

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

İSTANBUL İLÇE MİLLİ EĞİTİM
MÜDÜRLÜKLERİNİN STRATEJİK
PLANLARINDAKİ MİSYON VE VİZYON
İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Şerif DURMUŞ

Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Aykut ARSLAN

İstanbul – 2013

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**İSTANBUL İLÇE MİLLİ EĞİTİM
MÜDÜRLÜKLERİNİN STRATEJİK
PLANLARINDAKİ MİSYON VE VİZYON
İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Şerif DURMUŞ**

**Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Aykut ARSLAN**

İstanbul – 2013

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

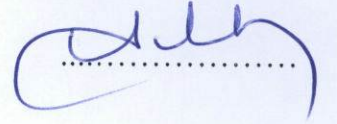
İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi **Şerif Durmuş** tarafından hazırlanan “İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarındaki Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerik Analizi” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 12.09.2013

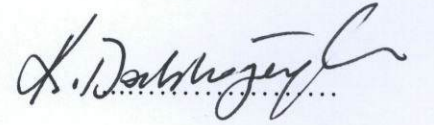
(Jüri Üyesinin Ünvanı , Adı , Soyadı ve Kurumu) :

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Aykut Arslan
Dan: HAL.Üniv.İşletme ABD Öğr.Üyesi

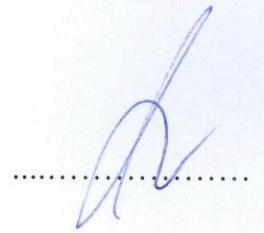
İmzası :



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Kadir Dabbağoğlu
HAL.Üniv. İşletme ABD Öğr.Üyesi



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Selva Staub
HAL.Üniv.İşletme ABD Öğr.Üyesi



ÖNSÖZ

Bu çalışmada, İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin stratejik planlarında bulunan misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi yapılmıştır.

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yard.Doç.Dr. Aykut ARSLAN' a ve bu sürecin tamamlanmasına katkıda bulunan Yrd.Doç.Dr. Kadir DABBAĞOĞLU ve Yrd.Doç.Dr. Selva STAUB hocalarıma, araştırmada kullanılan verilere ulaşmamda bana yardımcı olan İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine de teşekkür ederim.

Ayrıca, tüm eğitim hayatım boyunca sabır ve destekleriyle yanımda olan sevgili ANNEM ve BABAM'a teşekkür ederim.

İstanbul, 2013

Şerif DURMUŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLolar LİSTESİ	I
ŞEKİLLER LİSTESİ	II
EKLER LİSTESİ	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	VI
1.GİRİŞ	1
1.1.Tezin Amacı ve Önemi.....	3
2.STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	4
2.1. Stratejik Yönetim Kavramları	4
2.1.1 Strateji Kavramı	4
2.1.2 Stratejik Yönetim	6
2.1.2.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	8
2.2. Stratejik Planlama	10
2.2.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Kapsamı	10
2.2.2. Stratejik Planlamanın Amaçları.....	12
2.2.3. Stratejik Planlamanın Faydaları	13
2.2.4. Stratejik Planlama Süreci	14
2.2.4.1. Durum Analizi.....	15
2.2.4.2. Misyon.....	17
2.2.4.3. Vizyon.....	20
2.2.4.4. İlke ve Değerler.....	22
2.2.4.5. Amaçlar ve Hedefler.....	23
2.2.5. Stratejileri Belirleme	24
2.2.6. Stratejik Uygulama.....	24

2.2.7. Stratejik İzleme ve Değerlendirme.....	25
2.3. Eğitimde Stratejik Planlama.....	25
3.STRATEJİK PLANLAMADA VİZYON VE MİSYONUN ÖNEMİ.....	28
3.1. Eğitim Alanında Misyon Ve Vizyonun Önemi.....	32
4. TÜRK MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİ VE İSTANBUL TEŞKİLATI.....	34
4.1. Türkiye’ de Milli Eğitim Sistemi	34
4.1.1. Türkiye’de Milli Eğitimin Tarihsel Gelişimi	35
4.1.2. Türkiye’de Milli Eğitimin Yetki, Görev ve Sorumlulukları.....	37
4.2. Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ve Milli Eğitimdeki Durum	38
4.2.1. Kamu Yönetimindeki Yeni Yaklaşımlar ve Yasal Düzenlemeler	38
4.2.2. 5018 Sayılı Kanunun Milli Eğitime Yansımaları	40
4.3. Milli Eğitim İstanbul Teşkilatında Durum	41
4.3.1. İstanbul’ da Milli Eğitimin Tarihsel Gelişimi	41
4.3.2. İstanbul Milli Eğitim Teşkilatı ve Faaliyetleri	43
5. YÖNTEM ve BULGULAR	44
5.1. Yöntem	44
5.1.1. İçerik Analizi.....	45
5.2. Bulgular.....	47
5.2.1. Stratejik Planlarda Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadeleri ile İlgili Bulgular	48
5.2.2. Stratejik Planlarda Yer Alan Misyon İfadeleriyle İlgili Bulgular.....	50
5.2.3. Stratejik Planlarda Yer Alan Vizyon İfadeleriyle İlgili Bulgular	59
6. SONUÇ	61
KAYNAKLAR	65
EKLER.....	70
ÖZGEÇMİŞ.....	82

