerin olgunlaşması da söz konusuydu. Önemli olan bu teknolojik gelişmelerle birlikte, değişimin yönelimini

yakalamak ve ona göre davranmaktı ki Motorola bunu yaptı, değişimi yönetmedi onun önüne geçti (Drucker; 1996: 54).

Yapılan planlamanın etkin ve verimli bir planlama olabilmesi için birtakım ilkelerin önemi vurgulanmalıdır. Bununla birlikte en önemlisi de planlama günü kurtarmaya yönelik değildir. Kaliteli yönetimin aracıdır. Yöneticilerin ve yönetim pozisyonunda bulunan tüm yönetim kadrolarının planlamanın yapılmasına tamamen istekli olmaları gerekir. Böylece yöneticiler kendi aralarında planlama yaparak, söz konusu planı uygulamak konusunda kesin bir şekilde görüş ve işbirliği sağlamalarını gerektirir.

İşletmede planlamadan sorumlu yöneticinin kendi bölümünü tanıması ve varsa eksikliklerini tamamlaması gerekir. Gelişen rekabet ortamında planlamanın etkin ve etkili olması için rakiplerin de ne tür bir süreç içinde oldukları bilinmelidir. Planlama değişimin ve sonuçların planlamasıdır. Planlama süreci içinde gelecekte oluşabilecek olan belirsizlikleri ve riskleri planlama aşamasında olabildiğince esnek olarak değerlendirme yapılmasının sağlanması gereklidir. Planlama gerçekçi olmalıdır ve hesap verebilme sorumluluğunun temelini oluşturmalıdır. Katılımcı bir yaklaşım olup asla bir şablon gibi algılanmamalıdır. Bütçeye dönük olmadığından, bütçenin planı değil, planın bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Hızlı değişimin her alanda yaşandığı günümüzde, nüfus artışı, çarpık kentleşme, çevre kirliliği, eğitim ve sağlık alanında gerçekleştirilecek reformlar ile savunma gibi konularda gelecekteki belirsizliklerin ortadan kaldırılmadan ve ileri görüşlü olunmadan düşüncesizce ve plansızca alınacak kararlar kuruluşun geleceğini tehlikeye sokmaktadır. Bazı gruplar tarafından gelecekle plan ve program yapılmadan karşılaşılmalarının daha faydalı olacağı yaklaşımı savunulmaktadır. Gelecek üzerinde plan tarafından birtakım değerlerin belirlendiğini ileri süren karşıt görüşlü kişiler, geleceğe plansız ilerlemenin daha kötü sonuçlar doğurabileceğini gözden kaçırdıklarını fark etmemektedirler (Sargut, 1996: 378). Oysaki geleceğe plansız ilerlemek başarı şansını yok edecektir.

Strateji hakkındaki pek çok kaynakta da geçtiği gibi; eğer nereye gidilmek istenildiği bilinmiyorsa planlama yapılırken her adımın kontrol altında tutulması gerekir. Bu da her karar alma sürecinin kayıt altında tutulması ile mümkün olabilir. Yönetim

kademeleri için de en önemli konu yine planlamadır. Plan yapılmayan bir girişimin her yol sizin için makbuldür” sözü planlamanın yaşamdaki önemini ifade eder.

Planlama, yapılacak bir işin önceden tasarlanmasıdır; neyi ne zaman niçin ve nasıl yapacağımızı bize gösteren bir taslaktır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi plan bir kararlar toplamıdır.

Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuçtur; planlama bir süreçtir. Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak; Ne?, Ne zaman?, Nasıl?, Nerede?, Kim tararından?, Neden?, Hangi maliyetle? Ve Hangi sürede? Sorularına cevap vermeye çalışmayı ifade eder (Koçel, 1998: 59).

Stratejik yönetim; kuruma ait kültürün belirlenmesini, kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin oluşturulmasını, kuruluşun amaçlamakta olduğu geleceğe götürecek olan stratejilerin seçilmesini, kuruluşun genel yapısının seçilmiş olan stratejilere göre geliştirilmesini, kuruluş stratejilerinin hayata geçirilerek belirlenmiş olan amaç ve hedeflerine ulaşılmasının sağlanmasını, stratejilerin hayata geçiş verimliliğinin değerlendirilmesi ve kuruluşun sürekli olarak gelişim göstermesinin sağlanmasını amaçlamaktadır (Dinçer, 2009: 21).

Bu nedenle stratejik yönetim, geleceğe yöneliktir. Kurumun bulunduğu nokta ile olmak istediği nokta arasında yapılacaklardır. Stratejik yönetimde kuruluşların üst yöneticilerinin birebir olarak ilgilenmesi zorunluluktur.

Stratejik yönetim yaklaşımına göre üst yöneticilerin kuruluştaki sorumlulukları şu şekilde belirlenebilir (DPT, 2006: 17 – 19):

- ❖ *İç ve dış çevre analizinin yapılması.*
- ❖ *Analiz sonuçlarına göre organizasyonel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlenmesi.*
- ❖ *Belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edilmesi.*

Özellikleri belirlenmiş olan stratejiye ait tutum ve davranışlara imkan tanınması, bu uygulamanın ne ölçüde gerçekleştirildiğinin denetim yoluyla ölçümlerin yapılması olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 1999: 56).

Stratejik Planlamanın dört ilkesinden bahsedebiliriz (ADASO, 2010: 4):

- ❖ *Sonuçların planlanması,*
- ❖ *Değişimin planlanması,*
- ❖ *Gerçekçilik,*
- ❖ *Kaliteli yönetimin aracı olması.*

Kuruluşu başarıya götürmek için plan tek başına yeterli olmadığından eyleme geçmek gerekmektedir. Plan, eylemleri hedeflere yönlendirirerek, hedeflere ulaşılacak biçimde yoğunlaştırır. Stratejik planlama ile kaynakları etkin, verimli ve ekonomik kullanmak amaçlanmaktadır (<http://erp.karmabilgi.net/uretim-planlama-ve-teknikleri>).

Planlamanın üstünlüğü ilkesi; planlamanın başarıyla yürütülmesi, yürütülebilir planların açıklanmasıdır. Tüm yönetim kadrolarının planlamaya sahip çıkmaları gerekmektedir. Yönetici olan herkesin kuruluşu ait örgütlenme ilkelerinden oluşan sorumluluğu, yetkisi ve bu yetkiye sınır koyan bir yönetim alanı vardır (<http://erp.karmabilgi.net/uretim-planlama-ve-teknikleri>).

Planlara yönelik olan etkinlik ilkesi ise; çalışanların faaliyetlerinde işbirliği sağlayan ve bu işbirliğini yönetim sistemi içinde, etkinlik kavramıyla birlikte uygulanabilir bir şekle getirilmesidir. Bu ilke son yıllarda yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Etkin ve verimli planlama yapmak uygun bir şekilde zamanlama yapmayı gerekli kılar. Planlama aşamaları da yapılan uygun zamanlama süresi içinde yer alırlar (<http://erp.karmabilgi.net/uretim-planlama-ve-teknikleri>).

1.2. İşletmelerde Planlama Türleri

Stratejik planlamanın verimliliği sisteme ait girdiler ile direk olarak ilişki içindedir. Söz konusu girdiler insan, sermaye, yönetim, teknik bilgi ile kişisel ve kurumsal yeteneklerdir. Tüm kuruluşlar faaliyetleri süresince büyüyerek, ulusal ve uluslararası piyasaya açılabilme, değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak ayakta kalabilmek amacıyla planlama yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

1.2.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, tek bir kez yapılması gerekli olan bir işlem değildir. Karşılaşılan fırsat ve tehditlere göre tekrarlanması gereken bir süreçtir. Bu nedenle stratejik planlamayı tek başına yapmak yeterli olmaz. Plan yaparken, yöneticilerin ve diğer çalışanların stratejik düşünceleri ile birlikte misyon ve vizyonlarının da güçlendirilmesi gerekmektedir (MEB, 2009b: 188).

Kuruluşlar temel unsurlarını belirlerken mevcut durum, misyon ve temel ilkelerini de belirlerler (http://www.kalite.com.tr/stratejiyonetimi_1_117.htm);

- ❖ *Geleceğe dair bir vizyon oluşturmak,*
- ❖ *Bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejileri belirlemek,*
- ❖ *Ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek performanslarını izleme ve değerlendirmek.*

süreçlerini anlatan katılımcı ve esneyen bir planlama yaklaşımıdır.

Stratejik planlama, kuruluşun her gün yaptığı faaliyetlerine yön verip anlam kazandıran bir araçtır. Kuruluşun var olan durumuna göre çevresindeki faktörlerini de değerlendirerek kuruluşun gelecekte olması istenilen durumu ile ilişki kurmasını sağlar. Stratejik planlama kendine göre metodları olan ve aşamalarının sırasıyla birbirini takip ettiği bir yapıya sahiptir. Yani sistemli bir yapıya sahiptir (Can, 1996: 8).

Stratejik planlamanın en dikkat çekici önemi bizi sistematik ve planlı düşünmeye sevk etmesidir. Günlük kararlar alınarak faaliyetini sürdüren kuruluşlar, olumsuz herhangi bir durumda yok olma tehlikesine maruz kalırlar. Oysa ki stratejik planlama yapan kuruluşlar her türlü yeniliğe ve ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz değişime karşı kendilerini hazırladıklarından bu tür etkilerden zarar görmezler. Stratejik planlama, kuruluşun halen bulunmakta olduğu konumdan ileride bulunmayı istediği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedeflere ulaşması aşamasında gerekli olacak olan yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Yani, uzun vadede işleyen ve gelecek odaklı bir bakış açısı taşır (MEB, 2009a: 11, 205).

Bir soru sorarak sorgulama yöntemi olan stratejik planlama, üç temel soruya cevap arar. Bu sorular (Ünaldı; 2006: 19 - 20):

1. Biz örgüt olarak neyiz?

Hangi işteyiz? İnsan kaynaklarımızın niteliği ve nicelikleri nelerdir?

Yönetim şeklimiz ve tekniklerimiz neler? Müşterilerimiz kimler?

2. Biz ne olmak istiyoruz?

Hangi alanda iş yapmak istiyoruz? İnsan kaynaklarımızı hangi seviyeye getirmek istiyoruz? Teknolojimizi nasıl geliştireceğiz?

3. Hedeflerimize nasıl ulaşacağız?

*ABD'nin lider yönetim danışmanlık şirketlerinden Bain & Company'nin, on iki yıldan beri geleneksel olarak yaptığı "Yönetim Araçları (Management Tools) Anketi" * stratejik planlamanın günümüzde yaygın olarak kullanılan bir yönetim aracı olduğunu göstermektedir.*

Stratejik planlama günümüz şartlarına göre yorumlanacak olursa, bakış açısını ve eskiden süre gelen alışkanlıkları değiştirmeye yönelik yönetim tarzı olup, kızışan

* 2005 yılında beş kıtadan 960 büyük şirket üzerinde yapılan ve şirketlerin en fazla kullandıkları yönetim araçlarını ve kullanılan yönetim araçlarının tatmin düzeyini belirlemeye yönelik anketin sonuçları; stratejik planlamanın yüzde 79 kullanım sıklığı ve 5 puan üzerinden 4,14 tatmin düzeyi ile birinci sırada yer aldığını göstermektedir.

Anket sonuçlarına: "http://www.bain.com/management_tools/2005_tools_strategy_brief.pdf" internet adresinden ulaşılabilir.

rekabet koşullarında diğer kuruluşlara karşı rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kuruluşun kendi kendine gelecek oluşturması, ve her türlü değişime açık olarak fark yaratması gibi özellikleri içeren bir yönetim anlayışıdır.

Stratejik planlamanın alışlagelmiş geleneksel planlama türlerinden farkı, ayrıntıya dayalı sayısal planlar üretmeye değil, yeni fikirlerle yeni bakış açıları oluşturmaya yönelik kavramsal ve niteliksel boyuta dayalı bir planlama felsefesi olması ile tutarlı ve anlaşılabilir bir gelecek resmi çizmeye öncelik verilmesidir. Stratejik planlama, gelecekte olunmak istenilen yere gelebilmek amacıyla yapılacak değişiklikler ve atılacak yeni adımlar belirlenirken kurum içine de odaklanması için ortam oluşturulmasını sağlayan bir yaklaşımdır (ODTÜ, 2002: 7 – 8).

Stratejik planlama, uzun dönemi kapsayan bir süreçtir. Yöneticiler kuruluşu bütün olarak görerek belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba gösterirler. Uzun vadeli olan planlamalar, 3 - 5 yıllık bir döneme göre yapılırlar. Stratejik planlamadan bahsederken strateji kelimesini tanımlamak yerinde olacaktır. Strateji, uzun vadeli amaç ve hedeflere ulaşmak için geliştirilmiş olan, kapsamı geniş olan bir planlama türüdür. Stratejik yönetim aşamasında kuruluşun var olan ihtiyaçlarına uygun olan stratejilerin geliştirilmesine yönelik olarak çalışır. “Örgütsel stratejiler, pazarlama, finansman, üretim, araştırma ve geliştirme ile personel gibi alanlarda oluşturulur. Stratejik yönetim, örgütsel amaçların başarılmasına yardımcı olacak stratejilerin oluşturulmasına yönelik, karar ve eylemlerin belirlenmesine ilişkin bir süreçtir” (<http://www.muhasabedersleri.com/yonetim/planlama.html>).

Stratejik yönetim birbirini izleyen beş aşamadan oluşur denilebilir. Bu aşamalar şunlardır (<http://www.muhasabedersleri.com/yonetim/planlama.html>):

- ❖ *Çevrenin analizi,*
- ❖ *Örgütsel yönelimin belirlenmesi,*
- ❖ *Stratejinin oluşturulması,*
- ❖ *Stratejinin uygulanması,*
- ❖ *Stratejik kontrol.*

Her kuruluş belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulur ve bu amaca uygun hareket eder. Bu amaç kuruluşlara göre değişiklik gösterir. Söz konusu amaçları şirketler için değerlendirirsek kâr elde etmek, kamu kuruluşları ve yerel yönetimler için değerlendirirsek de kamu hizmeti sağlamak olduğu görülür. Amaçlar, elde var olan ve sonradan temin edilecek olan kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilir. Bu nedenle kuruluşun yöneticilerinin şu soruları kendilerine sorarak amaçlarını belirlemeleri gerekir

(<http://www.yalova.edu.tr/Files/Import/ucgen3/userfiles/file/stratejik%20planlama/stratejikplankavramlar.pdf>: 1):

- ❖ *Neredeyiz?*
- ❖ *Nereye varmak istiyoruz?*
- ❖ *Buraya nasıl varacağız?*
- ❖ *Başarımızı nasıl takip edeceğiz?*
- ❖ *Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?*
- ❖ *Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?*

Kurum içi stratejik planın başarılı olması için öncelikle üst yönetimin diğer çalışanlara örnek olması ve daha sonra tüm çalışanların söz konusu planı sahiplenmesi ile mümkün olacaktır. Stratejik planlama, sadece bir kısmın işi değildir. Baştaki yöneticilerin kendilerinin inanmadığı ve çalışanların tümü tarafından sahiplenilmeyen bir planın fayda sağlamayacaktır.

Stratejik planlama yaparak kamu kuruluşları da gelecekte oluşacak bütçelerini kurumun planlamasında belirtilen misyon, vizyon, amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturmaları gerekmektedir.

1.2.2. Taktik (Yönetmel) Planlama

Taktik, kuruluşun var olan kaynaklarını uygun olabilecek en etkili yöntemle kullanabilmesi için, “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır” (Dinçer, 2003: 25).

Stratejik planlar kuruluşun daha önceden belirlenmiş olan amaçlarına ulaşmak için nasıl davranılması gerektiğini gösteren yöntemlerdir. Stratejik planlama kuruluşun amaçlarına ulaşmak için ne yapması gerektiğine eğilirken, taktik planlama ise kuruluşun amaçlarına nasıl ulaşılacağına belirlenmesini sağlar. Taktiksel olarak yapılan planlar genellikle kuruluşların alt düzeylerindeki faaliyetlerle ilgilidir. Taktik planlama yapılması için kuruluşlara yardımcı olacak bir çok yöntem vardır. “Bunlardan en yaygını olan Program Değerlendirme ve Yeniden İnceleme Tekniği (PERT) tekniğidir” (Genç, 2004: 94 - 95).

Sıkça karıştırılan kavramlardan biride taktik planlama ve stratejik planlamadır. Stratejik planları önceden belirlenmiş olan işletme, hedeflerine ulaşma aşamasında nasıl davranması gerektiğini bilerek hareket eder. Stratejik planlama ile kuruluşun neler yapılması gerektiği üzerinde dururken, taktik planlama ise ulaşılmak istenilen hedeflere nasıl ulaşılacağına ortaya koyar. Taktiksel planlar genellikle kuruluşun kontrolünde olan unsurlarla ilgilidir.

Taktik, teknik olarak da uygulama olarak da stratejiden daha ayrıntılı olup, belirlenen planların uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken ortaya çıkacak durumları önceden görerek ne gibi bir uygulama yapması gerektiğini taktik belirler. Uygulama olarak da taktik, stratejiye göre daha özenilmiş ve kısaca belirlenen fikirlerden oluşturulur. Strateji, bir düzen ve tasarı olarak düşünülmesi gereken bir işlem olmasına rağmen taktik, uygulamaya geçilerek yapılacak işlerin ayrıntılı olarak planlanmasını konu alır. Bazen de taktik, uygulama yapıldığı sırada belirlenebilir. Taktik, kısa fikir ve hareketlerden oluşması nedeniyle genel strateji ile ayrılmaktadır, örneğin; savaş sırasında karşıda bulunan orduyu yok etmek stratejisi üzerine inşa edilmiş bir ordunun taktiksel olarak geri çekilmesi veya ufak bir bölgede güçleri artırıyormuş gibi gösterilmesi stratejinin uygulanmasına ilişkin bir manevradır (Eren, 1997: 1).

1.2.3. İşlemsel Planlama

İşlemsel planlar işletmenin alt düzeylerinde gereksinim duyulan belirli işlem ve süreçleri tanımlar.

Stratejik planlama kuruluşların en alttan en üste kadar her kademesinde görev yapan kişilerin katılımı ve kuruluşun üst yöneticilerinin tam destek vermesi ile sonuç almaya yönelik olan çabaların tümünü oluşturur.

Bu bağlamda iç ve dış tüm paydaşların ihtiyaçları ve her türlü beklentileri, paydaşlar ile politika geliştiricilerin kuruluşun misyonu, vizyonu, amaçları, hedefleri ve performans ölçümlerinin belirlenerek ortaya konulmasında etkili rol oynamasını ifade etmektedir

<http://www.yalova.edu.tr/Files/Import/ucgen3/userfiles/file/stratejik%20planlama/stratejikplankavramlar.pdf>: 1).

1.3. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Ayıran Özellikler

Stratejik planlama, dış çevreden başlayarak kuruluşun içine doğru bakış açısını getirerek geleneksel planlama anlayışında var olan kuruluşun içine yönelik sorun çözme yaklaşımının yerine geçmektedir. Stratejik planlama, kuruluşun çevresi ile ilişkilerini, onlar arasındaki konumunu anlamaya, değişen çevre faktörleri içerisinde yön ayarı yapma çabası öncelik kazanır. Bu da, çevredeki gelişmelerin düzenli olarak takip edilmesini, çevresel eğilimlerin devamlı ve etkin olanları ile diğerlerinin ayrılmasını gerektirir. “Stratejik planlama modeli çevrenin talepleri, kurumun istekleri ve kurumun yetenekleri arasında uyum ve dengeyi sağlayan stratejinin saptanmasını sağlar” (ODTÜ, 2002: 7).

Stratejik planlamanın geleneksel planlama türlerinden başka bir farkı da, ayrıntılara dayanarak sayısal planlar üretmeye değil, yeni fikirler ve bakış açıları bulmaya yönelik kavramsal ve niteliksel boyut ağırlıklı bir planlama felsefesi olması ile önceliğin kararlı ve anlaşılır bir gelecek oluşturulmasına verilmesidir. Stratejik planlama, bu yolla çizilen gelecek resmine yönelebilmek için yapılacak değişiklikler ve atılacak yeni adımlar belirlenirken kuruluş içine de odaklanmayı önemli hale getiren bir yaklaşımdır (ODTÜ, 2002: 7 – 8).

Stratejik planlamanın, uzun süreyi kapsaması da onu diğer planlama türlerinden ayıran bir başka özelliğidir. Ancak her uzun süreli planlamaya da stratejik planlama demek doğru olmaz. Her kısa süreli plan stratejik plan olarak kabul edilemeyeceği

gibi her uzun süreli plan da stratejik plan olarak kabul edilmeyecektir. Stratejik planlar özellikleri itibariyle tüm planlama türlerine yol göstericidir bu nedenle de onlardan daha uzun süreli olamaz (Eren, 1999: 40 – 41).

Stratejik planlama, ayrıntılar yerine sonuca odaklı olma, değişimi yönetmeye çalışma, kavramsal ve niteliksel değerlere önem verme ve esneklik özellikleriyle geleneksel planlama türlerinden ayrılmaktadır.

1.4. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlamada model çok çeşitli konu ve durumlara yönelik olarak kurulabilir. Stratejik planlamanın modelleri gelecek odaklıdır. Stratejik planlamanın iş yaşamındaki modellemeleri, üst yönetim olan yukarıdan alt birimler olan en düşük görevdeki personellere yani aşağıya doğru geliştirilen denetim mekanizmaları ile var olan hiyerarşik organizasyon yapısına göre oluşturulmuştur, yaşanan çağda bu sistem biraz daha yumuşatılmıştır. Toplum yapılı planlama modeli ise, aşağı kademelerden üst kademelere doğru ve anlaşma yapmaya yöneliktir ve kâr amaçlı olmayan kuruluşlarda ve yerel yönetim yapılarında kullanımı açısından daha uygundur (Toplumsal Birlik Oluşturma Vakfı - Foundation for Community Association Research (Rapor 3), 2001: 4).

Stratejik Planlama kuruluşun her düzeydeki çalışanların katılımını ve yöneticisinin tam desteğini içermektedir. Bu nedenle de kuruluşa ait stratejinin belirlenmesi için üst yöneticilerin, öncelikle ne yapacaklarına karar vermeleri gerekir. Söz konusu üst yöneticiler işlemlerin ne zaman yapılacağı, nerede ve kimler tarafından gerçekleştirileceğini, eldeki bütçesinin ne kadar ile bu uygulamanın gerçekleştirileceğinin maliyetini hesaplanarak, ne zaman bitirilmesi gerektiğinin önceden belirlenmesi gerekmektedir.

❖ Ne yapılacak ?

İşletme faaliyete geçmeden önce ne yapacağına karar verilmelidir. Bunun için amaçlarını belirlemesi gerekmektedir.

❖ Ne zaman Yapılacak ?

İşletmelerde yerine getirilen tüm faaliyetlerin birbirini tamamlaması gerekir. Bir faaliyetin yapılabilmesi için diğer bir faaliyetin bitirilmesi gerekir. Bu nedenle işlerin yerine getirilme sırası ve zamanı önceden saptanmalıdır. Bu soruya yanıt bulabilmek için öncelikle faaliyetlerin, projelerin ve programların hazırlanması daha sonra da stratejilerin, politikaların, yöntemlerin ve bütçelerin amaçlara uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

❖ Nerede yapılacak ?

Yerine getirilecek tüm faaliyetlerin hangi birimlerde ve hangi mekanlarda gerçekleştirileceği belirlenmelidir.

❖ Kim tarafından yapılacak ?

Bu soruya yanıt bulabilmek için öncelikle faaliyetlerin, projelerin ve programların hazırlanması daha sonra da stratejilerin, politikaların, yöntemlerin ve bütçelerin amaçlara uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

❖ Hangi maliyetle yapılacak ?

Planlamada öngörülen faaliyetlerin mali yükünün belirlenmesi gerekli parasal önlemlerin alınması açısından önem arz etmektedir.

❖ Hangi sürede yapılacak ?

Öngördüğümüz faaliyetlerin yerine getirilme sürelerinin saptanması, birbirine bağlı faaliyetlerin aksamamasını sağlayacak, planladığımız amaca ulaşma yolunda harcadığımız toplam zamanı ortaya çıkaracaktır.

Planlama sürecinin ortaya çıkardığı nerede, kim tarafından, hangi maliyetle ve hangi sürede yapılacak gibi ilkelerin bir arada olmasıyla belirlenir. Bu sorulara verilecek olan cevaplar ve yapılan stratejik planın var olan diğer unsurları da stratejik planlamanın işlevsel belgesinin oluştururlar. Bu uygulamanın başarısı doğru yapılmış olan bir stratejik planlama ile mümkün olacaktır (Çelik; 1994: 30).

Stratejik planlama, stratejik yönetimde başarılı olabilmek için son derece önemlidir. Stratejinin uygulanabilmesi için yöneticinin öncülük etmesi gerekir. Bununla birlikte her çalışanın stratejinin uygulamasına katılma zorunluluğu vardır (Çelik, 1994: 32).

Stratejik planların bütün kademelerinde rol oynayacak olan planlama ekibinin hedefe uygun olacak şekilde seçilmesi, daha sonra yapılacak olan çalışmaların da başarı elde etmesi açısından önemli bir yere sahiptir.

Stratejik planlama aynı zamanda sonuca odaklıdır, yani girdilerin değil sonuçların planlamasıdır da denilebilir. Stratejik yönetim; stratejileri planlarken yeterli ve yerinde araştırıp, inceleme, süreci değerlendirme ve sonuca ulaşma çabalarının planını yapan stratejilerin uygulanabilmesi için kuruluşun içinde yer alan her türlü tedbirleri alarak işleme koyulmasını, daha sonra stratejilerin uygulamaya konulmadan önce varılmak istenilen hedeflere uygunluğu bakımından kontrol edilmesini de içine alan ve kuruluşta var olan üst kademede yer alan yöneticilerin görevlerini ilgilendiren süreçler olarak da tanımlanabilir (Gümüş, 1995: 315).

Stratejik planlama değişim sürecini kontrol ederek, değişimin istenilen yönde olabilmesi için değişimi destekler, dinamik olduğundan da geleceği yönlendirir. Belirlenen stratejilerin belirli aralıklarla gözden geçirilerek değişen şartlara uygun olarak değiştirilmesinin sağlanması gerekir. Stratejik planlama istenilen ve ileride ulaşılabilceği düşünülen gelecekteki zamanı tarif ederek, düzenli ve sistemli bir şekilde neleri, niçin değerlendirmesi gerektiği üzerinde durarak temel kararları üretir. Stratejik planlama ulaşılmak istenilen amaçların ne düzeyde gerçekleştiğinin izlenerek, değerlendirilmesi ve denetlenmesi sürecinin temelini teşkil eder. Bu süreçteki tüm kuruluşların yönetici konumunda olan en üst yetkilisince doğru ve gerekli olduğu şekilde desteklenmesi gereklidir. Ayrıca, içte ve dışta bulunan tüm paydaşların katkı ve birliktelik sağlaması ve destek vermesi gerekmektedir ki stratejik plan başarıya ulaşsın (Yalvaç; 2011: 11).

1.4.1. Misyonun Tanımlanması

Misyon, bir kişi veya topluluğun gerçekleştirmek üzere üstlendiği özel görev olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998a: 34). Misyon, kuruluşun var oluş nedeni ve söz konusu

kuruluşun varlığını sürdürebilmek için neler yapması gerektiğini gösterir. Her kuruluşun yazılı olsun veya olmasın bir felsefesi vardır. Kuruluşun varoluş nedenini ve amaçlarını gerçekleştirmek için gereksinim duyduğu çerçeveyi misyon oluşturmaktadır. Ayrıca kuruluşun uzun dönemli vizyonunu, nerede olmak istediğini ve kimlere hizmet etmek istediği misyon ile tanımlanmalıdır. Kuruluşun içinde faaliyet göstermekte olduğu pazar, hizmetler, fonksiyonlar ve faaliyetler bu tanımlamanın öncelikli unsurlarını oluşturmaktadır. Misyonu tanımlanmış bir kuruluşta, görev yapanlar neden ve nasıl çalışacaklarını bilerek hareket edeceklerdir. Bunlar da onların gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarına imkân sağlayacaktır (Doğan, 2000: 188).

Kuruluşun içinde ve dışında bulunan tüm paydaşlarına, kimin, neler yaptığını, neye yaptığını, ne şekilde ve niçin yaptığını ortaya koyan, şimdi bulunduğu durumla gelecekte ulaşılması istenileni gösteren ve var olma amaçlarını ortaya koyan bir görevdir.

1.4.2. SWOT Analizi

SWOT analizi, bundan 50 yıl önce stratejik yönetim kavramına yön veren yeni bir teknik olarak literatüre girmiş ve hala geçerliliğini koruyan bir tekniktir. SWOT analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek pazardaki fırsat ve tehditlere yönelik faaliyetleri gerçekleştirmeye yarayan bir tekniktir. SWOT; İngilizce'den gelen strengths (güçlü yönler), weakness (zayıf yanlar), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) kelimelerinin baş harfleriyle oluşturulmuştur. Türkçe'de ise aynı kelimelerin Türkçe karşılığından yararlanılarak (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) GZFT analizi şeklinde kullanılmaktadır.

SWOT analizi yapılmasındaki en önemli yön kuruluşun içindeki ve dışındaki durum değerlendirmesinin yapılmasıdır. Kuruluşun başarısı için kuruluşta var olan yapı ve var olan sistemin, sistemde görev alanların durumunun, kuruluşun çevresinin ve çalışılan ortamın, teknolojik yapının, müşteri çeşitliliğinin, kuruluşun kültürel yapısının, başarı ölçeklerinin tümü dikkate alınmalıdır. SWOT analizi, kuruluşun içsel güçlükleri ve zayıflıkları ile dışsal fırsat ve tehditlerini içerir. Aynı zamanda

kuruluşun stratejik durumuna yönelik olarak genel bakış açısı sağlamak için kullanılan bir analiz türüdür (Thompson ve Strickland, 1990: 9).

Çevresel koşullar, değişikliklerin sürekli olmasından dolayı kuruluşu fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu yüzden de kuruluşların sahip olduğu kaynakların ve kendilerinde bulunan kapasitelerine bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri de bulunmaktadır (Dinçer, 2007: 131 - 132).

SWOT analizi kuruluşun kontrolünü sağlayabildiği güçlü ve zayıf yönlerinin kuruluşun kendisinden kaynaklanmayan fırsat ve tehditler ile birlikte düşünülmesine yardımcı olur. Bu bakımdan SWOT analizi ile misyon ve vizyon geliştirme tek başına sahip olduğu bir unsur değil, kuruluşun uzun süredeki stratejilerini oluşturmasında aracı konumundadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 80).

SWOT analizini oluşturan unsurlardan olan fırsatlar; yeni mal, hizmet, dağıtım kanalları ya da satış geliştirme yöntemleri, yönetim etkililiğinin geliştirilmesi, rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması, yeni pazarların ortaya çıkması olarak sıralanabilir. Bunun yanında tehditler ise, kuruluşu olumsuz etkileyebilecek gelişmeler ve bunlara karşı kuruluşun cevap verebileceği nitelikteki kaynaklarının yetersiz kalması olarak nitelendirilmektedir (Dinçer, 2007: 97).

Kuruluşun içsel analizi sonucu, kuruluşun uygulamaya başladığı taktik ve stratejiler, var olan personeli, imkânları, kuruluşsal yapısı, konumu, ürettiği ürünler ve servise yönelik faaliyetleri gibi etmenler, kuruluşun güçlü veya zayıf yönleri olarak bahsedilebilir (Bozac ve Tipuric, 2006: 158).

1.4.2.1. Dış Çevreden Gelebilecek Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi

Stratejik planların gelişimi ve kuruluşların çevrelerindeki her türlü değişimler takip edilerek, fırsat ve tehditler dikkate alınmalı ve ulaşılmak istenilen amaçlar ortaya konulmalıdır. Kurumun dış çevresindeki başarısını etkileyebilecek ekonomik, kültürel, demografik, politik, çevreye dayalı, teknolojinin etkilediği ve rekabete dayalı değişimler, eğilimler yolu ile kuruluşu sağlayacağı fırsatlar ve aynı etkenlerle kuruluşun başarısını olumsuz yönde etkileyecek tehditlerin ortaya konulmasıdır. Bu

durumda, dış çevreye yönelik analiz ile kuruluşun karşı karşıya kalabileceği fırsat ve tehlikelerin bu fırsat ve tehlikeler ortaya çıkmadan tahmin edilebilmesine yönelik olan çalışmaları kapsar (Uysal, 2011: 8).

Dış çevre analizi yapılırken öncelikle kuruluşun da içinde bulunmakta olduğu pazar, aynı sektörde faaliyet gösteren rakip kuruluş sayısı ve bu kuruluşların ortaya koyduğu çıktılar incelenir. Daha sonra tüm ülkelerin her türlü faaliyet alanındaki global ve ulusal yöndeki her türlü gelişmenin ortaya çıkardığı kurulusal etkileri değerlendirilmektedir.

1.4.2.2. Genel Çevre Faktörlerinin Analizi

Dış çevre faktörlerinin analizi ile işletmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmaktadır. Çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır. Çevre analizinde; kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilerek, ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi gerekir (<http://www.yenimakale.com/kurulus-ici-analiz-ve-cevre-analizi.html>).

1.4.2.3. İş Çevresi Faktörlerinin İncelenmesi

Kuruluşların faaliyet alanlarına göre ortaya çıkardıkları mal veya hizmetlere yönelik taleplerin ne gibi özelliklere sahip olduğunu çok iyi bilmek zorundadırlar. Faaliyetlere yönelik talebin yapısı ve piyasaya ait ekonomik özellikler ortaya konulurken, öncelikle, kuruluşun ortaya çıkardığı mamulün yada faaliyetin talep çeşitliliği ve bu talebin ortaya çıkışının düzenli olup olmadığı araştırılmalıdır.

Kuruluşun amacına yönelik ihtiyaçlarına ait özellikler faaliyet alanına göre mamül seçmede, üretim miktarlarının ortaya konulmasında ve bunlara yönelik pazarlama yöntemlerinin belirlenmesinde etkili olur. Ayrıca kuruluş müşterilerinin ihtiyaçlarındaki değişme yönelimi, bu değişimlerin yıl bazındaki oranları ve bu oranlardaki değişimin sebepleri üzerinde durmak gerekmektedir. Yani, kuruluşun içinde bulunduğu pazar büyüklüğü, bu pazarın yıl bazında yaklaşık düzeydeki genişleme oranı, GSMH'nin genişleme oranları ile pazarın büyüme oranı karşısındaki farklılıklar belirlenmelidir (Dinçer, 1998b: 182).

Yakında bulunan iş çevresi, kuruluşun iş yönünden iletişimde olarak direkt olarak etkilendiği etmenlerden oluşur. Kuruluşun dış paydaşları olan müşterileri, alım satım yaptığı diğer kuruluşlar ile çalışanlarına yönelik olan işçi piyasası ve onlarla ilişkili olan sendikalar, mahalli idareler vb. bu faktörler arasındadır.

1.4.2.4. İşletmelerin Analizi, Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi

Bir kuruluş için stratejik planlama süreci oluşturulurken kuruluşta var olan ilke ve değerler çerçevesinde vizyonu ve misyonu ortaya konulmalıdır. Bu aşamaya gelindiğinde çalışanlar tarafından planlama sürecinde yer almalıdırlar. Daha sonraki aşama olarak da kuruluşu amaçlarına ulaşmasını sağlayacak etkenler belirlenmeli SWOT analizi yapılmalıdır.

SWOT analizi yapıldıktan sonra ortaya çıkan sonuçlara göre kuruluşa ait amaç ve hedefler belirlenerek stratejiler oluşturulmalıdır.

SWOT analizi ile kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditleri belirlenir. Bunun amacı kuruluşun olumsuz yönerli olan zayıflıkları ve tehdit oluşturabilen unsurları dikkate alınmalı, planlı olmadan ortaya çıkabilecek fırsatlardan en etkin şekilde fayda sağlayıp güçlü olunan yönlerin ortaya çıkarılmasıdır. Böylece var olan veya sonradan ortaya çıkabilecek tehditler belirlenerek bu durumlara kuruluşun hazırlıklı olması ve gerekli önlemleri alması sağlanacaktır. Kuruluşun zayıf olduğu açılar belirlenerek, bunların iyileştirilmesine imkan tanınarak kuvvetli yönlerinin ön plana çıkarılması sağlanmış olacaktır.

SWOT analizi ile planlama aşamalarında bakış açısı ve analiz yöntemleri olarak, yönetim kademesinde yer alanlar için yeni fikirler ortaya çıkarılması sağlanmış olur. Bu şekilde gerek bilgilerin toplanmasında, gerekse yorumlanmasında, sınırlar oluşturularak daha sonradan verilecek olan kararların dayanacağı temeller atılmaktadır. “SWOT analizi stratejik kararlar için, ciddi bir alt yapı niteliği taşımaktadır” (Dinçer, 2002: 257).

1.5. Stratejik Amaçların Belirlenmesi ve Stratejilerin Saptanması

Stratejik planlama kuruluşların geleceklere hakkında plan yapılmasında önemli bir yere sahiptir. Sistemli bir şekilde geleceğe hazırlanırsa, çevrenin etkilerini erkenden anlayarak ulaşılmak istenilen hedeflere daha kolay varılması sağlanır.

Yaşamda bizleri olumlu veya olumsuz etkileyen güçleri kontrol altına almak veya seçim yapmak mümkün değildir; ancak, bu etkileri anlamlandırarak kabullenmek gerekir. Bu bakış açısıyla kuruluşlara stratejik planlama yapılması büyük fayda sağlayacaktır. Ayrıca olasılık planlaması ile geleceğe ait yapılan planlamada, kurumun misyonunu korumak ve doğal çevreyi korumak gibi seçimler yapılabilir (Dalton, 2001: 342).

Stratejiler, yönetim kademelerinde oluşturulur ve alt kademelerde görev yapanlar tarafından da uygulanması sağlanır. Yönetimin de kendi arasındaki üst ve alt kademelerinde strateji hakkında değişik planlar yapılmaktadır. Bu nedenle, büyük kuruluşlarda diğerlerinden farklı olarak kurumsal stratejiler, iş yönetimi stratejileri ve fonksiyonel (departman) stratejilerinden bahsedilebilir. Stratejilerin belirlenmesi sürecinde, kuruluşun belirlemiş olduğu önceliklerini dikkate alarak gelecekteki yerini tanımlar. Bir kuruluş tarafından yapılacak stratejik planlama; yönetim felsefesi ve misyon, vizyon ve amaçlar, amaçlara ulaştıracak stratejiler ile kuruluş politikaları çerçevesinde belirlenmelidir. Kuruluşa ait önceliklerin belirlendiği söz konusu değerler ile belirlenmiş olan amaçlara kuruluşu ulaştıracak olan kararların alınması strateji belirlenmesini etkilemektedir (Uysal, 2011: 8).

Misyon, kuruluşu ait yapısal ve faaliyetler olarak önceliklerin belirlenmesini, yönetim stratejisini elle tutulabilir hale getirerek kuruluşta görev yapanların

çalışmalarını stratejik hedeflerle bütün hale getirilmesini sağlamaktadır. Vizyon ise, kuruluşun ileride nerede olmak bakımından isteğini en kapsamlı şekilde özetlemektedir. Stratejik açıdan amaçlar ise kuruluşun uzun dönemde ulaşmayı arzu ettiği hedeflerdir. Kuruluşun karlılığı, pazardaki payı, büyüme oranları, kaynaklarının kullanımı, topluma faydası, teknolojik açıdan lider konumda olmak gibi hedefleri oluşturur ve kuruluşun vizyona ulaşmasını sağlar. Stratejiler misyon, vizyon ve stratejik amaçların nasıl başarılacağı ile ilgili kararlar ve planlar olup, kaynak dağıtımını ile ilgilidir. Politikalar ise belirlenmiş olan stratejik planların uygulanma kısımlarını oluşturan karar verme ve harekete geçme sürecidir. Politika oluşturulması yönetimdeki tüm kademelerde bulunur ve kuruluşların belirlemiş olduğu ait politikalar, tüm bölümlerin en küçüklerine dek uzanmaktadır (Uysal, 2011: 9).

1.6. Mevcut Planlama Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Planlama sürecinde hedeflerin gerçekçi olması çok önemlidir. Buradan hareketle geleneksel ve statik planlama kavramları ile toplam kalite yönetiminin yerini stratejik planlamaya bırakması bu ihtiyacın sonucudur. Gelecekteki vizyonun ışığında, gücünü ve mevcut kaynaklarını gerçekçi bir bakışla değerlendirerek onları verimli kullanmak bu yeni stratejik yaklaşımın yasal dayanaklarını oluşturmuş ve ülkemizde de özellikle kamu sisteminde zorunlu kılınmıştır. Son dönemdeki kamu yönetimi anlayışı, kamunun etkin bir kaynak kullanma sistemi oluşturması ve temel unvanı olan bireylerin de memnuniyetini sağlama zorunluluğunu getirmiştir (İstanbul Büyük Şehir Belediyesi İETT Genel Müdürlüğü, 2007: 12).

Türkiye'deki bürokrasi sisteminin fazla olması ve gereksiz ayrıntılı prosedür işletilmesi kamu yönelimindeki işlemlerin yavaş yürütmesine ve süreç uzadığı için çoğu zaman verimsiz sonuçlar doğmasına sebep olmaktadır. Bununla beraber kamudaki, iç yönetimin belirlediği kurallar, çalışanlar, ayrılmış olan bütçe, fizik ortam ve ekonomik imkanlar bakımından yetersizdir. Kamuda görev yapan alt kademede çalışanlara ve orta düzeyde yer alan yönetim kademesi personeline karar verme aşamasında yetki ve aktif fikir oluşturma şansı verilmemektedir. Gözlenen o

ki çalışanlar da bu tarz bir faaliyette sorumluluk alma konusunda istekli davranmamaktadırlar.

Kuruluşların belirlediği kuralların ayrıntılı olarak düzenlemesi, bürokrasiye ait şartlar tarafından gerçekleştirilmesi gereken amaç olarak kabul edilmesinin sonucudur. Bütçeden kaynaklanan yetersizlikler, temin edilmesinden gerekli yerlere harcanmasına kadar çok sayıda işlem içererek uzun bir süreci oluşturması, finansal yapı hakkında karşılaşılan sorunlardandır. Ayrıca, görev alan personelin norm kadro sayılarının önceden belirlenmiş olmaması, buradaki dağılımın hizmet açısından büyük oranlarda sapmaların oluşması, kurum içindeki hizmetiçi eğitimlerin yetersiz olması, yenilikler açısından kapalı düşüncelere sahip olunması, ödül ve ücretlendirme sistemindeki yetersizlikler de hizmetlerin kalitesinde düşüşe neden olmaktadır (Karacan, Arş. Gör. Dr. M.K.; Aydın Öğr. Gör. Dr. C.; Tan, Öğr. Gör. M., Nisan 2007: 7).