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

- Tablo 5.1.** İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarındaki Misyon ve Vizyon İfadelerinin Kelime ve Cümle Sayıları.....49
- Tablo 5.2.** İstanbul İlindeki İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarında Yer Alan Misyon İfadelerinin Alt Temalara Göre Dağılımı.....51
- Tablo 5.3.** Kanun, Tüzük, Yönetmelik, Yönerge, Genelge, Plan, Program, Teamüller ve Emirlerle Kendilerine Verilen Görevleri Yapmak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.....53
- Tablo 5.4.** Bulunduğu Görev Alanındaki Milli Eğitim Hizmetlerini İncelemek, Görev Alanına Giren Okul, Kurum, Öğrenci ve Toplumun İhtiyaçlarını Tespit Ederek Kendi Yetkisi Dahilinde Olanları Yapmak, Olmayanları Yetkili Makamlara Bildirmek Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.....54
- Tablo 5.5.** Görev Alanındaki Hizmetlerin Daha İyi Yürütülmesi ve Geliştirilmesini Sağlamak, Gerektiğinde İlgili Makamlara Teklifte Bulunmak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.....55
- Tablo 5.6.** Görev Alanına Giren Konularda İstenen Bilgilerin İlgili Makamlara Zamanında Ulaştırılmasını Sağlamak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.....55
- Tablo 5.7.** Müdürlüğün Bünyesinde Gerekli İş Bölümünün ve İşbirliğinin Yapılmasını, Yazışma ve İşlemlerin Hızlı, Düzgün ve Doğru Bir Şekilde Yürütülmesini, Gerekli Kayıt, Defter ve Dosyaların Düzenli Tutulmasını Sağlamak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.....56
- Tablo 5.8.** Örgün ve Yaygın Eğitim Kurumlarında Ders Kitapları, Diğer Eğitim Araç ve Gereçleri ve Hizmetlerin Zamanında Sağlanıp Sağlanmadığını Takip Etmek ve Gerekli Tedbirleri Almak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.....57
- Tablo 5.9.** Okul Kurum ve Bakanlıkça Açılan Sınavların Düzgün ve Güven İçerisinde Geçmesini Sağlamak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.....57
- Tablo 5.10.** Misyon İfadelerini Oluşturan Ögeler Üzerine Görüşler.....58
- Tablo 5.11.** İçerik Analizinde Kullanılan Misyon Cümleleri Ögeleri.....59
- Tablo 5.12.** İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Vizyonlarında Yer Alan Temalar....60

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil-2.1. Stratejik Planlama Süreci.....	15
Şekil-2.2. SWOT Analizi Matrisi.....	16
Şekil-2.3. Milli Eğitim Bakanlığının stratejik planlama modeli.....	26

EKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
EK 1. İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Misyonları.....	70
EK-2. İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Vizyonları.....	76

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Şerif DURMUŞ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Aykut ARSLAN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ağustos 2013

İSTANBUL İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİNİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ MİSYON VE VİZYONLARININ İÇERİK ANALİZİ

ÖZET

Bu tezin amacı, İstanbul İlinde bulunan İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyon ifadelerinde hangi mesajların daha çok vurgulandığını analiz etmektir.

Çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi hakkında bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, strateji, stratejik yönetim kavramı, stratejik planlama süreci ile ilgili kavramlar ve eğitim alanında stratejik planlama sürecinin nasıl olduğuna dair bilgiler bulunmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, vizyon ve misyonun stratejik planlamadaki önemi vurgulanmıştır. Eğitim alanında vizyonun ve misyonun önemine de yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, Türkiye’deki milli eğitim sisteminden ve İstanbul Milli Eğitim teşkilatından bahsedilmiştir. Ayrıca, kamu yönetimindeki yeni yaklaşımlardan ve yasal düzenlemelerin getirdiği sorumlulukların neler olduğu bilgisi verilmiştir. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun milli eğitim uygulamalarına yansımaları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde ise, araştırma için kullanılan yöntem hakkında bilgilere değinilmiştir. İstanbul İlindeki, stratejik planlarına ulaşabildiğimiz 37 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün misyon ve vizyon ifadeleri üzerinde, sosyal bilimlerde sıkça kullanılan içerik analizi yöntemi ile çözümleme yapılmıştır. Misyon ifadeleri için ana temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Vizyon ifadeleri için de belirgin 14 adet tema oluşturulmuş, çözümleme sonucu elde edilen bilgiler frekanslar ve yüzdelik dilimler halinde tablolara kaydedilmiştir.

Çalışma sonucunda, ele alınan İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin stratejik planlarında yer alan misyon ifadelerinde en sıklıkla karşılaşılan temanın “Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program, teamüller ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak” teması olduğu görülmüştür. Vizyon ifadeleri içinde en sık görülen temanın ise “En başarılı kurum olmak” teması olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Misyon, vizyon, stratejik yönetim.

INFORMATION

Name and Surname : Şerif DURMUŞ
Field : Business
Program : Department of Business Administration
Supervisor : Asst.Prof.Dr. Aykut ARSLAN
Degree Awarded and Date : Master - August 2013

ISTANBUL DISTRICT EDUCATION DIRECTORATES OF STRATEGIC PLANS, MISSION AND ENRICHMENT CONTENT ANALYSIS

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze which messages are highlighted more on mission and visions of strategic plans of district directorates of national education in İstanbul.

The first part of the study includes information about the purpose, importance and the method of the research. The second part gives information about the strategy, the concept of strategic management, related topics to strategic planning process and how the strategic planning process has been elaborated in the area of education. In the third part of the study, the importance of missions and visions has been emphasized. Additionally the importance of vision and mission statements in the field of education is also presented. The fourth part of the study comprised of the National education system in Turkey and İstanbul National Education Organization. Hence, it provides information about the new approaches to public administration and the responsibilities dictated by legal regulations. It also contains information about the impacts of national education practices of law no. 5018 on "Public

Financial Management and Control". Finally, in the fifth part of the study, the method used for the research has been discussed. A content analysis method, commonly used in the social sciences, has been implied to the strategic plans of the mission and vision statements of 37 District Directorates of Education. The main themes and sub-themes were created for mission statements. Prominent themes (14 in total) have been created for the vision statements, and descriptive data has been presented in tables.

Finally in the result section, the mission statements of strategic plans of the District Directorates of Education have been discussed critically; the most common theme in the mission statements is "Doing the tasks assigned to them by Laws, statutes, regulations, directives, circulars, plans, programs, conventions and instructions". The most common theme in the statements of vision is found as "to be the most successful institutions".

Keywords: Mission, vision, strategic management.

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda, değişimin ve gelişimin baş döndürücü bir şekilde gerçekleştiği, rekabet koşullarının iyiden iyiye kızıştığı bir ortam mevcuttur. Özellikle son yıllarda, sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik alanlarda toplumun tüm kesimini etkileyen bu değişim ve gelişim rüzgarına kayıtsız kalmak mümkün olmamaktadır. Bu konuda, kar amacı olsun ya da olmasın tüm örgütlerin uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmeleri için sabit kalmayarak, değişmeye ve gelişmeye ihtiyaçları vardır. Bu da örgüt yönetiminin, yere sağlam basan, ne yaptığını, ne yapmak istediğini iyi bilen bir yönetimiyle mümkündür. Değişimin hızlı olduğu ortamlarda geleceği öngörmek güçtür. Bu noktada yönetim kademesinin bu öngörülmesi zor durumu, planlı ve programlı hareket ederek baş etmesi gerekmektedir. Bunun için de modern yönetim bilimi doğrultusunda stratejik yönetim ve stratejik planlamadan yararlanmalıdır. Bu şekilde geleceği tahmin ederek örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırabilir, bunun yanında olası krizlere karşı örgütü hazır tutabilir.

Stratejik planlama kapsamlı ve uzun soluklu ve örgütün tamamını ilgilendiren bir süreçtir. Örgütün yöneticisinden çalışanına kadar tamamının desteğinin alınması şarttır. Başarılı bir stratejik planlama için örgütün iç ve dış çevresini iyi tanınması, ihtiyaçları ve beklentileri hakkında sağlam bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bunun yanında stratejik planlamayı oluşturan misyon, vizyon, ilke ve değerler ile amaç ve hedefleri belirlemesi önemlidir. Her örgütün kendine has kültürü ve davranış biçimini oluşturan ilke ve değerleri, verimliliği etkileyecektir. Ayrıca örgüt gerçekleştirilebilir somut amaç ve hedef belirlemeli, bunun dahilinde faaliyetlerine yön vermelidir. Stratejik planlama sürecinin en önemli aşaması olan misyon ve vizyon ifadelerinin belirlenmesi, örgütün başarısını doğrudan etkileyecektir. Başarılı bir misyon ve vizyon ifadesi belirlenmesi, ortak bir örgüt kültürünün oluşması,

paydaşların örgüte bağlılığı ve motivasyonunun artırılmasında doğrudan etkilidir. Bunun yanında, başarılı bir misyon ve vizyon ifadesi, örgüte, geleceğe dair bilgiler vererek yol gösterici ve geleceğe hazırlayıcı bir etkiyle pozitif bir katkı sağlayacaktır.

Değişime ve gelişime yetişme çabasını sadece özel sektör örgütlerinde görmemekteyiz. Kamu kuruluşları da bu konuda, özellikle son zamanlarda stratejik düşünmeye ve stratejik hareket etmeye başlamışlardır. Türkiye’ de kamu alanında stratejik planlama çalışmalarının yapılması, 24.12.2003 tarihinde yürürlüğe girmiş olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yasal zorunluluk haline gelmiştir. 5018 sayılı kanunun 9. Maddesinde “Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar” (Milli Eğitim Bakanlığı Mevzuat. [MEB], 2013). şeklinde belirterek, kamu kurumları için oluşturacakları stratejik planlarında bulundurmaları gereken unsurları açıkça belirtmiştir.

Diğer kamu kurumları gibi eğitim kurumları da kendi içinde değişime gitmiştir. Türkiye’ deki eğitim kurumlarındaki bina, teçhizat, ders kitapları ve müfredatta yaşanan gelişmeye ek olarak yönetim anlayışında da 5018 sayılı kanun ile değişimler yaşanmıştır. Söz konusu kanun ile stratejik plan oluşturularak, stratejik amaç, hedef ve ölçülebilir göstergeler ile tüm sürecin izlenmesi ve değerlendirilmesi istenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki merkez ve taşra teşkilatları, 2010-2014 yılları arasında geçerli olacak şekilde stratejik plan hazırlamışlardır. Ayrıca tüm bağlı birimlerinde strateji geliştirme bölümleri oluşturularak, konu ile ilgili çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir.

Bu kapsamda hazırlanmış olan çalışmamızda öncelikle literatür taraması sonucu elde edilen veriler ışığında stratejik yönetim kavramlarından ve stratejik planlama sürecinden bahsedilmiştir. Milli eğitim alanı ile ilgili bilgiler verilerek, Milli eğitim bünyesinde stratejik planlama ile ilgili neler yapıldığı hakkında bilgilere yer verilmiştir. Araştırmada İstanbul ili ele alınmıştır. İstanbul ilindeki 39 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün web sayfaları taranmıştır. Web sayfalarında stratejik planı mevcut olanlar alınmış, sayfalarında stratejik plana ulaşamayanlardan ise bilgi edinme kanunu kapsamında başvurularak misyon ve vizyon ifadeleri istenmiştir. Elde edilen 37 adet İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün misyon ve vizyon ifadesi tasnif

edilmiş ve nitel araştırma tekniği olan içerik çözümleme tekniğiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin misyon ifadelerinde en çok kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program, teamüller ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmaktan bahsettikleri ikinci olarak da en çok, görev alanındaki hizmetlerin daha iyi yürütülmesi ve geliştirilmesini sağlamak, gerektiğinde ilgili makamlara teklifte bulunmaktan bahsettikleri görülmektedir. Vizyon ifadelerinde en çok değindikleri konu ise, en başarılı kurum olmak, ikinci olarak da örnek kurum ve tercih edilen kurum olmak şeklinde belirttikleri görülmüştür.