1.7. Planlama Modellerinin Tasarlanması ve Geliştirilmesi

Stratejik planlama aşamalarını oluşturan her basamak kuruluşun yapısı, yürütmekte olduğu faaliyetleri, içinde bulunduğu sektör ve sektör içinde zamanla elde ettiği konumuna göre farklılık göstermektedir.

Batılı ülkelerdeki kamu kurumları ve kâr amaçlı olmayan kuruluşlar için sıklıkla kullanılmakta olan planlama modeli sekiz basamaktan oluşmaktadır, bu süreçleri şöyle sıralamak mümkündür (Can, 1996: 44 - 45):

- 1. Bir stratejik planlama süreci başlatıp, bunun üzerinde mutabakat sağlamak,*
- 2. Kurumun var oluş nedenini oluşturan temel misyonunu belirlemek,*
- 3. Belirlenen misyona uygun temel hedefleri ortaya koymak,*
- 4. Kuruluşun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleriyle, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla iç ve dış çevre değerlendirmesini yapmak,*

5. *Bu analizlerden hareketle kurumun karşı karşıya olduğu temel stratejik sorunları tanımlamak,*
6. *Sorunları çözümlenecek stratejiler geliştirmek,*
7. *Ulaşılan noktada başarıyı sağlamak için bir vizyon yaratmak,*
8. *Geliştirilen vizyonun kılavuzluğu eşliğinde alınan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek.*

Kuruluşlarda stratejik planlama yapılırken belirlenen şekil, o kuruluşun sahip olduğu o anki durumunu ve ileride elde etmeyi hedeflediği amacını ortaya koymak için belirlenir. Bunun için de birbiriyle ilişkili olan veya olmayan parametrelere dayalı model oluşturulmaktadır.

Hill'e göre oluşturulan model, ele alınan bir konunun (Hill, ve Jones, 2001: 235);

- *Neyin üstüne inşa edildiği,*
- *Etkilenmesine sebep olan değişkenlerin tanımlanması,*
- *Etkilenmesini sağlayan değişkenlerin öncelikleri ve büyüklükleri,*
- *Değişkenleri arasındaki etkileşimler ve bunların bütünü nasıl etkilediği, gibi hususlarının analiz edilmesi ve konunun görünen ile gerçekte olan durumu arasındaki farklarını ortaya koyabilmek amacı ile kurulur.*

1.8. Uygulama Planlarının Hazırlanması

Bugün birçok ülke kamu yönetimleri açısından krizde bulunmaktadır. Bu ülkelerin üstlendikleri işlevleri sorgulayan büyük oranda kamuoyu oluşmaktadır. Kamu yönetimlerindeki ve genel krizin temelinde yatan sorunlar hukuki boşluklar, yönetim sisteminin yapısındaki bozukluklar ve eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Özellikle yönetim sistemindeki sorunlara bağlı olanlar, en önemli kısmı oluşturmaktadırlar. Stratejik planlamada yönetimin iyi olması en önemli konudur. Stratejik planlama ile yönetim kademesinde bulunan kişilerin “stratejik düşünme ve davranma” gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu durum kamu yönetiminde büyük yarar sağlayacaktır.

Stratejik planlam açısından kamu yönetiminde ortaya çıkacak yararlar şu şekilde olmalıdır (Can, 1996: 25):

- *Misyonun yerine getirilmesine katkıda bulunmalıdır,*
- *İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır,*
- *Kurumun şimdiki durumundan gelecekte arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır,*
- *Ulaşılmak istenilen noktayı açıkça ifade etmeli ancak buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır,*
- *Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır. Hedeflerin gerçekleşmesinde yol gösterici olmalıdır,*
- *Kurumun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir,*
- *Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır,*
- *Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir,*
- *Stratejik amaçlar belirlenirken aşağıdaki sorular cevaplandırılarak oluşturulmalıdır:*
 - ❖ *Kurum misyonunu yerine getirmek için neler yapılmalıdır?*
 - ❖ *Kurum neleri başarmayı amaçlamaktadır?*
 - ❖ *Kurumun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu hale getirilmesi için nelerin değişmesi gerekir?*

Bu bilgiler çerçevesinde amaçlarını belirleyen ve stratejik planını hazırlayıp, uygulamaya koyan kuruluşlardan; Milli Eğitim Bakanlığı'nı incelemekte fayda vardır.

BÖLÜM 2 : MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULANMASI

Her alanda olduğu gibi eğitim kurumları da stratejik planlama yapmaya önem vermelidirler. Çünkü planlama, değişen küresel ve global koşullara uyum sağlamayı kolaylaştırarak daha başarılı olmayı ve hedeflenen geleceğe amaçlar doğrultusunda kolay ulaşmayı sağlamaktadır.

Eğitim örgütleri tarafından bu sürekli sürecin çok dikkatli bir şekilde ele alınıp değerlendirilmesi özellikle önemsenmesi gerekmektedir. Hızla değişen çevrenin ve yeni oluşumların, yeni kısıtlamalar ve yeni olanaklar getirmesi nedeniyle planlamanın daha da stratejik bir eylem alanına dönüştüğü düşünülmektedir.

“Millî Eğitim Bakanlığı; Merkez teşkilatı, Taşra teşkilatı, Yurt dışı teşkilatı, Bağlı kuruluşlar olmak üzere dört bölümden meydana gelmektedir” (MEB, 2010: 5).

Türk Eğitim Sistemi'nin mevzuatında yapılan değişikliklerle birlikte, eğitim sistemin içinde Türkiye'nin Avrupa Birliği karşısındaki vizyonuna yakışacak nitelikte “Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı”, hazırlanması ve yürürlüğe konulması gerekmiştir.

5018 sayılı kanuna göre kamu kurumlarının stratejik plan hazırlaması zorunlu kılınarak, bu sürece yönelik olarak iş takviminin belirlenmesi, devletin belirlemiş olduğu kalkınma programlarını bu planlarla bağlantılı hale getirebilmesine yönelik gerekli şartların belirlenmesi amacıyla hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in (26.05.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete) yayımlanmasının ardından, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından çıkartılan 2006/ 55 sayılı genelge ile stratejik planlama süreci başlatılmıştır.

Yönetim biliminde strateji, ulaşılmak istenilen amaca ulaşmak için kuruluşun izlemesi gereken yolu ifade etmektedir. Bu sebeple, özellikle ticari kuruluşların rakip kuruluşlara karşı takip edeceği yöntemler, stratejik yönetim ve stratejik planlamanın doğmasını sağlamıştır. Günümüzde yaygın olan küreselleşme, ticari kuruluşlar açısından güçlü bir rekabet ortamı, kamu kuruluşları bakımından da etkili olacak

kamu hizmeti oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunların sonucunda stratejik yönetim yapılması, hem ticari kuruluşlarda, hem de kamu yönetiminde yer verilmesi gerekli bir unsur halini alarak, sık kullanılan kavramlardan birisi olmuştur. Stratejik yönetimin temelinde bir ticari kuruluşun veya kamu kuruluşunun güçlü olan ve zayıf olan yönlerini, dış çevresindeki oluşum ve faaliyetlerin analiz edilmesiyle belirmiş olan fırsat ve tehditler fark edilerek, bu çerçevede amaçların geliştirilmesi yatmaktadır (Şimşek, 2006: 136).

Türkiye eğitim sisteminin 2009 yılındaki gündeminde yer alan AB'ye uyum programı çerçevesindeki "Hayat Boyu Öğrenme Strateji Belgesi ve Eylem Planı" ve 2010 - 2014 Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı, Türkiye Eğitim Sistemi'nin geleceğini yönlendirecek belgeler olarak nitelendirilmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. Ayrıca 2008 - 2009 öğretim yılında Türkiye'de okulöncesi eğitimde okullaşma oranı % 33'tür. Türk Eğitim Sistemi'nin standartlarını OECD ve AB ülkeleri standartlarına yükseltme doğrultusunda MEB, 2010 yılı hedeflerinden birinin beş yaş çocukları için 32 ilde başlatılan pilot projeler ile okulöncesi eğitim basamağında okullaşma oranının illerde % 100'e, ülke genelinde % 40'a ulaşmak olduğunu belirtmiştir (Eurydice, 2010: 236).

Eğitimsel değişim, eğitim ve öğretimi geliştirmek üzere özellikle oluşturulmuş bir değişimdir. Başka bir deyişle, eğitimsel değişim, eğitim amaçlarını nelerin oluşturacağı, öğretim aşamasında neler öğretileceği, öğrencilere nasıl eğitim verileceği, verilen eğitimin nasıl değerlendirileceği gibi konulardaki unsurların geliştirilmesi girişimidir (Duke, 2004: 159).

İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında yapılan eğitimlerde stratejik planlamanın uygulanması; diğer alanlara uygulanmasından daha farklı bir yapıdadır. Stratejik planlamanın yükseköğretim kurumlarına uygulanması ile ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarına uygulanması arasında temel farklılıklar vardır ve özel okullar da ise bu uygulama işletme mantığına göre yapılmamalıdır (Cook, 1990: 10).

Verilen strateji tanımlarına göre eğitim stratejisi, “eğitim kurumunun hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir eğitim kurumu olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemler” olarak tanımlanabilir (<http://www.haber49.net/haber/1731-egitim-stratejik-plan-toplantisi-yapildi.html>). Başka bir ifadeyle eğitim stratejisi “amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim kurumunun uygulayacağı hareket biçimi” olarak da tanımlanabilir. Burada geçen tanımlarda amaçlar, hedefler ve görevler Milli Eğitim Temel Kanunu’nda ve konuyla ilişkili olan diğer kanunlarda ortaya konulmuştur. Söz konusu olan amaçların ve görevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yöntemler ise yönetmeliklerle desteklenmiştir. Bu konudaki en önemli unsur, amaca ulaşma aşamasında uygulanması gereken yöntemlerin işlevselliğidir. Türk Eğitim Sistemi’ndeki sorunlar ve benzer uygulamalar karşılaştırıldığında, yeterli düzeyde bir stratejinin olmadığı düşüncesi ortaya çıkmaktadır (<http://www.haber49.net/haber/1731-egitim-stratejik-plan-toplantisi-yapildi.html>).

“Eğitimde stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkân veren örgütler için bir yarar sağlar” (Işık ve Aypay, 2004: 351). Bu sebepten eğitim sistemi üzerinde stratejik plan uygulanırken, bu aşamada görev yapan uygulayıcıların süreçte mutlaka yer almaları gereklidir.

Küresel dünyada herşey sürekli değişim içinde olmaktadır. Bu nedenle de henüz yetişme aşamasında olan genç kuşağın hızlı değişim sistemini kavrayarak uyum sağlayabilmesi için başta eğitim yapısının sürece uyum sağlaması, yenilik ve değişim içinde olması beklenmektedir. Yönetici kademesi tarafından belirlenen yeniliklere uyumu, temel sorumluluğa sahip olan öğretmenlere düşmektedir.

2.1. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlarının Dayandığı Yasal Çerçeve

Eğitimde yapılan stratejik planlama uygulamaları, diğer uygulama alanlarına göre farklıdır. Eğitim kurumları, özel işletmelerden farklı yönetilirler. Eğitimde uygulanan stratejik planlama sistemi, merkezi yönetim yapısına sahip kuruluşlar için de uygulanabilir. Çünkü, uyum, anlaşma, diyalog ve hoşgörü söz konusudur. Stratejik olmayan planlamalar ise başarısız olmaya daha yatkındır.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre Türkiye'de eğitim işlerinin yürütülmesi düzenlenmiştir. Türkiye'deki eğitim yapısı, birebir okullarda yapılan eğitimler; yani örgün eğitim ve uzaktan eğitim verilen açıköğretim okulları ile halk eğitim merkezleri, çıraklık eğitim merkezleri gibi eğitim kuruluşlarını kapsayan; yani yaygın eğitim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. İkinci kısım kapsamında değerlendirilen yaygın eğitimde sorumluluk Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü'ne ait olup, yasada eğitimin yaş ve süre ile sınırlandırılmayacağı belirtilmektedir.

Söz konusu kısım son yıllarda, Türkiye Cumhuriyeti'nin AB'ye üyelik sürecindeki koşulların hızla ilerlemesiyle Bakanlık belgelerinde anılmaya başlanmıştır.

AB adaylığı sürecinde Türkiye, son yıllarda eğitim sistemini özellikle ilköğretim okulları düzeyinde iyileştirmede büyük ilerleme kaydetmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nin araştırmasına göre; ilköğretimde net okullaşma oranı 2007 - 2008 eğitim - öğretim döneminde % 90.13'ten % 97.37'ye yükseltilmiştir. Ancak bu olumlu gelişmeye karşın Türkiye'nin zorunlu temel eğitim bağlamında bir takım eksiklikleri bulunmaktadır. Türkiye öncelikle okul öncesi eğitim kurumlarının sayısını artırmak durumundadır. Eurostat'ın 2004 verilerine göre, AB ülkelerinde 4 yaşındaki çocukların % 85.8'i okul öncesi eğitimden yararlanırken, Türkiye'de bu oran sadece % 3.4'tür (Çolakoğlu, 2006).

Okul öncesi diye anılan anasınıfı programlarına katılım, diğer eğitim süreçlerinde yer alan okuma - yazma, sağlık, zekâ, istihdam düzeyleri ile ekonomi düzeyleri gibi etkenler üzerinde etkisi görülmektedir. Bu sebeple Türkiye'deki genç nüfusun okul öncesi programlara katılma düzeyleri, devlet veya özel kuruluşlar ile artırılmaya çalışılmasında yarar vardır.

İlköğretim okullarının kesintisiz 8 yıl olması 18.08.1997 tarihli ve 4306 sayılı kanun ile zorunlu kılınmıştır. Bu sistem ile ilkokul ve ortaokul zorunlu hale getirilmiş; öğrencilerin ilkokul 5. sınıfı bitirdikten sonra diploma almadan 6. sınıfa devam etmeleri halinde ilköğretim diploması almaya hak kazanmaları sağlanmıştır.

Yeni çıkarılan ve kamuoyunda 4 + 4 + 4 yasası şeklinde adlandırılan yasada;

11.04.2012/ 28261 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, 6287 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun 13. Maddesinde; 16/8/1997 tarihli ve 4306 sayılı kanunun geçici 1. maddesinin (A) fıkrasının (2) numaralı bendinin (c) alt bendinde yer alan “sekiz yıllık kesintisiz ilköğretim” ibaresi “ilköğretim ve ortaöğretim” şeklinde değiştirilmiş ve maddede yer alan “sekiz yıllık kesintisiz” ibareleri madde metninden çıkarılmıştır 7. Maddesinde ise: “Mecburi ilköğretim çağı 6 - 13 yaş grubundaki çocukları kapsar. Bu çağ çocuğun 5 yaşını bitirdiği yılın eylül ayı sonunda başlar, 13 yaşını bitirip 14 yaşına girdiği yılın öğretim yılı sonunda biter (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/04/20120411 - 8.htm>).

denilmektedir. Ayrıca, aynı kanunun 10. maddesinde; “Ortaöğretim, ilköğretime dayalı, dört yıllık zorunlu, örgün veya yaygın öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Bu okulları bitirenlere ortaöğretim diploması verilir” (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/04/20120411 - 8.htm>) denilerek, diploma almak için 12 yıl eğitim almış olma şartı getirilmiştir.

Burada kısaca değindiğimiz çalışmalar, Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki stratejik planlama ihtiyacının temellerini oluşturmuş ve ilgili kanun maddeleri ile bu planlar düzenlenmiştir.

2.2. Stratejik Planın Hazırlanması

Kamu kurumlarında stratejik plan hazırlanırken, orta vade olarak belirlenen hedeflerin hükûmetin belirlemiş olduğu kalkınma planları, programlar ve mevzuatlar etrafında gelecekle ilgili misyon ve vizyonlarla uyumlu olması gerekmektedir. Belirlenen stratejik amaçları ve hedefleri, bu amaç ve hedeflerin performans ölçütlerini daha önce belirlenmiş olan göstergelerle ölçerek izlemek ve bu ölçüklerin değerlendirmesini yapabilmeye yönelik stratejik plan hazırlanması ülkedeki kamu

kuruluşlarının stratejileri bakımından da önem arz etmektedir. Planın en can alıcı kısmı bütçeleme kısmıdır. Kamu kuruluşları, vermiş oldukları hizmetleri beklenen seviyede ve verimli bir şekilde sunulabilmek için bütçe, program ve proje açısından kaynak temin edebilmek gibi stratejik planlara, kısa süreleri içeren amaç ve hedefler ile performans ölçeklerine dayandırmaları gerekmektedir (Acar ve ark., 2005: 3).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik plan aşamalarında hazırlanan ve uygulanan çalışmalar "Yasal Çerçeve, Hazırlık Dönemi, Eğitim Dönemi, Planın Hazırlanması, Planın Uygulanması, İzleme ve Değerlendirme" olmak üzere beş bölümde toplanmıştır (MEB, 2009a: 8).

Stratejik planlamaya dayalı performans programları ve performanslara dayalı bütçeleme çalışmalarının kamu kuruluşlarınca yaygın hale getirilmesi, aşama aşama yürütülmektedir. Söz konusu performans ölçeklerinin planlarda belirtilmesi kurumların denetlenmesi bakımından önem arz etmektedir. Performans ölçekleri, kuruluşlar bakımından strateji planlarında yer alan amaç ve hedeflerinin oluşturulmasında varılan sonuçları ölçerek, değerlendirmek amacıyla kullanılır ve performans ölçeklerinin denetlenmesinde temel etken halinde değerlendirilir. Kuruluşların performansları, strateji planlarındaki hedeflerin yıl bazında tuturulma düzeyleri ile belirlenir. Kamu kuruluşları belirlemiş oldukları planlara göre performans programlarının oluşturulmasını sağlar. Bütçeler de aynı şekilde performans programlarına uygun olacak şekilde hazırlanır. Kamu kuruluşları tarafından hazırlanan performans programları önce Maliye Bakanlığı'na ve daha sonra da DPT Müsteşarlığı'na gönderilir.

Plan unsurlarının oluşturulması aşamasında bakanlığın kurumsal kimliği yeniden tanımlanmıştır. "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusuna cevap olacak şekilde misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler belirlenmiştir. Bakanlığın misyon, vizyon ve temel değerleri üst yöneticilerin de içerisinde bulunduğu çalışma grupları tarafından belirlenmiştir. Stratejik planlama koordinasyon ekibi tarafından misyon ve vizyonla uyumlu; stratejik amaçlar ve hedefler ile izlenecek politika ve stratejiler belirlenmiştir (MEB, 2009a: 34).

Eğitim kuruluşlarında ki stratejik planlama sisteminin, mikro ve makro düzey ile birlikte yürütülmesi gerektiğinden, çalışmaların da okullar ve ülke düzeylerinde yürütülmesi gerekmektedir. Makro düzeyde stratejik planın uygulanabilmesi için okulların kendi stratejik planını hazırlamaları gerekmektedir. Okul düzeyinde uygulanan eğitime yönelik stratejik planlamanın, Milli Eğitim Bakanlığı'nın makro hedefleri doğrultusunda oluşturularak bu hedeflere ulaşma stratejileri ile uyumlu olması ve bu konuda tutarlılığın sağlanması ile mümkün olabilir (Küçüksüleymanoğlu, 2004: 126).

Stratejik planlama iyi yönetimi hedeflemektedir. Stratejik planlama sayesinde yönetimin edineceği “stratejik düşünme ve davranma” özelliği, kamu yönetimine etkinlik kazandıracaktır. Girdiler ve çıktılar yerine sonuçlara ve performansa odaklanma, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık, ihtiyaçlara cevap veren bir araç olarak stratejik planlama, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idareleri için zorunlu hâle getirilmiştir (MEB; 2009a,1).

Milli Eğitim Bakanlığı'nda ki planlama planlaması proje olarak düşünülmüştür. Bu proje ile öncelikle işin niteliği, kullanılması gerekli olan kaynaklar ve belirlenmiş olan zaman temel değer olarak belirlenmiştir. st kademe yöneticilerin destek sağlaması sürecin düzgün ilerleyerek sonuçlanması bakımından büyük önem arz etmekte olduğundan, kuruluşun en st ve orta düzeydeki yöneticileri arasında her aşamada toplantı ve seminerler düzenlenmektedir.

2.2.1. Ekibin Oluşturulması

Stratejik planlamanın en önemli ve öncelikli kısmını planı uygulayacak olan ekibin belirlenmesi oluşturur. Ekip yeleri belirlenirken her birimin st yöneticisi ile görüşmeler yapılarak stratejik planda ne düzeyde etkin olabilecekleri, bu konuda sahip oldukları bilgiler ve konuya olan ilgileri değerlendirmelere alınmıştır. Oluşan

grupta Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan tüm birimlerin temsili sağlanmıştır. Gerekli olan durumlarda, süreçte görev alan personellerin yeterlilik düzeyleri dikkate alınarak bu düzeylere göre Stratejik Planlama Çalışma Grupları belirlenmiştir. Bu gruplar için de gerekli onaylar alınarak Hazırlık Programı oluşturulmuştur.

Söz konusu Hazırlık Programı oluşturulurken aşağıdaki hususlara yer verilmiştir (http://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/meb_stratejik_plan_hazirlik_programi.pdf):

- a) *Stratejik planlama sürecinin aşamaları,*
- b) *Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,*
- c) *Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,*
- d) *Stratejik planlama sürecindeki her aşamaya dâhil olacak kişiler ve sorumlular,*
- e) *Eğitim ihtiyacı,*
- f) *Gerek duyulması hâlinde eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı (Danışman olarak TUSSİDE, MPM - Milli Prodüktivite Merkezi, Üniversiteler veya alan uzmanları düşünülmektedir),*
- g) *Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı.*

2.2.2. Kurum Hakkında Taslak Plan Aşamalarının Hazırlanması

Kurumun stratejik planı hazırlanırken aşağıdaki aşamalar takip edilerek, asıl plan öncesi ne gibi süreçle karşılaşılabileceği, bu süreç için ne gibi hazırlıkların yapılması gerektiği gibi unsurlar belirlenir (MEB, 2008: 3):

- ❖ **Müfredat:** Program içeriğine, programdaki bileşenlerin dengesine, gelişim önceliklerine ve değerlendirme, kayıt tutma işlemlerine özen gösterilmesi.
- ❖ **Fizikî Kaynaklar:** Öğrenci sayısı ve müfredata bağlı olarak fizikî imkânların, binaların bakımının ve malzeme temininin dikkate alınması.

- ❖ **Vizyon:** Yöneticilerin ve personelin uzun vadede gelişimi nasıl gördüğüne dair görüşlerinin gözden geçirilmesi.
- ❖ **Amaçlar ve Hedefler:** Bir okulun öğrencilere ne vermeyi amaçladığı ve bunu nasıl başaracağını gözden geçirilmesi.
- ❖ **Mali Durum:** Mevcut malî durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik bütçe ve para kaynağı planlarının yapılması.
- ❖ **Uygulama:** Programlanan, görevlerin, sorumlulukların ve performans hedeflerinin dağılımının belirlenmesi.
- ❖ **Kontrol ve Değerlendirme:** Performans değerlendirme ve yapılan faaliyetlerin gözden geçirilmesine yönelik kriterlerin oluşturulması.

2.2.3. Neredeyiz?

Stratejik planlamanın en önem arz eden kısımları amaç ve hedeflerdir. Durum analizlerine kuruluş kendisini tanıyarak başlayacaktır. Daha sonra belirlenecek olan misyon ve vizyon çerçevesinde amaçlar ve hedefler ortaya konulacaktır. Bu durum bir bakıma kuruluşun gelecek hakkındaki bakış açısını belirleyecektir.

Konuyla ilgili olarak hükümetin kalkınmaya ilişkin planları ve programları çerçevesinde yer alan politikaları ve hedefleri doğrultusunda, kamusal değerlerin en etkin, en ekonomik ve en verimli şekilde elde edilmesi ve kullanılmasının, hesap verilebilirlik düzeyleri ile objektif olmasını sağlamak, kamu mali yönetim sisteminin yapısını ve işleyiş düzeyi ile raporlama ve mali kontrol oluşturulmasını sağlamak üzere kanun çıkartılmıştır.

Bu kanun 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. Aynı kanunun kamu kurumlarında uygulanacak olan stratejik planların amaçları hakkındaki 9. maddesinde;

Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler

doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

denilmektedir. Bu maddede kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlarken nelere dikkat etmeleri gerektiği üzerinde durularak, hangi mevzuat çerçevesinde hareket ederek, stratejik amaçlarını ne doğrultuda belirleyecekleri, hedeflere ulaşma düzeylerini nasıl ölçecekleri ve bu ölçümleri nasıl izleyip değerlendirmeleri gerektiği gibi hususlarda açıklık getirilmiştir.

Eğitim; bireyin ve toplumun gelişmesini sağlayan, ekonomik kalkınmayı destekleyen, kültürel değerleri koruyup geliştirerek gelecek nesillere aktarılmasını sağlayan olmazsa olmaz, ertelenemez ve vazgeçilemez çok önemli bir süreçtir. Bir ülkenin eğitim sistemi, o ülkenin kendisini nasıl tanımladığının ve kendisine nasıl bir gelecek hazırladığının en önemli göstergesidir. Küreselleşmenin oluşturduğu yeni dünya düzeninde; yeni sistemler, yeni arayışlar ve yeni yapılanmalar ile hızlı bir değişim başlamıştır. Bu hızlı değişim ve gelişim sürecinin iş alanlarına, yaşam biçimlerine ve mesleklere yansımalarının gereği olarak, eğitimdeki klasik tür ve kademelendirme anlayışı, yerini yeni teknolojilere göre programlar geliştirme yaklaşımına bırakmıştır (MEB, 2010: 21).

Kurumun geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirmek ve etkin/ etkili bir çalışma yapabilmeleri için öncelikle, hangi kaynaklarının mevcut olduğunu, eksik yönlerinin bulunup bulunmadığını, kuruluşun kontrolü dışında gelişen olumlu - olumsuz durumları değerlendirmeleri gerekir. Bu şekilde yapacakları değerlendirmeler, kuruluş tarafından kendi yapısını ve çevresindeki etkileri daha iyi tanıyarak, sağlıklı sonuçlar elde etmesine yardımcı olacaktır.

Konuyla ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planın durum analizi kısmında yapılmış olan aşağıdaki bilgiler verilmiştir (MEB; 2009a: 14):

Durum analizi aşamasında yapılan çalışmalar “MEB Stratejik Plan Durum Analizi Raporu” olarak ayrıca yayımlanmıştır. Durum analizi aşaması stratejik plana özet olarak yansıtılmıştır. Durum tespiti için çalışanlar ve paydaşların görüşleri katılımcı yöntemler ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar stratejik planlama ekibi tarafından değerlendirilerek plana yansıtılmıştır. Bu aşamada;

- ❖ *Tarihi gelişim,*
 - ❖ *Bakanlığın yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,*
 - ❖ *Bakanlığın faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi,*
 - ❖ *Paydaş analizi (iç ve dış paydaşlar, yararlanıcılar),*
 - ❖ *Kurum içi analiz ve Çevre analizi.*
- çalışmaları gerçekleştirilmiştir.*

Yukarıda da belirtildiği üzere stratejik planlar belirlendikten sonra gelişen ve değişen çevre koşullara uyum sağlayabilmek için her türlü değişim izlenmeli, fırsat ve tehdit unsurları da dikkatle değerlendirilerek amaçlar belirlenmelidir.

2.2.4. Tarihi Gelişim

Kamu kuruluşlarında stratejik planlama hakkındaki hükümler, 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

“5018 sayılı kanun stratejik planı, Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/07/20090715-12.htm>) şeklinde tanımlamıştır.

2.2.5. Yasal Yükümlülükler

Hükümet tarafından stratejik planların, öncelikli olarak ilgili Bakanlığın, bunun devamında da bürokratik sistemler, politika hazırlanması ve onay alınması gibi süreçlerden geçerek yürürlüğe girmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu sürece göre kamu kuruluşları, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunacakları bütçe tekliflerini planlarını hazırlarken öngördükleri hedef ve politikalarıyla ilişkilendirecekler. Bütçe teklifleri DPT ve diğer ilgili kurumlar tarafından değerlendirilirken, kurumun stratejik planına uygunluk da temel bir ölçüt olarak dikkate alınacaktır.

Türk Eğitim Sistemi'ni oluşturan temel değerlere bakıldığında, yapılan çalışmaların stratejik bir sistem üzerinden geliştirilmediği görülmektedir. Çünkü, kararlar merkez teşkilatındaki üst yöneticiler tarafından verilmektedir. Söz konusu olan sistemde merkeziyetçi yapıdan kaynaklanan merkeziyetçi bir kontrol mekanizması bulunmaktadır. Anlayış sistemi rasyonelliğe dayalı olan bir sistemde gücü elinde bulunduran kısım politika liderlerdir. 3797 sayılı yasanın 8. maddesine göre Talim ve Terbiye Kurulu, Türk Eğitim Sistemi hakkındaki bütün kararları almaktan sorumludur. Geçmişteki son yirmi yıllık süreçte Talim ve Terbiye Kurulu'nun aldığı kararlardan bazılarının uygulanmaya çalışıldığından söz edilen stratejik planlamaya uygun olmadığı görülmektedir.

Türk Eğitim Sistemi'nde sorun olarak gösterilen maddelerden biri de yetişmiş öğretmen ihtiyacıdır. 1974 yılında "mektupla öğretim" ile söz konusu öğretmen ihtiyacı karşılanmaya çalışılmış ve bu yolla bir çok lise mezunu da resim, müzik, beden eğitimi alanlarında öğretmen olmuşlardır. Bu öğretmen adaylarına toplamda onbeş hafta olmak üzere üç yılda eğitim verilmiştir. "1975 yılından sonra da sınıf öğretmenliğinde olduğu gibi öğrenimlerini siyasi olaylar nedeniyle sürdüremeyen on binlerce eğitim enstitüsü öğrencileri hızlandırılmış programlarla 1 - 2 ay gibi kısa bir sürede öğretmen olarak yetiştirilmiştir" (Koçer, 1983: 587). 1985 yılında yeterlilik sınavı ile öğretmen alımları yapılmış daha sonrasında da sınav zorunluluğu ortadan kaldırılmıştır. 1995 yıllarında sınıf öğretmenliği vb. biraşlardaki öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere Milli Eğitim Bakanlığı eğitim fakültesi dışında da herhangi bir

yüksek öğrenim kurumunu bitirmiş olanları, müracaat ettikleri takdirde öğretmen olarak kabul etmiştir. 2005’li yıllara gelindiğinde, eğitim fakültelerini bitiren öğretmen adayları için KPSS sınavına girerek yüksek puan almak zorunluluğu oluşturulmuştur. 2013 yılında ise bazı branşlardaki öğretmen fazlalığından dolayı MEB ile YÖK arasında yapılan protokoller ile üniversitelerdeki eğitim fakültelerine öğrenci alımlarının azaltılması yoluna gidilmiştir. Ayrıca eğitim fakültelerinde okumakta olan ve eğitimci olabilecek niteliklere sahip olmayan öğrencilere öğretmenlik dışındaki diğer bölümlere geçiş imkanları sağlanması yönünde ve, gelecekteki eğitim kalitesi açısından da eğitim fakültelerinden mezun olan öğrencilere branşlarında yeterlilik sınavları yapılması konusunda çalışmalar yapılmaktadır.

2.2.6. Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler

2.3.4.’den itibaren Milli Eğitim Bakanlığı’nın birimleri incelenmeye başlanacak ve söz konusu birimlerin yıllara göre amaçları ile bu amaçlarına ulaşmak için hazırlamış oldukları faaliyetleri ve projeleri ayrı ayrı incelenecektir.

Kuruluşlar uygulamakta oldukları bütçeleri esas alarak, belirlemiş oldukları stratejik planlara uygun olacak şekilde bütçe yapılarını tekrar şekillendirmeleri daha doğru olacaktır. Bütçe kısmından baktığımızda stratejik amaçlar özel programlara, hedefler altta yer alan diğer programlara, faaliyetler ve projeler de alt programların da altında gösterilen faaliyet kısımlarına denk gelmektedir.

2.2.7. Paydaş Analizi ve Görüşler

Paydaş olayı, kuruluş ile onun iç ve dış çevresi arasındaki ilişkisinin anlaşılmasını sağlayan düşüncedir. Kuruluş ile toplum birbirini etkin bir biçimde etkilediğinde, kuruluş ile onu çevreleyen sosyal gruplar arasındaki ilişkiler de önem kazanır. Paydaş olayı ve paydaş analizi 1980’lerin ortalarından itibaren iş etiği, sosyal sorumluluk gibi alanlarda etkin olarak kullanılmaktadır (Batı, 2006: 2).

Kuruluş stratejik planlama sürecinde aşağıdaki paydaş analizini yaparak amaçlara ulaşmak ister (Maliye Bakanlığı, 2006: 3):

- ❖ *Planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması,*
- ❖ *Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi, kuruluşun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,*
- ❖ *Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespiti,*
- ❖ *Paydaşların kuruluş hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,*
- ❖ *Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi, paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi,*
- ❖ *Planın bu kesimlerce sahiplenme ve uygulanma şansının artışı.*

Stratejik planlamada paydaşlara ait analizler yapılırken, paydaşların sürece katılımlarını ve bu süreç içerisindeki katkılarını artırarak kuruluşun kendi açısından bakarken göremediklerini paydaşlar aracılığı ile görebilmesini ve planda pay sahibi olarak sürecin sorumluluklarını paylaşması açısından kuruluşa kolaylık sağlayacaktır. Bu nedenle de yukarıdaki maddeler dikkate alındığında istenilen amaçlara ulaşmak için yol gösterici olacaktır.

2.2.8. Kurum İçi Analiz

Kuruluş kendi elinde bulunan kaynaklarını değerlendirirken, geçirmiş olduğu süreçlerdeki ve uygulamalardaki başarı durumunu da değerlendirmesi gerekmektedir (Pashiardis, 1996: 156).

Kaynaklar, kuruluş çalışanlarını, kuruluşun içindeki ekonomik ve sosyal yapıyı, iletişimi ve varsa diğer elemanları; süreçler, kuruluş tarafından sahip olunan

birimlere yönelik olan uygulamaları; başarı ise, kuruluşun geçmişte elde ettiği performans göstergeleri ile bu göstergelere ait sonuçların günümüzle karşılaştırılma süreçlerini ifade etmektedirler (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 406).

2.2.9. Çevre Analizi

Kuruluşların paydaş analizleri ve iç çevre analizleri dışında çevre analizleri de yapılmalıdır. Kuruluşun faaliyet alanında bulunan ve olumlu ya da olumsuz etkisi olabilecek dış koşulların neler olduğunun belirlenmesi ve bu koşullardaki değişimler sürekli takip edilmelidir.

Çevre analizi hakkında Robbins ve Coulter; dış çevrenin, kuruluşun kendisiyle ilgili olup, kendisinin birebir etkisi dışındaki kısımlardan oluştuğunu, kuruluşun içinde bulunduğu faaliyet alanının “Dünya” ve “Ülke” ana başlıkları ile, “Genel Yönetim - İnsan Kaynakları”, “Pazarlama - Satış”, “Teknoloji”, “ Ekoloji”, “Üretim”, “Yatırım”, “İkmal”, “Mali Yapı” gibi alt başlıklarda incelenmesi ile oluştuğunu belirtmektedir (Robbins ve Coulter, 1996).

Boyett ise dış çevre analizinde; bir kuruluşun varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için her türlü engelleyici dış çevreden kaynaklanan tehditler ve gelişmesini sağlayacak fırsatlar tarafından belirlendiğini belirterek; “ekonomik, sosyal, politik, teknolojik güç ve eğilimlerin” takip edilmesi sonucunda belirleneceğinden bahsetmiştir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 406).

Dinçer de, dış çevre analizinde ihtiyaç duyulacak bilgilerin, yazılı kaynaklardan araştırmaları yapılarak, internet ortamından, gayri resmî kaynaklardan, sözlü kaynaklardan ve her türlü kaynak niteliği taşıyabilecek dokümanlardan toplanabileceğini belirtmektedir (Dinçer, 2002: 257; Küçüksüleymanoğlu, 2008: 406).

2.2.10. GZFT (SWOT) Analizi

Paydaş analizi, iç çevre ve dış çevre analizleri yaparken, bu analizlerde bahsedilen kısımları içeren GZFT (SWOT) analizinin yapılması uygun olacaktır. GZFT

analizinde kuruluşa ait ortaya konan güçlü (G) ve zayıf (Z) yönleri, dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretmede kullanılabilir. Bu şekilde aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir:

- ❖ **ZT Stratejileri:** Kuruluşun sahip olduğu zayıf yönlerin ve tehditlerin olumsuzluk doğurabilecek etkilerini minimum düzeyde tutmaya yöneliktir.
- ❖ **ZF Stratejileri:** Kuruluşa ait olan zayıf yönlerin kötü etmenlerini en az düzeyde tutmaya çalışırken fırsatların da olabilecek olumlu etmenlerinden en yüksek miktarlarda yararlanmayı kapsar. Dışarıdaki fırsatlarla var olan zayıf yönleri gidermeye yönelik stratejiler belirlenebilir.
- ❖ **GT Stratejileri:** Kuruluşun dış çevresinden kaynaklanan tehditlerin olumsuz yönlerini, güçlü olan kısımlarıyla minimum düzeye düşürmeye yöneliktir.
- ❖ **GF Stratejileri:** Kuruluşun güçlü olan kısımlarından ve dışarıdaki çevre tarafından ortaya çıkan fırsatların olumlu kısımlarından minimum miktarlarda yarar sağlamaya yönelik olan stratejilerdir.

Söz konusu stratejiler, kuruluşun güçlü yönlerini kullanarak dış fırsatlardan en yüksek düzeyde yararlanmasına imkân tanımaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın SWOT Analizi

2.2.10.1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda SWOT Analizinin Güçlü Yönleri:

Kuruluşlara ait GZFT analizi yapılırken, öncelikli olarak kuruluşun elinde bulunan güç olarak düşündüğü kısımları belirlenmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı'nda güçlü yönler olarak belirlenen kısımlar şöyle sıralanmıştır (MEB, 2009a: 58):

- *Millî Eğitim Bakanlığı'nın köklü bir geçmişe ve bilgi birikimine sahip olması,*
- *Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olması,*

- Türkiye'nin en ücra yerlerini kapsayacak şekilde geniş bir teşkilat ağına sahip olması bu sayede kitlelere ulaşmada zorluk çekilmemesi,
- Teknolojik alt yapının güçlü olması ve eğitim teknolojisinin yaygın olarak kullanılması,
- Merkezi yönetim bütçesinden en yüksek payı alması,
- Okul – aile birliklerinin varlığı,
- Hayat boyu öğrenme imkânlarının giderek yaygınlaştırılması,
- Okulların donatılarının standartlara uygun olarak yapılması,
- Öğretmen atamalarının norm kadro ve standart kadroya bağlı kalarak elektronik ortamda gerçekleştirilmesi,
- Sahip olunan finansal kaynakların çeşitliliğinin ve miktarının çok olması,
- Uluslararası proje ve akreditasyon çalışmalarındaki başarı,
- Şûra geleneğinin bulunması,
- Kalite geliştirme ve iyileştirme çalışmalarının merkez ve taşra teşkilatında sürdürülüyor olması,
- Etkili bir denetim sisteminin varlığı,
- Öğretmenlik kariyer basamaklarının uygulanıyor olması,
- Öğretmenlerin öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye açık olması,
- Yurt dışı teşkilatının olması,
- Sağlıklı ve geliştirilebilir bir veri tabanının olması,
- Okullarda bulunan döner sermaye işletmeleri aracılığıyla meslekî ve teknik eğitimde girişimci bir anlayışla uygulamalı eğitim imkânlarının olması.

2.2.10.2. Milli Eğitim Bakanlığı'nda SWOT Analizinin Zayıf yönleri:

Kuruluşların GZFT analizi yapılırken, kuruluşun elinde bulunup güç olarak düşünülen kısımlar belirlendikten sonra ikinci kısım olan zayıf yönleri belirlenmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı'nda zayıf yönler olarak belirlenen kısımlar şöyle sıralanmıştır (MEB, 2009a: 59):

- *Milli Eğitim Bakanlığı'nda tekrarlanan işler ve aynı görevleri gerçekleştiren birimlerin olması,*
- *Sınıf mevcutlarının fazlalığı, ikili öğretimin ve birleştirilmiş sınıf uygulamasının devam etmesi,*
- *Özel eğitim alanında istihdam edilecek öğretmen sayısının mevcut ihtiyaca cevap vermemesi,*
- *Öğretmen yetiştirme ve istihdamında arz – talep dengesinin yeterince kurulamaması ve bazı bölgelerde yaşanan hızlı öğretmen değişimi,*
- *Eğitim planlamalarının kısa dönemli yapılması ve sık sık değişiklik yapılması,*
- *Sınıf mevcudu standartlarının ülkenin her tarafında sağlanamaması,*
- *Hayat boyu öğrenme faaliyetlerinin yetersiz olması,*
- *Okullardaki sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere ayrılan zamanın ve bu amaçla kullanılacak mevcut alanların tam zamanlı ve işlevsel olarak kullanılmasında birimler ve kurumlar arasındaki koordinasyon yetersizliği,*
- *Kişilerin ilgi ve yeteneklerine uygun rehberlik ve yönlendirmenin istenilen düzeyde yapılamaması ve meslekî eğitime yönlendirmenin yetersiz olması,*
- *Personel sayısının çok olması nedeniyle herkesin hizmetiçi eğitimlerinden yeterince yararlanamaması,*
- *Eğitime erişimde istenilen düzeye ulaşılamaması ve okullarda sunulan eğitim hizmetlerinin niteliğinin aynı düzeyde olmaması,*
- *Hizmet öncesi eğitim veren yükseköğretim programları ile Bakanlığın istihdam stratejilerinin örtüşmemesi,*
- *Norm kadro uygulamasının tam olarak hayata geçirilememesi,*
- *Performansa dayalı izleme ve değerlendirmenin olmaması,*
- *Birimler arasında koordinasyon ve iş birliğinin yetersiz olması,*
- *Meslekî teknik eğitim istihdam dengesinin yeterince kurulamaması, eğitim ve sektörel işbirliğinin istenilen düzeyde sağlanamaması,*

- *Milli Eğitim Bakanlığı iş ve işlem süreçlerinde e - imzanın istenilen düzeyde kullanılmaması,*
- *Milli Eğitim Bakanlığı birimlerinin meslek kuruluşlarıyla yeterli iletişim içinde olmaması,*
- *Bütçe kaynaklarının büyük bir kısmının personel gideri olarak kullanılması nedeniyle yatırımlara ayrılan ödeneğin yetersiz kalması,*
- *Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında fizikî mekânların dağınık, yetersiz ve çalışma ortamına uygun olmaması.*

2.2.10.3. Milli Eğitim Bakanlığı'nda SWOT Analizinin Fırsatları:

Kuruluşların GZFT analizi yapılırken, kuruluşun elinde bulunan güçlü ve zayıf yönleri belirlendikten sonra, kuruluşun kendisinde fırsat olarak gördüğü kısımlar belirlenmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı'nda fırsat olarak belirlenen kısımlar şöyle sıralanmıştır (MEB, 2009a: 60):

- *Milli Eğitim Bakanlığı'nun çok geniş bir paydaş kitlesine sahip olması,*
- *Türk aile yapısı ve kültürünün eğitime yatkın olması ve eğitime önem vermesi,*
- *Ülkemizdeki genç nüfusun fazla olması ve eğitim almaya istekli olması,*
- *Dünya Bankası ve AB fonlarından faydalanılması,*
- *Üniversitelerin ülke genelinde yaygınlaşması nedeniyle öğretmen kaynağının sayısal olarak yeterli olması,*
- *Stratejik planlamanın devlet politikası haline gelmesi,*
- *Eğitime destek kampanyalarına vatandaşların gösterdiği ilgi ve paydaşların eğitime destek kampanyaları yapması,*
- *AR – GE ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler,*
- *Hızlı teknolojik gelişmelerin eğitimde kullanılabilirliği ve e-uygulamaların devlet politikası haline gelmesi,*

- *Eğitim hizmetleri için kullanılabilir yerel yönetim kaynaklarının olması,*
- *Medyanın etkili biçimde kullanılma olasılığı,*
- *Dayanışmacı sosyal yapının varlığı,*
- *Artan ve çeşitlenen suçlar gibi Bakanlığın son yıllarda karşılaştığı sorunları açmak konusunda kurumların iş birliğine açık olması,*
- *AB'ye üyelik süreci ve etkileri,*
- *Ülkemizde Meslekî Yeterlilik Kurumunun kurulmuş olması.*

2.2.10.4. Milli Eğitim Bakanlığı'nda SWOT Analizinin Tehditleri:

Kuruluşların GZFT analizi yapılırken, kuruluşun elinde bulunan güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenip fırsat olarak gördüğü kısımlar tespit edildikten sonra, bu analizin son kısmını oluşturan ve kuruluşun tehdit olarak gördüğü kısımlar da tespit edilmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı'nda tehdit olarak görülen kısımlar şöyle sıralanmıştır (MEB, 2009a: 61):

- *Göç sonucu oluşan bölgesel nüfus artışının belirli yerlerde derslik yetersizliğine neden olması,*
- *Ülkemizin deprem kuşağında yer alması,*
- *Bölgesel sosyo – ekonomik farkındalıklar,*
- *Eğitime duyulan ilgi ve talebin zamanında ve istenilen nitelikte karşılanamaması, karşılananların da tamamının sektöründe istihdam edilememesi,*
- *Risk altındaki çocukların sayısındaki artış,*
- *Toplumun eğitime öğretim odaklı bakışı,*
- *Zorunlu eğitim çağındaki çocukların ve gençlerin mevsimlik gezici ve geçici tarım işçisi olarak çalıştırılmaları nedeniyle eğitim hizmetlerinden yararlanamamaları,*
- *Bilişim araçlarının kontrolsüz olması (teknolojinin amacı dışında kullanılması),*

- *Eğitim ortamlarının zararlı madde kullanımı için pazar olarak görülmesi,*
- *Plansız nüfus artışı,*
- *Yurt dışına ve sektör dışına yaşanan beyin gücü,*
- *YÜK ile MEB arasındaki iletişim ve iş birliğinin yetersiz oluşu,*
- *Medyanın, yayın anlayışında eğtisel açıdan yeterince sorumlu davranmaması,*
- *Yurt dışı kaynakların kullanımının amaç dışı bazı koşullara bağlanabilmesi,*
- *Türkiye'nin AB sürecinde gecikme ve ertelemelerle karşılaşması.*

2.2.11. Geleceğe Bakış

Kuruluş öncelikle gelecekte nerede olmak istediğini belirlemelidir. Ulaşmak istediği yere gelebilmek için hangi yöntemleri uygulaması gerektiğini belirleyerek bu yöntemlere uygun süreç oluşturması gerekmektedir. Kuruluş hedefine ilerlerken analizler yapmalı ve gelecekte karşılaşma olasılığı olan olayları tespit etmelidir. Olası olayların kendi üzerinde oluşturacağı olumlu ya da olumsuz etkileri üzerinde durmalıdır. Kuruluş kendisini tanıyarak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmalı, karşısına çıkacak fırsatları ve tehditleri bilerek yoluna devam etmelidir. Her türlü etkiye karşı kuruluş alması gereken tedbirleri önceden almalıdır. Kuruluşun ileride ortaya çıkacak durumlara hazırlıklı olarak i ve dış paydaşlarıyla da koordinasyon içerisinde olması sağlanmalıdır. Böylece kuruluş geleceğe daha güvenli ve daha sağlam adımlarla yürümek için kendisini güçlü hissedecektir.

2.2.12. Misyon, Vizyon, Temel Değerler

Kuruluşun gelecekte ulaşmayı planladığı konumun düşünce ile ifade edilmesi olan vizyon, kuruluşun şuanki durumundan daha iyi düzeyde başarılı, daha gerçekçi ve güvenilir olmaktır. Kuruluş bakımından vizyon belirlemek, kıt kaynaklarla kuruluşun elde ettiği faaliyetlere ilişkin ileride ne tri bir sistemle karşılaşılacağını ifade eder (zden,1999: 271).

Vizyon, gelecekteki konumu ifade eder. Kuruluş tarafından uzun vadede neler yapılmak isteniyor fikrinin etkin bir şekilde belirtilmesidir. En iyi şekilde ifade etmek gerekirse özellikler şu şekilde sıralanabilir (MEB, 2008: 5):

- ❖ *Kısa ve akılda kalıcıdır.*
- ❖ *İlham verici ve iddialıdır.*
- ❖ *Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.*
- ❖ *Tüm kuruluş çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir.*

Vizyon, kuruluşun değişmesi bakımından bir dönüm noktasıdır ve kuruluşun devamlılığını oluşturur. Çalışanları heyecanlandırarak onlara çalışma gücü vermeyi ve kuruluş için değerlendirilebilen gelişmelerin en üst katmanıdır (Schermerhorn, 1996).

2.2.12.1. Millî Eğitim Bakanlığı'nın Misyonu:

Yüksek karakterli ve nitelikli insanlar yetiştirmek ve bunun için politikalar geliştirmek, eğitim ve öğretim programları hazırlamak, ilgili standartları ve öğretmen yeterliliklerini belirlemek, eğitimle ilgili AR - GE çalışmaları yapmak, eğitim ortamını hazırlamak, eğitim - öğretim yapmak, meslekî eğitim - istihdam bütünlüğünün sağlanmasına katkıda bulunmak, rehberlik, denetim ve değerlendirme sistemleri oluşturmaktır (MEB, 2009a: 64).

Kuruluş tarafından belirlenen ilkeler en temel değerlerdir. Şeffaf olmak, eşitlik, katılımcı olmak, ahlak unsurları ve kalite bakımından değerlendirilen anlayışlar ilkeler bakımından örnek sayılabilir. Kuruluşun ilkelerini belirlemek strateji bakımından çok önemlidir. Çünkü ilkeler, kuruluştaki vizyon ve misyon, değerler ve inanışların temelini oluşturur. Söz konusu olan ilkeler kuruluş tarafından verilen kararlara ve seçimlere stratejilerin belirlenmesi bakımından rehber niteliğindedir.

2.2.12.2. Millî Eğitim Bakanlığı'nın Misyonu ve Vizyonu:

Kuruluşların gelecekte kendilerini nerede görmek istedikleri ve bu hedeflerine ulaşmak için ne gibi bir yol takip etmeleri gerektiği hakkında kısa ve net ifadelerle bu amaçlarını özetlemeleri gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı hakkındaki bu ifade şu şekildedir: Türkiye'nin "eğitimde model ve lider bir ülke olmasına katkıda bulunan, Türkiye'de eğitim görmeyi herkes için ayrıcalığa dönüştüren ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemi" (MEB, 2012: 11).

Misyon kuruluşun kimliğinin ortaya konulmasının yanında varlık nedenini de belirtmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405). Misyon ifadesinin başarısından bahsedebilmek için, ilkelerin pratiğe dönüştürülmesi ve temel gereksinimler ile var olan sorunların ifade edilmesi gerekir (Bryson, 1995b: 179).

2.2.12.3. Millî Eğitim Bakanlığı'nın Temel Değerleri:

Türkiye'deki Milli Eğitimi'n genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı'nın temel değerlerini oluşturmaktadır. Bu temel değerleri şu şekilde listeleyebiliriz (MEB, 2009a: 66):

- ❖ *Türk milletini mutlu kılma ve onu çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkarma azim ve kararlılığında çalışmak,*
- ❖ *Cumhuriyete ve demokratik değerlere bağlılık,*
- ❖ *İnsan haklarına saygılı olmak,*
- ❖ *Toplumsal sorumluluk bilincinde olmak,*
- ❖ *Katılımcı, hoşgörülü, yapıcı olmak,*
- ❖ *Kendisiyle ve çevresiyle barışık olmak,*
- ❖ *Ulusal ve evrensel değerleri benimsemek ve bunları davranış haline getirmek,*
- ❖ *Dünyadaki değişim ve gelişimi iyi algılayıp doğru yorumlayabilmek,*
- ❖ *Yetkinlik, üretkenlik ve girişimcilik ruhuna sahip olmak,*

- ❖ *Hayat boyu öğrenmeyi yaşam tarzı haline getirmek,*
- ❖ *Özgür düşünceli ve yüksek iletişim becerileriyle donanımlı olmak,*
- ❖ *AR - GE ve teknolojiyi etkin kullanmak,*
- ❖ *Çevreyi ve doğayı korumak.*

2.2.13. Stratejik Amaçlar

MEB stratejik planının hazırlanmasında on aşamalı bir model benimsenmiştir. Bu aşamalar şu şekildedir (MEB, 2009a: 8):

- ❖ *Stratejik planlama sürecinde görüş birliğine varma ve süreci başlatma: Genelge yayımlanması, Hazırlık programı oluşturulması, Stratejik Plan Üst Kurulu, Stratejik Plan Koordinasyon Ekibi ve Stratejik Planlama Ekipleri Oluşturulması.*
- ❖ *Kurumsal yükümlülükleri tanımlama: Mevzuat analizi, yasal yükümlülüklerin ve üst politika belgelerindeki eğitim hedeflerinin incelenmesi.*
- ❖ *Kurumsal vizyon, misyon ve temel değerleri açığa çıkarma: Üst düzey yöneticiler ve sosyal paydaşlar tarafından kurumsal kimliğin tanımlanması.*
- ❖ *Kurumun dışsal ve içsel çevresini değerlendirme: Kurumun paydaşlarının belirlenmesi, görüşlerinin alınması, GZFT ve PEST analizlerinin yapılması.*
- ❖ *Eğitim sisteminin stratejik alanlarının belirlenmesi: Bakanlık hizmetlerinin “Tema” başlıkları altında gruplandırılması.*
- ❖ *Stratejik yönetim amacıyla stratejik planın oluşturulması: MEB Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi tarafından planın hazırlanması.*
- ❖ *Stratejik Planı inceleme ve benimseme: Planın her aşamasında Bakanlık birimlerinin görüşlerinin alınması.*
- ❖ *Etkili bir vizyon geliştirme/ oluşturma: Oluşturulan vizyon, misyon ve temel değerlerin gözden geçirilerek revize edilmesi.*

- ❖ *Etkili bir uygulama süreci: Performans programları hazırlanması.*
- ❖ *İzleme ve değerlendirme: Faaliyet raporları, izleme değerlendirme raporları, gerektiği durumda stratejik planın güncellenmesi.*

Kuruluşun öncelikli hedefleri, kuruluşun içerideki ve dışarıdaki durumları, varsa stratejik olarak değerlendirilen sorulara yanıt vermeli ve azami üç yıllık düzenlenmelidir. Amaçları belirlerken ilk olarak süreç ortaya konulmalı sonrasında kuruluşun içindeki ve dışındaki veriler değerlendirilmelidir. Paydaşların geribildirimleri toplanarak, varsa yetersizlikleri değerlendirilmelidir.

Özel olarak üzerinde durulması gereken öncelikleri olan ya da acil olarak üzerinde durulması gereken sorunlu kısımlar da amaçlar içerisinde değerlendirilir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerinin olduğu gibi ya da nasıl olması gerekiyorsa o durumu arasında var olan farklılığı açığa çıkarmalıdır.

Amaçlar, plandaki ayrıntılı sınırı belirler. Bütünsel olarak kuruluşun stratejik açıdan yolunu ortaya koyan amaçlar, programlar ve faaliyetler arasında bütünleyici kısmı oluştururlar. Amaçlar kuruluşun vizyonu, misyonu ve temel unsurlarıyla birlikte uyum içinde olmalı, söz konusu unsurlar sürecin sağlıklı olmasına katkısı olmalıdır. Stratejik amaç önceden belirlenmiş olan süreler içerisinde kuruluşun ulaşmak istediği sonuçlardır.

Stratejik amaçlar ve hedefler kuruluşun “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap vererek süreci başlatır. Stratejik amaçlar, kuruluşun faaliyetlerini uzakta öngörülen yere götürebilecek şekilde düzenlenmelidir. Bunları düzenlerken de gerçeklere bağlı kalmalı ve imkansız olmamalıdır.

2.2.14. Stratejik Hedefler

Hedefler, kuruluşun belirlemiş olduğu stratejik amaçlarının her bölümüne uyarlanmış en son durumudur. Süreç içindeki “nerede olmayı istiyoruz?” sorusuna cevabı teşkil eder. Hedeflerin amaçlardan farkı, zaman açısından daha küçük bölümleri kapsamaması ve en az üç yıllık süre için belirlenmesidir. (Schermerhorn, 1996: 72). Hedefler, ulaşılacak istenilen amaçların gerçek durumlara uygunluğunun belirlenmesi açısından

yararlıdır. Bu şekilde alt düzeyler tarafından ortaya konulan ve uygulanması gereken kısmı yansıtan söz konusu hedefler, en üstteki amaçların ulaşılmasında etkili olur (Dinçer, 2002: 63). Kuruluşlar için belirlenen hedefler belli bir süre içerisinde önceden görülebilir, değerlendirilebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Ayrıca bütçe ile hedefler bir bütün olmalıdır.

Stratejik planda belirlenen hedeflerin düzenli olarak takip edilerek bunların sistematik bir şekilde raporlanması için, izlenmesi ve sonuçlarının amaç ve hedeflere ulaşılma aşamasındaki tutarlılık ve uygunluklarının değerlendirilmesi açısından analiz yapılmaktadır. Sürecin gözlenmesi ve gözlemlerin değerlendirilmesi, stratejik planın incelenerek, performansların analiz edilerek ölçülmesi, sonuç kısımlarının da değerlendirilmesi gibi basamaklardan oluşacaktır. Önemli olan kısmı ise, ulaşılması beklenen hedefin tartışmalara sebep olacak olsa bile başarı ile gerçekleştirilmesidir. Bu durumda en önemlisi ulaşılması bakımından gerçekçi hedefler ortaya koymaktır.

Hedefler, bir bakıma temel amaçlara ulaşabilmek için değerlendirilebilir alt amaçlardır. Hedefler amaçlardan farklı olarak daha kısa vadede ulaşılan alt amaçların sayılarla ifade edilmesidir. Bir tane amacı gerçekleştirebilmek için birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler, amaçların önceden belirlenmiş olan zaman süresinde nitelik ve nicelik olarak belirlenmesidir. Hedeflerin ne kadar maliyetle, hangi kalitede, ne kadar çıktı ile ne kadar zaman içerisinde gerçekleştirilebileceğini önceden ortaya koyulması gerekmektedir.

2.2.15. Performans Göstergeleri

Belirli aralıklarla ortaya konulması istenilen performans ölçeklerinin oluşturulma bakımından zorunlu kılınması kuruluşların, her türlü planlama ve planlanan kısımların uygulanmasına yönelik olan faaliyetlerini yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilme sorumluluğu gibi ilkeler çerçevesinden oluşturulmasını sağlayacaktır.

Kuruluşların amaçlarına ulaşabilme düzeylerinin veya ne kadar başarı sağladığının belirlenmesi, bazı dğerlerin ortaya konulması ile anlaşılabilir. Söz konusu olan

yöntemleri uygulayabilmek için daha önce düşünülmüş olan amaçlara, ve etkinliklere ulaşılma ölçütlerine ihtiyaç vardır. Bu ölçütler ekonomik, fizikî düzeyde ölçüp değerlendirilebilen veya hiç ölçülemeyecek değerler olabilir (Baldrige, 2003: 62).

2.2.16. Faaliyet/ Projeler ve Maliyetlendirme

Plan; program ile bütçenin birlikte güçlü bir şekilde değerlendirilmesine imkan sağlayacaktır. Plan, kamu kuruluşlarında etkili bir şekilde yönetsel ve bütçesel harcama düzeninin kurulmasında başlangıç teşkil edecektir. Bir kuruluşun stratejik planı yapılırken en dikkat edilecek kısmı ulaşılacak istenilen amaçlar ve kuruluşun var olan kaynaklarının birbiri ile uyumlu olmasıdır. Stratejilerin tamamlanarak istenilen amaçlara varılabilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan temel kaynakların önceliklendirme düzeyleri ile ortaya konulması ve etkili bir dağılımın yapılabilmesi önemlidir. Ulaşılması güç ve gerçekçi düzeyde olmayan beklentilere sebebiyet vermemek için plan, alınması gereken kararları kuruluşun elinde olan kaynaklara uygun şekilde yapı hazırlanmalıdır.

2.2.17. Stratejiler

Kuruluşlar bakımından strateji, tüm fiziki kaynakların ve personel kaynaklarının ortak amaçlar çerçevesinden beraberce hareket etmesine imkan tanımak üzere uygulama için ihtiyaç duyulan olan hareket yolu, hangi yöntemlerin olduğu ve bu yöntemlerin uygulanmasında gerekli olan araçların belirlenmesi, planlan ve hareket birliği oluşturulma aşamasıdır (Kalder, 2002: 124; Malcolm Baldrige, 2003: 54).

Bir yanda kuruluşun zayıf ve güçlü yönleriyle birlikte hedefleri, diğer yanda kuruluşların rakipleri ve bu rakiplere dayalı olan fırsat ve tehditler vardır. Kuruluşlar, kendilerinde var olduklarını düşündükleri kuvvetleri bakımından yarar sağlayabilmek, zayıf yönleri bakımından güçlenmelerini sağlayabilmek ve fırsatları açısından yarar sağlayabilmek amacıyla strateji belirlerler. Kritik başarı etmenleri bakımından stratejiler, kuruluş bakımından kritik olan sorunlarının belirlenerek ortaya konulması ve bunların sonucunda da eldeki var olan kaynakların ve zamanın söz konusu olan sorunlara öncelik tanınarak denge kurulmasıdır. “Politikalar; karar

alma ölçeği sağlamakla, verilecek kararların tutarlı, adil ve örgütün amaç ve çıkarlarıyla uyumlu olacağı konusunda güven veren örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmesi amacıyla hazırlanmış kurallar dizisidir” (Yüksel, 1998: 34).

Politik stratejilerin belirlenmesi, yapılması gerekli faaliyetler bakımından sınır oluşturarak, bütün içinde yer alan kuruluşun yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

2.2.18. Denetleme Grubu Oluşturulması

Kamu kesimi açısından stratejik planlama, süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izleme yapmalıdır. Hazırlanan stratejik planlamanın amaç ve hedeflere ulaşmak için ne gibi yol takip ettiği ve bu yolun ne düzeyde başarılı olduğu izlenmelidir. Bu izlemeyi de stratejik planın başarılı olabilmesi için başka işlemlere bölünmeden sadece denetim yetkisi olan kişiler tarafından yapılmalıdır. Bunun için de denetleme grubu oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

2.2.19. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme aşamasında aşağıdaki adımlar takip edilmektedir (DPT, 2003: 37):

- *Stratejik planın gözden geçirilmesi*
- *Performansın değerlendirilmesi ve ölçümü*
- *Sonuçların izlenmesi*
- *Sürekliliğin sağlanması*

İzleme, planda belirlenen hedefler doğrultusunda ortaya çıkan gelişmelerin düzenli aralıklarla takip edilerek raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, stratejik planın uygulanması aşamasındaki ortaya çıkan sonuçların belirlenmiş olan amaç ve hedefler çerçevesinde ölçümlerle, bu ölçümlerin önceden varılmak üzere belirlenmiş değerlere ne düzeyde uygun olduğunun ve tutarlılığının analiz edilmesidir. Bu faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, bu süreçteki uygulama kısmına

geçmeden, planda önceden belirlenen hedeflerin nesnel ve ölçümsel değerlendirmelerle ilişki kurulmasını gerekli kılar.

2.2.20. Raporlama

Kuruluşların stratejik planına ulaşmak için gerçekleştirilen işlemleri denetleyen grup tarafından objektif ve gerçekçi bir rapor hazırlanmalıdır. Raporlama, izleme faaliyetinin temel aracıdır. Raporda, gelişme olan kısımların yanında, gelişme söz konusu olmayan konular da belirtilmelidir. Böyle raporlaması söz konusu olursa stratejik planın belirlenen amaçlarına ulaşması açısından doğru sonuçlar elde ederek kısa sürede ulaşılmasını sağlayacaktır.

2.3. Stratejik Planın Uygulanması

2.3.1. Birimlerin Oluşturulması:

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından stratejik plan faaliyetlerini yürütebilmek ve stratejik yönetim anlayışını yaygınlaştırabilmek amacıyla, merkez ve taşra teşkilatlarında kurullar ile ekipler (Stratejik Planlama Üst Kurulu, İl Millî Eğitim Müdürlüğü (MEM) Stratejik Plan Üst Kurulları, Stratejik Plan Koordinasyon Ekibi, Bakanlık ve İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Ekipleri ile İl Millî Eğitim Müdürlüğü birimleri) oluşturulmuştur (MEB; 2009a).

Stratejik plan taslakları, Bölüm Başkanlıkları'na sunulduktan sonra, bölümlerdeki alt birimler tarafından yapılan planlar değerlendirilerek planlamaya ilişkin tasarıları bölümlerde görevlendirilen stratejik plan hazırlama ekipleri vasıtasıyla bölüm bölüm hazırlayarak, varsa öneriler ve alt birim stratejik planlarıyla beraber ilgili genel müdürlüğe sunulur.

2.3.1.1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda 14.09.2011 tarihinde oluşturulan yapılanmadan önceki birimler:

Milli Eğitim Bakanlığı'nda 14.09.2011 tarihinde yeni bir yapı oluşturulmuştur. Söz konusu yapı oluşturulmadan önce var olan bazı birimler başka birimlerin altında toplanmış, bazı küçük birimler de önemlilik düzeyleri nedeniyle bağlı oldukları birimden ayrı olarak büyük birim haline getirilmiştir.

2.3.1.1.1. Yapılandırmadan Önceki Ana Hizmet Birimleri:

14.09.2011 tarihinden önce Milli Eğitim Bakanlığı'nda var olan ana hizmet birimleri şöyledir (<http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/72.html>):

- A. *Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü,*
- B. *İlköğretim Genel Müdürlüğü,*
- C. *Ortaöğretim Genel Müdürlüğü,*
- D. *Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,*
- E. *Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,*
- F. *Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü,*
- G. *Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü,*
- H. *Din Öğretimi Genel Müdürlüğü,*
- İ. *Yükseköğretim Genel Müdürlüğü,*
- J. *Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü,*
- K. *Yurt Dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü,*
- L. *Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü,*
- M. *Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü,*
- N. *Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü,*
- O. *Okulîçi Beden eğitimi, Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı,*
- P. *Teftiş Kurulu Başkanlığı.*

2.3.1.1.2. Yapılandırmadan Önceki Yardımcı Birimler:

14.09.2011 tarihinden önceki Milli Eğitim Bakanlığı'nda var olan yardımcı hizmet birimleri şöyledir (<http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/73.html>):

- A. *Personel Genel Müdürlüğü,*
- B. *Yayımlar Dairesi Başkanlığı,*
- C. *Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı,*
- D. *İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı,*
- E. *Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı,*
- F. *İşletmeler Dairesi Başkanlığı,*
- G. *Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı,*
- H. *Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı,*
- İ. *Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı,*
- J. *Ortaöğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı,*
- K. *Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı,*
- L. *Çıracılık, Meslekî ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Dairesi Başkanlığı,*
- M. *Özel Kalem Müdürlüğü.*

2.3.1.2. Milli Eğitim Bakanlığı'nda 14.09.2011 tarihinde oluşturulan yapılanmadan sonraki birimler:

Yapılanmadan Sonraki Hizmet birimleri:

Milli Eğitim Bakanlığı'nda 14.09.2011 tarihinden sonra bazı birimlerin birleştirilmesi ve bazı yeni birimlerin oluşması ile ortaya çıkan hizmet birimlerinin son hali şöyledir (<http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/73.html>):

- A. *Temel Eğitim Genel Müdürlüğü,*
- B. *Ortaöğretim Genel Müdürlüğü,*

- C. Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü,
- D. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü,
- E. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- F. Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü,
- G. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü,
- H. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü,
- İ. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü,
- J. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü,
- K. Rehberlik ve Denetim Başkanlığı,
- L. Strateji Geliştirme Başkanlığı,
- M. Hukuk Müşavirliği,
- N. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü,
- O. Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- P. Bilgi İşlem Grup Başkanlığı,
- Q. İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı,
- R. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği,
- S. Özel Kalem Müdürlüğü.

2.3.1.3. Yapılandırmadan Önce Var Olan Birimlerin Birleştirilmesi İle Oluşturulan Yeni Genel Müdürlükler:

Milli Eğitim Bakanlığı'nda 14.09.2011 tarihinden sonra faaliyet alanlarının kapsamı nedeniyle ayrı bir birim oluşturulması gerektiği düşünülerek birleştirilen ve kapsamının geniş olması nedeniyle büyük bir birim altında faaliyetlerinin aktif olmayacağı düşünüldüğünden ayrı bir birim haline getirilen birimlerin son hali şöyledir (<http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/74.html>):

- ❖ Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü ile İlköğretim Genel Müdürlüğü; Temel Eğitim Genel Müdürlüğü olarak,
- ❖ Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Burslar ve Yurtlar Daire Başkanlığı; Ortaöğretim Genel Müdürlüğü olarak,

- ❖ Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü, Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü, Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Daire Başkanlığı, Sağlık İşleri Daire Başkanlığı; Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü olarak,
- ❖ Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü ile Yurt Dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü; Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü olarak,
- ❖ Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü; Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü olarak,
- ❖ İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı, Yayımlar Dairesi Başkanlığı, Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı, İşletmeler Dairesi Başkanlığı; Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak birleştirilmiştir.
- ❖ Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü'nün adı Öğretmen Yetiştirme Eğitimi Genel Müdürlüğü olarak,
- ❖ Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün adı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü olarak,
- ❖ Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün adı Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak,
- ❖ Teftiş Kurulu Başkanlığı, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı olarak,
- ❖ Yapılandırmadan önce Genel Müdürlük düzeyinde Bağımsız Yatırım ve Tesisler Daire Başkanlığı olan birim de, yine Genel Müdürlük düzeyinde Bağımsız İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı olarak adı değiştirilmiştir.
- ❖ Yapılandırmadan önce Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün altında var olan Bilgi İşlem Daire Başkanlığı da Genel Müdürlük düzeyinde Bağımsız Bilgi İşlem Grup Başkanlığı halini almıştır.

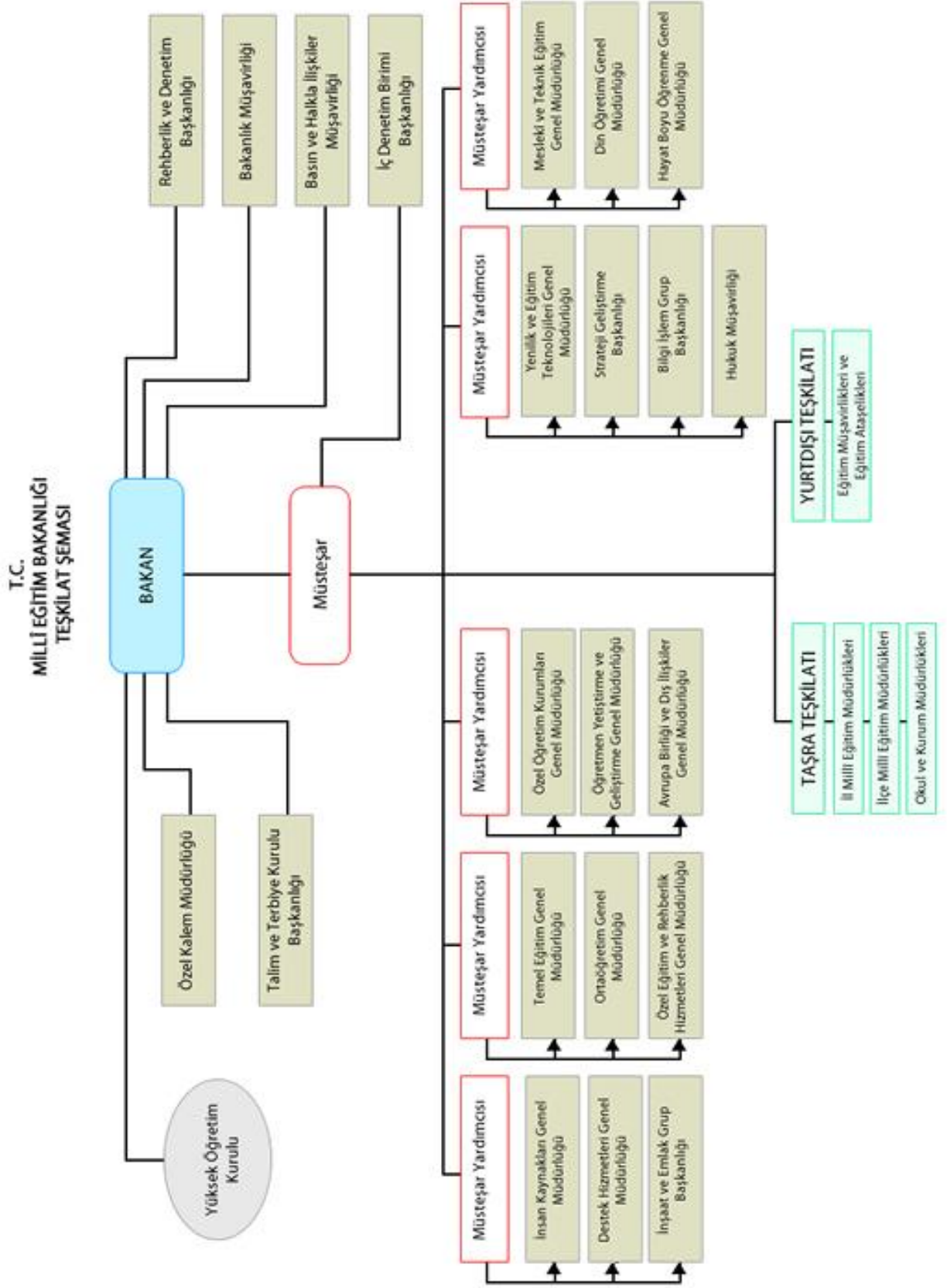
2.3.2. Kurul ve Ekiplerin Oluşturulması, Görevleri

Kuruluşun belirlenmiş olan stratejik plan hedef ve amaçlarına ulaşmak için izlediği yöntemlerinin neler olduğu ve bu yöntemleri denetleyen birimlerin hazırladığı raporları değerlendirerek gerekli olan üst düzey kararların verilmesini sağlayan yetki kademesi Stratejik Planlama Üst Kurulu'nu oluşturur.

Stratejik Planlama Üst Kurulu, merkez teşkilatında Müsteşar başkanlığında Bakanlık birim amirleri, taşra teşkilatında ise İl Millî Eğitim Müdürü başkanlığında müdür yardımcıları, şube müdürleri ile İlçe millî eğitim müdürlüklerinde ise İlçe Millî Eğitim Müdürü veya bir Şube Müdürü'nün katılımı ile oluşturulmuştur.

Bakanlıkta, her birimden bir personelin katılımı ile stratejik plan hazırlama ekibi oluşturulmuştur. Bakanlık stratejik planlama ekibine birimini temsilen katılan üye, aynı zamanda biriminin stratejik planının hazırlanmasını koordine etmekle de görevlendirilmiştir. Aynı şekilde İl Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesinde kurulan stratejik planlama ekipleri de il eğitim stratejik plan hazırlık çalışmalarında görevlendirilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından düzenlenen stratejik planlama seminerlerinde her birimden ve ilden en az iki personelin alanda yeterli düzeyde eğitim almasına dikkat edilmiştir. Ekip üyelerinin belirlenmesinde esas olarak kişilerin etki, etkilenme, bilgi ve ilgileri dikkate alınmıştır. Oluşan grupta bütün birimlerin temsil edilmesi sağlanmıştır (MEB; 2009a: 11).

Şekil – 1 Teşkilat Şeması *



* <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html>

2.3.3. İdare:

2.3.3.1. Bakan

14.09.2011 tarihinde 28054 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’nin 4. maddesinde Milli Eğitim Bakanı’nın görevleri şu şekilde açıklanmıştır; “Bakanlık teşkilatının en üst amiridir. Bu nedenle de Bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakana karşı sorumludur” (http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/28054_652.html).

Bakan, Bakanlığı Türkiye Cumhuriyeti Anayasa’sında yer alan, kanunlara, hükümetin politikaları çerçevesinde hazırladığı programlarına, mevzuatlarda ve Bakanlar Kurulu tarafından belirlenmiş olan stratejilere göre Bakanlığı yönetir.

Bakanlığın faaliyet ve görev alan kapsamında değerlendirilen konularda kurumsal politika ve stratejiler belirlenmesini sağlayarak, bu politika ve stratejilere göre yıllık amaç ve hedeflerinin oluşturulmasına öncülük eder, Bakanlığa ait bütçenin hazırlanmasını sağlar, gerekli görülen durumlarda kanunda ve idarede yer alan düzenleme çalışmaları yaptırır, önceden belirlenmiş olan stratejiler, amaçlar ve performans değerlendirmeleri doğrultusunda uygulamayı izleyerek, yapılan değişikliklerin değerlendirmesini yapar.

Ayrıca Bakanlığa ait faaliyet ve işlemleri denetleyerek, yönetime ait sistemlerin gözden geçirilmesini sağlar. Teşkilat yapılandırmasını ve yönetime ait süreçlerin etkinliğini gözeterek, yönetimin geliştirilmesine olanak tanır. Faaliyet alanında yer alan konularda diğer bakanlıklarla işbirliği ve koordinasyonun yapılmasını sağlar (http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/28054_652.html).

2.3.3.2. Özel Kalem Müdürü

14.09.2011 tarihinde 28054 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’nin 25.

maddesine göre Özel Kalem Müdürü; “Bakanın çalışma programını düzenleyerek, Bakanın resmî ve özel yazışmalarını, protokol ve tören işlerini planlayıp yürütmekle görevlidir. Protokolde Bakan’dan hemen sonra gelir” (http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/28054_652.html) tanımlanmaktadır.

2.3.3.3. Bakan Yardımcısı

Bakan Yardımcısı, hükümetlerin görev süreleriyle sınırlı olacak şekilde görev yapar ve hükümetlerin görevleri sona erdi takdirde, görevleri de sona erer. İlgili kanunda Bakan yardımcısı şu şekilde tanımlanmıştır (<http://www2.tbmm.gov.tr/d24/7/7-16787c.pdf>):

3046 sayılı Kanun ve bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde değişiklik yapılması ile 633 ila 642 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamelerin uygulama esaslarının belirlenmesi; 06.04.2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanununun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu’nca 03.06.2011 tarihinde 3046 sayılı Kanunun 21. Maddesinden sonra gelmek üzere 21/ A maddesi eklenerek Bakan (Milli Savunma Bakanlığı dâhil) bağlı olarak Bakan ve Bakanlığa verilen görevlerin yerine getirilmesinde Bakana yardımcı olmak üzere Bakan Yardımcısı atanabilir.

2.3.3.4. Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları

Milli Eğitim Bakanlığı’nda 7 olan Müsteşar Yardımcısı sayısı 14.09.2011 tarihinde 28054 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile 5’e düşürülmüştür. Aynı Kanun Hükmünde Kararname’nin 5. maddesine göre Müsteşarın görevleri şu şekilde açıklanmıştır (http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/28054_652.html):

Müsteşar, Bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi olup Bakanlık hizmetlerini, Bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi

doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikaları ile stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, Bakanlık birimlerine gereken emirleri verir, bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar, bu hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur.

Müsteşar'a Bakanlık işlerinde yardımcı olarak seçilen Müsteşar Yardımcıları, Milli Eğitim Bakanlığı'nın kendilerine görev alanı olarak verilen birimlerinden birebir sorumludurlar.

2.3.4. Bakanlık Hizmet Birimleri:

2.3.4.1. Temel Eğitim Genel Müdürlüğü

Temel Eğitim Genel Müdürlüğü; yeni yapılandırılmadan önceki Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü ile İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün yeni Kanun Hükmünde Kararname ile birleştirilmesi ile oluşturulmuş yeni isimli birimdir.

Temel Eğitim Genel Müdürlüğü, “zorunlu eğitim çağındaki bütün çocukları hayata ve bir üst öğrenime hazırlamak amacıyla, nitelikli eğitimi sağlamaya yönelik, okulların kendi politika ve stratejilerini geliştirmelerine fırsatlar sunan ve gerekli koşulları sağlayan hizmet birimidir” (<http://tegm.meb.gov.tr/www/vizyon-misyon/icerik/22>)

Kanun Hükmünde Kararname'nin 7. maddesine göre Temel Eğitim Genel Müdürlüğü'nün görevleri şu şekilde açıklanmıştır (http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/28054_652.html):

Temel Eğitim Genel Müdürlüğü'nün görevleri; okul öncesi ve ilköğretim okul ve kurumlarının yönetimine ve öğrencilerinin eğitim ve öğretimine yönelik politikalar belirlemek ve uygulamak. Okul öncesi ve ilköğretim okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim

programlarını, ders kitaplarını, eğitim araç - gereçlerini hazırlamak veya hazırlatmak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak. İlköğretim öğrencilerinin barınma ihtiyaçlarının giderilmesi ve maddî yönden desteklenmesi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı dönemine göre, Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü ve İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planını Temel Eğitim Genel Müdürlüğü adı altında birleştirildikleri için bu başlık altında incelemek uygun olacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın teşkilat yapısı altında faaliyet gösteren tüm eğitim kademeleri itibari ile belirlemiş olduğu stratejik hedefleri ile 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedefleri şunlardır:

2.3.4.1.1. Okul Öncesi Eğitime Yönelik Stratejik Planlar:

14.09.2011 tarihinden önce Milli Eğitim Bakanlığı'nda var olan ana hizmet birimlerinden olan Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü, yapılandırmadan sonra Temel Eğitim Genel Müdürlüğü adı altında faaliyet göstermeye devam etmektedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 25):

- 1. Okul öncesi eğitimde okullaşma oranının, Avrupa Birliği ve OECD ülkeleri başta olmak üzere gelişmiş ülkeler düzeyini yakalaması, bu çerçevede 2013 yılına kadar % 50 okullaşma oranına ulaşılması,*
- 2. Sosyal, psikolojik ve zihinsel gelişimin erken yaşlarda şekillenmesi nedeniyle okul öncesi eğitimin yurt genelinde fırsat ve imkân eşitliği sağlayacak şekilde geliştirilerek yaygınlaştırılması,*

3. *Okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması amacıyla öğretmen ve fiziki alt yapı ihtiyacının karşılanması, eğitim hizmetlerinin çeşitlendirilmesi, toplumsal farkındalık düzeyinin yükseltilmesi, erken çocukluk ve ebeveyn eğitimlerinin artırılması hedeflenmektedir.*

2.3.4.1.2. İlköğretim Eğitime Yönelik Stratejik Planlar:

Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü gibi 14.09.2011 tarihinden önce Milli Eğitim Bakanlığı'nda var olan ana hizmet birimlerinden birisi olan İlköğretim Genel Müdürlüğü, yapılandırmadan sonra Temel Eğitim Genel Müdürlüğü adı altında faaliyet göstermeye devam etmektedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 26):

1. *Tüm çağ nüfusunun % 100 okullaştırılmasının sağlanması ve bu dönemde eğitimin kalitesinin ön plana çıkartılarak öğrenci başarısının yükseltilmesi,*
2. *Küçük yerleşim yerlerinde yaşayan öğrencilere hizmet veren ilköğretim okullarındaki eğitim niteliğinin yükseltilmesi,*
3. *İkili öğretimden tekli (normal) öğretime geçilmesi,*
4. *İlköğretim okullarında birleştirilmiş sınıf sayısının asgari düzeye indirilmesi,*
5. *Zorunlu eğitim çağı dışında kalan ve ilköğretimini tamamlamamış herkese Açık İlköğretim Okulu imkânları ile ulaşarak bu eksikliklerini tamamlamalarının sağlanması,*
6. *Çocukların zihinsel yeteneklerinin geliştirilmesi yanında bedensel, ruhsal ve sosyal gelişimlerini de güvence altına alacak rehberlik hizmetlerinin yaygınlaştırılması,*
7. *Öğrencilere en az bir yabancı dil öğrenme imkânının sağlanması ve ikinci yabancı dil uygulamasının yaygınlaştırılması,*
8. *Tüm ilköğretim okullarında işlikler kurulması,*
9. *Sınıf mevcutlarınının 30 öğrencinin altına indirilmesi,*

10. *Bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitime entegrasyonu,*
11. *Yatılı ilköğretim bölge okullarının sayılarının ve mevcutların yatılılık kapasitelerinin artırılması,*
12. *Yoksul öğrencilerin okul ihtiyaçlarının karşılanması,*
13. *Okullarda çağdaş kriterlere uygun fiziki alt yapının sağlanması ve araç - gereçlerle donatılması,*
14. *Fırsat ve imkân eşitliğinin sağlanması hedeflenmektedir.*

Amaçlar ve Hedefler

Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü ve İlköğretim Genel Müdürlüğü adı altında belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedefler, yapılandırmadan sonra Temel Eğitim Genel Müdürlüğü olarak aynı stratejik amaç ve hedefler değiştirilmeden, güncelleştirilmeleri yapılarak yürütülmesi devam etmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan stratejik amaç ve hedefler aşağıda listelenmiştir.