1.1. Tezin Amacı ve Önemi

Bu çalışmamızda ülkenin gelişmesi ve ilerlemesinde çok önemli bir role sahip eğitim sektörü ele alınmıştır. Bunun için İstanbul İlindeki İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin 2010-2014 yılları arasında uygulamak üzere hazırladıkları stratejik planlarına ulaşılmıştır. Stratejik planlardaki misyon ve vizyon ifadeleri alınarak bunlar üzerinde nitel araştırma tekniği olan içerik analizi yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Bu çalışmamızdaki amaç İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin hazırlamış oldukları misyon ve vizyon ifadeleri üzerine içerik çözümlemesi yapılarak elde edilecek veriler ile Milli Eğitim Müdürlüklerinin en çok hangi konular üzerinde durdukları, nelere önem verdiklerini incelemektir. Ayrıca Milli Eğitim Müdürlüklerinin misyon ve vizyon ifadeleri arasındaki benzerlikler, farklı yönler ve eklenmesi gereken noktalara da vurgu yapılmıştır.

Çalışma, önemli bir alan olan eğitim alanının başarısı için dikkat edilecek unsurlardan misyon ve vizyon ifadelerinin daha da etkili ve verimli olması açısından fikir verme ve yol gösterme niteliği taşımaktadır. Ayrıca, bu konudaki çalışmaların genellikle özel sektörde yapıldığı fakat kamu sektöründe özellikle de eğitim alanında pek de rastlanılmaması nedeniyle önem arz etmektedir.

BÖLÜM 2

2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

2.1. Stratejik Yönetim Kavramları

Bu bölümde stratejik yönetim ile ilgili kavramların anlamları, kapsamı ve stratejik yönetimin özellikleri açıklanmıştır.

2.1.1 Strateji Kavramı

Strateji kavramı, yüzyıllardır kullanılagelen ve genellikle askeri alanda hâkim olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte satranç, çeşitli oyun ve spor karşılaşmalarında da sıkça kullanılan bir kavramdır. Strateji kavramının 1970' li yıllardan sonra işletmecilik alanında yaygın şekilde kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Sütçü, 2008).

Strateji kelimesinin kökeni çoğu kaynaklarda Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Yunanca "Stratos" (ordu) ve "Ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır. Ayrıca bazı yazarlara göre, Latince "Stratum" (yol, çizgi, nehir yatağı) ya da Yunanlı General Strategos'un adına ve askeri özelliklerine atfen kullanılan bir kavramdır (Elma, 2010).

Strateji kavramı askeri ve savunma alanı dışında ilk defa 20. yy.ın başlarında sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır. Matematikçi ve iktisatçı olan Nevman ve Morfenstern isimli iki bilim adamı, strateji kavramını sosyal bilimlerle tanıştırmıştır. Bu bilim adamları strateji kavramını, birey ekonomisi açısından incelemiş ve kavramı rakibi ile mücadelede üstünlük elde etmeye çalışan oyuncuların

akılcı tepkilerini sistemli bir şekilde yorumlamaya çalışmışlardır (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008). Başka bir kaynağa göre ise, strateji kavramının bir yönetim konusu olarak ilk kez incelenmesi 20. yüzyılın ikinci yarısında 1950'lerde Peter Drucker, Alfred Chandler ve H. İgor Ansoff gibi araştırmacı-akademisyenlerin çabalarıyla başlamıştır. 1960'lı yıllarda işletmeler için planlama önemini attırmaya başlamış ve kavram olarak stratejik planlama değer kazanmıştır. 1970'lerde ortaya çıkan petrol sıkıntısının etkisi ile meydana gelen global ekonomik dengelerin alt üst olması ve ülkeler arasında artan rekabet sonucu, stratejik planlamadan çok stratejik yönetime önem verilmiş ve stratejinin amacı rakiplere karşı üstünlük kazanmak olmuştur. 1980'li ve takip eden yıllarda rekabet üstünlüğünü kazanmak için işletmeler kaynakları ve yetenekleri, karlılığı maksimize etme ve bunu sürdürülebilir duruma getirme üzerine olmuştur. 1990'lı yıllarda işletmeler strateji belirlemede bilgiyi ön planda tutmuş, bunun yanında stratejik ittifaklar ve şirket evliliklerine önem vermişlerdir (Sucu, 2010).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre Strateji “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2013).

Eren' e göre strateji, gelecekte ortaya çıkabilecek tüm durumların daha önceden öngörülemediği belirsizlik koşullarında alınan, örgütün tamamını etkileyecek karar türüdür (Eren, 2005).

Ülgen ve Mirze' ye göre strateji, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:33).

Chandler'e göre strateji “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlamadır.” (Sucu, 2010: 60).

Diñer, strateji hakkında şunları söylemektedir; örgütün amaç ve hedeflerinin saptanması, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin incelenerek bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin gözden geçirilerek yeniden oluşturulması ve

ihtiyaç duyulan kaynakların uzun vadede etkili ve verimli olacak şekilde dağıtılmasıdır (Dinçer, 2004).

Stratejinin tarihi gelişimi ve tanımlarına bakıldığında, tüm oluşumlar için önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Geçmişten günümüze, askeri alandan yönetim alanına, kamu sektöründen özel sektöre, tüm örgütlerin seçtiği amaçlar ve hedefler doğrultusunda başarılı olabilmek için mutlaka strateji belirleyerek hedefe odaklanması, rotasını belirlemesi, plan ve programını yaparak fırsat ve tehditlere hazırlıklı olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

2.1.2 Stratejik Yönetim

Ülgen ve Mirze' ye göre stratejik yönetim, "işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması" şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:26).

Stratejik yönetim; stratejilerin oluşturulması aşamasında ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması, toplanan bilgilerin incelenmesi, akabinde değerlendirilmesi ve sonucunda strateji belirlenmesi çalışmalarını planlama, belirlenen stratejilerin uygulamaya geçirilebilmesi için örgüt içi gerekli tüm şartların elverişli hale getirilmesi, sonrasında stratejilerin uygulanma öncesi ve sonrası amaçlara uygunluğunun kontrol edilmesini içeren ve örgütün üst kademe faaliyetlerini ilgilendiren süreçlerin tamamıdır. (Önemli, 2010).

Diğer bir tanıma göre stratejik yönetim;

İşletmedeki tepe yöneticiler tarafından gerçekleştirilen, işletmenin geleceğe yönelik kararlarının uygulanması faaliyetidir. Bu süreç, alt düzeydeki yöneticilere rehberlik etmek ve işletme kaynaklarının en uygun kullanımı ile işletme amaçlarının toplum amaçlarıyla uyumlaştırılması olarak tanımlanmıştır (Duman, Kalemci ve Çakar, 2005:59).

Hunger ve Wheelen' e göre stratejik yönetim, bir örgütün geleceğe dair performansını belirleyen kararları ve bu kararların uygulanması sürecinin tamamıdır, şeklinde tanımlamaktadır (Hunger. Wheele, 2007).

Aktan' a göre stratejik yönetim, "Bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder" şeklinde ifade etmektedir (Aktan, 2008:6).

Aktan, ayrıca stratejik yönetimi; kamu, özel ve üçüncü sektörde faaliyet sürdüren tüm organizasyonlarda uzun vadeli amaç ve hedeflerin oluşturulmasında ve bu hedefleri gerçekleştirebilme konusunda gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesine olanak sağlayan bir yönetim tekniğidir, şeklinde de tanımlamaktadır (Aktan, 2003).

Stratejik yönetimin farklı tanımları olmakla birlikte kısaca, örgütün, amaç ve hedeflerine ulaşmak için izlemesi gereken yolun belirlenmesi, süreç içinde amaçlardan sapma oluştuğunda müdahale edilerek başarıya ulaştırma çabası ve tekniği olarak tanımlanabilir.

İşletme ve yönetim alanında stratejik yönetim olgusunun kullanılmaya başlanması, 20.yy.' in sonları 21. yy.' in başlarına rastlamaktadır.

İşletmeler, 21.yy.' a kadar geleneksel yöntemler ile durağan ve tahmin edilebilir bir ortamda yaşamını sürdürüyordu. Rekabet ortamının sınırlı olduğu bir çevrede yönetim kavramı çok da gelişme istemeden ve mevcut yönetim anlayışıyla başarı sağlayabiliyordu. Fakat 20.yy sonları ortaya çıkan globalleşme sonucu, toplumun sosyal ve kültürel anlamda değişimi, teknolojide görülen gelişmeler ile ortaya çıkan rekabet ortamında örgütler reform gerekliliği hissetmişlerdir. Bu kapsamda örgütler geleceği yönetebilmek, hem devamlı değişen müşteri talepleri ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek, hem de rekabet ortamında daha güçlü durabilmek için stratejik yönetim kavramını benimsemişlerdir. Bugün, gelişen ekonominin tüm sektörlerinde kendine yer edinen stratejik yönetim kavramı, özellikle 1960'lı yıllarda tırmanışa geçmiş ve 1970'li yıllarda özel sektörde uygulama alanı bularak önemli hale gelmiştir. Örgütlerin kendilerinde gelişme ve yenilik yapma zorunluluğu hissettikleri yıllar olan 1980' ler ve sonrasında artık değişime çok daha açık olan kuruluşlar, Michael Porter' in çalışmalarının da etkisinin artmasıyla stratejik yönetim

tarzını ana ilke olarak benimsemişlerdir. Artan rekabetle birlikte, geleceğe dair planlamaları bugünden yaparak başarıya ulaşmak isteyen örgütler, stratejik yönetim düşüncesiyle rekabet üstünlüğü sağlamışlar ve bu sayede amaçlarına ulaşmışlardır. (Renkal, 2012).