Stratejik Amaç - 1:

İnsan yaşamının ilk evrelerini oluşturan erken çocukluk döneminde çocuklara iyi bir eğitim vererek, gelecekte daha başarılı ve etkin bireyler oluşturmak amacıyla oluşturulmuş amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 47 - 53):

İnsan yaşamının bütün evrelerini zihinsel, bedensel, duygusal gelişim yönünden etkileyen ve bilimsel gelişmelerle önemi gittikçe anlaşılan okul öncesi eğitimi yaygınlaştırarak; çağ nüfusunun temel yaşam becerilerini öğrenmesini, ilköğretim hazırlanmasını, elverişsiz çevreden gelen çocuklar için ortak bir yetiştirme ortamı oluşturulmasını, Türkçenin doğru ve güzel konuşulmasını sağlamaktır.

Stratejik Hedef - 1:

Çocukların okul öncesi döneminde öğrenme kaybı yaşamaması amacıyla belirlenen hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 47 - 53):

- 1. Okul öncesi eğitimde % 33 olan net okullaşma oranını dezavantajlı çocukları gözeterek plan dönemi sonuna kadar % 70'in üstüne çıkarmaktır.*
- 2. 48 - 72 ay çağ nüfusunun okullaşma oranını % 45'e yükseltmektir.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 1.1:

Okul öncesine yönelik olan eğitimde okullaşmaların net oranını % 40'a yükseltmektir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 47 - 53).

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 1.2:

48 - 72 ay çağ nüfusunun okullaşma oranını % 45'e yükseltmektir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 45 - 52).

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 1.3:

48 - 72 ay çağ nüfusunun okullaşma oranını % 50'ye yükseltmektir (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 17 - 19).

Tablo 2.1. Stratejik Amaç - 1 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 1 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Okul Öncesi eğitimde öğretmen başına düşen çocuk sayısı	Sayı	18	19	20
2	48 - 72 ay çağ nüfusunun okullaşma oranı	Oran	38,6	43,1	50

Stratejik Amaç - 2:

Erken çocukluk dönemini geçirmiş ve ilköğretime adım atmış olan çocukların geleceğe hazırlıklı bireyler olarak yetişmesi amacıyla oluşturulmuş amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 47 - 53):

Her bireyin iyi bir vatandaş olması için, Atatürk İlkeleri'ne 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 yetiştiren bir ilköğretim eğitimini her Türk Vatandaşı'na fırsat ve imkân eşitliği içinde sunmak.

Stratejik Hedef - 2:

Bölgesel farklılıklardan kaynaklanan eğitim kayıplarını en aza indirmek amacıyla belirlenen hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 65):

- 1. Türkiye genelinde bölgesel farklılıklar dikkate alınarak ilköğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısını 2010 yılına kadar 30'a düşürmektir.*

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 17 – 19)

2. *İlköğretimde taşınmalı ilköğretim uygulamasının hizmet kalitesini arttırmak, yatılı ilköğretim bölge okullarının kullanım kapasitesini 2014 yılı sonuna kadar % 90'ın üzerine çıkarmak ve burs hizmetlerinden yararlanan öğrenci sayısını her yıl % 5 oranında arttırmaktır.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef – 2.1:

Türkiye'nin tüm bölgelerindeki farklılıkları değerlendirme aşamasında dikkate alınarak ilköğretim düzeyinde derslik bazındaki incelemelerde öğrenci sayısını 30 öğrenciye düşürmektir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 65).

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 2.2.:

Halen ilköğretim düzeyinde net % 98,20 olan okullaşma oranını stratejik plan sürecinin bitimine kadar net % 100'e çıkarmaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 53 – 64).

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 2.3.:

Uzak mesafelerdeki okullara öğrencilerin ulaşılmasını sağlayan taşınmalı ilköğretim okulu uygulaması açısından hizmet kalitesinin artırılması amacıyla, yatılı ilköğretim bölge okullarının (YİBO) fiziki yeterliliği açısından kapasitesini, teknolojik alt yapısını ve donanımını geliştirmek, kullanım kapasitesini 2012 yılı sonuna kadar % 80'in üzerine çıkarmaktır (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 19 - 30).

Tablo 2.2. Stratejik Amaç - 2 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 2 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	İlköğretimde net okullaşma oranı	Oran	98,56	99	99,50
2	İlköğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısı	Sayı	31	31	31
3	İkili öğretimdeki öğrenci oranı	Oran	52	52	50
4	İkili öğretimden tekli öğretime geçen okul oranı	Oran	50	49	47
5	Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler için oluşturulan alan sayısı	Sayı	225	63	100
6	Uygun görülen ve iade edilen il yapım programı sayısı	Sayı	4	2	0
7	Öncelikli bölgelerde STK'ları ve hayırseverler ile işbirliği içinde yapılan bina ve eklenti sayısı	Sayı	700	952	0
8	Eğitim - öğretime açık olan YİBO sayısı	Sayı	538	496	480
9	YİBO kapasitelerinin kullanılma oranı	Oran	73	60	80
10	Taşınmalı ilköğretim uygulamasında sıcak yemek verilen öğrenci sayısı	Sayı	596,242	663,951	658,679
11	Koşuş sisteminden oda sistemine geçen YİBO sayısı	Sayı	82	86	88
12	Hamam sisteminden kabin sistemine geçen YİBO sayısı	Sayı	88	91	94
13	Donatımı yapılan pansiyon sayısı	Sayı	138	97	100
14	Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler için oluşturulan mekan sayısı	Sayı	2,929	2,989	3,000
15	Taşınmalı ilköğretimden yararlanan öğrenci sayısı	Sayı	668,338	687,054	720,909

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 19 - 30)

2.3.4.2. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü

Ortaöğretim Genel Müdürlüğü; ortaöğretim okullarının ve benzer kurumların yönetiminde, öğrencilerin eğitim - öğretimlerine yönelik politika belirleyerek uygular. Ortaöğretime ait okul ve benzer kurumların eğitim - öğretim programlarına yönelik olarak ders kitapları ile eğitim araç ve gereçleri hazırlatılıp Talim ve Terbiye Kurulu'na sunulmasında görevlidir. Ortaöğretim gören öğrencilerin barınmalarına yönelik olan ihtiyaçlarını gidermek ve maddî destek sağlanması konusundaki işlemleri yürütür. Yükseköğretime yönelik politikaları, bu konudaki stratejilerin ve bu stratejilere yönelik amaçların belirlenerek, geliştirilmesi ve etkin olarak yürütülmesi bakımından gerekli tedbirleri alır. Yükseköğretime girişe yönelik olarak oluşturulmuş sistemde söz konusu usûl ve esasların oluşturulmasında adı geçen birim, diğer kurum ve benzer kuruluşlarla işbirliği içinde olur (<http://ogm.meb.gov.tr/www/gorevler/icerik/56>)

Türkiye'de hizmet alımına yönelik olarak ihtiyaç olan alanların belirlenmesini sağlayarak yurtdışındaki yükseköğretim kurumlarında öğrenim görmek üzere gönderilecek öğrencilerde aranması gereken nitelikler, bu öğrencilerin miktarları, gittikleri ülkelerdeki bursluluk durumları, o ülkelerin eğitim - öğretim süreçleri, ile bu süreçteki planları ve ülkeye döndüklerinde iş imkanlarının sağlanması konusundaki işlemlerin yürütülmesini ve koordinasyonu sağlar (<http://ogm.meb.gov.tr/www/gorevler/icerik/56>).

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğretim Genel Müdürlüğü, Orta Öğretim Burslar ve Yurtlar Daire Başkanlığı kaldırılarak görevleri Ortaöğretim Genel Müdürlüğü'ne devredildiğinden 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planını Ortaöğretim Eğitim Genel Müdürlüğü'nün içerisinde incelemek uygun olacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirlemiş olduğu stratejik hedefleri ile 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedefleri şunlardır:

Ortaöğretime Yönelik Stratejik Planlar

Yapılandırmadan önceki Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Yükseköğretim Genel Müdürlüğü ile Ortaöğretim Burslar ve Yurtlar Daire Başkanlığı yapılandırmadan sonra Ortaöğretim Genel Müdürlüğü adı altında birleştirilmiştir. Ancak birleştirilen diğer birimlerin önceden belirlemiş oldukları amaç ve hedefleri değişmeden aynen aktarılmıştır (Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 26 - 27):

- 1) *İlköğretimde yüzde yüz okullaşmanın gerçekleştirilmesi ve orta öğretimde alt yapının tamamlanması için gerekli olan kaynağın sağlanmasına ilişkin kanuni düzenlemelerin gerçekleştirilmesine bağlı olarak zorunlu öğretimin süresinin 12 yıla çıkartılması,*
- 2) *14 - 17 yaş grubundaki tüm çağ nüfusunun okullaştırılması,*
- 3) *Sistemin, 14 - 17 yaş grubu gençleri bir alana/ mesleğe ve/ veya yüksek öğretime hazırlayacak biçimde yeniden yapılandırılması,*
- 4) *Mesleki ve teknik eğitim programlarının hazırlanması aşamasında yerel özelliklerin dikkate alınması,*
- 5) *Mesleki ve teknik eğitim programlarının, uluslararası standartlara ulaşmayı kolaylaştıracak bir yapıya dönüştürülmesi,*
- 6) *Eğitim ve öğretimde niteliğin yükseltilerek bölgeler arasındaki nitelik ve nicelik farklılıklarının giderilmesi, fırsat ve imkân eşitliliğinin sağlanması,*
- 7) *Kaynakların rasyonel olarak kullanılması,*
- 8) *Eğitim ekonomisinin gereği olarak; eğitim - öğretim ve bununla ilgili yönetim hizmetlerinde israfı önlemek, en az kaynak kullanarak en çok fayda sağlamak daha kaliteli eğitim ortamı oluşturmak, böylece kaynakları daha etkili ve verimli kullanmak amacıyla kapasitelerinin çok altında öğrencisi bulunan öncelikle küçük yerleşim birimlerindeki birden fazla okul ve kurumların tek yönetim altında birleştirilmesi,*
- 9) *Eğitime halkın destek ve katılımının artırılması,*

- 10) Öğretmenlerin, daha etkin ve verimli olmasını sağlayacak tedbirlerin alınması,
- 11) Okulların çağdaş eğitim teknolojileri ile donatılması, bilgisayar destekli eğitimin yaygınlaştırılması,
- 12) Öğrencileri; Atatürk İlke ve İnkılâpları'na bağlı, çağdaş düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, yeni fikirlere açık, bilim ve teknoloji üretimine yatkın ve beceri düzeyi yüksek, demokratik ve laik davranışları benimsemiş bir Türk Vatandaşı olarak yetiştirmek için ders programlarının bilimsel esaslara göre geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi,
- 13) Mesleki ve teknik eğitim yoluyla ara insan gücü yetiştirilmesi,
- 14) İş hayatının etkin, verimli ve sürekli katılımını sağlayan; bireye, çağın gereklerine, toplumun ihtiyaçlarına uygun istihdama yönelik geçerli bir meslek edindirmeyi amaçlayan bir orta öğretim ve yüksek öğretimin gerçekleştirilmesinin devam edilmesi,
- 15) Eğitim kurumlarındaki internet hizmetlerinden tüm vatandaşlarımızın yararlanabileceği bir düzenleme yapılacaktır,
- 16) Dijital okur - yazarlığın geliştirilmesi,
- 17) Sınıf mevcutlarının öncelikle 30 öğrenciye, gelecekte ise 20 öğrenciye indirilmesi,
- 18) Eğitime daha çok dayanak ayrılarak kişi başına yapılan eğitim harcamalarının yükseltilmesi sağlanacaktır,
- 19) Kazanılmış bilgi ve becerilerin değerlendirilmesi hedeflenmektedir,
- 20) Yüksek öğretim kurum ve birimlerinin yurt geneline dengeli ve bölgesel özellikler de dikkate alınarak yaygınlaştırılması,
- 21) Kaynakların rasyonel kullanılması,
- 22) Mevcut ve yeni kurulan üniversitelerin öğretim elemanı ihtiyacını karşılamak üzere yurt dışına lisansüstü öğrenim için öğrenci gönderilmesi,
- 23) Özel öğrencilik işlemlerinin elektronik ortamda Konsolosluk.net programı kapsamında yapılması ve bu işlemlerin dış temsilciliklere devredilmesi,

24) Kuruluşu ile ilgili kriterleri sağlamış vakıf üniversitelerinin kuruluş prosedürlerinin tamamlanması hedeflenmektedir.

Stratejik Amaç - 3:

Çocukların farklı koşullara göre okullaşma oranını yükselterek bir üst öğrenime hazırlamak amacıyla oluşturulmuş amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 66 - 69):

Ortaöğretimde, cinsiyet ve bölgesel farklılıkları giderici bir biçimde okullaşma oranını AB düzeyine çıkarmak; öğrencileri esnek bir yapı içinde, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda, ortak bir genel kültür verilerek üst öğrenime ve geleceğe hazırlamak.

Stratejik Hedef - 3:

Ortaöğretimde bölgesel veya başka sebeplerden dolayı okulla ilişkisi kesilen ve başka okullara geçiş imkânları ile sorunların çözülmesi amacıyla belirlenen hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 66 - 69):

- 1. Ortaöğretimde plan dönemi sonuna kadar yatay ve dikey geçişlere imkân veren, etkin bir rehberlik ve yönlendirme hizmetini içeren esnek bir yapıya geçmektir.*
- 2. Ortaöğretimde eğitim - öğretim sürecinde ilişkisi kesilen okulu terk eden öğrencilerin diğer öğrencilere oranını 2014 yılı sonuna kadar % 5'in altına düşürmektir.*
- 3. 2014 yılı sonuna kadar ortaöğretim okullaşma oranlarındaki bölgesel farklılıkları gidererek, brüt okullaşma oranını % 90'ın üzerine çıkarmaktır.*
- 4. Ortaöğretimde kızların eğitime erişimini daha da arttırmak için kız - erkek brüt okullaşma oranları arasındaki % 8.91 olan farklı 2014 yılına kadar % 2'nin altına düşürmektir.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 3.1:

2010 yılı sonuna kadar ulaşılmaması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 66 - 69):

- 1. Ortaöğretimde 2010 yılı sonuna kadar okul türü yerine program türünü esas alan ve yatay ve dikey geçişlere imkân veren bir modele geçiş yapmaktır.*
- 2. Ortaöğretimde eğitim - öğretim sürecinde ilişiği kesilen/ okulu terk eden öğrencilerin diğer öğrencilere oranını 2010 yılı sonuna kadar % 10 oranında azaltmaktır.*
- 3. Açıköğretim hariç olmak üzere 2010 yılı sonuna kadar ortaöğretim brüt okullaşma oranını % 78'e çıkarmaktır.*

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 3.2:

2011 yılı sonuna kadar ulaşılmaması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 71 - 73):

- 1. Ortaöğretimde, okul türü yerine program türünü esas alan yatay ve dikey geçişlere imkân veren bir yapıya geçişi kolaylaştıracak program geliştirme ve ders kitabı hazırlama çalışmaları yapmaktır.*
- 2. Ortaöğretimde 2011 yılı sonuna kadar okul terklerini % 1 oranında azaltmaktır.*
- 3. 2011 yılı sonuna kadar ortaöğretim okullaşma oranlarındaki bölgesel farklılıkları gidererek, brüt okullaşma oranını % 37'ye çıkarmaktır.*

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 3.3:

2012 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 30 - 39):

1. 2012 yılı sonuna kadar genel ortaöğretim net okullaşma oranını % 38'e çıkarmaktır.
2. 2012 yılı sonuna kadar ortaöğretimde kız - erkek brüt okullaşma oranları arasındaki farkı % 7'nin altına düşürmektir.

Tablo 2.3. Stratejik Amaç - 3 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 3 Tablosu*

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Yeni yapılan okulların derslik sayısı	Sayı	4.517	2.500	2.500
2	Genel ortaöğretim net okullaşma oranı	Sayı	37	37	38
3	Anne Baba Dershanesi Projesi kapsamında açılan eğitimlere katılan veli sayısı	Sayı	87.762	29.628	40.000
4	Ortaöğretimde kız - erkek brüt okullaşma oranları arasındaki fark	Oran	10.17	11.75	7
5	Özellikle Kız Çocuklarının Okullaşma Oranlarının Arttırılması Projesi II kapsamında pansiyondan yararlanan öğrenci sayısı	Sayı	0	0	3.200
6	Mesleki Eğitim ve Öğretimde Girişimci İklimi Geliştirme (ENTREVET) projesi kapsamında eğitilen öğrenci sayısı	Sayı	35	45	100
7	Mesleki Eğitim ve Öğretimde Girişimci İklimi Geliştirme (ENTREVET) Projesi kapsamında okullarda kurulan "mini şirket" sayısı	Sayı	6	6	20

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 30 - 39)

Stratejik Amaç - 4:

Ülkemizde alanlarında başarılı olmuş eğitimli elemanlardan yararlanarak yeni başarılı nesiller yetiştirmek amacıyla belirlenmiş amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 169):

Uluslararası bilim, teknik ve sanat birikiminden daha fazla yararlanarak ülkemizde bilim/ teknoloji/ sanat üretme ve kullanma düzeyini arttırmak için yurt dışına daha fazla öğrenci göndermek, yükseköğretim kurumlarını ilgili tarafların katkılarıyla, ülke ekonomisinin ve sosyal yapısının ihtiyaç duyacağı alanlarda ihtisaslaştırarak bölgesel işbirlikleri aracılığıyla Türkiye'yi bilimsel çalışmaların merkezi yapmaktır.

Stratejik Hedef - 4:

Yükseköğretim kurumları tarafından ihtiyaç duyulan öğretim elemanı ve benzer kurumların ihtiyacı olan uzman personel ihtiyaçlarını karşılamak üzere, yurtdışına lisansüstü eğitim - öğretim görmek amacıyla gönderilen öğrencilerin sayısını her yıl % 10 oranında arttırmaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 169).

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 4.1:

Yükseköğretim kurumları tarafından ihtiyaç duyulan öğretim elemanı ve benzer kurumların ihtiyacı olan uzman personel ihtiyaçlarını karşılamak üzere, yurtdışına lisansüstü eğitim - öğretim görmek amacıyla gönderilen öğrencilerin sayısını her yıl % 10 oranında arttırmaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 170).

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 4.2:

Yükseköğretim kurumları tarafından ihtiyaç duyulan öğretim elemanı ve benzer kurumların ihtiyacı olan uzman personel ihtiyaçlarını karşılamak üzere, yurtdışına

lisansüstü eğitim - öğretim görmek amacıyla gönderilen öğrencilerin sayısını her yıl % 10 oranında arttırmaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 186 - 190).

Tablo 2.4. Stratejik Amaç - 4 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 4 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011
1	Yurt dışına lisansüstü öğrenim için başvuran öğrenci sayısı	Sayı	900	900
2	Öğrenim sonrası görev talep eden öğrenci sayısı	Sayı	50	65
3	Tazminata düşen öğrenci sayısı	Sayı	54	50
4	Tazminattan görev alan öğrenci sayısı	Sayı	25	25
5	Yurt dışında lisansüstü öğrenim gören öğrenci sayısı	Sayı	1.432	1.500

2.3.4.3. Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü

Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü'nün görevleri; Meslekî yönden teknik eğitim - öğretim yapan okul ve benzer kurumların yönetilmesinde, bu kurumların öğrencilerinin eğitim - öğretimine uygun olarak politika belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Söz konusu okullardaki ve kurumlardaki eğitim - öğretim programlarına yönelik olarak ders kitapları ile eğitim araç - gereçlerini tedarik ederek, Talim ve Terbiye Kurulu'na sunar. Eğitim - öğretim ve istihdam bakımından ilişkilerin güçlendirilerek, mesleki eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması yönünden politika ve stratejiler geliştirip uygulanmasını sağlayarak bunları koordine etmektedir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>).

2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre MEB'in izleyeceği stratejilerden, Erkek Teknik Öğretimi Genel Müdürlüğü, Kız Teknik

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 39 -55)

Öğretim Genel Müdürlüğü, Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü, Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü, Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitim Geliştirme ve Yaygınlaştırma Daire Başkanlığı ile Sağlık İşleri Daire Başkanlığı kaldırılarak görevleri Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü'ne devredildiğinden, bu Genel Müdürlüklerin ve Daire Başkanlıklarının 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planlarını Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü'nün içerisinde incelemek uygun olacaktır.

Stratejik Amaç - 5:

Mesleki alanlarda yetişmiş kalifiye eleman sayısını arttırmak amacıyla belirlenmiş amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 84 - 93):

Küresel rekabette sektörlerin gücünü arttırmak ve daha nitelikli insan gücünü yetiştirmek amacıyla; sektörle iş birliği gelişmiş, esnek ve modüler program çeşitliliğine sahip, teknolojik altyapısı güçlü ve daha çok talep edilen bir mesleki teknik eğitim yapısına ulaşmak.

Stratejik Hedef - 5:

Eğitim öğretim hayatı sonunda mesleki ve teknik açıdan verimli personel yetiştirmek amacıyla belirlenmiş hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 84 - 93):

- 1. Ortaöğretim içerisinde mesleki ve teknik eğitimin okullaşma oranını plan dönemi sonuna kadar en az % 50'ye çıkartmaktır.*
- 2. Toplumda mesleki teknik eğitim farkındalığı oluşturarak daha fazla tercih edilir hale getirmektir.*
- 3. Mesleki ve teknik eğitimi geliştirmek üzere Beceri Olimpiyatlarına (WorldSkills - EuroSkills) her meslekten katılımı sağlayarak, plan dönemi sonuna kadar ülke olarak sıralamada ilk 20 arasında yer almaktır.*

4. *İşgücü piyasasının ihtiyaçlarına bağlı olarak ortaya çıkan yeni alan ve dalların öğretim programlarını esnek ve yeterliliklere dayalı modüler yapıda hazırlamak ve mevcut modüler öğretim programlarını gelişmelere bağlı olarak revize etmektir.*
5. *Toplumda mesleki teknik eğitim farkındalığı oluşturarak mesleki ve teknik eğitimi daha fazla tercih edilebilir hale getirmektir.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 5.1:

2010 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 84 - 93):

1. *2010 yılı sonuna kadar mesleki ve teknik eğitimin toplam ortaöğretim içindeki payını % 45'e çıkartmaktır.*
2. *2010 yılı sonuna kadar mesleki teknik eğitimin önemi konusunda farkındalık oluşturmaktır.*
3. *2010 Avrupa Beceri Yarışmasına seçilmiş ve eğitilmiş yarışmacılarla katılmaktır.*

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 5.2:

2011 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 110):

1. *Açıköğretim hariç olmak üzere 2011 yılı sonuna kadar mesleki ve teknik eğitimin toplam ortaöğretim içindeki payını % 47'ye çıkarmaktır.*
2. *2011 yılı sonuna kadar mesleki ve teknik eğitimde okul/ kurum yönetim modeli/modelleri geliştirmektir.*
3. *2011 yılı sonuna kadar mevcut alan/dalların yazılmamış modüllerinin % 25'inin yazılması, yazılan modüllerin internette yayınlanabilecek hale getirilmek üzere alan yönünden, dil ve*

anlatım yönünden incelenmesi ve baskı öncesi düzeltmelerin yapılmasını sağlamaktır.

4. *2011 yılı sonuna kadar mesleki teknik eğitimin önemi konusunda farkındalık oluşturmaktır.*

2012 yılı sonuna kadar Hedef – 5.3:

2012 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf: 55 - 58):

1. *Açık Öğretim hariç olmak üzere 2012 yılı sonuna kadar mesleki ve teknik eğitimin toplam ortaöğretim içindeki payını % 48'e çıkarmaktır.*
2. *2012 yılı sonuna kadar 2009 Eylül ayı itibariyle Mesleki Yeterlilik Kurumu'nca işgücü piyasasının ihtiyaçlarına bağlı olarak hazırlanarak Resmi Gazete'de yayınlanan 11 meslek standardının modüler öğretim programlarını geliştirilmesi, mevcut alan ve dalların modüler öğretim programlarının revize edilmesi, mevcut alan/dalların yazılmamış modüllerin % 25'inin yazılması, yazılan modüllerin internette yayınlanabilecek hale getirilmek üzere alan yönünden, dil ve anlatım yönünden incelemesi ve baskı öncesi düzeltmelerinin yapılmasını sağlamaktır.*

Tablo 2.5. Stratejik Amaç - 5 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 5 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Ortaöğretim içindeki mesleki eğitimin payı	Oran	45	47	48
2	Mesleki eğitim alanında geliştirilen okul/ kurum yönetim modeli sayısı	Sayı	0	1	1
3	Olgunlaşma Enstitüsü Programlarının modüler yapıda geliştirilecek program sayısı	Sayı	5	3	5
4	Mevcut Olgunlaşma Enstitüsü Programlarının yazılacak modüllerinin oranı	Oran	0	10	10
5	Yeni hazırlanacak modüler öğretim programı meslek alanları sayısı	Sayı	11	5	5
6	Güncellenecek modüler öğretim programı meslek alanları sayısı	Sayı	35	67	20
7	İkili Mesleki Eğitimi alanlarında geliştirilecek ve güncellenecek öğretim programları sayısı	Sayı	20	20	5
8	Yeni yazılan modül sayısı (60 alana göre)	Sayı	586	490	500
9	Alan uzmanlarınca incelemesi (değerlendirilmesi)	Sayı	1.169	598	930
10	Dil ve anlatım yönünden Türkçe incelemesi yapılacak modül sayısı (60 alana göre)	Sayı	1.388	463	930
11	Ulusal Meslek Standartlarının Öğretim Programlarına yansıtacağı alanların sayısı (60 alana göre)	Sayı	0	100	15
12	Baskı öncesi bilgisayarda grafik düzenlemesi yapılacak modül sayısı (60 alana göre)	Sayı	903	307	750

2.3.4.4. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü

İmam - Hatip Liseleri ile Anadolu İmam - Hatip Liselerinin eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili bütün görev ve hizmetlerini yürütmek, ayrıca ilköğretim, ortaöğretim ve Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında okutulan Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi öğretimine ait

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 55 - 58)

program ile ders kitaplarını hazırlamak ve Talim ve Terbiye Kurulu'na sunmak Din Öğretimi Genel Müdürlüğünün görevleri arasındadır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 100).

Din Öğretimi Genel Müdürlüğü; Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, 14.09.2011 tarihinde 28054 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile hiçbir değişikliğe uğramamış olan genel müdürlüklerdendir.

2.3.4.5. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü:

Yapılandırmadan önceki Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün adı Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak 652 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 11. maddesi ile belirtilmiştir. Bu genel müdürlüğün görevleri; ilgili bakanlıklarla işbirliği yaparak, özel eğitim okulları, özel eğitim sınıfları, iş okulları ve iş eğitim merkezleri, rehberlik ve araştırma merkezleriyle aynı tür ve seviyedeki benzer durumdaki okulların ve kurumların yönetimlerine ve öğrencilerin eğitim - öğretimine uygun politikalar belirleyerek, uygulamak; diğer paydaş durumundaki bakanlıklarla işbirliği yaparak, özel eğitime yönelik olarak faaliyet gösteren okul ve kurumların eğitim - öğretim programları ile ders kitaplarının ve eğitim araç - gereçlerinin hazırlatılarak Talim ve Terbiye Kuruluna sunulması Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün görevlerindedir (<http://orgm.meb.gov.tr/www/genel-mudurluk-yetki-ve-sorumluluklari/icerik/118>).

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirleyerek Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün 2007 yılından

itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedefleri Şunlardır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 26):

- 1) *Özel eğitim programlarının, özel eğitim gören tüm öğrencilere meslek becerisi kazandıracak Şekilde, uygulamalı olarak sunulması,*
- 2) *Özel eğitim alması gereken çocukların normal gelişim gösteren çocuklarla birlikte eğitim göreceği okulların, bütün öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verecek Şekilde mekân, donanım, personel ve program esnekliğine kavuşturulması,*
- 3) *Özel eğitim gerektiren bireylerin erken çocukluk ve okul öncesi eğitimlerinin yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.*

Stratejik Amaç - 6:

Özel eğitim ve rehabilitasyona ihtiyaç duyulan bireylerin potansiyellerini en yüksek düzeylere ulaŐtırmak amacıyla planlanan amaçlar Şu Şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 115):

Sosyal devlet anlayışı içinde, özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin potansiyellerini en üst düzeyde gerçekteŐtirebilmelerini ve toplumda bütünleŐmelerini sağlamak üzere tanıma, tanılama ve yöneltme hizmetlerinin niteliğini geliştirmek.

Stratejik Hedef - 6:

Rehberlik Araştırma Merkezleri tarafından eğitim gören bireylerin yeterli düzeyde ve uygun eğitim almalarını sağlamak amacıyla belirlenmiş hedefler Şu Şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 115):

1. *Örgün eğitim kurumları ile Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) bulunan rehber öğretmen açığını karşılayarak psikolojik*

danışma ve rehberlik hizmetlerine tüm öğrencilerin ve ailelerin erişimini sağlamaktır.

2. *Rehberlik Araştırma Merkezlerinin (RAM) eğitsel değerlendirme ve tanılama hizmetleri ile rehberlik hizmet standartlarını 2012 yılı sonuna kadar belirlemek, her yıl % 20'sini standartlara uygun hale getirmek ve sayısını plan dönemi sonuna kadar % 12 arttırmaktır.*
3. *Etkili bir meslek rehberlik ve yöneltme için 2014 yılına kadar "Mesleki Bilgi Sistemi (MBS)"ni kurarak etkin kullanmaktır.*
4. *Kaynaştırma eğitimi kapsamındaki öğrenciler için standartlara uygun hazırlanmış destek eğitimi odaları ve özel eğitim sınıflarını plan dönemi sonuna kadar % 50 oranında arttırmaktır.*
5. *Özel eğitim okulu/ kurumu sayısını plan dönemi sonuna kadar % 25 arttırmak ve bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin % 20'sini özel eğitim alanında eğitim almasını sağlamaktır.*
6. *Özel eğitim kurumundaki erken eğitim ve okul öncesi eğitim sınıflarının 65 olan sayısını (Kasım 2009) plan dönemi sonuna kadar 110'a çıkarmaktır.*
7. *49 ilde faaliyet gösteren 54 Bilim ve Sanat Merkezini (BSM) geliştirmek ve plan dönemi sonuna kadar sayısını 94'e çıkarmaktır.*

2010 sonuna kadar Hedef - 6.1:

2010 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 115):

1. *Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin eğitime erişimini sağlamak amacıyla ücretsiz olarak taşınan bireylerin sayısını % 20 oranında arttırmaktır.*
2. *2010 yılı sonuna kadar Rehberlik Araştırma Merkezlerinin (RAM) eğitsel değerlendirme ve tanılama hizmet standartlarından iki tanesini güncellemek ve sekiz adet Rehberlik Araştırma Merkezi açmaktır.*

3. *Mesleki Bilgi Sisteminde kullanılacak üç adet ölçme aracı geliştirmektir*
4. *Kaynaştırma yoluyla eğitim kapsamındaki öğrenciler için standartlara uygun hazırlanmış destek eğitim odaları ile özel eğitim sınıflarını 2010 yılı sonuna kadar % 15 oranında arttırmaktır.*
5. *Özel eğitim okulu/ kurumu sayısını 2010 yılı sonuna kadar 450'ye çıkarmaktır.*
6. *2010 yılı sonuna kadar özel eğitim okulu/kurumundaki erken çocukluk eğitim merkezi sayısını 7'ye, okul öncesi eğitim sınıflarının sayısını 70'e çıkarmaktır.*
7. *Bilim ve Sanat Merkezi (BSM) sayısını 2010 yılı sonuna kadar 57'ye çıkarmaktır.*

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 6.2:

2011 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 144 - 152):

1. *2011 yılı sonuna kadar rehberlik hizmetlerinin kalitesini artırılması amacıyla Rehberlik Araştırma Merkezleri (RAM) 'nde kullanılan eğitsel değerlendirme ve tanılama araçlarından üç tanesinin standardizasyon çalışmasının başlamasını sağlamak ve Rehberlik Araştırma Merkezi sayısını % 4 arttırmaktır.*
2. *Kaynaştırma yoluyla eğitim kapsamındaki öğrenciler için standartlara uygun hazırlanmış destek eğitim odaları ile özel eğitim sınıflarını 2011 yılı sonuna kadar % 15 oranında arttırmaktır.*
3. *Özel eğitim okulu/kurumu sayısını 2011 yılı sonuna kadar % 10 arttırmak. Bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin özel eğitim alanında hizmetiçi eğitim yoluyla eğitim almasını sağlamaktır.*

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 6.3:

2012 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 58 - 67):

1. 2012 yılı sonuna kadar rehberlik hizmetlerinin kalitesini arttırılması amacıyla Rehberlik Araştırma Merkezlerinde kullanılan eğitsel değerlendirme ve tanılama araçlarından üç tanesinin standardizasyon çalışmasının başlamasını sağlamak ve Rehberlik Araştırma Merkezi sayısını % 4 arttırmaktır.
2. Özel eğitim okulu/ kurumu sayısını 2012 yılı sonuna kadar % 10 arttırmak. Bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin özel eğitim alanında hizmetiçi eğitim yoluyla eğitim almasını sağlamaktır.

Tablo 2.6. Stratejik Amaç - 6 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 6 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Uyarılma Çalışmasında Kullanılacak Eğitsel Değerlendirme Ve Tanılama Araçlarının Sayısı	Sayı	0	0	3
2	Sertifika Koşulu Olan Ölçme Araçları İçin Ram Başına Yetiştirilen Uygulayıcı Sayısı	Sayı	38	134	80
3	Rehberlik Araştırma Merkezi (Ram) Sayısı	Sayı	211	219	228
4	Ücretsiz Olarak Taşınan Öğrenci Sayısı	Sayı	31.950	35.000	41.000
5	Özel Eğitim Okul - Kurum Sayısı	Sayı	495	550	650
6	Özel Eğitim Alanında Hizmetiçi Eğitim Alan Öğretmen Sayısı	Sayı	140	1.630	1.750
7	Özel Eğitim Okul/ Kurumdaki Erken Çocukluk Eğitim Merkezi Sayısı	Sayı	7	9	15
8	Okul Öncesi Eğitim Sınıflarının Sayısı	Sayı	70	77	120
9	Bilim Ve Sanat Merkezi (Bsm) Sayısı	Sayı	60	67	70
10	Bilim Ve Sanat Merkezlerinden Yaralanan Öğrenci Sayısı	Sayı	6.942	9.215	11.000

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 58 - 67)

Stratejik Amaç – 7:

Bireylerin şiddetten uzak bir şekilde gelişimlerini tamamlamaları amacıyla belirlenmiş amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010; 138):

Bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel yönden sağlıklı gelişimi için disiplinler arası katılımcı, bilgiye ve işbirliğine dayalı yönetim anlayışıyla öğrenci, aile ve yakın çevresiyle uyum ve eşgüdüm içerisinde şiddeti önleyen güvenli eğitim ortamları oluşturmak.

Stratejik Hedef - 7:

Güvenli bir ortamda ve şiddet ortamından uzak eğitim imkanları sağlamak ve şiddet bakımından toplum duyarlılığını arttırmak bu konularda okullarda yaşanan olayların yaşanma yüzdesini her geçen yıl % 10 oranında azaltmaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010; 138).

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 7.1.:

Okullarda şiddet ve şiddete sebebiyet veren olayların sayılarını 2010 yılı bitimine kadar % 10 oranında azaltmaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010; 138).

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 7.2.:

Okullarda şiddet ve şiddete sebebiyet veren olayların sayılarını 2011 yılı bitimine kadar % 10 oranında azaltmaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 164 – 170).

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 7.3.:

Okullarda şiddet ve şiddete sebebiyet veren olayların sayılarını 2012 yılı bitimine kadar % 10 oranında azaltmaktır (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 67 - 71).

Tablo 2.7. Stratejik Amaç - 7 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 7 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Eğitim Kurumlarında Yaşanan Şiddet Dayalı Yıllık Olay Sayısı	Sayı	1.550	1.395	1.250
2	Hizmetiçi Eğitim Verilen Personel Sayısı	Sayı	462	962	726
3	7 - 19 Yaş Aile Eğitimi Programı Uygulayıcı Eğitimi Alan Rehber Öğretmen Sayısı	Sayı	3.220	3.620	4.020
4	7 - 19 Yaş Aile Eğitimi Programına Katılan Ebeveyn Sayısı	Sayı	22.469	138.099	60.000

Stratejik Amaç - 8:

Çocuk ve gençlerin sosyal ve kültürel yönden gelişimlerini tamamlamalarına olanak sağlamayı amaçlayan amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 144 - 145):

Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri arttırarak sosyal sorumluluk duygusuna sahip, kendini gerçekleştirmiş, sanatsal ve estetik yönü gelişmiş, kültürel mirasımızı koruyan, geliştiren ve gelecek kuşaklara aktarmayı görev edinmiş, sağlıklı ve mutlu bireyler yetiştirmek.

Stratejik Hedef - 8:

Sosyo kültürel ve sportif faaliyetlerini yapan aktif bireyler yetiştirmek amacıyla belirlenmiş hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 144 - 145):

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 58 - 67)

1. *Türk kütürünü ve geleneksel el sanatlarını araştırmak, orjinalini bozmadan gelecek nesillere aktarmak, çağdaş yorum ve tasarımlarla zenginleştirerek ulusal ve evrensel beğenilere ürün olarak sunmaktır.*
2. *Eğitim sistemi içindeki öğrencilerin bireysel farkındalık düzeylerini kendilerini ifade etme ve yeteneklerini sergileme güçlerini arttırmak üzere sosyal, kültürel, sportif ve sanatsal faaliyetlere katılım düzeyini plan dönemi sonuna kadar % 100 arttırmaktır.*
3. *Mevcut izci öğrenci sayısını plan dönemi sonuna kadar % 100 arttırmaktır.*
4. *Öğrenciler arasında lisanslı sporcu sayısını branş çeşitliliğini de gözetererek plan dönemi sonuna kadar % 50 oranında arttırmaktır.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 8.1:

2010 yılı bitimine kadar geçen süreç içerisinde ulaşılması yönünde planlar yapılan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 144 - 145):

1. *2010 yılı sonuna kadar geleneksel el sanatları konusunda araştırma yapmak ve arşivleme sistemi geliştirmektir.*
2. *2010 yılı sonuna kadar geleneksel el sanatları konusunda ulusal/ uluslararası yarışmalar düzenlemektir.*
3. *2010 yılı sonuna kadar Türk kültürüne ekonomik değer kazandıracak yeni tasarım ürünlerinden 5 koleksiyon oluşturmak ve 3 satış merkezi kurmaktır.*
4. *2010 yılı sonuna kadar sosyal ve kültürel faaliyet sayısını % 20 arttırmaktır*
5. *Tören ve kutlamalara katılan (Öğrenci ve sivil Toplum Örgüleri) sayısını 2010 yılında % 5 arttırmaktır.*
6. *Mevcut izci öğrenci ve izci lideri sayısını 2010 yılı sonuna kadar % 10 arttırmaktır.*

7. Öğrenciler arasında lisanslı sporcu sayısını 2010 yılı sonuna kadar % 20 oranında arttırmak ve daha geniş kitlelere spor ortamları oluşturmaktır.

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 8.2:

2011 yılı bitimine kadar geçen süreç içerisinde ulaşılması yönünde planlar yapılan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 171 - 178):

1. Eğitim sistemi içindeki öğrencilerin bireysel farkındalık düzeylerini, kendilerini ifade etme ve yeteneklerini sergileme güçlerini geliştirmek üzere sosyal, kültürel, sportif ve sanatsal faaliyetlere katılım düzeyini program dönemi sonuna kadar % 20 arttırmaktır.
2. 2011 yılı sonuna kadar mevcut izci öğrenci sayısını % 10, izci lideri sayısını % 20 arttırmaktır.
3. 2011 yılı sonuna kadar öğrenciler arasında lisanslı sporcu sayısını % 10 oranında arttırmak ve daha geniş kitlelere spor ortamları oluşturmaktır.

Tablo 2.8. Stratejik Amaç - 8 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 8 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011
1	Sosyal Ve Kültürel Faaliyet Sayısı	Sayı	21	22
2	Sosyal Ve Kültürel Faaliyetlere Katılanların Sayısı	Sayı	358.044	429.652
3	Tören Ve Kutlamalara Katılan Öğrenci Sayısı	Sayı	1.285.034	1.348.021
4	Gençlik Kamplarına Katılan Öğrenci Sayısı	Sayı	4.140	4.350
5	Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Eğitime Yönelik Kurs Ve Seminer Sayısı	Sayı	7	8
6	Kurs Ve Seminerlere Katılan Öğretmenlerin Sayısı	Sayı	1.125	1.238

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 71 - 76)

2.3.4.6. Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü

Eğitim - öğretimi ömür boyunca devam ettirecek şekilde yaygınlaştırarak bu konuda politika ve strateji geliştirilmesine yönelik olarak çalışmaların yapılması temel görevleridir. Bu konuda kararlaştırılmış olan politika ve stratejileri uygulamakla da görevlidir. Ayrıca; ustalık, kalfalık ve çıraklık eğitimi hakkındaki kayıt - kabul, nakil, ödül - disiplin ve başarı gibi değerlendirmeye yönelik olan iş ve işlemlerin yapılmasını sağlayarak, yetişkin bireylere ilişkin yaygın mesleki eğitim faaliyetlerinde bulunmak, informel öğrenmeye yönelik olarak fırsatların ve bu fırsatlara ait imkânların desteklenmesini sağlamak, öğrencilere ve kursiyerlere rehberlik edilmesine yönelik çalışmaların yapılmasını sağlamaktır. Yapılandırmadan önce var olan Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü'nün adı yapılandırmadan sonra Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü olarak değiştirilerek faaliyetine devam etmektedir. Alt birimi olan İzleme ve Değerlendirme Grup Başkanlığı aracılığı ile eğitim - öğretim programlarına yönelik uygulanmaların, eğitim materyallerinin kullanımı hakkındaki izleme ve değerlendirmeyi yapmak Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nün görevlerindedir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>).

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan (2010 - 2012) orta vadeli programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirleyerek Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nün 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedefleri şunlardır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 26):

- 1) *Uzaktan eğitim merkezlerinde yüz yüze eğitim ihtiyaçlarını da kapsayacak olan bilgi merkezleri yaklaşımı ile isteyen herkese, her yerde, her zaman eğitim ya da öğrenme imkânı sağlanması,*
- 2) *Öğretmenlerin hizmet içi eğitiminin nicel ve nitel olarak geliştirilmesi,*
- 3) *Ana - baba eğitiminin etkinliğinin aktarılması,*

- 4) *Toplumda hayat boyu öğrenme anlayışının benimsenmesini esas alan her türlü yaygın eğitim imkânının desteklenerek geliştirilmesi,*
- 5) *Özellikle üniversiteye giremeyen gençlere kısa yoldan beceri kazandırma ve meslek edindirme etkinliklerinin arttırılması,*
- 6) *Yerel yönetim, gönüllü kuruluş ve özel sektörlerin sürekli eğitim etkinliklerinin özendirilmesi,*
- 7) *İş alanlarına, mesleklere ve meslek okullarına yöneltme, işgücü değerlendirme ve girişimcilik, vatandaşlık, ahlaki ve estetik değerleri geliştirme, iş ve beceri eğitimi, meslek değiştirmek isteyenlere imkân tanıma gibi çeşitli alanlarda hizmet üretilmesi,*
- 8) *Vatandaşlarımızın boş zamanlarını olumlu şekilde değerlendirmeleri için sosyal, kültürel ve sanatsal çalışma imkânının sağlanması,*
- 9) *Ülke nüfusunun yanı sıra Türk Cumhuriyetleri, Türk toplulukları ve vatandaşlarımızın yaşadıkları yabancı ülkelere yönelik yaygın eğitim faaliyetlerinin ikili anlaşmalar çerçevesinde geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve desteklenmesi,*
- 10) *Her yıl toplam ülke nüfusunun en az % 100'lere çıkarılması yönündeki çabaların daha da arttırılması,*
- 11) *Sürekli eğitimin, toplumumuzun tümünü kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması, zorunlu eğitim çağı dışında kalan ve ilköğretimini tamamlamış herkese Açık İlköğretim Okulu ile ulaşılmasının yaygınlaştırılması, bireyin, sürekli değişen ve gelişen mesleklere uyumunu sağlayacak, sürekli eğitim uygulamasının yaygınlaştırılması,*
- 12) *Yurtiçinde uzaktan eğitimle yüksek lisans yapma imkânlarının arttırılması.*
- 13) *Yayın eğitimle, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş olan veya herhangi bir kademesinde bulunan ya da bu kademedan ayrılmış olan vatandaşlara örgün eğitimin yanında veya dışında hizmet sunulması,*

14) *Yaygın eğitim hizmetleri, meslek edinmek, mesleğinde gelişmek, meslek değiştirmek ve yeni meslekleri öğrenmek isteyen herkesin, sürekli eğitim imkânından yararlanacak şekilde yapılandırılması hedeflenmektedir.*

Stratejik Amaç - 9:

Toplumdaki bireylerin değişen ve gelişen ekonomi karşısında geliştirerek yaşam kalitelerini arttırmak amacıyla belirlenmiş olan amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 170):

“Hayat boyu öğrenim stratejisi doğrultusunda kişisel gelişim taleplerinin karşılanması yanı sıra değişen ve gelişen ekonomiye işgücü duyarlılığının artırılması için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği içerisinde, bireylerin kişisel bilgi ve istihdam becerilerini geliştirerek iş ve yaşam kalitelerini arttırmak.”

Stratejik Hedef - 9:

Bireylerin okul eğitimi dışında ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik kurslara gidebilmeleri amacıyla belirlenmiş hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 170):

- 1. Değişen ve gelişen ekonomiye işgücü duyarlılığının ve girişimciliğin artırılması için yeni modül ve dallar açarak plan dönemi sonuna kadar meslek ve gelir getirici kurslara katılanların sayısını 3 katına çıkarmaktır.*
- 2. Fertlerin yaşam kalitesini yükseltmek üzere sosyal ve kültürel alanlarda açılan kurs sayısını plan dönemi sonuna kadar % 25 arttırmaktır.*
- 3. Hayat boyu öğrenim stratejisi gereği bölgesel, ekonomik ve sosyal duyarlılıkları dikkate almak üzere paydaşlarla işbirliğini sürekli geliştirmektir.*

4. *Küreselleşme sonucu ihtiyaç duyulan dillerin toplum tarafından öğrenilmesine imkân sağlamak üzere halk eğitim merkezleri tarafından açılan yabancı dil kurslarına katılanların sayısını plan dönemi sonuna kadar iki katına çıkarmaktır.*
5. *Hayat boyu öğrenim anlayışın toplumsal yaygınlığını sağlamak üzere düzenlenen kurs dışı etkinliklerin türünü plan dönemi sonuna kadar % 50 arttırmaktır.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 9.1:

2010 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 170):

1. *Yeni alan ve dallar açarak 2010 yılı sonuna kadar meslek kurslarına katılanların sayısını % 30 oranında arttırmaktır.*
2. *Sosyal ve kültürel alanlarda açılan kurs sayısını 2010 yılının sonuna kadar % 5 arttırmaktır.*
3. *Paydaşların yapılan protokol ve kurs sayısının % 50 oranında arttırmak. Aile eğitimine katılan ebeveyn sayısını % 15 oranında arttırmaktır.*
4. *Açılan yabancı dil kurslarına katılanların sayısını 2010 yılı sonuna kadar % 30 oranında arttırmaktır.*

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 9.2:

2011 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 191 - 196):

1. *Yeni alan ve dallar açarak 2011 yılı sonuna kadar meslek, sosyal ve kültürel kurslara katılanların sayısını % 20 oranında arttırmaktır.*

2. 2011 yılı sonuna kadar paydaşlarla yapılan protokol ve kurs sayısının % 30, Aile Eğitime katılan ebeveyn sayısını ise % 20 oranında arttırmaktır.
3. Açılan yabancı dil kurslarına katılanların sayısını 2011 yılı sonuna kadar % 30 oranında arttırmaktır.
4. Hayat boyu öğrenim anlayışının toplumsal yaygınlığını sağlamak üzere 2011 yılının sonuna kadar düzenlenen kurs dışı etkinlik türü sayısını % 5 oranında arttırmaktır.
5. Sistem bütünlüğü içerisinde “İnformal Öğrenmenin Geçerliliğinin Sağlanması”na yönelik çalışmalar yapmaktır.

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 9.3:

2012 yılı sonuna kadar paydaşlarla faaliyet gösteren protokollerin ve kurs sayılarının % 10, aile eğitimlerine katılım sağlayan ebeveynlerin sayısının ise % 20 oranında artırılmasıdır

(http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 76 - 80).

Tablo 2.9. Stratejik Amaç - 9 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 9 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Kursa Katılan Kursiyer Sayısı	Sayı	50.000	67.866	81.440
2	Paydaşlarla Yapılan Protokol Sayısı	Sayı	2	2	2
3	Açılan Kurs Türü Sayısı	Sayı	1	1	1
4	Açılan Kurs Sayısı	Sayı	1	3.887	4.275

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 76 - 80)

Stratejik Amaç - 10:

Çeşitli nedenlerle eğitimini yarıda bırakmış bireylerin uzaktan eğitim yoluyla eğitimlerini sürdürerek tamamlamaları amacıyla belirlenmiş olan amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 199):

Eğitim çağı dışına çıkmış bireylerden uzaktan eğitim yoluyla öğrenimini tamamlamak isteyenler ile bireysel gelişimlerini sağlamak ve/ veya yeni mesleki yeterlikler kazanmak isteyenlerin e - öğrenme ortamlarına erişimini kolaylaştırarak, bu alanın bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişimlere paralel; yenilenmesini, gelişmesini, zenginleştirilmesini ve olgunlaştırılacak standartlara uygunluğu bakımından izlenmesini sağlamak.

Stratejik Hedef - 10:

Örgün eğitim ile öğrenimlerini tamamlayamamış bireylere uzaktan eğitim imkanı vererek kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla belirlenmiş hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 199):

- 1. Örgün eğitim imkânından yararlanamamış bireylerin uzaktan eğitim imkânlarıyla öğrenimlerini tamamlamalarını sağlamaktır.*
- 2. Değişen ve gelişen meslekleri uzaktan eğitim yoluyla bireylere kazandırmak ve bu alana yönelik düzenlemeler yapmaktır.*
- 3. Kişisel ve mesleki gelişime katkı sağlayan, zengin, güvenilir ve güncel bir içeriğe sahip uzaktan eğitim portal ve modüllerini paydaşlarla işbirliği içerisinde güncelleyerek her yıl % 10 oranında arttırmaktır.*
- 4. Uzaktan eğitim alanının kontrol ve denetim sağlayıcı mevzuat düzenlemesi yaparak, geliştirilecek ulusal standartlara*

uygunluğunun elektronik ortamda izlenmesini sağlayacak yazılım ve uygulamaları geliştirmektir.

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 10.1:

2010 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 199):

- 1. Açık ilköğretim okulundan yararlananların sayısını bir önceki yıla göre % 14 arttırmaktır.*
- 2. Açık ilköğretim okulundan yararlananların sayısını bir önceki yıla göre % 9 arttırmaktır.*
- 3. Mesleki Açık öğretim Lisesinden yararlananların sayısını bir önceki yıla göre % 15 arttırmaktır.*
- 4. 2010 yılı sonuna kadar Mesleki Eğitimde 5 alanda uzaktan eğitim tabanlı yapıya geçmektir.*
- 5. 2010 yılı sonuna kadar uzaktan eğitim portalında yer alan öğrenme nesnelerinin sayısını 3500'e çıkartmaktır.*
- 6. 2010 yılı sonuna kadar e - öğrenme alanının ulusal standartlara uygunluğunun elektronik ortamlarda izlenmesini sağlayacak yazılımı sağlamak ve 3 adet uzaktan eğitim stüdyosu kurmaktır.*

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 10.2:

2011 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 218 - 222):

- 1. Örgün eğitim imkânından yararlanamamış bireylerin uzaktan eğitim imkânlarıyla öğrenimlerini tamamlamalarını sağlamaktır.*
- 2. 2011 yılı sonuna kadar uzaktan eğitim portalında yer alan öğrenme nesnelerinin sayısını 3.000'e çıkartmaktır.*

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 10.3:

Örgün ve yaygın eğitim imkânından yararlanamamış veya yarıda bırakmak zorunda kalmış bireylere uzaktan eğitim ve eğitim medyası imkânlarıyla öğrenimleri tamamlamalarını sağlamak. 2012 yılı sonuna kadar açık öğretim yapan açık ilköğretim okullarında, mesleki açık öğretim liselerinde ve açık öğretim liselerinde kayıtlı aktif öğrenci sayılarını % 5 arttırmaktır (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 76 - 80).

Tablo 2.10. Stratejik Amaç - 10 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 10 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Açık ilköğretime kayıtlı öğrenci sayısı	Sayı	164.192	210.000	220.500
2	Açık ilköğretimden mezun olan öğrenci sayısı	Sayı	57.705	35.000	36.750
3	Açık ilköğretim lisesine kayıtlı aktif öğrenci sayısı	Sayı	380.192	480.000	504.000
4	Açık ilköğretim lisesinden mezun olan öğrenci sayısı	Sayı	7.117	50.000	52.500
5	Mesleki açık öğretim lisesine kayıtlı aktif öğrenci sayısı	Sayı	165.175	188.000	197.400
6	Mesleki açık öğretim lisesinden mezun olan öğrenci sayısı	Sayı	8.846	10.000	10.500
7	Mesleki teknik açık öğretim okulu kursiyer sayısı	Sayı	550	1.750	1.837
8	Mesleki açık öğretim okulundan yetki belgesi/ sertifika alan kişi sayısı	Sayı	400	500	525
9	Yıl içinde ulusal yayın ağında bulunan radyolarda yayınlanan radyo programı sayısı	Sayı	0	220	250
10	Yıl içinde eğitim televizyonlarında yayınlanan eğitim programı sayısı	Sayı	0	0	330

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 76 - 80)

2.3.4.7. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü

Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü'nün görevi çağdaş ve yenilikçi eğitim anlayışıyla öğretim kurumları açmak, bu kurumlarda standartlar düzeyinde ve belirli şartlara sahip olan donanımlı hale getirilmiş bireyler yetiştirmek için eğitim kurumlarının faaliyetlerini izler, yeni yatırımlara yönlendirir.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) orta vadeli programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü'nü kapsayan bir değişiklik olmamıştır.

Stratejik Amaç - 11:

Çağdaş eğitim anlayışıyla eğitim - öğretim kurumları açarak standartları ve belirli şartları olan donanımlı bireyler yetiştirmek amacıyla 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik plana ait amaç ve hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 135):

Devletin düzenleyici, denetleyici ve destekleyici rolüyle çağın bütün teknolojik ve fiziksel ortamlarını oluşturma esnekliğine sahip özel öğretim kurumlarında; toplumun değişen ve çeşitlenen eğitim taleplerinin karşılanması, eğitim sistemimizin daha da gelişmesi ve özel öğretimin eğitim sistemi içerisindeki payının artırılması için özel sektörün finansal gücünü eğitim yatırımlarına dönüştürmek.

Stratejik Hedef - 11:

Çağın değişim ve gelişimine yönelik olarak özel öğretim yolu ile bireylerin eğitim taleplerinin karşılanması amacıyla belirlenmiş hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 135):

1. *Özel sektörün finansal gücünden faydalanmak üzere Bakanlığımıza bağlı örgün özel öğretim kurum oranını % 5.21'den plan dönemi sonuna kadar % 9'a çıkarmaktır.*
2. *Örgün eğitimdeki öğrenci sayısına göre özel öğretimin genel eğitimimiz içindeki payını 2014 yılı sonuna kadar % 2.76'dan % 5'e çıkarmaktır.*
3. *Özel eğitimden yararlanacak bireylerin yıllık en az % 12'lik artışına cevap vermek üzere öğretmen, fiziki mekân ve kaynak ihtiyacını karşılayarak etkin bir denetim sistemi kurmaktır.*

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 11.1:

2011 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 135):

1. *Bakanlığımıza bağlı örgün özel öğretim kurum oranını 2011 yılı sonuna kadar % 6.8'e çıkarmaktır.*
2. *Örgün eğitimdeki öğrenci sayısına göre özel öğretimin genel eğitimimiz içindeki payını 2011 yılı sonuna kadar % 3'e çıkarmaktır.*
3. *Özel özel eğitimden yararlanacak bireylerin yıllık en az % 12'lik artışına cevap vermek üzere öğretmen, fiziki mekân ve kaynak ihtiyacını karşılayarak etkin bir denetim sistemini kurmaktır.*

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 11.2:

Özel eğitimden yararlanacak bireylerin devam ettiği kurumlardaki eğitici, fiziksel mekânın ve kaynak ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik etkili bir denetsel yapı oluşturmaktır

(http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 94 – 98).

Tablo 2.11. Stratejik Amaç - 11 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 11 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Özel eğitim okul sayısı	Sayı	145	120	105
2	Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezi sayısı	Sayı	1.656	1.550	1.450
3	Milli Eğitim Müdürlüklerinde görevli eğitime alınan personel sayısı.	Sayı	317	286	540
4	Özel eğitimden yararlanan birey sayısı	Sayı	216.325	241.584	261.005
5	Özel eğitim ihtiyaçlarına yönelik olarak kurulan denetim sistemine tabi okul - kurum sayısı	Sayı	78	35	80

2.3.4.8. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün görevleri; eğitim - öğretimi gelişen teknoloji ile destekleyerek, eğitim - öğretime yönelik faaliyetlerde bilişim teknolojilerini ve bilişim ürünlerini kullanmaya olanak sağlamak. Yürütülmekte olan merkezi, özel ve resmî olarak yapılan bitirme, yerleştirme ve karşılaştırma amacıyla yapılan sınavları planlayarak uygular ve değerlendirir. Yaygın eğitim - öğretim gereğince iletişim ve bilgi teknolojileri kapsamındaki film, program ve benzeri konulardaki yayınları hazırlayarak sunar. Ayrıca eğitim - öğretimde teknoloji imkânlarının ülke düzeyinde etkin ve yaygın olarak kullanılarak her sınıf düzeyindeki öğrencilerin bu teknolojilerinden yararlanabilmesini sağlar (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>).

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirleyerek eski adı Yapılandırmadan önce adı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü olan birim Yenilik

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 94 - 98)

ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiş ve bünyesinde bulunan Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Grup Başkanlığı olarak bağımsız daire başkanlığı statüsünde hizmet vermeye başlamıştır.

Stratejik Amaç - 12:

Yapılandırma yapılmadan sonra Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü olarak ismi değiştirilen Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedefleri amaç ve hedefler şu şekilde açıklanmıştır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 234):

Türk Eğitim Sistemi'nin fiziksel kapasitesinin artırılması ve nitelikli eğitim - öğretim ortamının hazırlanması için dünyadaki ve ülkemizdeki ekonomik, sosyal, endüstriyel ve teknolojik gelişmeler ve öngörülerini doğrultusunda, kaynakların çeşitliliğini artırarak etkin kullanılmasını sağlamak.

Stratejik Hedef - 12:

Nitelikli eğitim ve öğretim ortamı hazırlayarak, teknolojik ve endüstriyel gelişmelere ayak uydurabilen bireyler yetiştirmek amacıyla belirlenmiş hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 234):

- 1. Yeni okul binaları yapımında çevrenin güzelleştirilmesine katkıda bulunan, estetik görünümlü, depreme dayanıklı ve kullanışlı eğitim ortamları haline gelmesini sağlayacak yeni projeleri hayata geçirmektir.*
- 2. Türk Eğitim Sisteminin geliştirilmesi için merkezi bütçeden ayrılan pay ile beraber genel bütçe dışındaki kaynakların miktar ve çeşitliliğini arttırmaktır.*

3. *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlarımızın bölgesel farklılıkları gidermek amacıyla 2014 yılı sonuna kadar tümünün bilişim teknolojilerinden yararlanmasını sağlamaktır.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 12.1:

2010 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 234):

1. *2010 yılı sonuna kadar, 2007 deprem yönetmeliğine ve TSE 825 ve Yangın ve Sığınma Yönetmeliğine uygun 25 yeni okul tip projesi hazırlamaktır.*
2. *Ortaöğretim için ihtiyaç duyulan yeni okul arsalarını ve mevcut okulların genişleme alanlarında bulunan özel kişilere ait 95 adet taşınmazın kamulaştırılmasını yapmaktır.*
3. *2010 yılı sonuna kadar Bakanlık tarafından kullanılan finansman kaynaklarının geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi konusunda bir araştırma projesi yapılmasıdır.*

2011 yılı sonuna kadar Hedef – 12.2.

2011 yılı bitimine kadar 2007 yılında çıkarılmış olan deprem yönetmeliğinde ve TSE 825 ile Yangın ve Sığınma Yönetmeliğinde geçen kurallar çerçevesinde yeni 20 adet okul tipi projesi hazırlamaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 251 - 255).

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 12.3.

Okul ve kurumlarımızdaki internet altyapısının FATİH projesi kapsamında yenilenmesi, güçlendirilmesi ve okulların günümüz şartlarına uygun eğitim teknolojisi ile donatılmasının sağlanmasıdır (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 91 - 94).

Tablo 2.12. Stratejik Amaç - 12 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 12 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Fatih Projesi Kapsamında İnternet Altyapısı Yenilenen Okul Sayısı	Sayı	0	3.657	21.689
2	Fatih Projesi Kapsamında Lcd Panel Etkileşimli Tahta Uygulamasına Geçilen Sınıf Sayısı	Sayı	0	85.000	295.000
3	Fatih Projesi Kapsamında Okullarda Yenilenen Sunucu Ve Bilgisayar Sayısı	Sayı	0	3.657	21.689
4	Fatih Projesi Kapsamında Bt Entegrasyonu Gerçekleşen Okul Sayısı	Sayı	0	3.657	21.689
5	Kurulan Uzaktan Eğitim Merkezi Sayısı	Sayı	0	110	110

Stratejik Amaç – 13.

Eğitim kurumlarının bağlı bulunduğu Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez teşkilatının kalite standartları çerçevesinde performansının arttırılmasına ilişkin olarak amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 242):

Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının hizmet esasına göre süreç bazlı yapılanmasını ve uygun büyüklüğe çekilmesini, okul çeşitliliğinin azaltılarak hizmeti üretenlerin yetkilerinin arttırılmasını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasını sağlamak ve Bakanlıkta stratejik yönetim anlayışını yerleştirmek, okul ve kurumların kurumsal performans ve kalitesini ölçecek standartlar geliştirmek.

Stratejik Hedef – 13.

Okul çeşitliliğinin azaltılması, hizmet üretenlerin yetkilerinin arttırılarak verimli performans sistemi geliştirilmesi amacıyla belirlenen hedefler şu şekildedir (MEB

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 91 - 94)

Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 242):

- 1. Bakanlığa bağlı okul ve kurumların hizmet ve kalite standartlarının belirlenerek, kalite yönetim sistemi kurulmasını ve uluslararası geçerliliği olan değerlendirme modelleri ile kurumsal performansın izlenmesini sağlamaktır.*
- 2. Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında yapılan iş ve işlemler ile verilen hizmetlerden uygun olanların elektronik ortama taşınmasını sağlayarak e - Devlet uygulamalarını yaygınlaştırmak.*
- 3. Eğitim alanındaki gelişmelerin izlenmesine ve eğitim politikalarının oluşturulmasına temel teşkil edecek ulusal ve uluslararası standartlarda veri ve gösterge üretilmesini sağlamak, yayımlamak ve paylaşmaktır.*
- 4. Milli Eğitim Bakanlığı'nın temel amaç ve görevleri ile stratejik alanlarına yönelik açık ve kapalı bilgiye ilişkin anlık verileri toplayan, depolayan, güvenliğini sağlayan ve gelecek yönelimli bilgiye dönüştüren, kullanıcılar için haritalanmış bir bilgi yönetim sistemi kurmaktır.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 13.1.

2010 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 242):

- 1. 2010 yılı sonuna kadar Bakanlığa bağlı okul ve kurumların kurumsal performanslarını ve kalite uygulamalarını ölçen bir model geliştirmek ve ortaöğretim kurum yöneticilerinin yeterlilik ve performans göstergeleri cetveli ile görev tanımlarını hazırlamaktır.*
- 2. 2010 yılı sonuna kadar Bilgi Teknolojileri alanında ulusal standartların dünya standartlarına paralel bir noktaya getirmek amacıyla 3000 personele eğitim vermektir.*

3. *2010 yılı sonuna kadar eğitim alanındaki gelişmelerin izlenmesini ve eğitim politikalarındaki gelişmelerin izlenmesini ve eğitim politikalarının oluşturulmasına temel teşkil edecek ulusal ve uluslararası standartlarda 100 çeşit veri ve gösterge üretilmesini sağlamak, yayımlamak ve paylaşmaktır.*
4. *Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul ve kurumların hizmet ve kalite standartlarının belirlenerek, kalite yönetim sistemi kurulmasını ve uluslararası geçerliliği olan değerlendirme modelleri ile kurumsal performansın izlenmesini sağlamaktır.*

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 13.2.

2011 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 257 - 260):

1. *2011 yılı sonuna kadar uluslararası geçerliliği olan değerlendirme kriterleri çerçevesinde okul/ kurum ve ekipleri değerlendirmek ve ödüllendirilmelerini sağlamaktır.*
2. *2011 yılı sonuna kadar Bilgi Teknolojileri alanında ulusal standartların dünya standartlarına paralel bir noktaya getirmektir.*
3. *2011 yılı sonuna kadar kalite yönetim sistemini destekleyen e - Özdeğerlendirme Modülü geliştirmektir.*

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 13.3.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın e - dönüşüm projesi kapsamında tüm teknolojik alt yapı sistemlerinin yenilenmesi ve güncellenmesi sağlanacak ayrıca Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün Milli Eğitim Bakanlığı'nın diğer birimleri ile işbirliği içerisinde yürütmekte olduğu eğitsel ve portal tabanlı tüm elektronik altyapı çalışmalarının, Eğitim Bilişim Ağı adı altında tek bir çatı altında toplanacaktır (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 94).

Tablo 2.13. Stratejik Amaç - 13 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 13 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	EBA altında kullanıma açılan modül sayısı	Sayı	0	0	5
2	EBA altında yayınlanan e - içerik sayısı	Sayı	0	0	3.000
3	EBA kullanımına yönelik gerçekleştirilen eğitim faaliyeti	Sayı	0	0	4
4	Sunucuları yenilenen İl MEM sayısı	Sayı	0	0	81
5	Ağ altyapısı yenilenen İl MEM sayısı	Sayı	0	0	81
6	Yenilenen eğitim yönetim modülü sayısı	Sayı	0	0	100
7	e - Okul sistemi ziyaretçi sayısı	Sayı	0	430.000.000	500.000.000

2.3.4.9. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü

Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün görevleri; öğretmenlerin nitelikleri ve yeterliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik politikaları oluşturmak amacıyla ilgili birim, kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmaktır. Genel Müdürlük olarak bunun yanında Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenleri ile talepleri hâlinde özel öğretim kurumları eğitim personeline yönelik olarak; meslek öncesi ve meslek içi eğitimi vermek veya verdirmek, gelişmeleri için kurslar açmak veya açtırmak, uzmanlık programları, seminer, sempozyum, konferans ve benzeri etkinlikler düzenlemek; öğretmenlere yönelik olarak verilecek eğitime ilişkin konularda inceleme ve araştırmalar yapmaktır (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>).

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 94 - 99):

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname ile Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı ile Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü birleştirilerek, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü oluşturulmuştur. Söz konusu daire başkanlığı ve genel müdürlüğün 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik plan, amaç ve hedeflerle ilgili Milli Eğitim Bakanlığı'nın yeni yapılandırmasına bağlı olarak şartlara uygun yeni stratejik plan, amaç ve hedef belirleme çalışmaları devam etmektedir.

2.3.4.10. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü

Milli kültürün diğer ülkelerde de korunarak, tanıtılması ve yaygınlaştırılmasıyla ilgili eğitim - öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesini sağlamak, yabancı ülkelere sağlanan ve hükümetçe verilen burslara ve bu öğrencilere yönelik işlemleri yapmak Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü'nün görevlerindedir (<http://abdigm.meb.gov.tr/www/gorevlerimiz/icerik/18>).

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname ile Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü ve Yurtdışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü adı altında birleştirilmiştir.

Stratejik Amaç - 14:

Avrupa Birliğine üye ülkelere uyum sağlayabilmek ve eğitim politikalarının uygulanması sırasında mali fonlar gibi tanınmış olan haklardan yararlanabilmek

amacıyla belirlenmiş olan amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 278):

Avrupa Birliği'ne tam üyelik perspektifi çerçevesinde üye devletlerle işbirliği içinde eğitim kalitesini yükseltmek; birliğin mesleki eğitim politikasının uygulanmasını sağlamak; fonlarından daha fazla yararlanmak; mevzuatı uyumlaştırmak ve ulusal dil eğitimi politikasını geliştirmek.

Stratejik Hedef - 14:

Türkçe diline sahip çıkarak ulusal dil politikası oluşturulmasına katkı sağlamak amacıyla belirlenen hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 278):

- 1. Avrupa Birliğine uyum çerçevesinde yeni dillerin Türkiye'de kullanılma oranının artması ile birlikte, kullanılmakta olan Türkçe'ye sahip çıkarak ulusal dil politikasının oluşturulma çalışmasına katkı sağlamak ve eğitim politikalarını çalışma sonuçları doğrultusunda plan dönemi sonuna kadar güncellemektir.*
- 2. Yabancı dil bilen kişi sayısının artmasına karşın, güncel eğitim programları ve yetişmiş öğretmenlerle donanmış dil öğretim merkezlerini plan dönemi sonuna kadar arttırarak, Türkçe bilenlerin sayısını dönem sonuna kadar iki katına çıkarmaktır.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 14.1:

2010 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 278):

- 1. Değişen yabancı dil öğretim programlarının uygulama sürecinin değerlendirilmesi konulu çalıştaylar ve seminerler düzenlemek ve*

2010 yılı sonuna kadar 4 adet yabancı dil programını daha güncel ve kolay öğrenilebilir şekilde revize etmektir.

2. 2010 yılı sonuna kadar güncel öğretim programları ve yetişmiş öğretmenlerle donanmış dil öğretim merkezi sayısını 1 adet, yararlanan öğrenci sayısını da % 15 oranında arttırmaktır.

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 14.2:

2011 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 307 - 309):

1. Değişen yabancı dil öğretim programlarının uygulama sürecinin değerlendirilmesi konulu seminerler düzenleyerek 2011 yılı sonuna kadar İngilizce Dil Programlarını güncel hale getirerek kolay öğrenilmesine yönelik çalışmalar yapmaktır.
2. 2011 yılı sonuna kadar güncel öğretim programları ve yetişmiş öğretmenlerle donanmış dil öğretim merkezlerinden yararlananların sayısını önceki yıllara oranla % 4 arttırmaktır.

Tablo 2.14. Stratejik Amaç - 14 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef – 14 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011
1	Eğitilen formatör öğretici sayısı	Sayı	8.000	44.000
2	Revize edilen İngilizce Dil Programı sayısı	Sayı	1	1
3	Yabancı dil eğitiminin geliştirilmesi amacıyla yapılan seminer sayısı	Sayı	6	10

* (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 307 – 309)

Stratejik Amaç - 15:

Kökeni Türk olan ülkeler ile Türkiye arasındaki bağları güçlendirmek ve bahsedilen ülkelerde de Türkçe'nin ortak dil olarak kullanılması çalışmalarını yapmak amacıyla belirlenen amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 284):

Türk Cumhuriyetleri ve Türk ve Akraba Toplulukları ile işbirliğini geliştirmek, Türk Dünyası'na nitelikli insan gücü yetiştirmek ve yurtdışındaki vatandaşlarımızın ve çocukların Türk Kültürü ile bağlarını korumak Türkçe'nin ortak iletişim dili olmasını, Türk Kültürü'nün yaygınlaştırılıp gelişmesini sağlamak için eğitim ve öğretim hizmeti vermek.

Stratejik Hedef - 15:

Türk Cumhuriyetleri ile Akraba ve Türk Topluluklarında yaşamakta olan bireylerin eğitim – öğretim taleplerini karşılayarak, nitelikli insan gücü yetiştirmek amacıyla belirlenmiş hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 284):

- 1. Yurtdışındaki vatandaşlarımız ile ilgili ülke vatandaşlarının eğitim - öğretim taleplerini karşılamak için kurulan okullara ilişkin mevzuat düzenlemesini yapmak ve bu okulların sayısını arttırmaktır.*
- 2. Türk Cumhuriyetleri, Türk ve Akraba Topluluklarında nitelikli insan kaynakları geliştirmek için ayrılan öğrenci kontenjanlarının kullanılma oranını plan dönemi sonuna kadar % 79'dan % 94'e çıkarmaktır.*
- 3. Türk Cumhuriyetleri, Türk ve Akraba Topluluklarında yürütülmekte olan Türk Kültürü'nün yansıtılmasına yönelik olan faaliyet sayısını plan dönemi sonuna kadar arttırmaktır.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 15.1:

Türk Cumhuriyetleri, Türk ve Akraba Toplulukları'nda bulunan Türk vatandaşlarının Türkçe eğitim taleplerini karşılamak amacıyla 2010 yılı sonuna kadar üç okul açmaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 284).

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 15.2:

2011 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 314 - 325):

- 1. Türk Cumhuriyetleri, Türk ve Akraba Topluluklarında nitelikli eleman yetiştirilmesine yönelik olarak ayrılan öğrenci kontenjanlarının etkili olarak kullanım oranını 2011 sonuna kadar % 92'ye çıkarmaktır.*
- 2. Türk Cumhuriyetleri, Türk ve Akraba Topluluklarında yürütülen kültürel faaliyet sayısını arttırarak içeriğini zenginleştirmektir.*

Tablo 2.15. Stratejik Amaç - 15 Kapsamında, 2010 - 2011 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 15 Tablosu *

KONTENJAN GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011
1	Ülkelere ayrılan öğrenci kontenjan sayısı	Sayı	1.500	1.500
2	TCS sınavına girmek isteyen öğrencilerin müracaat sayısı	Sayı	7.792	8.471
3	Ayrılan kontenjan kullanma oranı	Oran	89	92

* (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 314 – 325)

Stratejik Amaç – 16:

Avrupa Birliğine üye ülkeler ve diğer uluslararası kuruluşlarla işbirliklerinde Milli Eğitim Bakanlığı olarak daha etkin katılım sağlamak amacıyla belirlenmiş olan amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 288):

Devletler ve uluslararası kuruluşlarla işbirliklerine daha etkin katılarak, evrensel eğitim normlarının, uygulamalarının ve eğitim politikalarının oluşturulmasına katkı sağlamak ve uluslararası işbirliklerinden kaynaklanan fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmak.

Stratejik Hedef - 16:

Planlama dönemi bitimine kadar olan sürede uluslararası faaliyet gösteren kuruluşların organizasyonu ile düzenlenecek olan azami onbeş eğitim çalışmasının yurtiçinde yapılabilmesini sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 288).

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 16.1:

Almanya, Fransa gibi ülkeler tarafından organize edilmiş bulunan eğitim çalışmalarından en az üç eğitim çalışmasının 2010 yılı sonuna kadar Türkiye’de yapılmasını sağlamaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 288).

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 16.2:

Almanya, Fransa gibi ülkeler tarafından organize edilmiş olan eğitim çalışmalarından iki eğitim çalışmasının 2011 yılı sonuna kadar Türkiye’de de yapılmasını sağlamaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 327 - 328).

Tablo 2.16. Stratejik Amaç - 16 Kapsamında, 2010 - 2011 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 16 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011
1	Uluslararası kuruluşların yurt içinde organize ettiği eğitim çalışma sayısı	Sayı	3	2

2.3.4.11. Strateji Geliştirme Başkanlığı

14 Eylül 2011 tarihli ve 28054 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 18. maddesinde belirlenen Strateji Geliştirme Başkanlığı’nın görevleri şunlardır: Strateji Geliştirme Başkanlığı öncelikle, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 22.12.2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanununun 15. maddesi ve diğer mevzuatla strateji geliştirme ve malî hizmetler birimlerine verilen görevleri yapar. Bunun yanında Milli Eğitim Bakanlığı hizmet birimleri, taşra teşkilatı ile okul ve kurumlar için performans ölçütlerinin oluşturulmasına yönelik çalışmaları yapmaktadır (<http://sgb.meb.gov.tr/www/gorevlerimiz/icerik/45>).

Strateji Geliştirme Başkanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’na hazırlanan (2010 - 2012) orta vadeli programda, 2007 - 2013 dönemlerini içine alan Dokuzuncu Kalkınma Planı’na göre, Milli Eğitim Bakanlığı’nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirlemiş olduğu stratejik hedefleri ile 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedeflerini tüm Milli Eğitim Bakanlığı birimlerine başkanlık ederek yürütülmesini sağlamaktadır.

* (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 327 – 328)

2.3.4.12. Rehberlik ve Denetim Başkanlığı:

Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 56. Maddesine göre "Eğitim - öğretim hizmetinin, bu kanun hükümlerine göre devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Milli Eğitim Bakanlığı sorumludur." denilmektedir. Bu hüküm uyarınca Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Bakan adına bakanlık teşkilatı ile kuruluşlarının her türlü faaliyet ve işlemleri ile ilgili olarak teftiş, inceleme ve soruşturma işlerini yürütür (MEB, 2011: 6)

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname ile Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın adı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı olarak değiştirilmiştir.

Stratejik Amaç – 17:

Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirlemiş olduğu stratejik hedefleri ile Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedefleri amaçlar şu şekilde açıklanmıştır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 275):

Milli Eğitim Bakanlığı'nın operasyonel, yönetsel ve kalite süreçlerinin eğitim politikalarına, stratejik plana ve mevzuata uygun olarak yürütülmesi ve sürekli iyileştirilmesini sağlamak amacıyla daha etkin bir denetim ve rehberlik sistemi oluşturmak.

Stratejik Hedef – 17:

Milli Eğitim Bakanlığı'nın operasyonel süreçteki faaliyetlerinin, yönetsel ve kalite bakımından devam eden performanslara odaklı olarak değerlendirilmesi ile uzaktan izlenmeleri açısından uygulanan yöntemlerin stratejik plan süreci bitimine kadar denetim yapılmasını sağlamaktır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 275).

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 17.1:

2010 yılı sonuna kadar çalışanların performanslarına dayalı değerlendirme sistemi oluşturmak için pilot çalışmalar yapmak ve bu çalışmalar kapsamında uygulayıcılara eğitim vermektir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 275).

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 17.2:

2011 yılı sonuna kadar performansa dayalı değerlendirme sistemi ekseninde izleme değerlendirme çalışmalarının sürdürülmesine yönelik olarak yapılan çalışmaların incelenerek uygulanabilirlikleri yönünde çalışmalar yapmak hedeflenmektedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 300 - 305).

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 17.3:

2012 yılı sonuna kadar performansa dayalı değerlendirme sistemi ekseninde izleme değerlendirme çalışmalarının sürdürülmesi sağlanacaktır. Bu kapsamda performansa dayalı değerlendirme sisteminin tanımına yönelik döküman hazırlanarak, e - denetim modülü üzerinde iyileştirme, geliştirme ve bunlara yönelik test çalışmaları yapmaktır (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 100).

Tablo 2.17. Stratejik Amaç - 17 Kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 17 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Düzenlenen Seminer sayısı	Sayı	0	0	16
2	Seminerlere katılan sayısı	Sayı	0	0	6.000
3	Modüle bilgi girişi yapılan kurum sayısı	Sayı	0	0	5.000
4	Pilot çalışma yapılan il sayısı	Sayı	0	1	15
5	Pilot çalışma yapılan ilçe sayısı	Sayı	0	0	200
6	Pilot çalışma yapılan okul sayısı	Sayı	0	3	5.000
7	Pilot çalışma yapılan kurum sayısı	Sayı	0	3	215

2.3.4.13. Hukuk Müşavirliği

Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname ile yapısında herhangi bir değişiklik yapılmamış olan Bakanlık birimlerinden olan Hukuk Müşavirliği'nin görevleri şunlardır:

Milli Eğitim Bakanlığı'nın taraf olarak yer aldığı adli, idarî davalarda, tahkim yargılamalarında ve icralar hakkındaki işlemlerde Milli Eğitim Bakanlığı'nı temsil eder; davaları ve icra yönündeki işlemlerini takip ederek, uyuşmazlıkları çözümleyici ve önleyici tedbirleri yerinde ve zamanında alınmasını sağlar. Milli Eğitim Bakanlığı'nın görev alanına giren hizmetleri ve faaliyetleri hakkında başka kamu kurumları ve kuruluşlarınca hazırlanmış olan mevzuata ait taslakları, Bakanlık

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 100)

birimlerince düzenlenmesi gerekli olan çeşitli sözleşme, mevzuat ve şartnamelere ait taslakları, Bakanlık ve diğer üçüncü kişilerle her türlü uyuşmazlıklara yönelik olan işlemleri ve Bakanlık birimleri tarafından sorgulanacak çeşitli işleri inceleyerek hukukî değerlendirmesini bildirir. Bakanlık tarafından satın alınan hizmetler yollarıyla temsil ettirilmesi muhtemel davaların ve icraların takip işlemlerini izleyerek, koordinesini ve denetimini yapmak. Bakanlığa ait olan amaçları gerçekleştirerek, mevzuatlarda yer alan plan ve programlara uyan çalışmalarını temin edebilmek amacıyla gerekli olan hukukî yönden sunulan teklifleri hazırlayarak Bakan'a sunmaktır (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>)

2.3.4.14. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü

İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı'nın personel temin edilmesi ve bu konuda uygulaması gereken politikalar hakkındaki çalışmalarını yaparak, personel yapısının geliştirilmesi hakkında tekliflerde bulunmak temel görevleridir. Personel Genel Müdürlüğü, teşkilatta yer alan kadrolardaki hizmetlere, bakanlık bünyesinde görev yapan personellerin atanma, disiplin, özlük ve emeklilik işlemleri hakkındaki yöneticilerin de atama ve yer değiştirme işlemleri hakkındaki faaliyetleri düzenleyerek yürütür (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>).

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname'de Personel Genel Müdürlüğü'nün adı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir.

Stratejik Amaç – 18:

Milli Eğitim Bakanlığı'nın gelecekte ortaya çıkabilecek değişikliklere duyarlı ve kendi içinde sorunsuz bir personel sistemi oluşturmak amacıyla belirlenen amaçlar şu

şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 224):

Milli Eğitim Bakanlığı'nın insan gücü planlamasını gelecek projeksiyonlarına dayandıran ve insan kaynaklarının ülke genelinde dengeli dağıtımını sağlayan; liyakat ve kariyeri esas alan; dış değişime duyarlı - iç dönüşümü sağlayıcı ve mevzuatla sürekliliği sağlanan bir insan kaynakları yönetimi sistemi kurmak.