Stratejik yönetimin amacı; kurumun misyon ve vizyonuna daimi bağlılığını oluşturmak, misyon ve vizyonu destekleyen ve tanımlayan bir ortamı yaratmaktır (Özdem, 2011).

Peter Drucker, stratejik yönetimin ana amacının bir faaliyetin misyonunu ele alıp baştan sona düşünerek bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?" sorularına göre uygun pozisyon alarak, oluşturulan amaçlar doğrultusunda alınan kararların istenilen neticelere ulaşmasını sağlamak olduğundan bahsetmiştir (Demirhan, 2011).

Aktan ise, stratejik yönetimin temellerini şu sorular ile analiz edilerek oluşturulacağını söylemiştir:

- Strateji nedir?
- Strateji neden oluşturulmalı?
- Strateji ne zaman oluşturulmalı?
- Ulaşılmak istenilen yer neresi?
- Stratejiler nasıl oluşturulacak?
- Stratejileri kimler oluşturacak?

Bu sorulara verilecek cevaplar kurumun amaçları doğrultusunda ilerlemesini sağlayacaktır. Doğru zamanda, planlanan işin yapılması sağlanmış olunacaktır (Aktan, 2008).

2.1.2.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve kontrol gibi klasik yönetim yaklaşımının temel fonksiyonlarını bünyesinde barındırmakta fakat bu fonksiyon ve yaklaşımlar daha çok dış çevre üzerinde durmaktadır.

Nedenine bakıldığında bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişimin artık tüm sektörleri ve örgütleri etkilediği ve bu değişimden maksimum şekilde yararlanılması gerektiğidir. Stratejik yönetim üst kademe yöneticilerin sorumluluğunda olan yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, açık bir sistem olarak gördüğü örgütü, örgüt çıkarlarını düşünürken aynı anda toplum çıkarlarını da göz önünde bulundurur. Kaynakların örgüte, en etkili ve verimli katkı sağlayacağı şekilde dağıtımıyla ilgilidir. Stratejik yönetimin karar almada yararlandığı bilgi kaynağı ve yapısı farklılık gösterir (Erdem, 2006).

Stratejik yönetim geniş kapsamlı bir süreçtir. Ulaşılmak istenen hedef, bu hedef için gerekli olan faaliyetler, gerekli kaynaklar ve bu kaynakların nerelerden edinileceği, nasıl bir yol izleneceği, yetki ve sorumlulukların kimlerde olacağı belirlendiği, bunun için gerekli olan bilgilerin elde edilmesi ve araştırma süreci, elde edilen bilgilerin analizi, stratejilerin formüle edilmesini içine alan çok kapsamlı bir faaliyet sürecidir. Tüm bu faaliyetler stratejik yönetimde süreklilik arz etmektedir. Bu nedendir ki stratejik yönetim örgüte canlılık ve sürekli kendini yenileme özelliği kazandırır. Örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda geleceğe dair kararlar alınmasında yararlanan bir yönetim yaklaşımıdır stratejik yönetim (Demirhan, 2011).

Stratejik yönetimi diğer yönetim anlayışlarından ayıran kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bunlar şöyledir (Önemli, 2010):

- Stratejik yönetim, üst kademe yönetimin sorumluluk alanındadır. Genellikle örgüt geleceğini etkileyeceği ve örgüte hedef belirleyeceği için stratejik yönetim, üst kademe yönetimin bir fonksiyonudur.
- Geleceğe yöneliktir ve dolayısı ile örgütün uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- Stratejik yönetim örgütü açık bir sistem olarak görür. Örgüt, birbirleriyle etkileşim içinde ve bağlı parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür.
- Stratejik yönetim, örgütteki birimler arası ve hiyerarşik kademeler arasında iletişim ve uyumu sağlar.
- Stratejik yönetim, örgüt çalışanlarına yol gösterir.