Stratejik Hedef - 18:

Gelecek projeksiyonlarına dayanan insan gücü planlamasını sağlayarak dış değişime ve iç dönüşüme duyarlı insan kaynakları yönetimini oluşturmak amacıyla belirlenmiş hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 224):

- 1. Milli Eğitim Bakanlığı insan gücü ihtiyacını karşılamak üzere ilgili kurumlarla işbirliği içerisinde orta ve uzun vadeli insan kaynakları projeksiyonları yapmaktır.*
- 2. Milli Eğitim Bakanlığı insan kaynaklarının kariyer ve liyakat esasına dayalı olarak görevde yükselme sistemini plan dönemi sonuna kadar kurmaktır.*
- 3. Anadolu Öğretmen Liselerinin öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarına kaynaklık teşvik etme işlevini etkinleştirmek ve sistemdeki öğretmenlerin bilgi ve beceri düzeyleri ile birlikte alan yeterliklerine dayalı olarak iş yapma ve kaliteli hizmet sunma kapasitelerini geliştirmektir.*
- 4. Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarını stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak bilgi ve becerilerle donatmak için hizmetiçi kurs ve seminerlerin niteliğini arttırmaktır.*

5. *Topyekün savunma ve seferberlik hizmetleri konularında personel ve öğrencilerde var olan bilinç seviyesini sürekli olarak arttırmaktır.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 18.1:

2010 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 224 - 229):

1. *2010 yılı sonuna kadar Milli Eğitim Bakanlığı insan gücü ihtiyacını karşılamak üzere ilgili kurumlarla işbirliği içerisinde insan kaynakları projeksiyonlarıyla ilgili araştırma raporu hazırlamaktır.*
2. *İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü olarak kariyer ve liyakat esaslarına dayalı olacak şekilde görevde yükselme/ seçimi hakkında mevzuatı 2010 yılı sonuna kadar düzenlemektir.*
3. *Öğretmenlerin bilgi ve beceri düzeyleri ile birlikte alan yeterliliklerine dayalı olarak iş yapma ve kaliteli hizmet sunma kapasitelerini geliştirmek için 2010 yılı sonuna kadar Performans Yönetim Modelinin hayata geçirilmesi sağlanacaktır.*

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 18.2:

2011 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 232 - 249):

1. *2011 yılı sonuna kadar, 2010 yılında yapılmış olan kariyer ve liyakat esaslarına dayalı görevde yükselme/ seçimi hakkında düzenlenen mevzuat kapsamına giren personelin tamamının görevde yükselme işlemlerinin yapılmasını sağlamaktır.*

2. *2011 yılı sonuna kadar, okul ve kurum yöneticiliklerinin yönetici yeterliliklerine dayalı görevde yükselmede esas alınacak şekilde yönetici yetiştirme programı hazırlamaktır.*
3. *Öğretmenlerin bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmek ve Öğretmen Yeterlilikleri'ne dayalı olarak iş yapma ve kaliteli hizmet sunma kapasitelerini geliştirmek için 2011 yılı sonuna kadar Performans Yönetim Sistemi belirleme çalışmaları kapsamında sistemin bir alt bileşeni olan iyileştirme ve geliştirme basamağını oluşturulan Okul Temelli Mesleki Gelişim (OTMG) Modelinin hayata geçirilmesi sağlanacaktır.*
4. *Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarını stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak bilgi ve becerilerle donatmak için hizmetiçi kurs ve seminerlerin niteliğini arttırmaktır.*

2012 yılı sonuna kadar Hedef - 18.3:

2012 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 86):

1. *Öğretmenlerin bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmek ve Öğretmen Yeterlilikleri'ne dayalı olarak iş yapma ve kaliteli hizmet sunma kapasitelerini geliştirmek için 2011 yılı sonuna kadar Performans Yönetim Sistemi belirleme çalışmaları kapsamında sistemin bir alt bileşeni olan iyileştirme ve geliştirme basamağını oluşturulan Okul Temelli Mesleki Gelişim Modelinin hayata geçirilmesi sağlanacaktır.*
2. *Afet, acil durum, sivil savunma, seferberlik ve koruyucu güvenlik hizmetleri konularında personelde ve öğrencilerde var olan bilinç seviyesini yükseltmektir.*

Tablo 2.18. Stratejik Amaç - 18 kapsamında, 2010 - 2012 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 18 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011	2012
1	Tanımlanan ortaöğretim öğretmeni özel alan yeterlilikleri sayısı	Sayı	8	0	0
2	Belirlenen/revize edilen ortaöğretim öğretmeni özel alan yeterliliklerinin sayısı	Sayı	0	8	0
3	Revize yapılan ilköğretim öğretmeni özel alan yeterliliklerinin sayısı	Sayı	0	12	0
4	Okul Temelli Mesleki Gelişim Modelinin varlığı	Adet	1	1	1
5	Yeterlik belirleme çalışmaları başlatılacak olan mesleki ve teknik eğitim öğretmenliği alan sayısı	Sayı	0	0	10

2.3.4.15. Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü, güvenlik, temizlik, ısınma, aydınlatma, bakım, onarım, personel nakil edilmesi ve malzeme taşınması ve benzeri hizmetlere ait satın alma ve kiralama işlerini yürütür. Milli Eğitim Bakanlığı'nın taşınır ve taşınmazlarına ilişkin işlemleri mevzuata uygun gerçekleştirir. Genel evrak ve arşiv faaliyetlerini düzenler. Bakanlık sivil savunma ve seferberlik hizmetlerini planlar.

Ders kitaplarını, yardımcı kaynakları ve temel eğitim dokümanlarını, derslik ve laboratuvar malzemeleri ve araç - gereçleri ile yazılı basım eğitim materyallerini, teçhizat, makine ve donanım ihtiyaçları temin edilmesi işlemlerini yaparak, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı döner sermaye işletmeleri ile ilgili işlemleri yürütür (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>).

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim

* (http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 100)

Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname'de İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı, Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı ile İşletmeler Dairesi Başkanlığı; Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü adı altında birleştirildikleri için burada incelemek uygun olacaktır.

Stratejik Amaç - 19:

Öğretim programlarının çağdaş eğitim koşullarına göre sürekli güncelleştirilmesi husuna dayanan amaçlar şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 261):

Çağdaş eğitim anlayışı içinde öğrenen merkezli öğretim programlarını sürekli geliştirip değerlendiren, çağın ve çevrenin gerektirdiği değişikliklere uygun ürün ve süreç geliştiren bir Ar - Ge anlayışıyla desteklenen nitelikli bir eğitim sistemi oluşturmak.

Stratejik Hedef - 19:

Değişen çağın ve çevrenin gereklerine uygun süreç ile araştırmayı ve geliştirmeyi destekleyen nitelikli bir eğitim sistemi oluşturulması amacıyla belirlenmiş hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 261):

- 1. Her düzeydeki örgün ve yaygın eğitim programlarının gelişmelere paralel olarak yenilenmesini ve uygulamada olan programların amaca uygunluk bakımından düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesini sağlamaktır.*
- 2. Eğitim materyallerini çağın gerekleri doğrultusunda sürekli geliştirmek ve ders kitapları ile eğitim araçlarının standartlarını belirlemektir.*

3. *Milli Eğitim Bakanlığı birimlerinin ihtiyaç duyduğu alanlarda araştırmalar yapmak ve bu alanlarda plan dönemi sonuna kadar doktora ile üzeri düzeyde yapılan elli araştırmayı desteklemektir.*
4. *Öğrencilerin bilimsel ve sanatsal başarılarını artırmak amacıyla ulusal ve uluslararası yarışmalara katılımı ve proje geliştirme anlayışını yaygınlaştırarak kabul edilen proje sayısını plan dönemi sonuna kadar dört katına çıkarmaktır.*
5. *Eğitim ve öğretimin niteliğinin geliştirilmesi ve eğitim sistemine katkı sağlamaya yönelik her yıl en az beş konuda araştırma ve alan çalışması yapmaktır.*

2010 yılı sonuna kadar Hedef - 19.1:

2010 yılı sonuna kadar ulaşılması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2010: 261 - 273):

1. *2010 yılı sonuna kadar örgün ve yaygın eğitim programlarının % 20'sinin yenilenmesini ve düzenli olarak izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktır.*
2. *Eğitim materyallerini çağın gerekleri doğrultusunda sürekli geliştirmek ve 2010 sonuna kadar yirmi adet ders kitabı ve eğitim aracının standartlarını belirlemektir.*
3. *2010 yılı sonuna kadar sekiz araştırma yapmak ve doktora düzeyinde ve sonrasında yapılan on araştırmayı desteklemektir.*
4. *İlköğretim öğrencilerine Yönelik matematik ve fen bilimleri proje çalışmasına katılan okul sayısını 2010 yılı sonuna kadar % 15 arttırmaktır.*
5. *Öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda 2010 yılı sonuna kadar bir araştırma yapmaktır.*

2011 yılı sonuna kadar Hedef - 19.2:

2011 yılı sonuna kadar ulaşılmaması planlanan hedefler şu şekildedir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 276 - 298):

1. 2011 yılı sonuna kadar örgün ve yaygın eğitim programlarının % 20'sinin izlenmesini ve değerlendirilmesini, ihtiyaç duyulan programların yenilenmesini sağlamaktır.
2. Eğitim materyallerini çağın gerekleri doğrultusunda sürekli geliştirmek ve 2011 sonuna kadar yirmi adet ders kitabı ve eğitim aracının kriterlerini ve standartlarını belirlemek ve geliştirmektir.
3. 2011 yılı sonuna kadar on araştırma yapmak ve doktora düzeyinde ve sonrasında yapılan on araştırmayı desteklemektir.
4. İlköğretim öğrencilerine Yönelik matematik ve fen bilimleri proje çalışmasına katılan okul sayısını 2011 yılı sonuna kadar % 15 arttırmaktır.
5. Öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda 2011 yılı sonuna kadar bir araştırma yapmaktır.

Tablo 2.19. Stratejik Amaç - 19 kapsamında, 2010 - 2011 yılları arasında planlanan Stratejik Hedef - 19 Tablosu *

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖLÇÜ BİRİMİ	2010	2011
1	Geliştirilen öğretim programı sayısı	Sayı	3	12
2	Değerlendirilen öğretim programı sayısı	Sayı	10	12
3	İzleme değerlendirme sonucu revize edilen program sayısı	Sayı	6	20

* (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı; MEB 2011 Mali Yılı Performans Programı, Mart 2011: 276 - 298)

2.3.4.16. Bilgi İşlem Grup Başkanlığı

Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün altında Bilgi İşlem Daire Başkanlığı olarak hizmet vermekte iken, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) orta vadeli programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname'ye göre Genel Müdürlük düzeyinde Bağımsız Bilgi İşlem Grup Başkanlığı oluşturulmuştur.

Bilgi İşlem Grup Başkanlığı olarak Bakanlık projelerini bilişim alt yapısına uyacak şekilde tasarlayarak uygulamasını sağlamak. Bu tasarıya ait uygulamaları gelişen teknolojiye ve bu teknolojinin getirdiği yenilikler çerçevesinde takip ederek güncellemek. Bakanlığın teknolojik alt yapısını kamunun bilişsel standartları etrafındaki çözüm sürecini genişletmek. Ayrıca bilgi güvenliği hakkındaki ilkeleri ve politikaları belirlemek, bu konunun güvenilirliği hakkında gerekli olan önlemleri almak, kamudaki bilişim standartlarına uyan çözümlerin üretilmesini sağlamak Bilgi İşlem Grup Başkanlığı'nın görevlerindedir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>).

Bilgi İşlem Grup Başkanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirlemiş olduğu stratejik hedefleri ile 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedeflerini tüm Milli Eğitim Bakanlığı birimleri ile koordineli olarak yürütmektedir.

2.3.4.17. İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname'de, Genel Müdürlük düzeyinde Bağımsız Daire Başkanlığı olan Yatırım ve Tesisler Daire Başkanlığı'nın adı yine

Genel Müdürlük düzeyinde Bağımsız İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı olarak değiştirilmiştir.

Okulların, kurumlara ait binaların ve her türlü taşınmaz arazi ve binalara ilişkin satış işlemlerini yapmak veya yaptırmak, tadilat, bakım - onarım gibi işlemlerin kontrol ve koordinasyon edilerek mimari açıdan projelerin ve gerekli olan durumlarda kamulaştırma işlemlerini yürütmek, Milli Eğitim Bakanlığı'na ait bina, arsa, tesis ve benzeri yerleri Bakanlığın diğer birimleri ile birlikte koordine ederek, imara uygunluk durumu gibi yönlerden incelenmesini sağlamak, var olan yapısal ihtiyaçlarını tespit ederek programlamaktır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ihtiyaç duymakta olduğu her türlü tesis ve hizmet binalarını inşa etmek ve temin edilmesini sağlamak İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı'nın görevlerindedir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirlemiş olduğu stratejik hedefleri ile 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedeflerini tüm Milli Eğitim Bakanlığı birimleri ile koordineli olarak yürütmektedir.

2.3.4.18. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan (2010 - 2012) Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname'de Basın Müşavirliği'nin adı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği olarak değiştirilmiştir.

Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği'nin görevi, Milli Eğitim Bakanlığı'nın halk ve basın konulu ilişkilerini planlamak ve bu ilişkilere yönelik faaliyetler düzenlemek, söz konusu faaliyetleri düzenlerken belirlenmiş olan yönetmeliklerdeki usul ve esaslara göre yürütülmesini sağlamaktır. 09.10.2003 tarihinde çıkartılarak 4982 sayılıyla yürürlüğe girmiş olan Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'na göre yapılacak her türlü bilgi edinme konulu başvuruları etkili, hızlı, yerinde ve doğru bir şekilde sonuçlandırmak ve konuyla ilgili olarak gerekli tedbirleri almaktır.

Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği; Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirlemiş olduğu stratejik hedefleri ile 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedeflerini tüm Milli Eğitim Bakanlığı birimleri ile koordineli olarak yürütmektedir.

2.3.4.19. Talim Terbiye Kurulu

15.6.1946 tarih ve 1946 sayılı Kanunla yapılan düzenleme sonucu, Millî Talim ve Terbiye Dairesinin adı Talim ve Terbiye Dairesi olarak değiştirilmiştir. Başkanlığın kadroları Başkan, altı üye, dört raportör, üç mütercim, bir muâmelat müdürü, iki mümeyyiz, yedi memur olarak yeniden belirlenmiştir (<http://ttkb.meb.gov.tr>).

"Maarif Şûrası"nın adı "Millî Eğitim Şûrası" olarak değiştirilmiştir. Talim ve Terbiye Dairesi bünyesindeki şube müdürlükleri "büro" haline dönüştürülmüş ve raportörlük ihdas edilmiştir. Daha sonraki yıllarda Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının çalışmalarıyla ilgili birçok düzenlemeler yapılmıştır.

12.5.1992 tarihinde 21226 sayı ile Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkındaki Kanun'a göre Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının görevleri ve teşkilat yapısı bugünkü şeklini alarak yeni düzenlemelerin temelini oluşturmuştur.

Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname'nin 28. Maddesine göre Talim Terbiye Kurulu'nun görevleri şu şekilde açıklanmıştır (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>):

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı'nun bilimsel danışma ve karar organıdır. Kurul, eğitim sisteminin tüm kademelerini temsil edecek nitelikte bir başkan ile on üyeden oluşur. Kurul Başkan ve üyeleri dört yıllık süreyle atanır. Bu süre her defasında bir yıl olmak üzere en fazla üç defa uzatılabilir. Kurul Başkanı ve üyeleri, en az dört yıllık eğitim veren yükseköğretim

kurumlarından mezun olmuş, eğitim alanında yaptığı çalışma ve yayınlarla temayüz etmiş; Eğitim ile ilgili alanlarda öğretim üyeleri, En az on yıl süreyle öğretmenlik veya okul yöneticiliği yapmış olanlar, Kamu görevlileri arasından seçilir. Hizmet birimlerinin amirleri oy kullanmamak şartıyla, kendi birimlerini ilgilendiren konuların görüşülmesi sırasında kurula katılır. Kurul kararları, Bakan onayı ile yürürlüğe girer. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nın çalışma usûl ve esasları, başkan ve üyelerin diğer nitelikleri, görev, yetki ve sorumlulukları ile diğer hususlar yönetmelikle düzenlenir.

Talim ve Terbiye Kurulu, tüm dünyada evrensel değerler olarak kabul edilen ve bu değerler içerisinde kabul edilen standartlardan olan etkili, eşit ve kaliteli olma ilkeleri ile toplumsal ve millî değerlere dayalı eğitim sistemi oluşturulmasını sağlamak amacıyla şu görevlerin yerine getirilmesini sağlar (http://mevzuat.meb.gov.tr/html/28054_652.html):

- ❖ *Eğitim sistemini, eğitim ve öğretim plan ve programlarını, ders kitaplarını hazırlar, hazırlananları inceleyerek, araştırır ve uygulama kararlarını Bakan onayına sunar.*
- ❖ *Bakanlık birimlerince hazırlanan eğitim ve öğretim programlarını, ders kitaplarını, yardımcı kitaplar ile öğretmen kılavuz kitaplarını inceler ve nihaî şeklini vererek Bakanın onayına sunar.*
- ❖ *Yurtdışı eğitim ve öğretim kurumlarından alınmış, ilköğretim ve ortaöğretim diploma ve öğrenim belgelerinin derece ve denkliklerine ilişkin ilke kararlarını Bakanın onayına sunar.*
- ❖ *Eğitim ve öğretimle ilgili konularda Bakanlığın diğer birimleri tarafından oluşturulacak politika ve stratejilerin belirlenmesinde işbirliği yapmak.*
- ❖ *Millî Eğitim Şûrasının sekreteryaya hizmetlerini yürütür.*

Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirlemiş olduğu stratejik hedefleri ile 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve

hedeflerini tüm Milli Eğitim Bakanlığı birimleri ile koordineli olarak yürütülmesine yardımcı olur.

2.3.4.20. Hukuk Müşavirliği:

Hukuk Müşavirliği; Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 3797 sayılı ve 29'uncu maddesi gereğince ve diğer mevzuatlarla verilen tüm görevlerin yerine getirilmesini sağlamak üzere; Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı'na bağlı olarak, 1. Hukuk Müşaviri'nin yönetimi ve denetimi altındaki hukuk müşavirleri ve büro personellerinden oluşmaktadır.

2010 – 2012 yıllarını kapsayan Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanmış olan Orta Vadeli Programda, 2007 - 2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'na göre, Resmi Gazete'nin 14.09.2011 tarihindeki 28054 sayılı yayımında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Bu Kanun Hükmünde Kararname'nin 19. Maddesine göre Hukuk Müşavirliği'nin görevleri şunlardır (http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/28054_652.html):

- ❖ *Milli Eğitim Bakanlığı'nın taraf olduğu adli ve idarî davalarda, tahkim yargılamasında ve icra işlemlerinde Bakanlık temsil etmek, dava ve icra işlemlerini takip etmek, anlaşmazlıkları önleyici hukukî tedbirleri zamanında almaktır.*
- ❖ *Milli Eğitim Bakanlığı'nın hizmet ve faaliyetleriyle ilgili olarak diğer kamu kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanan mevzuat taslaklarını, Bakanlık birimleri tarafından düzenlenecek her türlü mevzuat, sözleşme ve şartname taslaklarını, Bakanlık ile üçüncü kişiler arasında çıkan her türlü uyuşmazlığa ilişkin işleri ve Bakanlık birimlerince sorulacak diğer işleri inceleyip hukukî mütalaasını bildirmektir.*

- ❖ *Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hizmet satın alma yoluyla temsil ettirilecek dava ve icra takiplerini izlemek, koordine etmek ve denetlemektir.*
- ❖ *Milli Eğitim Bakanlığı'nın amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek, mevzuata, plan ve programa uygun çalışmalarını temin etmek amacıyla gerekli hukukî teklifleri hazırlayıp Bakan'a sunmaktır.*

Bunlar dışında, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim tür ve kademeleri itibari ile belirlemiş olduğu stratejik hedefleri ile 2007 yılından itibaren izlemekte olduğu stratejik planı ve hedeflerini tüm Milli Eğitim Bakanlığı birimleri ile koordineli olarak yürütülmesine yardımcı olmaktır.

BÖLÜM 3: YÖNTEM

Bu bölümde, konuyla ilgili literatür araştırmaları yapılmış, yayınlanmış tez örnekleri, makale ve kaynaklar incelenerek SPSS 20,0 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya yardımcı olması açısından, Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan yönetici ve çalışan konumundaki personellere 31 sorudan oluşan anket uygulanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nda uygulanmakta olan stratejik planlamanın bakanlık yöneticilerinin ve diğer çalışanların, kurum ve personel açısından görüşlerini ve bu konuda yeterli bilgiye sahip olup olmadıklarını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağdaki temel sorulara yanıt aranacaktır.

1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan kişilerin yönetici ve diğer personeller bazında stratejik planlama hakkındaki bilgi düzeyleri nelerdir?
2. Milli Eğitim Bakanlığı'nda yönetici ve diğer personel düzeyinde görev yapan personellerin öğrenim düzeyleri, cinsiyet ve görev yılları bazında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanmakta olan stratejik planlama süreci hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Milli Eğitim Bakanlığı'nda yönetici ve diğer personel düzeyinde görev yapan personellere stratejik planlama hakkında nasıl bir eğitim verildiği?
4. Milli Eğitim Bakanlığı'nda yönetici ve diğer personel düzeyinde görev yapan personellerin uygulanmakta olan stratejik planlama sürecinden ne tür fayda sağladıkları?

3.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, Türk eğitim sistemini yöneten bir kurum olarak Milli Eğitim Bakanlığı'nda uygulanmakta olan stratejik planlamanın diğer araştırmalara katkı sağlaması, Milli Eğitim Bakanlığı ve diğer kamu kuruluşları başta olmak üzere çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlar için stratejik planlamanın önemi üzerinde durarak, bu kuruluşların her kademesinde görev yapan personeller tarafından bilinmesinin ve bu amaçla yeterli eğitim verilmesinin gerekliliğine vurgu yapılması açısından önemlidir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı merkez teşkilatında görev yapan yönetici ve diğer personeller oluşturmaktadır. Bu evrende yer alan çalışanların oluşturduğu örneklem seçimi rastgele (random) olarak yapılmıştır. 5.495'i yönetici, 48.739'i diğer personel olmak üzere toplam 54.234 çalışandan oluşan evren içerisinde 200 kişilik örneklem seçilmiştir. Bu 200 kişilik örneklemden, 150'sine doğrudan, 50'sine de e-mail yolu ile ulaşılmıştır. Bu örneklemin 6 kişilik kısmı e-mail yolu ile 115 kişilik kısmı ise elden geri dönüşü sağlamıştır. Geri dönüşü sağlanmış olan anketlerin değerlendirilmesi aşamasında elden veri girişi yapılmış olup, 9 kişinin anketi güvenilir bulunmadığı için elle eleme yöntemi kullanılmış ve geriye kalan 106'sı değerlendirmeye alınmıştır. Toplamda 112 kişinin anketi geçerli sayılarak analiz edilmiştir.

3.4. Anketin Hazırlanması

Anket sorularının hazırlanmasında, ilk aşamada Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın tez merkezindeki yayınlanmış tez örnekleri incelenmiştir. Aşağıdaki tezlerde kullanılmış olan anketlerden yararlanılarak, düzenlemeler yapılmıştır:

1. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda doktora yapmakta olan Hakan ÇETİN'in hazırlamış olduğu "Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma" konulu tezinde uygulanan anket çalışması,
2. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Yüksek Lisans Programında yüksek lisans yapmakta olan Arslan BAYRAM'ın "Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde stratejik planlamanın uygulanmasına ilişkin öğretim müfettişleri, yönetici ve diğer çalışanların görüşleri" konulu tezinde uygulamış olduğu anket çalışması,
3. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapan Hasan KARAMAN'ın "İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumları (İstanbul ili örneği)" konulu tezinde kullanmış olduğu anket çalışması,
4. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans yapan Haluk KURTULUŞ'un "Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Çanakkale Belediye Örneği" konulu tezinde kullanmış olduğu anket çalışması.

Yeni hazırlanan anket 3 farklı bölümden oluşturulmuştur. 1. bölümde 6 soruluk tanıtıcı bilgileri içeren sorular sorulmuş, 2. ve 3. bölümde ise asıl bilgileri içeren sorular sorulmuştur. 2. bölümde 14 sorudan oluşan stratejik planlamanın kurumsal bazında değerlendirilmesine yönelik asıl sorular sorulmuş, 3. ve son bölümünde ise 11 sorudan oluşan "kurum çalışanlarının uygulanan stratejik planlama hakkındaki bilgi düzeylerine" yönelik diğer asıl bilgilerin olduğu sorular sorularak bu konudaki düşüncelerine ulaşılmak istenmiştir. Tüm bölümler için toplam 31 soru sorulmuştur. Bu soruların cevaplarında beşli Likert ölçeği kullanılmış olup, "kesinlikle katılmıyorum=1, katılmıyorum=2, kararsızım=3, katılıyorum=4, kesinlikle katılıyorum=5" değerlendirmeleri kullanılmıştır.

3.5. Anketin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

Anket sorularının değerlendirmeleri SPSS 20,0 paket programıyla yapılmıştır. Güvenilirlik analizi Cronbach Alpha yöntemi ile yapılmıştır. Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) analizi ve Bartlett's testi uygulanmış ve faktör analizi yapılmıştır. Sıklık, yüzde ve varyans yöntemleriyle tek ve iki değişkenli analizler ile değerlendirmeler yapılarak, başka bir anket çalışmasının soruları ile karşılaştırmalar yapılmıştır.

3.5.1 Analizin Yapısal Geçerliliği

Veri toplama aracı olarak seçilen örneklem grubunun yapısal olarak yeterli büyüklükte olup olmadığını belirlemek amacıyla geçerlilik düzeyinin belirlenebilmesi için güvenilirlik analizinden sonra Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) analizi ile örneklem grubuna sorulan anket sorularının birbiri arasında korelasyon gösterip göstermediğini sınamak amacıyla da Bartlett's Test of Sphericity testi uygulanmıştır (<http://www.istatistik.gen.tr/index.php/statistik-yazlar/19-akademik-yazlar/24-faktoer-analizi-spss-ile-nasl-yaplr>).

Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) analizi sonucunda KMO 0,82 çıkmıştır. KMO değeri 0,9 ve üstü mükemmel, 0,8 – 0,9 arası çok iyi, 0,8 – 0,7 arası iyi, 0,7 – 0,6 arası orta olarak değerlendirilirken, en düşük olarak da 0,5 değeri almalıdır. KMO değeri 0,5'ten küçük bir değer çıkarsa daha fazla veri toplanması gerektiği anlaşılmalıdır (www.egitim.aku.edu.tr/faktoranalizi.ppt). **Tablo 3.1.**'de, uygulanan analiz sonucuna göre 0,82 değeri örneklem büyüklüğünün çok iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bartlett's Test of Sphericity testi sonucuna göre Sig. değerinin 0,10 ve üzerinde olması, değişken olarak kabul edilen anket sorularına faktör analizi yapılmasının uygun olmadığı anlamına gelmektedir (<http://www.istatistik.gen.tr/index.php/statistik-yazlar/19-akademik-yazlar/24->

faktoer-analizi-spss-ile-nasl-yapılır). **Tablo 3.2.**'de Sig. (anlamlılık) değeri 0,00 çıktığından faktör analizi yapılabilir anlamı taşımaktadır.

Tablo 3.1. KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	0,82
Bartlett's Test of Sphericity - Sig.	0,00

3.5.2 Güvenilirlik Analizi α (Alpha)

Toplam 31 sorudan ilk 6 sorusu tanıtıcı bilgi soruları olduğundan, kalan 14 sorudan oluşan kısma ve sonraki 11 soruluk kısma ayrı ayrı güvenilirlik analizi olarak Cronbach Alpha uygulanmış ve $\alpha_1 = 0,780$ ve $\alpha_2 = 0,740$ değerleri bulunmuştur. Bu değerler 0,7 değerinden büyük çıktıkları için istatistiksel olarak güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Kahraman, 2009: 10). Ancak, daha sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için iki kısım da yer alan sorular bazında değerlendirme yapıldığında 4 – 9 ve 15. soruların Item-Total Correlation değerlerinin negatif değerler olduğu ve Cronbach's Alpha if Item Deleted kısmında bu soruların çıkarılması durumunda alacağı yeni değerlerin pozitif olacağı görülmüştür. Anketin güvenilirlik düzeyi açısından negatif sonuç veren 3 soru normal değerlendirmelerden çıkarılmıştır. Bu 3 sorunun değerlendirmeden çıkarıldıktan sonraki α katsayısına ait değerler **Tablo 3.2.**'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Güvenilirlik Analizi

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	α (Alpha)
1. Kısım (1 - 14 soru)	0,856
2. Kısım (15 - 25 soru)	0,792
<u>Ortalama</u>	<u>0,888</u>

3.5.3 Faktör Analizi

Faktör analizinde özdeğeri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan 5 bileşen olduğu tespit edilmiştir. **Tablo 3.3.**'de değerlendirilmeye çalışılan, MEB merkez teşkilatında görev yapan personelin stratejik planlamayı bilip bilmeme düzeylerinin yüzdelerlik dağılımlarına göre özdeğerlerine bakılmıştır. Toplamdaki ölçeğin % 60,01 olması; beklenen değer % 50'nin altına düşmediğinden, edinilen bilginin yeterli olduğunu göstermektedir (<http://www.istatistik.gen.tr/index.php/statistik-yazlar/19-akademik-yazlar/24-faktoer-analizi-spss-ile-nasl-yaplr>).

25 soruluk anket değerlendirmesinde güvenilirlik analizi sırasında 3 soru çıkarılmıştır. Bu yüzden faktör analizi 22 soru üzerinden değerlendirilmiştir. Faktör analizinde MEB merkez teşkilatında görev yapan personelin stratejik planlamayı bilip bilmeme düzeylerine yönelik olarak anket değerlendirmesinin kaç boyuttan oluştuğunu tespit etmek amacıyla Principal Component Analysis yöntemi ile açıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıcı faktör analizi; ölçme araçlarıyla, değerlendirilmeye çalışılan faktörler hakkında bilgi sahibi olunması için inceleme yapılması yöntemidir (www.egitim.aku.edu.tr/faktoranalizi.ppt).

Tablo 3.3. Özdeğer (Eigenvalue) Testi

BİLEŞEN	ÖZDEĞER		
	TOPLAM	YÜZDELİK (%)	KÜMÜLATİF TOPLAM (%)
1	6,815	30,977	30,977
2	3,896	17,711	48,688
3	1,300	5,911	54,599
4	1,191	5,415	60,014
5	1,122	5,100	65,115

Uygulanan açıcı faktör analizi sonucunda maddelerin tümünün birden fazla faktöre yüklendiği gözlemlenerek, tekrar faktör analizi yapılmıştır. Son yapılan faktör analizinde özdeğer yükü 1'in üzerinde olan 5 alt boyut olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla tekrar faktör analizine tabi

tutulmuş ve Rotated Component Matrix değerlendirmesindeki madde yüklerinin en yüksek olanlarıyla, maddelerin özellikleri ve kaynaklar incelenerek adlandırma yapılmış ve yeni hali **Tablo 3.4.**'de listelenmiştir.

Tablo 3.4. Özdeğer (Eigenvalue) Faktörleri

FAKTÖRLER	ANKET MADDESİ	α (Alpha)
1. Katılımcıların Stratejik planlama hakkındaki bilinçlilik düzeyi	5	0,810
2. Stratejik planlamanın kuruma kolaylık sağlaması hakkında	6	0,880
3. Kuruma ait stratejik planlama hakkındaki yeterli bilgi düzeyleri	5	0,814
4. Stratejik planlamanın personelin işlerine kolaylık sağlaması	4	0,762
5. Stratejik planlamaya inanma düzeyleri	2	0,603

Faktör analizinde çıkan 5 faktörlü yapıya göre 1. faktörde varyansın % 0,16'sını, 2. faktörde % 0,19'unu, 3. faktörde % 0,41'ini, 4. faktörde % 0,11'ini ve 5. faktörde % 0,12'ini oluşturduğu görülmüştür. Bu sonuçlarla 22 maddeli, 5 alt boyutlu Kurum Çalışanlarının Uygulanan Stratejik Planlama Hakkındaki Bilgi Düzeyleri Ölçeği oluşturulmuştur.

1. Faktör “Katılımcıların Stratejik planlama hakkındaki bilinçlilik düzeyleri”; 21. - 22. - 23. - 24. - 25. sorularda belirtilmektedir.
2. Faktör “Stratejik planlamanın kuruma kolaylık sağlaması”; 1. - 2. - 3. - 4. - 5. - 6. - 7. sorularda belirtilmektedir.
3. Faktör “Kuruma ait stratejik planlama hakkındaki yeterli bilgi düzeyleri”; 11. - 12. - 13. - 14. - 20. sorularda belirtilmektedir.
4. Faktör “Stratejik planlamanın personelin işlerine kolaylık sağlaması”; 8. - 10. - 17. - 18. sorularda belirtilmektedir.
5. Faktör “Stratejik planlamaya inanma düzeyleri”; 16. ve 19. sorularda belirtilmektedir.

Faktörlerin her birisi için uygulanacak analiz yöntemlerini belirlemek üzere parametrik olup olmadıklarına bakıldı. Bunun için de **Tablo 3.5.**'de Kolmogorov - Smirnov testi uygulandı. Her bir madde için uygulanan bu test de Asymp. Sig. (anlamlılık) değerleri 0,00 olarak çıktı. Anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde olması parametrik testlerin kullanılmasını, 0,05'in altında olması ise parametrik olmayan testlerin uygulanmasını gerektirir (Eymen, 2007: 90). Bu durumda çıkan 0,00 değerine göre parametrik olmayan testler uygulanmalıdır sonuç çıkmıştır.

Aynı verilerin homojen olup olmadığının test edilmesi için de Anova yöntemi uygulanmıştır. Anova testindeki Sig. (Anlamlılık) değerlerinin hepsi 0,05'in üzerinde çıktığı için faktörlerin homojen olduğu söylenebilir.

Tablo 3.5. Kolmogorov - Smirnov Testi

FAKTÖRLER	ANKET MADDESİ	α (Alpha)
1. Katılımcıların Stratejik planlama hakkındaki bilinçlilik düzeyi	5	0,810
2. Stratejik planlamanın kuruma kolaylık sağlaması hakkında	6	0,880
3. Kuruma ait stratejik planlama hakkındaki yeterli bilgi düzeyleri	5	0,814
4. Stratejik planlamanın personelin işlerine kolaylık sağlaması	4	0,762
5. Stratejik planlamaya inanma düzeyleri	2	0,603

3.6. Bulgu ve Analizler

Bağımsız değişken düzeyinde ele alınan Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan yönetici ve diğer personel düzeyindeki kişilerin tanıtıcı özelliklerine göre incelemeleri **Tablo 3.6.**'de gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Anket Kapsamında Örneklem Büyüklüğü

KATEGORİ		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	67	59,8
	Erkek	45	40,2
Öğrenim Düzeyi	Lise	12	10,7
	Ön Lisans	18	16,1
	Lisans	62	55,4
	Yüksek Lisans	16	14,3
	Doktora	4	3,6
Görevi	Personel	91	81,3
	Yönetici	21	18,8
Yaşı	20 - 30	21	18,8
	31 - 40	40	35,7
	41 - 50	46	41,1
	51 ve üzeri	5	4,5
Görev Süresi	1 yıla kadar	13	11,6
	1 – 5 yıl arası	17	15,2
	6 – 20 yıl arası	50	44,6
	20 yıl ve üzeri	32	28,6
Hizmetçi Eğitim Sayısı	1 – 5	71	63,4
	6 – 15	32	28,6
	15’den fazla	9	8,0
Toplam		112	100

Uygulanan anketi Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapmakta olan 91 personel, 21 yönetici olmak üzere toplam 112 kişi cevaplandırmıştır. Anketi cevaplandıran kişilerden 59,8’lik yüzdelerle 67’si kadın, 40,2’lik yüzdelerle 45’i erkektir. 112 kişinin 12’si lise, 18’i ön lisans, 62’si lisans, 16’sı yüksek lisans ve 4’ü doktora düzeyinde eğitim görmüşlerdir. Bu kişilerin 91’i personel, 21’i yönetici konumundadır. Bu kişilerden 21’i 20 – 30 yaş aralığında, 40’i 31 - 40 yaş aralığında, 46’sı 41 – 50 yaş aralığında ve 5’i 51 yaş ve üzerindedir. 13’ü 1 yıldan az süredir, 17’si 1 – 5 yıl, 50’si 6- 20 yıl aralığındaki sürelerde ve 32’si 20 yıldan daha fazla süredir görev yapmaktadır. Bu kişilerden 71’i 1 – 5, 32’si 6 – 15 ve 9’u 15’den fazla hizmetçi eğitim faaliyetine katılmışlardır.

Buradaki değerlendirmelere göre; çalışanların büyük çoğunluğu % 41.1 ve % 35,7 yüzdelerle 31 ile 50 yaş aralığındaki kimselerden oluştuğu, görev süresi

olarak değerlendirildiğinde ise; % 44,6'lık yüzdeler dilimiyle 50 kişinin oluşturduğu kısım ile en deneyimli ve verimli oldukları dilimde yer aldıkları gözlenmektedir.

Tablo 3.7. Görevlerine ve Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılım

ÖĞRENİM DÜZEYİ	YÖNETİCİ		PERSONEL	
	SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	SIKLIK (f)	YÜZDE (%)
Lise	0	00,0	12	10,7
Ön Lisans	3	2,7	15	13,4
Lisans	10	8,9	52	46,4
Yüksek Lisans	5	4,5	11	9,8
Doktora	3	2,7	1	0,9
Toplam	<u>21</u>	<u>18,8</u>	<u>91</u>	<u>81,2</u>

Tablo 3.7.'da yer alan iki değişkenli analiz yöntemine göre; toplamda % 18,8'lik kısmı oluşturan 21 kişilik yönetici düzeyindeki kişilerden % 2,7'sini oluşturan 3 kişi ön lisans, % 8,9'unu oluşturan 10 kişi lisans, % 4,5'ini oluşturan 5 kişi yüksek lisans ve kalan % 2,7'sini oluşturan 3 kişi de doktora düzeyinde eğitim görmüştür. Bu durumda toplamda % 81,2'lik kısmı oluşturan 91 kişi personel düzeyinde olup, bu kişilerden % 10,7'lik kısmını oluşturan 12 kişi lise, % 13,4'ünü oluşturan 15 kişi ön lisans, % 46,4'ünü oluşturan 52 kişi lisans, % 9,8'ini oluşturan 11 kişi yüksek lisans ve kalan % 0,9'unu oluşturan 1 kişi de doktora düzeyinde öğrenim görmüş kişilerden oluşmaktadır.

Ayrıca **Tablo 3.7.**'e göre, Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışanlardan personel olarak görev yapan kişilerin sadece % 10,7'lik kısmını oluşturan 12 kişilik kısmının lise mezunu düzeyinde eğitim görmüş olduğu ve personellerin büyük çoğunluğunun en az ön lisans düzeyinde yüksek öğrenim görmüş kişilerden oluştuğu gözlemlenmiştir. Yönetici olarak görev yapan kişilerin de % 8,9'luk kısmını oluşturan 10 kişi ve personel düzeyinde görev yapan kişilerin oluşturduğu % 46,4'lük kısmında yer alan 52 kişinin de tablonun büyük kısmını oluşturan lisans mezunu düzeyinde olduğu görülmektedir. Personel düzeyinde görev yapanların bile

tamamına yakın büyük çoğunluğunu oluşturan kısmın da eğitimli kişilerden oluştuğu gözlemlenmiştir.

3.6.1. Sorulara Göre Değerlendirme

Bu kısımda anketin açıklayıcı sorularının değerlendirilmesi tablolar halinde gösterilecektir.

Soru 1 : Stratejik Planlama Kurumun Denetlenmesini Kolaylaştırır.

Tablo 3.8. “Stratejik Planlama Kurumun Denetlenmesini Kolaylaştırır” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	15	13,4	91 81,2
	Katılıyorum	55	49,1	
	Kararsızım	10	8,9	
	Katılmıyorum	6	5,4	
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,5	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,5	21 18,8
	Katılıyorum	11	9,8	
	Kararsızım	1	0,9	
	Katılmıyorum	3	2,6	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.8.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 13,4'ü kesinlikle katıldığını, % 49,1'i katıldığını bildirirken, % 8,9'u kararsız kalırken, % 5,4'ü katılmadığını, % 4,5'i de kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 4,5'i kesinlikle katıldığını, % 9,8'i katıldığını belirtirken, % 0,9'u kararsız olduğunu, % 2,6'sı katılmadığını, % 0,9'u da kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan

sonuçlara göre, yöneticilerin ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Kurumun Denetlenmesini Kolaylaştırır**” düşüncesine sahiptir.

Analiz sonucunda Milli Eğitim Bakanlığının, kendisinden daha üst düzeyde bulunan kurumlar tarafından kolay denetlenebilmesi ve hesap verebilirlik düzeylerinin artırılması yönünden stratejik planlama yapılmasının gereklilik olduğu kanısına varılmıştır.

Soru 2 : Stratejik Planlama Yeni Projeler Üretmeye Yardımcı Olur.

Tablo 3.9. “Stratejik Planlama Yeni Projeler Üretmeye Yardımcı Olur” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	19	17,0	91 81,2
	Katılıyorum	48	42,9	
	Kararsızım	13	11,6	
	Katılmıyorum	6	5,4	
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,5	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,6	21 18,8
	Katılıyorum	12	10,7	
	Kararsızım	3	2,7	
	Katılmıyorum	3	2,6	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.9.**'da gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan kişilerden % 17,0'ı kesinlikle katıldığını, % 42,9'u katıldığını bildirmiş, % 11,6'sı kararsız kalmış, % 5,4'ü katılmadığını, % 4,5'i de kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 2,6'sı kesinlikle katıldığını, % 10,7'si katıldığını belirtirken, % 2,7'si kararsız olduğunu, % 2,6'sı da katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yöneticilerin ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Yeni Projeler Üretmeye Yardımcı Olur**” düşüncesine sahiptir.

Buradan çıkan değerlendirmeye; tüm kurumlarda olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı'nın da değişen yaşam ve ülke koşullarına göre hareket edebilmek ve çağın gerisinde kalmamak açısından, yeni projeler üretmesi gerekmektedir. Hazırlanan stratejik planlamada da bu durumlar dikkalet alınarak yeni projeler üretilmesinin faydalı olacağı kanısına varılmıştır.

Soru 3 : Stratejik Planlama Kurumun İş Başarısını Arttırır.

Tablo 3.10. “Stratejik Planlama Kurumun İş Başarısını Arttırır” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	25	22,3	91 81,2
	Katılıyorum	46	41,1	
	Kararsızım	11	9,8	
	Katılmıyorum	4	4,5	
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,5	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,5	21 18,8
	Katılıyorum	8	7,1	
	Kararsızım	4	3,6	
	Katılmıyorum	2	0,9	
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.10.**'da gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 22,3'ü kesinlikle katıldığını, % 41,1'i katıldığını bildirirken, % 9,8'i kararsız kaldığını, % 4,5'i katılmadığını ve 4,5'i kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 4,5'i kesinlikle katıldığını, % 7,1'i katıldığını belirtirken, % 3,6'sı kararsız olduğunu, % 0,9'u katılmadığını, % 1,7'si kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yöneticilerin ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Kurumun İş Başarısını Arttırır**” düşüncesine sahiptir.

Stratejik planlama yapmak kurumun geleceğini görerek buna uygun kendine yol planı çizmesi demektir. Bu nedenle tüm kurumlarda olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığında da stratejik planlama yapmanın kurumun iş başarısını arttırdığı kanısına varılmıştır.

Soru 4: Stratejik Planlama Kaynakların Boşa Harcanmasıdır.

Anket değerlendirmeleri yapılırken, güvenilirlik analizinden geçemediği için, bu soru değerlendirilmeden çıkarılmıştır.

Soru 5: Stratejik Planlama Gerçekçi ve Ulaşılabilir Hedeflerle Oluşturulur.

Tablo 3.11. “Stratejik Planlama Gerçekçi ve Ulaşılabilir Hedeflerle Oluşturulur” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	15	13,4	91 81,2
	Katılıyorum	50	44,6	
	Kararsızım	17	15,2	
	Katılmıyorum	6	5,4	
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,6	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	6	5,4	21 18,8
	Katılıyorum	10	8,9	
	Kararsızım	2	1,8	
	Katılmıyorum	3	2,7	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
<u>Toplam</u>		<u>112</u>	<u>100</u>	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.11.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 13,4'ü kesinlikle katıldığını, % 44,6'sı katıldığını bildirirken, % 15,2'si kararsız kaldığını, % 5,4'ü katılmadığını ve % 2,6'sı kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 5,4'ü kesinlikle katıldığını, % 8,9'u katıldığını, % 1,8'i kararsız kaldığını ve % 2,7'si de

katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yöneticilerin ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Gerçekçi ve Ulaşılabilir Hedeflerle Oluşturulur**” düşüncesine sahiptir.

Stratejik planlama yaparken tüm koşullar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sebepten de Milli Eğitim Bakanlığında stratejik planlama yapılırken her türlü koşulun dikkate alındığı görüşünden yola çıkılarak, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirlenmiş olduğu kanısına varılmıştır.

Soru 6: Stratejik Planlama Kurumun Karşılaşacağı Belirsizlikleri Ortadan Kaldırır.

Tablo 3.12. “Stratejik Planlama Kurumun Karşılaşacağı Belirsizlikleri Ortadan Kaldırır” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLA M (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	14	12,5	91 81,2
	Katılıyorum	49	43,8	
	Kararsızım	19	17,0	
	Katılmıyorum	6	5,4	
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,5	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9	21 18,8
	Katılıyorum	15	13,4	
	Kararsızım	2	1,8	
	Katılmıyorum	2	1,7	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.12.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 12,5'i kesinlikle katıldığını, % 43,8'i katıldığını bildirirken, % 17,0'ı kararsız kaldığını, % 5,4'ü katılmadığını ve % 2,5'i kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 0,9'u kesinlikle katıldığını, % 13,4'ü katıldığını, % 1,8'i kararsız kaldığını, % 1,7'si

katılmadığını ve %1’i de kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yöneticilerin ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Kurumun Karşılaşacağı Belirsizlikleri Ortadan Kaldırır**” düşüncesine sahiptir.

Stratejik planlama gelecekte karşılaşılabilecek olası her duruma hazırlıklı olarak buna uygun planlar yapmayı gerektirir. Bu sebepten de Milli Eğitim Bakanlığında stratejik planlama yapılırken her türlü koşula hazırlıklı olduğu görüşünden yola çıkılmış ve ileride belirsiz olarak değerlendirilebilecek durumların oluşmasının önüne geçildiği kanısına varılmıştır.

Soru 7: Stratejik Planlama Eğitimin Kalitesinde Belirgin Bir Artış Sağlar.

Tablo 3.13. “Stratejik Planlama Eğitimin Kalitesinde Belirgin Bir Artış Sağlar” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	11	9,8	91 81,2
	Katılıyorum	45	40,2	
	Kararsızım	21	18,8	
	Katılmıyorum	10	8,9	
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,5	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,8	21 18,8
	Katılıyorum	11	9,8	
	Kararsızım	5	4,5	
	Katılmıyorum	3	2,7	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.13.**’de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı’nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 9,8’i kesinlikle katıldığını, % 40,2’si katıldığını bildirirken, % 18,8’i kararsız kaldığını, % 8,9’u katılmadığını ve %3,5’i kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 1,8’i kesinlikle katıldığını, % 9,8’i katıldığını, % 4,5’i kararsız kaldığını ve % 2,7’si katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yöneticilerin ve personellerin

büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Eğitimin Kalitesinde Belirgin Bir Artış Sağlar**” düşüncesine sahiptir.

Stratejik planlama yapılması yeniliklere ve gelişmelere açık olmak anlamına gelmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı Türkiye’nin eğitimden sorumlu bakanlığı olduğundan, stratejik planlamasını yaparken sorumlu olduğu eğitim faaliyetlerini yenilik ve gelişmelerle takip ederek, kalite artışına yönelik çalışmalar yaptığı kanısına varılmıştır.

Soru 8: Stratejik Planlama Kurumun Tüm Genel Müdürlüklerinin Zaman İçerisinde Gelişimi, Diğer Genel Müdürlüklerle Karşılaştırmalı Olarak Performans Ölçütleri Kullanılarak Düzenli Olarak Analiz Edilmektedir.

Tablo 3.14. “Stratejik Planlama Kurumun Tüm Genel Müdürlüklerinin Zaman İçerisinde Gelişimi, Diğer Genel Müdürlüklerle Karşılaştırmalı Olarak Performans Ölçütleri Kullanılarak Düzenli Olarak Analiz Edilmektedir” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,5	91 81,2
	Katılıyorum	42	37,5	
	Kararsızım	21	18,8	
	Katılmıyorum	19	17,0	
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,4	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9	21 18,8
	Katılıyorum	6	5,5	
	Kararsızım	7	6,2	
	Katılmıyorum	7	6,2	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.14.**’de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı’nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 4,5’i kesinlikle katıldığını, % 37,5’i katıldığını bildirirken, % 18,8’i kararsız kaldığını, % 17,0’ı katılmadığını ve % 3,4’ü

kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 0,9'u kesinlikle katıldığını, % 5,5'i katıldığını, % 6,2'si kararsız kaldığını, % 6,2'si de katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Kurumun Tüm Genel Müdürlüklerinin Zaman İçerisinde Gelişimi, Diğer Genel Müdürlüklerle Karşılaştırmalı Olarak Performans Ölçütleri Kullanılarak Düzenli Olarak Analiz Edilmektedir**” düşüncesine sahiptir, ancak, yöneticilerden 7'ser kişinin oluşturduğu iki grup aynı konuda kararsız kalmakta ve katılmamaktadırlar.

Stratejik plan belirlendikten sonra, uygulanan her birimin belirli aralıklarla kontrol edilmesi ve karşılaştırmaların yapılması gerekir. Yöneticilerin, diğer personellere göre üst birimlerden gelen emir ve talimatlara daha fazla hâkim olduğu ve yapılan akette yer alan yönetici görüşlerine dayanılarak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın birimlerinde, bu denetimlerin ve karşılaştırmaların düzenli olarak yapılmadığı kanısına varılmıştır.

Soru 9: Stratejik Planlama Genel Olarak Yasal Zorulukları Yerine Getirmek İçin Yapılmaktadır.

Anket değerlendirmeleri yapılırken, güvenilirlik analizinden geçemediği için, bu soru değerlendirilmeden çıkarılmıştır.

Soru 10: Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur.

Tablo 3.15. “Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,7	91 81,2
	Katılıyorum	51	45,5	
	Kararsızım	26	23,2	
	Katılmıyorum	11	9,8	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,7	21 18,8
	Katılıyorum	11	9,8	
	Kararsızım	4	3,6	
	Katılmıyorum	3	2,7	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.15.**'da gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden %2,7'si kesinlikle katıldığını, % 45,5'i katıldığını, % 23,2'si kararsız kaldığını, % 9,8'i katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 2,7'si kesinlikle katıldığını, % 9,8'i katıldığını, % 3,6'sı kararsız kaldığını, % 2,7'si de katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yöneticilerin ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur**” düşüncesine sahiptir.

Hükûmetin belirlemiş olduğu kalkınma planları ile kamu kurumlarının belirlemiş olduğu stratejik planlarda çakışma yaşanmaması için birbiri ile uyumlu olmak zorundadır. Anket değerlendirme sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlarının kalkınma planları ile uyumlu bir şekilde hazırlandığı kanısına varılmıştır.

Soru 11: Stratejik Planlar Belirlenirken İç ve Dış Paydaşların İlgisi ve Katılımı Yeterli Düzeyde Sağlanmıştır.

Tablo 3.16. “Stratejik Planlar Belirlenirken İç ve Dış Paydaşların İlgisi ve Katılımı Yeterli Düzeyde Sağlanmıştır” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,8	91 81,2
	Katılıyorum	21	18,8	
	Kararsızım	39	34,8	
	Katılmıyorum	21	18,8	
	Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,0	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	-	-	21 18,8
	Katılıyorum	6	5,5	
	Kararsızım	7	6,2	
	Katılmıyorum	8	7,1	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.16.**'da gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 0,8'i kesinlikle katıldığını, % 18,8'i katıldığını, % 34,8'i kararsız kaldığını, % 18,8'i katılmadığını, % 8,0'ı kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 5,5'i katıldığını, 6,2'si kararsız kaldığını, % 7,1'i katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlar Belirlenirken İç ve Dış Paydaşların İlgisi ve Katılımı Yeterli Düzeyde Sağlanmıştır**” düşüncesinde kararsızlık içinde olmalarına rağmen, yöneticilerin büyük çoğunlu aynı konuya katılmamaktadırlar.

Stratejik planlama yapılırken, kuruluşun içinde ve dışında bulunarak etkileşimde olunan tüm paydaşların sürece katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Anket değerlendirme sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlarını hazırlarken etkileşimde bulunduğu iç ve dış paydaşlarının etkin katılımını sağlamadığı kanısına varılmıştır.

Soru 12: Eğitim Sisteminde Stratejik Planlar Belirlenirken Kamuoyunun Görüşleri Alınmıştır.

Tablo 3.17. “Eğitim Sisteminde Stratejik Planlar Belirlenirken Kamuoyunun Görüşleri Alınmıştır” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	-	-	91 81,2
	Katılıyorum	9	8,0	
	Kararsızım	31	27,7	
	Katılmıyorum	35	31,2	
	Kesinlikle Katılmıyorum	16	14,3	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	1	1	21 18,8
	Katılıyorum	2	1,8	
	Kararsızım	4	3,5	
	Katılmıyorum	10	8,9	
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.17.**'da gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 8,0'ı katıldığını, % 27,7'si kararsız kaldığını, % 31,2'si katılmadığını, % 14,3'ü kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 1'i kesinlikle katıldığını, % 1,8'i katıldığını, % 3,5'i kararsız kaldığını, % 8,9'u kesinlikle katılmadığını, % 3,6'sı da kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yöneticilerin ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlar Belirlenirken Kamuoyunun Görüşleri Alınmıştır**” düşüncesine sahip değildir.

Stratejik planlama yapılırken, kuruluşun dışındaki paydaşlardan olarak kabul edebileceğimiz kamuoyunun da sürece katılarak katkı sağlaması gerekmektedir. Anket değerlendirme sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planları hazırlanırken, kamuoyunun görüşlerinin yeterli düzeyde almadığı kanısına varılmıştır.

Soru 13: Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planında Belirlenen İlkeler Ülke Gerçekleri İle Büyük Ölçüde Uyumludur.

Tablo 3.18. “Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planında Belirlenen İlkeler Ülke Gerçekleri İle Büyük Ölçüde Uyumludur” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,7	91 81,2
	Katılıyorum	22	19,6	
	Kararsızım	22	19,6	
	Katılmıyorum	26	23,2	
	Kesinlikle Katılmıyorum	18	16,1	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	1	1	21 18,8
	Katılıyorum	3	2,7	
	Kararsızım	7	6,2	
	Katılmıyorum	8	7,1	
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.18.**'da gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 2,7'si kesinlikle katıldığını, % 19,6'sı katıldığını, % 19,6'sı kararsız kaldığını, % 23,2'si katılmadığını, % 16,1'i kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 1'i kesinlikle katıldığını, % 2,7'si katıldığını, % 6,2'si kararsız kaldığını, % 7,1'i katılmadığını, % 1,8'i kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yöneticilerin ve personellerin büyük çoğunluğu “**Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planında Belirlenen İlkeler Ülke Gerçekleri İle Büyük Ölçüde Uyumludur**” düşüncesine sahip değildir.

Stratejik planlama yapılırken buldukları ülkenin coğrafi, fiziki ve ekonomik şartları da düşünülmesi gerekmektedir. Anket sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda; Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planları hazırlanırken, Türkiye'nin yaşam koşulları ve diğer gerçeklerinin yeterli düzeyde ele alınmadığı kanısına varılmıştır.

Soru 14: Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı Büyük Ölçüde Başarılı Olacaktır.

Tablo 3.19. “Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı Büyük Ölçüde Başarılı Olacaktır” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	4	3,5	91 81,2
	Katılıyorum	24	21,4	
	Kararsızım	31	27,7	
	Katılmıyorum	21	18,8	
	Kesinlikle Katılmıyorum	11	9,8	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	-	-	21 18,8
	Katılıyorum	8	7,1	
	Kararsızım	8	7,1	
	Katılmıyorum	3	2,7	
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,9	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.19.**'da gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 3,5'i kesinlikle katıldığını, % 21,4'ü katıldığını, % 27,7'si kararsız kaldığını, % 18,8'i katılmadığını, % 9,8'i kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 7,1'i katıldığını, % 7,1'i kararsız kaldığını, % 2,7'si katılmadığını, % 1,9'u kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, personellerin büyük çoğunluğu “**Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı Büyük Ölçüde Başarılı Olacaktır**” düşüncesinde kararsız kalmakta iken yöneticilerden 8'er kişinin oluşturduğu iki grup aynı konuya katılmakta ve kararsız kalmaktadırlar.

Stratejik plan, kuruluşun ileride nerede olmak istediğine karar vererek bu amaçlar doğrultusunda izlemesi gereken yol ve yöntemlerden oluşur. Buradaki değerlendirmeler göz önünde bulundurulacak olursa, Milli Eğitim Bakanlığı'nın amaç ve hedefleri doğrultusunda hazırlanan stratejik planlar hakkında yeterli bilgilendirme yapmadığı kanısına varılmıştır.

Soru 15: Stratejik Planlama Sorumluluğu Başkasının Üzerine Atmaktır.

Anket değerlendirmeleri yapılırken, güvenilirlik analizinden geçemediği için, bu soru değerlendirilmeden çıkarılmıştır.

Soru 16: Stratejik Planlama İşe Uygun Personel Seçilmesini Sağlar.

Tablo 3.20. “Stratejik Planlama İşe Uygun Personel Seçilmesini Sağlar” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,5	91 81,2
	Katılıyorum	43	38,4	
	Kararsızım	21	18,8	
	Katılmıyorum	17	15,1	
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,4	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9	21 18,8
	Katılıyorum	8	7,1	
	Kararsızım	8	7,1	
	Katılmıyorum	4	3,7	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.20.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 4,5'i kesinlikle katıldığını, % 38,4'ü katıldığını, % 18,8'i kararsız kaldığını, % 15,1'i katılmadığını, % 4,4'ü kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 0,9'u kesinlikle katıldığını, % 7,1'i katıldığını, % 7,1'i kararsız kaldığını, % 3,7'si katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama İşe Uygun Personel Seçilmesini Sağlar**” düşüncesinde katılmakta iken yöneticilerden 8'er kişinin oluşturduğu iki grup aynı konuya katılmakta ve kararsız kalmaktadırlar.

Stratejik planlama yapılırken kuruluşun her kademesindeki çalışanların etkin katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla ve anket sonuçları değerlendirildiğinde; Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan personellerin, çalıştıkları işlere uygun olarak seçtikleri kanısına varılmıştır. ,

Soru 17: Stratejik Planlama Grup Çalışmalarını Etkin Kılar.

Tablo 3.21. “Stratejik Planlama Grup Çalışmalarını Etkin Kılar” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	7	6,2	91 81,2
	Katılıyorum	58	51,8	
	Kararsızım	12	10,7	
	Katılmıyorum	11	9,8	
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,7	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,8	21 18,8
	Katılıyorum	14	12,5	
	Kararsızım	3	2,7	
	Katılmıyorum	1	0,9	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.21.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 6,2'si kesinlikle katıldığını, % 51,8'i katıldığını, % 10,7'si kararsız kaldığını, % 9,8'i katılmadığını, % 2,7'si kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 1,8'i kesinlikle katıldığını, % 12,5'i katıldığını, % 2,7'si kararsız kaldığını, % 0,9'u katılmadığını, % 0,9'u kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yönetici ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Grup Çalışmalarını Etkin Kılar**” düşüncesinde katılmaktadırlar.

Stratejik planlama yapılırken kuruluşun her kademesindeki çalışanların etkin katılımının sağlanması gerektiğinden ve çıkan anket sonuçlarının

değerlendirilmesinden; Milli Eğitim Bakanlığı’nda stratejik planlama hazırlama, uygulama ve denetim aşamalarında görev yapan personellerden oluşan grupların sonuçlara ulaşma konusunda daha başarılı olacağı kanısına varılmıştır.

Soru 18: Stratejik Planlama Yönetim İçerisinde Etkili İletişimi Arttırır.

Tablo 3.22. “Stratejik Planlama Yönetim İçerisinde Etkili İletişimi Arttırır” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	8	7,1	91 81,2
	Katılıyorum	48	42,9	
	Kararsızım	21	18,8	
	Katılmıyorum	13	11,6	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,8	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,8	21 18,8
	Katılıyorum	8	7,1	
	Kararsızım	6	5,4	
	Katılmıyorum	4	3,6	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.22.**’de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı’nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 7,1’i kesinlikle katıldığını, % 42,9’u katıldığını, % 18,8’i kararsız kaldığını, % 11,6’sı katılmadığını, % 0,8’i kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 1,8’i kesinlikle katıldığını, % 7,1’i katıldığını, % 5,4’ü kararsız kaldığını, % 3,6’sı katıldığını, % 0,9’u kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yönetici ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Yönetim İçerisinde Etkili İletişimi Arttırır**” düşüncesinde katılmaktadırlar.

Stratejik planlama yönetim kademesinin diğer personelle etkili ve verimli bir şekilde iletişimde olabilmesini gerektirir. Anket sonuçları göz önünde bulundurulduğunda;

Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik plan sürecinde üst kademelerde görev yapan kişilerin diğer personellerle etkili iletişim içinde olduğu kanısına varılmıştır.

Soru 19: Stratejik Planlama Günlük İşlerin Kolaylaşmasını Sağlar.

Tablo 3.23. “Stratejik Planlama Günlük İşlerin Kolaylaşmasını Sağlar” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	7	6,2	91 81,2
	Katılıyorum	46	41,1	
	Kararsızım	23	20,5	
	Katılmıyorum	13	11,6	
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9	21 18,8
	Katılıyorum	10	8,9	
	Kararsızım	6	5,4	
	Katılmıyorum	4	3,6	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
Toplam		112	100	

3.23.'da gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 6,2'si kesinlikle katıldığını, % 41,1'i katıldığını, % 20,5'i kararsız kaldığını, % 11,6'sı katılmadığını, % 1,8'i kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 0,9'u kesinlikle katıldığını, % 8,9'u katıldığını, % 5,4'ü kararsız kaldığını, % 3,6'sı katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yönetici ve personellerin büyük çoğunluğu “Stratejik Planlama Günlük İşlerin Kolaylaşmasını Sağlar” düşüncesinde katılmaktadırlar.

Stratejik plan, kuruluşun ulaşmak istediği amaçları belirleyerek bu amaçlar doğrultusunda izlemesi gereken yol ve yöntemlerden oluştuğunu düşünürsek, yapılması gereken işlemler bir düzen içerisinde planlanarak uygulanır. Buradaki değerlendirmeler ve anket sonuçları göz önünde bulundurulacak olursa, Milli Eğitim

Bakanlığı'nın süreç içerisinde yürütmekte olduğu günlük işlemlerin kolay sonuçlandığı kanısına varılmıştır.

Soru 20: Stratejik Planlama Yapılırken Çalışanların Görüş Düşünce ve Önerilerine Önem Verilmiştir.

Tablo 3.24. “Stratejik Planlama Yapılırken Çalışanların Görüş Düşünce ve Önerilerine Önem Verilmiştir” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,7	91 81,2
	Katılıyorum	23	20,5	
	Kararsızım	23	20,5	
	Katılmıyorum	26	23,2	
	Kesinlikle Katılmıyorum	16	14,3	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	1	1	21 18,8
	Katılıyorum	4	3,6	
	Kararsızım	8	7,1	
	Katılmıyorum	7	6,2	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.24.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 2,7'si kesinlikle katıldığını, % 20,5'i katıldığını, % 20,5'i kararsız kaldığını, % 23,2'si katılmadığını, % 14,3'ü kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 1'i kesinlikle katıldığını, % 3,6'sı katıldığını, % 7,1'i kararsız kaldığını belirtirken, % 6,2'si katılmadığını, % 0,9'u kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Yapılırken Çalışanların Görüş Düşünce ve Önerilerine Önem Verilmiştir**” düşüncesinde katılmadıklarını belirtirken, yöneticilerin büyük çoğunluğu ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

Stratejik planlama yapılırken, kuruluşun içinde ve dışındaki tüm paydaşların sürece katılımlarının sağlanmasının gerekli olduğu düşüncesinden ve anket değerlendirme

sonuçlarından hareketle, Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlarını hazırlarken etkileşimde bulunduğu iç ve dış paydaşlarının etkin katılımını sağlamadığı kanısına varılmıştır.

Soru 21: Stratejik Planlama Hakkında Yeterli Düzeyde Bilgi Sahibiyim.

Tablo 3.25. “Stratejik Planlama Hakkında Yeterli Düzeyde Bilgi Sahibiyim” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,7	91 81,2
	Katılıyorum	22	19,6	
	Kararsızım	30	26,8	
	Katılmıyorum	25	22,3	
	Kesinlikle Katılmıyorum	11	9,8	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,8	21 18,8
	Katılıyorum	3	2,7	
	Kararsızım	9	8,0	
	Katılmıyorum	6	5,4	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.25.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 2,7'si kesinlikle katıldığını, % 19,6'sı katıldığını, % 26,8'i kararsız kaldığını, % 22,3'ü katılmadığını, % 9,8'i kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 1,8'i kesinlikle katıldığını, % 2,7'si katıldığını, % 8,0'ı kararsız kaldığını, % 5,4'ü katılmadığını, % 0,9'u kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yönetici ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Hakkında Yeterli Düzeyde Bilgi Sahibiyim**” düşüncesinde kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Stratejik plan belirlenirken kuruluş içerisinde görev yapan kişilere sürecin verimliliği açısından süreç hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. Anket sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı hazırlanırken

görev yapan personellerine süreç hakkında yeterli düzeyde bilgi ve eğitim verilmemiş olduğu kanısına varılmıştır.

Soru 22: Stratejik Planlama Hazırlanırken Çalışanlara Kurum İçi Eğitim Verilmiştir.

Tablo 3.26. “Stratejik Planlama Hazırlanırken Çalışanlara Kurum İçi Eğitim Verilmiştir” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,5	91 81,2
	Katılıyorum	15	13,2	
	Kararsızım	20	17,9	
	Katılmıyorum	33	29,5	
	Kesinlikle Katılmıyorum	18	16,1	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	-	-	21 18,8
	Katılıyorum	4	3,7	
	Kararsızım	8	7,1	
	Katılmıyorum	8	7,1	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.26.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 4,5'i kesinlikle katıldığını, % 13,2'si katıldığını, % 17,9'u kararsız kaldığını, % 29,5'i katılmadığını, % 16,1'i kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 3,7'si katıldığını, % 7,1'i kararsız kaldığını, % 7,1'i katılmadığını, % 0,9'u kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Hazırlanırken Çalışanlara Kurum İçi Eğitim Verilmiştir**” düşüncesine katılmadığını belirtmiş, yöneticilerin ise 8'er kişisi ise aynı konuda kararsız olduklarını ve katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Stratejik plan hazırlandıktan sonra kurum çalışanlarına süreç hakkında bilgi verilerek onlardan ne tür beklentiler olduğu ayrıca belirtmelidir. Söz konusu olan

bilgilendirmeleri de kuruluşun kendi içerisinde hazırlayacağı kurum içi eğitimlerle yapmalıdır. Bu değerlendirmeler ve anket sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı hazırlanırken görev yapan personellerine süreç hakkında gerekli olan bilgi ve eğitimi vermemiş olduğu kanısına varılmıştır.

Soru 23: Stratejik Planlamanın Anlamı Önemi ve Nasıl Yapılacağı Hakkında Proje Ekibi Tarafından Bilgilendirildim.

Tablo 3.27. “Stratejik Planlamanın Anlamı Önemi ve Nasıl Yapılacağı Hakkında Proje Ekibi Tarafından Bilgilendirildim” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,8	91 81,2
	Katılıyorum	7	6,2	
	Kararsızım	14	12,5	
	Katılmıyorum	40	35,7	
	Kesinlikle Katılmıyorum	28	25,0	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9	21 18,8
	Katılıyorum	3	2,7	
	Kararsızım	1	0,9	
	Katılmıyorum	14	12,5	
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.27.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 1,8'i kesinlikle katıldığını, % 6,2'si katıldığını, % 12,5'i kararsız kaldığını belirtirken % 35,7'si katılmadığını, % 25,0'ı kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 0,9'u kesinlikle katıldığını, % 2,7'si katıldığını, % 0,9'u kararsız kaldığını, % 12,5'i katılmadığını ve % 1,8'i kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yönetici ve personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlamanın Anlamı Önemi ve Nasıl Yapılacağı Hakkında Proje Ekibi Tarafından Bilgilendirildim**” düşüncesine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Stratejik plan hazırlandıktan sonra kurum çalışanlarına süreç hakkında bilgi verilerek onlardan ne tür beklentiler olduğu ayrıca belirtilmelidir. Bu değerlendirmeler ve anket sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı hazırlandıktan sonra görev yapan personellere süreç hakkında herhangi bir eğitim verilmemiş olduğu kanısına varılmıştır.

Soru 24: Stratejik Planlama Sürecinde Mevcut Durum Hakkında Düzenli Olarak Bilgilendirildim.

Tablo 3.28. “Stratejik Planlama Sürecinde Mevcut Durum Hakkında Düzenli Olarak Bilgilendirildim” ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,5	91 81,2
	Katılıyorum	5	4,5	
	Kararsızım	18	16,1	
	Katılmıyorum	32	28,6	
	Kesinlikle Katılmıyorum	33	29,5	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,9	21 18,8
	Katılıyorum	2	1,7	
	Kararsızım	2	1,8	
	Katılmıyorum	14	12,5	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	
<u>Toplam</u>		<u>112</u>	<u>100</u>	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.28.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 2,5'i kesinlikle katıldığını, % 4,5'i katıldığını, % 16,1'i kararsız kaldığını, % 28,6'sı katılmadığını belirtirken, % 29,5'i ise kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 1,9'u kesinlikle katıldığını, % 1,7'si katıldığını, %1,8'i kararsız kaldığını, % 12,5'i katılmadığını ve % 0,9'u kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, personellerin büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlama Sürecinde Mevcut Durum Hakkında Düzenli Olarak Bilgilendirildim**” düşüncesine kesinlikle

katılmadığını, yöneticilerin büyük çoğunluğu ise aynı konuda katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Stratejik plan hazırlandıktan sonra süreç hakkında belirli aralıklarla kurum çalışanlarına bilgi verilerek, yapılan faaliyetler konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Bu değerlendirmeler ve anket sonuçları göz önünde bulundurularak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı hazırlandıktan sonra görev yapan personellere hem sürecin başında hem de sürecin devamında herhangi bir şekilde bilgilendirme yapılmamış olduğu kanısına varılmıştır.

Soru 25: Personel ve Yöneticiler Stratejik Planlama Uygulamasında Teşvik Edilmektedir.

Tablo 3.29. "Personel ve Yöneticiler Stratejik Planlama Uygulamasında Teşvik Edilmektedir" ifadesinin dağılımı

Görevi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Personel	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,5	91 81,2
	Katılıyorum	18	16,1	
	Kararsızım	22	19,6	
	Katılmıyorum	25	22,3	
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	18,7	
Yönetici	Kesinlikle Katılıyorum	-	-	21 18,8
	Katılıyorum	6	5,4	
	Kararsızım	4	3,6	
	Katılmıyorum	9	8,0	
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.29.**'da gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel olarak görev yapan 91 kişiden % 4,5'i kesinlikle katıldığını, % 16,1'i katıldığını, % 19,6'sı kararsız kaldığını belirtirken, % 22,3'ü katılmadığını, % 18,7'si ise kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Yönetici olarak görev yapan 21 kişiden % 5,4'ü katıldığını, % 3,6'sı kararsız kaldığını, % 8,0'ı katılmadığını ve % 1,8'i de

kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, yönetici ve personellerin büyük çoğunluğu “**Personel ve Yöneticiler Stratejik Planlama Uygulamasında Teşvik Edilmektedir**” düşüncesine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Stratejik planlama süreci hakkında kurum çalışanlarına gerekli bilgiler verilerek, süreci başarıya ulaştırabilmek açısından, çalışanları teşvik etme çalışmaları yapılmalıdır. Bu değerlendirmeler ve anket sonuçları göz önünde bulundurularak, Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlama sürecinde çalışanları teşvik edici uygulamalar yapılmadığı kanısına varılmıştır.

3.6.2. Farklı Evren ve Örneklem Grubuna Uygulanan Aynı 2 Sorunun Karşılaştırması

4.4. Anketin hazırlanması bölümünde, söz konusu anket soruları hazırlanırken bazı kaynaklardan yararlanıldığından bahsedilmiştir. Bu kaynaklardan birisi de, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Yüksek Lisans Programında yüksek lisans yapmakta olan Arslan BAYRAM’ın “Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde stratejik planlamanın uygulanmasına ilişkin öğretim müfettişleri, yönetici ve diğer çalışanların görüşleri” konulu tezinde uygulamış olduğu anket çalışmasıdır.

Bu çalışmada kullanılan 3 madde, yeni yapılan anket çalışmasında da aynen kullanılmıştır. Kullanılan sorulardan bir tanesi güvenlik analizinden geçemediği için değerlendirmeye alınmamış olup, diğer iki soruda geçen 8. soruda cinsiyet faktörleri ve 10. soruda hizmet yılı faktörleri ile tekrar inceleyerek karşılaştıracamız.

Soru 8: Stratejik Planlama Kurumun Tüm Genel Müdürlüklerinin Zaman İçerisinde Gelişimi, Diğer Genel Müdürlüklerle Karşılaştırmalı Olarak Performans Ölçütleri Kullanılarak Düzenli Olarak Analiz Edilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarına uygulanan anket çalışmasında;

Tablo 3.30. “Stratejik Planlama Kurumun Tüm Genel Müdürlüklerinin Zaman İçerisinde Gelişimi, Diğer Genel Müdürlüklerle Karşılaştırmalı Olarak Performans Ölçütleri Kullanılarak Düzenli Olarak Analiz Edilmektedir” ifadesinin dağılımı - 1

Cinsiyet		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Kadın	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,7	67 59,8
	Katılıyorum	34	30,3	
	Kararsızım	15	13,4	
	Katılmıyorum	13	11,6	
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	
Erkek	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,7	45 40,2
	Katılıyorum	14	12,5	
	Kararsızım	13	11,6	
	Katılmıyorum	13	11,6	
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.30.**'da gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan 67 kadından % 2,7'si kesinlikle katılmadığını, % 30,3'ü katıldığını, % 13,4'ü kararsız kaldığını, % 11,6'sı katılmadığını ve % 1,8'i kesinlikle katılmadığını bildirmiştir. Görev yapan 45 erkekte % 2,7'si kesinlikle katıldığını, % 12,5'i katıldığını, % 11,6'sı kararsız kaldığını belirtirken, % 11,6'sı katılmadığını ve % 1,8'i kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, kadın ve erkek çalışanların büyük çoğunluğu “Stratejik Planlama Kurumun Tüm Genel Müdürlüklerinin Zaman İçerisinde Gelişimi, Diğer Genel Müdürlüklerle Karşılaştırmalı Olarak Performans Ölçütleri Kullanılarak Düzenli Olarak Analiz Edilmektedir” düşüncesine sahiptir.

Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına uygulanan anket çalışmasında ise;

Tablo 3.31. Cinsiyete göre “Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmekte” ifadesinin dağılımı - 2

Cinsiyet		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
Kadın	Tam	-	-	206 39,9
	Çok	58	28,2	
	Orta	46	22,3	
	Az	58	28,2	
	Hiç	44	21,4	
Erkek	Tam	1	0,3	310 60,1
	Çok	62	20,0	
	Orta	96	31,0	
	Az	101	32,6	
	Hiç	50	16,1	
Toplam		510	100	

Tablo 3.31.’de “Stratejik Planlama Kurumun Tüm Genel Müdürlüklerinin Zaman İçerisinde Gelişimi, Diğer Genel Müdürlüklerle Karşılaştırmalı Olarak Performans Ölçütleri Kullanılarak Düzenli Olarak Analiz Edilmektedir” düşüncesine Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde çalışan kadınların % 28,2’sini oluşturan iki farklı grup çok katıldıklarını ve az katıldıklarını belirtmişken, erkeklerin % 32,6’sını oluşturan grup ise az katıldıklarını belirtmişlerdir. Buradaki değerlendirmeye göre, kadınlardan oluşan grup erkeklerden oluşan gruba göre % 0,9 daha fazla bu görüşe katılmadıklarını bildirmişlerdir.

İki farklı anket çalışmasında çıkan sonuçlardan; stratejik plan çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatındaki genel müdürlüklerin birbirleri ile performans karşılaştırmaları yapılarak düzenli olarak kontrol edilmekte iken, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki bölümlerin birbiri ile performans karşılaştırmaları ve bu performansların kontrolleri düzenli olarak yapılmadığı kanısına varılmıştır.

Soru 10: Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur.

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarına uygulanan anket çalışmasında;

Tablo 3.32. “Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur” ifadesinin dağılımı - 1

Görevi Süresi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
1 Yıla Kadar	Kesinlikle Katılıyorum	-	-	13 11,6
	Katılıyorum	7	6,2	
	Kararsızım	6	5,4	
	Katılmıyorum	-	-	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
1 - 5 Yıl	Kesinlikle Katılıyorum	-	-	17 15,2
	Katılıyorum	8	7,1	
	Kararsızım	6	5,4	
	Katılmıyorum	2	1,8	
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	
6 – 20 Yıl	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,8	50 44,6
	Katılıyorum	27	24,1	
	Kararsızım	12	10,7	
	Katılmıyorum	7	6,2	
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	
20 Yıl ve Üzeri	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9	32 28,6
	Katılıyorum	20	17,8	
	Kararsızım	6	5,4	
	Katılmıyorum	5	4,5	
	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
Toplam		112	100	

Bu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirme tablosu, **Tablo 3.32.**'de gösterilmiştir. Bu tabloda çıkan sonuçlara göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan 1 yıldan az süredir görev yapan 13 kişiden 7 kişi katıldığını, 6 kişi kararsız kaldığını belirtmiştir. 1 yıl ile 5 yıl arasında görev yapan 17 kişiden 8 kişi katıldığını, 6 kişi kararsız kaldığını, 2 kişi katılmadığını, 1 kişi kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. 6 yıl ile 20 yıl arasında görev yapan 50 kişiden 2 kişi kesinlikle katıldığını, 27 kişi katıldığını, 12 kişi kararsız kaldığını, 7 kişi

katılmadığını ve 2 kişi kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. 20 yıl ve üzeri süredir görev yapan 32 kişiden 1 kişi kesinlikle katıldığını, 20 kişi katıldığını, 6 kişi kararsız kaldığını ve 5 kişi de katılmadığını belirtmiştir. Burada çıkan sonuçlara göre, hizmet yılı ne olursa olsun Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışanların büyük çoğunluğu “**Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur**” düşüncesine sahiptir.

Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına uygulanan anket çalışmasında ise;

Tablo 3.33. “Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur” ifadesinin dağılımı - 2

Görevi Süresi		SIKLIK (f)	YÜZDE (%)	TOPLAM (f / %)
1 – 3 Yıl	Hiç	12	14,8	81 15,7
	Az	30	37,0	
	Orta	14	17,3	
	Çok	5	6,2	
	Tam	20	24,7	
4 - 6 Yıl	Hiç	19	24,1	79 15,3
	Az	24	30,4	
	Orta	22	27,8	
	Çok	13	16,5	
	Tam	1	1,3	
7 - 9 Yıl	Hiç	5	8,5	59 11,4
	Az	22	37,3	
	Orta	13	22,0	
	Çok	14	23,7	
	Tam	5	8,5	
10 Yıl ve Üzeri	Hiç	36	12,1	297 57,6
	Az	100	33,7	
	Orta	65	21,9	
	Çok	52	17,5	
	Tam	44	14,8	
Toplam		<u>112</u>	<u>100</u>	

Tablo 3.33.'de “**Stratejik Planlar Kalkınma Planları İle Uyumludur**” düşüncesine Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde 1 - 3 yıl arasında görev yapan 81 kişiden 12 kişi hiç katılmadığını, 30 kişi az katıldığını, 14 kişi orta düzeyde katıldığını, 5 kişi çok katıldığını ve 20 kişi tam katıldığını. 4 yıl ile 6 yıl arasında görev yapan 79 kişiden 19 kişi hiç katılmadığını, 24 kişi az katıldığını, 22 kişi orta düzeyde katıldığını, 13 kişi çok katıldığını ve 1 kişi tam katıldığını belirtmiştir. 7 - 9 yıl arasında görev yapan 59 kişiden 5 kişi hiç katılmadığını, 22 kişi az katıldığını, 13 kişi orta düzeyde katıldığını, 14 kişi çok katıldığını ve 5 kişi tam katıldığını belirtmiştir. 10 yıl ve üzeri süredir görev yapan 297 kişiden 36 kişi hiç katılmadığını, 100 kişi az katıldığını, 65 kişi orta düzeyde katıldığını, 52 kişi çok katıldığını ve 44 kişi tam katıldığını belirtmiştir Buradaki değerlendirmeye göre hizmet yılı ne olursa olsun Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanların büyük çoğunluğu bu görüşe az katılmaktadırlar.

İki farklı anket çalışmasında çıkan sonuçlardan; “**Stratejik planlar, kalkınma planları ile uyumludur**” ifadesine Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanları çoğunluk olarak katılmakta iken, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapanlar ise çoğunluk olarak bu ifadeye az katıldıklarını bildirmişlerdir.

Hükûmet tarafından belirlenen kalkınma planları ile kamu kurumlarının belirlemiş olduğu stratejik planlar arasında çakışma yaşanmaması için birlikte hareket ederek koordineli olarak çalışmaları gerekmektedir. Böyle bir gerekliliğe rağmen iki farklı anket çalışmasında çıkan sonuçların da değerlendirmesi dikkate alındığında; bakanlık tarafından uygulanan stratejik planların hükûmetin uygulamakta olduğu kalkınma planları ile bağlantılı olmadığı kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama süreci hakkında kurum çalışanlarına gerekli bilgiler verilerek, süreci başarıya ulaştırabilmek açısından, çalışanları teşvik etme çalışmaları yapılmalıdır. Bu değerlendirmeler ve anket sonuçları göz önünde bulundurularak, Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlama sürecinde çalışanları teşvik edici uygulamalar yapılmadığı kanısına varılmıştır.

3.7. Anket Bulguları

Analiz sonucunda Milli Eğitim Bakanlığının, kendisinden daha üst düzeyde bulunan kurumlar tarafından kolay denetlenebilmesi ve hesap verebilirlik düzeylerinin arttırılması yönünden stratejik planlama yapılmasının gereklilik olduğu kanısına varılmıştır.

Buradan çıkan değerlendirmeye; tüm kurumlarda olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı'nın da değişen yaşam ve ülke koşullarına göre hareket edebilmek ve çağın gerisinde kalmamak açısından, yeni projeler üretmesi gerekmektedir. Hazırlanan stratejik planlamada da bu durumlar dikkate alınarak yeni projeler üretilmesinin faydalı olacağı kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama yapmak kurumun geleceğini görerek buna uygun kendine yol planı çizmesi demektir. Bu nedenle tüm kurumlarda olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığında da stratejik planlama yapmanın kurumun iş başarısını arttırdığı kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama yaparken tüm koşullar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sebepten de Milli Eğitim Bakanlığında stratejik planlama yapılırken her türlü koşulun dikkate alındığı görüşünden yola çıkılarak, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirlenmiş olduğu kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama gelecekte karşılaşılabilecek olası her duruma hazırlıklı olarak buna uygun planlar yapmayı gerektirir. Bu sebepten de Milli Eğitim Bakanlığında stratejik planlama yapılırken her türlü koşula hazırlıklı olduğu görüşünden yola çıkılmış ve ileride belirsiz olarak değerlendirilebilecek durumların oluşmasının önüne geçildiği kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama yapılması yeniliklere ve gelişmelere açık olmak anlamına gelmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı Türkiye'nin eğitimden sorumlu bakanlığı olduğundan, stratejik planlamasını yaparken sorumlu olduğu eğitim faaliyetlerini yenilik ve gelişmelerle takip ederek, kalite artışına yönelik çalışmalar yaptığı kanısına varılmıştır.

Stratejik plan belirlendikten sonra, uygulanan her birimin belirli aralıklarla kontrol edilmesi ve karşılaştırmaların yapılması gerekir. Yöneticilerin, diğer personellere göre üst birimlerden gelen emir ve talimatlara daha fazla hâkim olduğu ve yapılan akette yer alan yönetici görüşlerine dayanılarak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın birimlerinde, bu denetimlerin ve karşılaştırmaların düzenli olarak yapılmadığı kanısına varılmıştır.

Hükûmetin belirlemiş olduğu kalkınma planları ile kamu kurumlarının belirlemiş olduğu stratejik planlarda çakışma yaşanmaması için birbiri ile uyumlu olmak zorundadır. Anket değerlendirme sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlarının kalkınma planları ile uyumlu bir şekilde hazırlandığı kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama yapılırken, kuruluşun içinde ve dışında bulunarak etkileşimde olunan tüm paydaşların sürece katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Anket değerlendirme sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlarını hazırlarken etkileşimde bulunduğu iç ve dış paydaşlarının etkin katılımını sağlamadığı kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama yapılırken, kuruluşun dışındaki paydaşlardan olarak kabul edebileceğimiz kamuoyunun da sürece katılarak katkı sağlaması gerekmektedir. Anket değerlendirme sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planları hazırlanırken, kamuoyunun görüşlerinin yeterli düzeyde almadığı kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama yapılırken buldukları ülkenin coğrafi, fiziki ve ekonomik şartları da düşünülmesi gerekmektedir. Anket sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda; Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planları hazırlanırken, Türkiye'nin yaşam koşulları ve diğer gerçeklerinin yeterli düzeyde ele alınmadığı kanısına varılmıştır.

Stratejik plan, kuruluşun ileride nerede olmak istediğine karar vererek bu amaçlar doğrultusunda izlemesi gereken yol ve yöntemlerden oluşur. Buradaki değerlendirmeler göz önünde bulundurulacak olursa, Milli Eğitim Bakanlığı'nın

amaç ve hedefleri doğrultusunda hazırlanan stratejik planlar hakkında yeterli bilgilendirme yapılmadığı kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama yapılırken kuruluşun her kademesindeki çalışanların etkin katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla ve anket sonuçları değerlendirildiğinde; Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan personellerin, çalıştıkları işlere uygun olarak seçtikleri kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama yapılırken kuruluşun her kademesindeki çalışanların etkin katılımının sağlanması gerektiğinden ve çıkan anket sonuçlarının değerlendirilmesinden; Milli Eğitim Bakanlığı'nda stratejik planlama hazırlama, uygulama ve denetim aşamalarında görev yapan personellerden oluşan grupların sonuçlara ulaşma konusunda daha başarılı olacağı kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama yönetim kademesinin diğer personelle etkili ve verimli bir şekilde iletişimde olabilmesini gerektirir. Anket sonuçları göz önünde bulundurulduğunda; Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik plan sürecinde üst kademelerde görev yapan kişilerin diğer personellerle etkili iletişim içinde olduğu kanısına varılmıştır.

Stratejik plan, kuruluşun ulaşmak istediği amaçları belirleyerek bu amaçlar doğrultusunda izlemesi gereken yol ve yöntemlerden oluştuğunu düşünürsek, yapılması gereken işlemler bir düzen içerisinde planlanarak uygulanır. Buradaki değerlendirmeler ve anket sonuçları göz önünde bulundurulacak olursa, Milli Eğitim Bakanlığı'nın süreç içerisinde yürütmekte olduğu günlük işlemlerin kolay sonuçlandığı kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama yapılırken, kuruluşun içinde ve dışındaki tüm paydaşların sürece katılımlarının sağlanmasının gerekli olduğu düşüncesinden ve anket değerlendirme sonuçlarından hareketle, Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlarını hazırlarken etkileşimde bulunduğu iç ve dış paydaşlarının etkin katılımını sağlamadığı kanısına varılmıştır.

Stratejik plan belirlenirken kuruluş içerisinde görev yapan kişilere sürecin verimliliği açısından süreç hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. Anket sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı hazırlanırken

görev yapan personellerine süreç hakkında yeterli düzeyde bilgi ve eğitim verilmemiş olduğu kanısına varılmıştır.

Stratejik plan hazırlandıktan sonra kurum çalışanlarına süreç hakkında bilgi verilerek onlardan ne tür beklentiler olduğu ayrıca belirtilmelidir. Söz konusu olan bilgilendirmeleri de kuruluşun kendi içerisinde hazırlayacağı kurum içi eğitimlerle yapmalıdır. Bu değerlendirmeler ve anket sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı hazırlanırken görev yapan personellerine süreç hakkında gerekli olan bilgi ve eğitimi vermemiş olduğu kanısına varılmıştır.

Stratejik plan hazırlandıktan sonra kurum çalışanlarına süreç hakkında bilgi verilerek onlardan ne tür beklentiler olduğu ayrıca belirtilmelidir. Bu değerlendirmeler ve anket sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı hazırlandıktan sonra görev yapan personellere süreç hakkında herhangi bir eğitim verilmemiş olduğu kanısına varılmıştır.

Stratejik plan hazırlandıktan sonra süreç hakkında belirli aralıklarla kurum çalışanlarına bilgi verilerek, yapılan faaliyetler konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Bu değerlendirmeler ve anket sonuçları göz önünde bulundurularak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı hazırlandıktan sonra görev yapan personellere hem sürecin başında hem de sürecin devamında herhangi bir şekilde bilgilendirme yapılmamış olduğu kanısına varılmıştır.

Stratejik planlama süreci hakkında kurum çalışanlarına gerekli bilgiler verilerek, süreci başarıya ulaştırabilmek açısından, çalışanları teşvik etme çalışmaları yapılmalıdır. Bu değerlendirmeler ve anket sonuçları göz önünde bulundurularak, Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlama sürecinde çalışanları teşvik edici uygulamalar yapılmadığı kanısına varılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada, ülkeler sürekli yeni teknolojiler üreterek her alanda yeni yöntemler uygulama çabasına girmişlerdir. Bu tezin genel amacı Türk eğitim sisteminin dünyadaki bu süreçte edinmeye çalıştığı yer ve bu yere sahip olma yöntemleri üzerinde durarak Türkiye'ye ne gibi yararlar sağladığını ortaya koymaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı belirlenirken, politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi ile birlikte amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışıyla bütçeleme geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplere duyarlılığın artırılması, hesap verebilme sorumluluğunun oluşturulması amaçlanmıştır.

Stratejik planın kurum içerisinde başarı sağlayabilmesi için başta üst yöneticiler olmak üzere tüm kademelerde görev yapan personelin planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama, Bakanlık içerisinde, İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nde ve bağlı okullarda belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemelidir. Yöneticilerin inanmadığı ve çalışanların tümüyle sahiplenmediği bir planın, daha önceki dönemlerde de değişik konularda zaman zaman yapılmış olup, hayata geçirilmemiş pek çok işlevsiz plandan farklı görünmemektedir (http://sgb.MEB.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf, 19.06.2012). Uygulanmış olan ankette, Milli Eğitim Bakanlığı'nın kendi bünyesinde görev yapan yönetici ve personellere, stratejik planlama sürecini sahiplenebilmeleri için yeterli stratejik planlama bilinci ve bilgisi oluşturma çalışmaları yapıp yapmadığı araştırılmaya çalışılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planını hayata geçirirken uyguladığı yöntemlerinden bazılarının diğer kurumlarının uyguladığı yöntemlerden daha etkin sonuçlar verdiği, ancak bazı yöntemlerin ise bazı etkenlerden dolayı yetersiz kaldığı görülmüştür. Bunlara ilişkin olarak şunlar söylenebilir:

Stratejik plan uygulama ekibi açısından:

Yapılan anket değerlendirmeleri ve yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda, stratejik planı hazırlayan koordinasyon ekip ile alt birimlerde uygulayıcı olarak görev yapan ekiplerin yüz yüze görüşerek, ulaşılmak istenilen hedeflerin gerçekçilik, ulaşılabilirlik, önemlilik gibi konuları tek tek gözden geçirerek fikir alışverişi yoluyla fikir birliğine varmalarının sağlanması sürecin verimliliği açısından olumlu olacağı kanaatine varılmıştır.

Denetim açısından:

Birimlerdeki işleyişlerin gözlemlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre; Bulunulan yıl içinde ulaşılmak istenilen hedeflerden ne kadarlık kısmına, ne düzeyde ulaşıldığına ait kontrollerin kağıt üzerindeki prosedür uygulamasından ileri gidilmediği fark edilmiştir. Bu durum göz önüne alınarak stratejik plan uygulama ekibi tarafından yetkilendirilen kişilerin, yıllık programların uzun vadedeki stratejik plana uygunluğunu belirli aralıklarla sadece yazışmalar yaparak değil birebir o birimlerle görüşmeler yaparak kontrol etmeleri yerinde olacaktır.

Ayrıca denetimlerin, yıllık olarak belirlenen hedeflere ait uygulama sonuçlarının faaliyet raporları ile birlikte tüm birimlerin kullanımına açılması sağlanmalıdır. Uygulanan faaliyetlerin objektiflik, gerçekçilik ve ulaşılabilirlik çerçevesinde uygulayıcı birimlerin birbirini denetlemesi sağlanmalıdır. Kısa ve uzun vadede gerçekleştirilecek tüm denetimler sonucunda ortaya konulacak olan, istenilen hedeflere ulaşılma oranlarını içeren geniş bir faaliyet raporu da kamuoyuyla paylaşılmalıdır.

Sorumluluklar açısından:

Kumun her biriminde ve kademesinde görev yapan kişilerin çalıştıkları birimler içerisinde yapmaları gereken işlerine ait görev tanımları ve bu birimlerin Milli Eğitim Bakanlığı içerisindeki sorumlulukları en baştan ayrı ayrı ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın teşkilat yapısı çok büyük olduğundan kişi bazlı sorumluluk tanımlaması yapmak pek mümkün olmadığından, birim bazlı sorumluluk

tanımlaması yapılmaktadır. Yetişmiş personellerin sık sık yer değiştirmesi nedeniyle kişilere birebir sorumluluk yüklenmesi de çeşitli sıkıntılara sebep olmaktadır.

Her birimin hazırlaması gereken stratejik planlamayı hazırlayarak bu konuda sorumlu olan kişilerden savunma alınması; stratejik planı başarılı bir şekilde uygulayabilen sorumlu personellerin ve birimlerin ödüllendirilerek, en iyi örneklerin kamuoyuyla paylaşılması gibi etkenler stratejik planın verimliliğinin artırılması açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Bilgiye erişim açısından:

Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planlama aşamasında kullanmış olduğu tüm kanun, mevzuat, temel dokümanlar, kılavuz kitaplar, örnek plan, form, materyaller gibi her türlü araç ve gereçlerin stratejik planda yer alan tüm kullanıcıların rahatça temin edebilmesine elverişli olmalıdır. Birimlerin stratejik plandan sorumlu olan yetkili personelleri gerektiğinde bu dokümanlara rahatlıkla ulaşabilmeli ve birimlerinin stratejik planını güçlendirmeye yönelik çalışmalarını sürdürebilmelidir.

Bütçe açısından:

5018 sayılı yasaya göre; plan ile bütçenin birbirine tam olarak bağlandığı dokümana "stratejik plan" adı verilmektedir. Yani stratejik plan hazırlanırken ulaşılmak istenilen tüm amaç ve hedeflere ilerleme aşamasında belirli düzeylerde harcamalar ortaya çıkacaktır. Sürecin ileriki aşamalarında gerekli olacak olan yeterli düzeydeki bütçe, öngörülü olunarak stratejik planın oluşturulması aşamasında belirlenmelidir. Bu nedenle önceden öngörüyle doğru olarak belirlenecek bütçe; söz konusu faaliyetlerin sonuçlarını doğru tahmin edebilmek açısından güvence sayılacaktır.

Kamu kurumlarında bütçe konusunda yaşanan temel sıkıntıların başında stratejik plan için yeterli bir bütçe ayırılmaması gelmektedir. Aynı sorun Milli Eğitim Bakanlığı'nda da geçerlidir.

Bu konuda Maliye Bakanlığı'nın da bütçeleme konusunda gerekli ve yeterli çalışmaları yapabilmesi için kendi içerisinde diğer kurumların bütçelerini de içine alan ayrı bir stratejik planlama yapması yerinde olacaktır. Böylece diğer kurumlar da stratejik planlarını belirlerken daha gerçekçi ve etkin planlar yapabileceklerdir.

Üst yönetimin desteği açısından:

Stratejik Planlamanın en önemli unsurlarının başında planın sahiplenilmesi gelmektedir. Çünkü stratejik plan bir koordinasyon işidir ve ancak tüm birimlerin katılımıyla gerçekleştirilebilir. Özellikle de birim amirlerinin stratejik planı ayrı bir birimin işiymiş gibi görmeyip, kendi birimlerinin de etkin katılımına ihtiyaç olduğunu bilerek destek vermeleri ve personelleriyle birlikte birimlerinin geleceğe en uygun şekilde hazırlanmasına yönelik çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Bu nokta üst yöneticiler tarafından stratejik plana sahip çıkılmadığı ve kendi birimlerinin işi olmadığı düşüncesiyle stratejik plana yeterince destek verilmediği kanısında varılmıştır.

Birim yöneticilerinin birimlerinde uygulanması gereken stratejik planları yeterli düzeyde araştırarak bilgi sahibi olmaları ve çalışanlarıyla bu bilgilerini paylaşarak birim içerisinde ortak bir vizyon oluşturmak üzere gerekli düzenlemeleri yapmaları yerinde olacaktır.

Kurumsal hafıza oluşturma:

Stratejik planın verimli ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi için ekipte görev alan kişilerin görev devamlılığı buradaki ikinci en önemli konudur.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitime yönelik bir kurum olmasından dolayı ve genel idari hizmetler sınıfındaki personel sayısının alt uygulama birimlerinde yetersiz olması sebebiyle, stratejik planlama ekibinde görevli personeller de genelde norm kadro fazlası konumunda bulunan öğretmenlerden oluşturulmuştur. Bu durum görevlendirmeli olarak görev yapan öğretmenlerin rotasyona tabi tutulması, kendi istekleri ile yer değiştirmek istemeleri, görevlendirme iptalleri gibi sebeplerden dolayı stratejik planlama konusunda yetişmiş personeller hakkında sıkıntı yaşanmaktadır. Oysa ki stratejik planlama sürecinin başında görevlendirilen kişilere eğitimler verilerek süreç hakkında bilgilendirme yapılmaktadır. Bu kişilerin görevlendirmelerinin sonlandırılması sonucunda sürekli yeni personeller gelmekte ve süreç geriye giderek tekrar tekrar personel yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Bu durum ise planlama sürecinin ilerlemesi açısından engel teşkil etmektedir.

Sürecin devamlılığının sağlanmasında sıkıntı yaşanmaması için, süreçte görevlendirilecek kişilerin kolay kolay değişmemesi sağlanmalıdır. Bunun için de görevlendirilecek personeller, yer değiştirme sıkıntısı olmayan genel idari hizmetler sınıfından seçilebilir veya öğretmen kökenli olsalar bile kendi istekleri ile uzun süre yer değiştirmelerini önleyecek çalışmalar yapılmalıdır.

Etkin paydaş analizi açısından:

Stratejik planlama yapılırken kurumun etkileşim içinde olduğu, iç ve dış paydaşlar ile kurumun etkilediği diğer kişi ve kurumlarla ilişkileri de tespit edilmelidir. İç paydaş olarak kurum içindeki çalışanların, dış paydaş olarak da koordineli çalışmakta olduğu diğer özel kuruluşlar ile kamu kuruluşları gibi müşteri konumundakilerin yani stratejik plandan etkilenen kişilerin görüşlerine de önem verilmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda dış paydaşlar olarak etkileşimde olduğu diğer kurumlar ile müşteri sayılabilecek öğrenci ve velilerin stratejik plandan ne şekilde etkilendiklerine dair sadece anket değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Oysa ki iç paydaş olarak; kurum çalışanlarından ast ve üst konumdaki personellerin, sürecin aşamalarında yaşamakta oldukları sıkıntılar birebir görüşülerek çözümlenmeye çalışılabilir. Dış paydaş olarak da, yetkilendirilecek yöneticiler, etkileşimde olunan kurumların yöneticileri ile yüz yüze görüşerek, stratejik planın kendi kurumlarına düşen kısmında ne gibi sıkıntılar yaşadıklarını ortaya koyarak çözüm yönüne gidilebilirler. Ayrıca müşteri olarak kabul edilen ve kurumun faaliyetlerinden asıl etkilenen kısım olan öğrenci ve velilere sadece anket doldurarak değil, onların yaşadıkları sorunları birebir anlatabilecekleri görevlilerin okullara gönderilmesi sağlanarak veya sorunlarını paylaşabildikleri ALO 147 MEBİM hattına gelen telefonlara ait verilerin değerlendirilmesini sağlamak stratejik planın sağlıklı yürütülmesi açısından daha etkili olacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi (MEBİM) ALO 147 hattına gelen talep, şikayet, görüş - öneri, ihbar ve bilgi edinme sorunları gibi konuların değerlendirmeye almakta ve sorun teşkil eden konuların yetkili merciler tarafından çözüme kavuşturulması sağlanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı Basın Müşavirliği MEBİM'e gelen telefonlar hakkında çok yerinde ve yeterli veriler oluşturmakta, bu verileri de

gerekli yerlere iletmektedir. Bu bakımdan stratejik planlama sürecinde söz konusu ihbar telefonlarının değerlendirilmesi ile sürecin daha etkin ve verimli yürüyeceği aşıkardır.

Durum analizi açısından:

Kuruma ve çevreye GZFT analizinin yapılmasındaki amaç, kurumun sahip olduğu Güçlü yönleri, Zayıf yönleri, Fırsat ve Tehditleri arasında ilişki kurarak stratejik planın uygulanırken bu kısımların dikkate alınmasını sağlamaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı birimlerinde uygulanan GZFT analizleri yapıldıktan sonra stratejik planın uygulanması aşamasında birimlerin, kendi zayıf yönlerinin diğer birimler tarafından görülmesini istememeleri veya yeterli denetim yapılamamasından dolayı, dışarıdan gelebilecek tehditleri göz ardı etmelerine sebep olmaktadır.

Bu bakımdan, birimlerin GZFT analizleri ile belirlenmiş olan zayıf yönleri ve tehditleri karşısında gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Böylece her birim kendi zayıf yönlerini güçlendirmeye odaklanarak, olası tehlikelere karşı hazırlıklı olacak ve kurumun stratejik planında kendi birimine düşen payı onararak zaman kaybetmek yerine aynı zamanı birimini geliştirmekte kullanacaktır.

MEB dışındaki etkenler:

Devletin hazırlamış olduğu kalkınma planı, bölgesel plan, politik hedefler gibi nedenlerden dolayı kuruluşların stratejik planlarında bazı aksaklıklar gerçekleşebilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda da 5 yıllık belirlenmiş olan stratejik planların başından sonuna kadar uygulanmasında bazı aksaklıklar oluşmuştur. Mesela, 2010 - 2014 yılları arasında uygulanması planlanan stratejik plana ait amaç ve hedeflerin belirlendiği tarihte var olan bölgesel ve genel kalkınma planları ile 2011 yılında ülke genelinde gerçekleştirilen seçim sonucunda yaşanan değişim, söz konusu amaç ve hedeflerde değişikliklerin yapılmasına sebep olmuştur. Buna bağlı olarak da kurumların, hükümetin belirlemiş olduğu eylem planına göre hareket etme zorunluluğundan dolayı, Milli Eğitim Bakanlığı kendi hazırlamış olduğu durum analizini kısmen göz ardı etmek durumunda kalmıştır.

Bu tür değişikliklerden etkilenmemek amacıyla, stratejik planların gerçekleştirilme tarihlerinin seçim tarihlerine göre ayarlanması, hkmetlere bağlı olarak değişen planlardaki sorunları büyük oranda ortadan kaldıracabilecektir. Ancak, erken seçim olması durumunda planlamalar için verilmiş olan süreler de kısalacağı için stratejik planın bazı aşamalarının yeterince dikkate alınmadan atlanmasına ve etkinliğin azalmasına da neden olacaktır.

Buna benzer başka bir konu da; genel seçimlerden farklı tarihlere denk gelen yerel seçimler sonuçlandığında, genel seçimlerde olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı'nın önceden belirlemiş olduğu stratejik planların bu durumdan etkilenme olasılığı yüksek görünmektedir. Böyle bir durum karşısında, kısa vadede her yıla ait olarak belirlenen hedeflerin kk stratejik planlar olarak hazırlanması ve uzun vadede esnek koşullu ancak etkili bir 5 yıllık kalkınma planı hazırlanması da başka bir zm yolu olabilir.

Stratejik planda yaşanabilecek aksaklıkları önleyebilmek amacıyla, kurumlara stratejik planın uygulanması için sürecin başında ayrılması gereken bütçenin arttırılması da bir başka zm olabilir. nk kuruma ayrılan bütçenin, kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi için ayrılan bütçeden yüksek olması, hedeflere ulaşılması için belirlenen srenin kısaltılması açısından faydalı olabilir.

Eğitim açısından:

Milli Eğitim Bakanlığı, yönetici ve çalışanlarını stratejik plan konusunda bilgilendirmek veya var olan bilgilerini arttırmak amacıyla, kendisine bağlı olarak hizmet verilen sempozyum, panel, seminer, kurs gibi hizmetiçi eğitim faaliyetleri diğer kamu kuruluşlarına göre en fazla düzenleyen ve bu konuda oldukça başarılı olan kurum konumundadır. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim kurumu olmasının da payı oldukça byktir.

En st birimden en alt birime kadar yayınlığı açısından:

Diğer kurumlar, kurumlarındaki stratejik planlamayı en st yönetimden uygulanmaya başlamakta ve en üstte uygulanmakta olan stratejik planın il ve ile müdürlükleri şeklinde alt yönetimlere doğru uygulanması için talimatlar göndermektedirler. Milli Eğitim Bakanlığı ise stratejik planını yaparken, planı hazırlayan birim tarafından

belirlenmiş şablon çerçevesinde en alttaki okuldan başlayarak; İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Bakanlık olarak alttan üste doğru ilerleyen bir yol izlemiştir. Bu şekilde en alt birimlerde yaşanan sorunlar da dikkate alınmaya çalışılmıştır.

Ar - Ge birimleri kurulması açısından:

Milli Eğitim Bakanlığı'nın araştırma ve geliştirme çalışmalarındaki yükünü hafifletmek amacıyla İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Ar - Ge birimleri oluşturulmuş ve stratejik planın alt birimlerdeki uygulamalarının denetim altına alınmasını sağlamıştır.

Yazılım ve sistem açısından:

Hacettepe Üniversitesi ile TÜBİTAK arasında uygulanan “Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projeleri Destekleme Programı (1007)” kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı Bütçesinin Kontrolü ve Bütçeye Dayalı Okul Eğitim Performansının İzlenmesi (e – Performans) Bütçe Projesi” geliştirilmiştir” (http://sgb.meb.gov.tr/ic_kontrol/e_performans_proje_onay.pdf).

Söz konusu projenin kuruma katkıları şöyle sıralanabilir (http://sgb.meb.gov.tr/ic_kontrol/e_performans_proje_onay.pdf);

- ❖ *Bütçe ön hazırlıklarının stratejik plana uygun olarak, doğru, güncel ve öncelikli ihtiyaca göre planlanmasının sağlanması,*
- ❖ *Kaynakların belirlenen politika ve önceliklere göre dağılımının sağlanması,*
- ❖ *Harcamaların etkin ve sistemli izleneceği bir kontrol ortamının oluşturulması,*
- ❖ *Üst yöneticilerin, harcama yetkilerinin ve iç kontrol sisteminin ihtiyaç duyacağı her türlü kaynağı, elde edilen çıktıları, hedefleri ve ulaşılma düzeylerini belirleyecek; zaman serileri oluşturulmasına imkan verecek bir veri ambarının oluşturulması,*
- ❖ *Bütçe uygulama sürecinin etkin olarak takip edilmesi, zamanında müdahalelerin yapılması ve gerekli önlemlerin alınması,*

- ❖ *İç kontrol sisteminin oluşturulması,*
- ❖ *İç ve dış denetime kolaylık sağlayacak bir alt yapının oluşturulması.*

gibi hedeflerle diğer kurumlardan farklı olarak, Milli Eğitim Bakanlığı'nda stratejik planlamanın durum analizinden başlanarak, izleme ve değerlendirmeye kadar tüm sürecin bilgisayar ortamında gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

Genel olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanmaya çalışılan stratejik planlamaya bakıldığında, planlama olayını en alt birimlerinden itibaren etkin olarak yaygınlaştırmanın, sürecin verimliliği açısından daha yerinde olacağı fikrinden yola çıkılmış, eğitim kurumu olmasının da etkisi ile süreç hakkında diğer kurumlara göre en fazla hizmetiçi eğitim faaliyeti düzenleyen kurum olmuştur. Ayrıca süreçte yaşanan ve yaşanabilecek sorunlar dikkate alınarak en alt birimden en üst birime kadar denetim sistemini güçlendirme çalışmalarının yapıldığı görülmektedir.

Tüm bunlara baktığımızda da sürecin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için Bakanlık içerisinde büyük bir çaba, itina ve organizasyonla koordine çalışmaları yapıldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, İ. A., Gençtürk, M., Göktepe, Ö., Keçeci, D., Kırdemir, V., Yılmaz, C. (2005). *Üniversitelerde Stratejik Planlama Sürecinde Eğitime Yönelik Sürdürülebilir Kalite Uygulamaları- Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*. İstanbul: V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- ADASO (2010). *2010-2012 Stratejik Planı*. Adana: Adana Sanayi Odası.
- Aktan, C.C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri Stratejik Yönetim*. İstanbul: TÜGİAD Yayını. Sayı: 2.
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill (<http://okul.selyam.net/docs/index-66860.html?page=1>) [Erişim: 16.06.2013]
- Barca, M. (2009). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi" [Elektronik Sürüm]. ASOMEDYA, 04/05/062009: 34 - 52 [Erişim: 16.06.2013]
- Batı, G.B. (2006). *Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Bayram, A. (2009). *Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde Stratejik Planlamanın Uygulanmasına İlişkin İlköğretim Müfettişi, Yönetici ve Diğer Çalışanların Görüşleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bozac, M.G., Tipuric, D. (2006). "Top Management's Attitudes - Based Swot Analysis In The Croatian. Hotel Industry". *Ekonomski Pregled*, (57): 158 – 474.
- Bryson, J.M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Bryson, J.M. (1995a). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Chicago: Planners Press.

- Bryson, J.M. (1995b). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Can, T. (1996). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Cook, W.J. (1990). *Strategic Planning For America's Schools*. Cambridge Management Group & the American Association of School Administrators. Cambridge: Birmingham, AL & Arlington, VA.
- Coulter, M., Robbins, S.P. (1996). *Management*. USA: Prentice Hall. (Fifth Edition).
- Çelik, V. (1994). "Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim". *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 18 (93): 30 - 32.
- Çetin, H. (2012). *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Çoban, H. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması*. Ankara: DPT Yayınları.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Çolakoğlu, N. (2006). *Avrupa Birliği'ne Giriş Süreci ve Eğitim Konferansı* (Bölüm 26). Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- Dinçer, Ö. (1998a). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1998b). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dinçer, Ö. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (Genişletilmiş ve Yenilenmiş)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, T. (2009). *Stratejik Planların İzlenebilirliği Çerçevesinde Balanced Scorecard*
Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik
Tezi, Ankara.
- Doğan, S. (2000). *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve DPT - 2006
Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: DPT Yayınları.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (Mayıs 2003). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik
Planlama Klavuzu*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (2006). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama
Klavuzu*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- Drucker, P.F. (1996). *Gelecek için Yönetim*. Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Duke, D.L. (2004). *The Challenges Of Educational Change*. New York: Pearson.
- Eymen, E.U. (2007). *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri* [Elektronik Sürüm]. İstanbul:
İstatistik Merkezi. (<http://www.istatistikmerkezi.com>)
- Efil, İ. (1995). *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada
Önemli Bir Araç ISO9000 Kalite Güvence Sistemi*. Bursa: Uludağ
Üniversitesi Basımevi.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der
Yayınları.
- Eren, E. (1999). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eurydice, (2010). Avrupa Ulusal Eğitim Sistemlerinin Özeti ve Devam Eden Reform
Çalışmaları (Temmuz 2010). Erişim: 23 Temmuz 2013,
efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_VIII/ebiepomedyyuefd1309201y.doc.
- Foundation for Community Association Research (Toplumsal Birlik Oluşturma
Vakfı). (2001). En İyi Uygulamalar Stratejik Planlama (Rapor 3). Erişim: 23
Temmuz 2013, stk.bilgi.edu.tr/docs/SP_stk_7.pdf.

- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim". *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2): 61 - 85.
- Güçlüol, K. (1994). *Eğitim Planlaması*. Yayınlanmamış Ders Notları: Bolu: 45 – 56.
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Harrison, J.S., John, C.H. (2001). *Foundations in Strategic Management*, South-Western Pub.: Second Edition.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2001). *Strategic Management: An Integrated Approach*. New York: Houghton Mifflin College: Fifth Edition.
- Işık, H., Aypay, A. (2004). "Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme". *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24 (3): 349 - 363.
- İstanbul Büyük Şehir Belediyesi İETT Genel Müdürlüğü (2007). *Stratejik Plan 2008 - 2012*. İstanbul: İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı..
- Kahraman, Y. (2009). *Türkiye 'de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Kalder Eğitimde Tky Uzmanlık Grubu, (2002). *Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Karacan, M.K.; Aydın, C.; Tan, M. (2007). "Eğitim Sistemine Yönelik Bir Reform Çalışması: Kamu Yönetimi Temel Kanunu Çerçevesinde Eğitim Yönetimi". *Mevzuat Dergisi*, 10 (112): 7.
- Karaman, H. (2007). *İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, M., Erkan, V. (2006). “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi?”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 77 - 93.
- Koch, C.J., Kleinmann, M. (2002). *A Stitch In Time Saves Nine: Behavioural Decision - Making Explanations For Time Management Problems*. Germany: European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Koçer, H.A. (1983). *İlkokul Öğretmeninin Yetiştirilmesi. Cumhuriyet Döneminde Eğitim*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Kurtuluş, H. (2011). *Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Çanakkale Belediyesi Örneği*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması (Bursa İli Canaydın İlköğretim Okulu Örneği)*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). “Stratejik Planlama Süreci”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, (16): 403 – 412.
- Maliye Bakanlığı (2006). *Strateji Geliştirme Başkanlığı Örnek Paydaş Analizi Çalışması. (Stratejik Planlama Çalışma Grubu Toplantıları Bilgi Paylaşım Raporu)*. Ankara: Maliye Bakanlığı.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) (2008). *Meb Stratejik Planlama Süreci (Bilgi Notu)*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) (2011). *Özel Eğitim Kurumları Denetim Rehberi*. Ankara: MEB Yayınları.

- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) (2009a). *Strateji Geliştirme Başkanlığı 2010 - 2014 Stratejik Planı*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) Strateji Geliştirme Başkanlığı (2009b). *Eğitimde Stratejik Planlama "Makaleler"*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) Strateji Geliştirme Başkanlığı (Mart 2010). *MEB 2010 Mali Yılı Performans Programı*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) (2010). *Strateji Geliştirme Başkanlığı 2011 Mali Yılı Performans Programı*. Ankara: MEB Yayınları.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özgür, H. (2004). "Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim". Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed.). *Çağdaş Kamu Yönetimi I*. (s. 207 -254). Ankara: Nobel Yayınları.
- Pashiardis, P. (1996). "Environmental Scanning İn Educational Organizations: Uses, Approaches, Sources And Methodologies". *The International Journal Of Educational Management*, 10 (3): 156.
- Quinn, B. (1984). *Strategic Management*. London: Business Publications.
- Schermerhorn, J.R. (1996). *Management And Organizational Behavior Essentials*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Şimşek, H. (2006). *Yönetimde Çağdaş Gelişmeler*. Ankara: Ders Notları.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. (1990). *Strategic Management: Concepts And Cases*. (Fifth Edition). Boston: Irvin Inc.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. (Mart 1999). *Strategic Management*. USA: University Of Alabama.
- Tosun, K. (1974). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.

Uysal, G. (2011). *Stratejik Yönetim*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Yayınlanmamış Ders Notları, Samsun.

Ünaldı, H. (2006). *Zirvenin Yol Haritası*. İstanbul: Başarı Yayıncılık.

Yalvaç, M. (16.10.2011). “Bilginin Gücü”. *Haberdar Gazetesi*, 11.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

İnternet Adresleri:

<http://abdigm.meb.gov.tr/www/gorevlerimiz/icerik/18> [Erişim: 20 Temmuz 2013]

www.egitim.aku.edu.tr/faktoranalizi.ppt [Erişim: 30 Temmuz 2013]

<http://www.haber49.net/haber/1731-egitim-stratejik-plan-toplantisi-yapildi.html>
[Erişim: 12 Şubat 2013]

<http://www.istatistik.gen.tr/index.php/statistik-yazlar/19-akademik-yazlar/24-faktoer-analizi-spss-ile-nasl-yaplr> [Erişim: 30 Temmuz 2013]

http://www.kalite.com.tr/stratejiyonetimi_1_117.htm [Erişim: 12 Şubat 2012]

http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/28054_652.html [Erişim: 10 Mart 2012]

<http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/73.html> [Erişim: 27 Şubat 2012]

http://mevzuat.MEB.gov.tr/html/28054_652.html [Erişim: 02 Mart 2012]

<http://www.muhasabedersleri.com/yonetim/planlama.html> [Erişim: 10 Mart 2012]

<http://ogm.meb.gov.tr/www/gorevler/icerik/56> [Erişim: 22 Temmuz 2013]

http://sgb.MEB.gov.tr/Performans_GB/MEB_2012_mali_yili_performans.pdf; 17 -
18 [Erişim: 12 Haziran 2012]

<http://sgb.meb.gov.tr/www/gorevlerimiz/icerik/45> [Erişim: 22 Temmuz 2013]

http://sgb.meb.gov.tr/ic_kontrol/e_performans_proje_onay.pdf [Erişim: 23 Temmuz 2013]

<http://orgm.meb.gov.tr/www/genel-mudurluk-yetki-ve-sorumluluklari/icerik/118> [Erişim: 22 Temmuz 2013]

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/04/20120411 - 8.htm> [Erişim: 07 şubat 2012]

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/07/20090715-12.htm> [Erişim: 01 şubat 2012]

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm> [Erişim: 22 Temmuz 2013]

http://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/meb_stratejik_plan_hazirlik_programi.pdf [Erişim: 10 Ocak 2013]

<http://tegm.meb.gov.tr/www/vizyon-misyon/icerik/22> [Erişim: 22 Temmuz 2013]

<http://www2.tbmm.gov.tr/d24/7/7-16787c.pdf> [Erişim: 24 Temmuz 2013]

<http://ttkb.meb.gov.tr> [Erişim: 15 Mayıs 2012]

<http://www.yalova.edu.tr/Files/Import/ucgen3/userfiles/file/stratejik%20planlama/stratejikplankavramlar.pdf> [Erişim: 15 Mayıs 2012]

<http://www.yenimakale.com/kurulus-ici-analiz-ve-cevre-analizi.html> [Erişim: 15 Nisan 2012]

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> [Erişim: 08 Temmuz 2013]

Anket sonuçları erişimi:

http://www.bain.com/management_tools/2005_tools_strategy_brief.pdf [Erişim: 22 Aralık 2011]

EKLER

Ek – 1: Anket Değerlendirme Formu

EĞİTİM PERSONELİNİN VE YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK TUTUMLARININ BELİRLENMESİ ÖLÇEĞİ

Merhaba,

Bu anket ile uygulanacak olan ölçek; eğitim örgütlerinde eğitim personelinin ve yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarını belirleme konusunda yapılan bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmacıya yardımcı olmak için aşağıdaki soruları samimi olarak yanıtlamanız gerekmektedir.

Lütfen cevabınızı en uygun gelen seçeneğin başında yer alan parantez içine (X) işareti koyarak cevaplayınız. Ölçekte belirteceğiniz tüm bilgiler yalnızca araştırma amacı ile kullanılacak olup gizlilik ilkelerine uyulacaktır.

Bu çalışmaya sağladığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Havva Aydan YAŞAMAK GÜLŞEN (Yüksek Lisans Öğrencisi)

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyet: () Kadın () Erkek
2. Öğrenim Düzeyi: () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
3. Görevi: () Personel () Yönetici
4. Yaş : () 20–30 () 31–40 () 41–50 () 51 ve Üzeri
5. Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında kaç yıldır görev yapmaktasınız?
6. Kaç tane (belgeli) hizmet içi eğitime katıldınız?

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA ARAŞTIRMASI

Bu anket çalışması Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlama uygulamalarının mevcut durumunu araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Aşağıdaki yazılı ifadelere ne derece katılıp katılmadığınız yönündeki değerlendirmenizi **1:Kesinlikle katılmıyorum; 2:Katılmıyorum; 3:Kararsızım; 4:Katılıyorum; 5:Kesinlikle katılıyorum** seçeneklerine uygun olarak yapınız.

Soru No	SORULAR	1:Kesinlikle katılmıyorum	2:Katılmıyorum	3:Kararsızım	4:Katılıyorum	5:Kesinlikle katılıyorum
Kurumsal boyutu						
1.	Stratejik planlama kurumun denetlenmesini kolaylaştırır.					
2.	Stratejik planlama yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
3.	Stratejik planlama kurumun iş başarısını artırır.					
4.	Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.					
5.	Stratejik planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulur.					
6.	Stratejik planlama kurumun karşılaştacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.					
7.	Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar.					
8.	Stratejik planlama kurumun tüm genel müdürlüklerinin zaman içerisinde gelişimi, diğer genel müdürlüklerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak düzenli olarak analiz edilmektedir.					
9.	Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır.					
10.	Stratejik planlar kalkınma planları ile uyumludur.					

Soru No	SORULAR	1: Kesinlikle katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle katılıyorum
11.	Stratejik planlama belirlenirken iç ve dış paydaşların ilgisi ve katılımı yeterli düzeyde sağlanmıştır.					
12.	Eğitim sisteminde stratejik planlama belirlenirken halkın görüşleri alınmıştır.					
13.	MEB stratejik planında belirlenen ilkeler ülke gerçekleri ile büyük ölçüde uyumludur.					
14.	MEB stratejik planı büyük ölçüde başarılı olacaktır.					
Personel boyutu						
15.	Stratejik planlama sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.					
16.	Stratejik planlama ile işe uygun personel seçilmesini sağlar.					
17.	Stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılar.					
18.	Stratejik planlama yönetim içerisinde etkili iletişimi artırır.					
19.	Stratejik planlama günlük işlerin kolaylaşmasını sağlar.					
20.	Stratejik planlama yapılırken çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine önem verilmiştir.					
21.	Stratejik planlama hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.					
22.	Stratejik planlama hazırlanırken çalışanlara kurum içi eğitim verilmiştir.					
23.	Stratejik planlamanın anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında proje ekibi tarafından bilgilendirildim.					
24.	Stratejik planlama sürecinde mevcut durum hakkında düzenli olarak bilgilendirildim.					
25.	Personel ve yöneticiler stratejik planlama uygulamasında teşvik edilmektedir.					

KATKILARINIZDAN DOLAYI TESEKKÜR EDERİZ.

Ek – 2: Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU - 1

Görüşme Yapılan Kurum	Milli Eğitim Bakanlığı
Ülke – Şehir	Türkiye – Ankara
İlgili Kurum Temas Kişisi/ Bilgileri	Strateji Geliştirme Başkanlığı Mali Hizmetler Uzmanı
Temas Kişisi	Fatih İŞLEK
Toplantı (Tarih/Yer)	Nisan 2013 – Strateji Geliştirme Başkanlığı
İlgili Kurum Özet Bilgi	Türkiye Cumhuriyeti'nin tüm eğitim faaliyetlerinden sorumlu olan devlet kurumudur
Değerlendirmeniz	Sonuç kısmında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Ek – 2: Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU - 2

Görüşme Yapılan Kurum	Milli Eğitim Bakanlığı
Ülke – Şehir	Türkiye – Ankara
İlgili Kurum Temas Kişisi/ Bilgileri	Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü Mesleki Gelişimi Destekleme Grup Başkanı
Temas Kişisi	Nezir ÜNSAL
Toplantı (Tarih/Yer)	Haziran 2011 – Strateji Geliştirme Başkanlığı
İlgili Kurum Özet Bilgi	Türkiye Cumhuriyeti'nin tüm eğitim faaliyetlerinden sorumlu olan devlet kurumudur
Değerlendirmeniz	Sonuç kısmında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Ek – 3: Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU - 3

Görüşme Yapılan Kurum	Milli Eğitim Bakanlığı
Ülke – Şehir	Türkiye – Ankara
İlgili Kurum Temas Kişisi/ Bilgileri	Strateji Geliştirme Başkanlığı Mali Hizmetler Uzmanı
Temas Kişisi	Mustafa YILDIRIM
Toplantı (Tarih/Yer)	Temmuz 2011 – Strateji Geliştirme Başkanlığı
İlgili Kurum Özet Bilgi	Türkiye Cumhuriyeti'nin tüm eğitim faaliyetlerinden sorumlu olan devlet kurumudur
Değerlendirmeniz	Sonuç kısmında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Ek – 4: Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU - 3

Görüşme Yapılan Kurum	Milli Eğitim Bakanlığı
Ülke – Şehir	Türkiye – İstanbul
İlgili Kurum Temas Kişisi/ Bilgileri	Prof. Faik Somer Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi Müdürü
Temas Kişisi	Dr. Yahya TURAN
Toplantı (Tarih/Yer)	Şubat 2013 – Bilgi İşlem Grup Başkanlığı
İlgili Kurum Özet Bilgi	Türkiye Cumhuriyeti'nin tüm eğitim faaliyetlerinden sorumlu olan devlet kurumudur
Değerlendirmeniz	Sonuç kısmında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Ek – 5: Gözlem Formu

GÖZLEM FORMU

Gözlem Yapılan Kurum	Milli Eğitim Bakanlığı
Ülke – Şehir	Türkiye – Ankara
Gözlem Yapılma Amacı	Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2010 – 2014 yılları arasında uyguladığı Stratejik Planının uygulanma yöntemleri üzerinde durularak, yöneticilerin süreçteki tutumları, çalışan personelin sürece dahil edilip edilmediği, edilmişse yeterliliği, sürecin uygulanmasındaki aksaklıklar vb. durumların ortaya konulması amaçlanmıştır.
Değerlendirme	Yüz yüze görüşmeler, kurum çalışanlarının genel davranışları, yazılı ve görsel basın gibi etmenler aracılığı ile; Stratejik plan uygulama ekibi, Yıllık plan denetimi ve sonuçları, Sorumluluklar, Bilgiye erişim, Bütçe, Üst yönetimin desteği, Kurumsal hafıza oluşturma, Etkin paydaş analizi, Durum analizi, Eğitim açısından, En üst birimden en alt birime kadar yaygınlığı, Ar - Ge birimleri kurulması, Yazılım ve sistem ve MEB dışındaki etkenler gibi konularda değerlendirmeler yapılarak tezin sonuç kısmında ayrıntılı açıklamaları yapılmıştır.

20/05/2013

Havva Aydan YAŞAMAK GÜLŞEN

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Havva Aydan YAŞAMAK GÜLŞEN
Doğum Yeri	Ankara
Doğum Tarihi	29.08.1977

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise	Çankaya Lisesi
Ön Lisans	Süleyman Demirel Üniversitesi Bilgisayar Programcılığı
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Milli Eğitim Bakanlığı
Görevi/ Pozisyonu	Şef
Tecrübe Süresi	12 Yıl

KATILDIĞI

Kurslar	
1996	Milli Eğitim Bakanlığı Durakbaşa Daktilo Kursu.
1999	Milli Eğitim Bakanlığı Bilgisayar Usta Öğretici Kursu.
2000	Milli Eğitim Bakanlığı Bilgisayar Uzman Öğretici Kursu.
2006	Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Diksiyon Kursu.
2007	Milli Eğitim Bakanlığı Başkent İletişim Akademisi Diksiyon Kursu.
2008	Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Web Tasarım Kursu.
2009	Milli Eğitim Bakanlığı Başkent İletişim Akademisi Spikerlik ve Sunuculuk Kursu.
2010	Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi İletişim Becerileri Kursu.
Seminerler	
2008	Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Web Sayfası Hazırlama Semineri.
2009	Milli Eğitim Bakanlığı Görevde Yükselme Eğitimi, Şeflik Hazırlık Semineri.
2011	Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Erzurum Hizmet İçi Eğitim Kampüsü, Stratejik Plan Hazırlama Semineri, Eğitim Uzmanlığı.

Projeler	
2011	Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı İşletme Bölümü Bitirme Projesi; Milli Eğitim Bakanlığı'nda Stratejik Planlanın Hazırlık Süreci.

İLETİŞİM

Adres	Milli Eğitim Bakanlığı / ANKARA
E-mail	aydangulsen@meb.gov.tr