- Örgüt kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde gerekli yerlere ulaşımıyla ilgilidir.
- Karar almada kullanılan bilgilerin kaynağı ve verileri farklıdır. Bir bütün olarak örgütün etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir.
- Stratejik yönetim, örgüt menfaatlerini gözetirken bunun yanında toplum menfaatlerini de göz önünde bulundurarak bunları bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu nedenle dış çevreye karşı sorumluluk taşır.

Stratejik yönetim örgütün geçmiş veya şuan ki durumundan ziyade gelecekteki konumu üzerinde durmaktadır. Örgüt geleceğini ilgilendiren kararlar alınacağından, stratejik yönetim tepe yönetimin bir fonksiyonudur. Stratejik yönetimin organizasyonu bir sistem olarak görmesi buna ek olarak stratejik planlama ile birlikte ele alındığında sinerji etkisi içinde bütünlük oluşturduğu söylenebilir. Stratejik planlamanın belirlediği amaçlar ve amaçları gerçekleştirmek için izlenecek yolları tek başına ele almaktansa, stratejik yönetim ile beraber örgütün tamamıyla ve tamamını etkilediği ve etkilendiği çevre ile beraber ele almak daha etkili olacaktır (Aktan, 2008).

Stratejik yönetim, örgüt kültürüne ve örgütsel davranışa olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Stratejik yönetim örgüt çalışanlarına ve davranışlarına çeşitli yollarla yarar sağlamaktadır (Demirhan, 2011).

2.2. Stratejik Planlama

2.2.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Kapsamı

Planlama, ileriye düşünerek ölçülü davranma, geleceği düşünme ve olası seçenekleri belirleme sürecidir. Stratejik planlama ise mevcut bugünkü duruma bakarak geleceğe dair hedeflerin belirlenerek, bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlerin saptanması ve kaynakların tahsis edilmesidir. Stratejik planlama, 2. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde, geleceğe yönelik planlama düşüncesine dayalı olarak ortaya atılmış, ilk etapta askeri alanda, daha sonra çalışma hayatında kullanılmıştır. İlerleyen zamanlarda da kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yaygınlaşmıştır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012)

Stratejik planlama bugün birçok örgüt tarafından uygulanan, belirlenen hedeflere ulaşmada kolaylık sağlayan önemli bir unsur haline gelmiştir. Çalışmalara bakıldığında, stratejik plan yapan örgütlerin yapmayanlara göre daha başarılı olduğu ispatlanmış ve bunu uygun bir şekilde gerçekleştirenlerin diğer örgütlere oranla hedeflerine ulaşmada başarılı olduğu görülmüştür (Renkal, 2012).

Stratejik planlamanın ana düşüncesi örgüt ile çevre arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Stratejik planlama sadece örgütü değil, örgütün çevresini de ele alarak iç ve dış çevre analizleri doğrultusunda örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır. Uzun vadeli bir süreci kapsamaması ve uygulandığında sona ermemesi stratejik planın en dikkat çekici özelliğidir. Dolayısıyla stratejik planlama uzun soluklu bir süreçtir. Bununla birlikte stratejik planlama tepe yönetimi ilgilendiren planlama çeşididir. Başarılı olması için üst yönetimce kabul edilmesi ve etkili bir liderlik anlayışı ile alt kademelere benimsetilmesi gerekmektedir (Aybike, 2006).

Ensari stratejik planlamayı, bir örgütün paydaşlarının örgütün geleceğini tahmin ederek, bu tahminle belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları süreç olarak tanımlamaktadır (Ensari, 1999).

Pearce ve David stratejik planlamayı, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynaklara ulaşılması ve bu kaynakların dağıtılmasına yol gösteren misyon, ana amaç, strateji ve politikaları saptamak şeklinde tanımlamışlardır (Pearce., David, 1987).

Cook stratejik planlamayı, örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmesi için kendini sürekli geliştirmeye yönelik bir araçtır, şeklinde ifade etmektedir (Cook, 1990).

Bryson ve Alston stratejik planlamayı, “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma” olarak tanımlamışlardır (Bryson., Alston, 2004:3).

Yüksel ise stratejik planlama kavramını, organizasyonun fırsat ve tehditlerini görerek, geleceğe yönelik uzun dönemli planlar yaparak, bu planlara uyulmasını

sağlayarak etkinliği ve başarıyı artıran bir araç olduğunu söylemektedir (Yüksel, 2002).

Şahin' e göre stratejik planlama, organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşmak için elindeki sahip olduğu tüm enerji ve kaynağı bu amaca odaklamasıdır, olarak ele almaktadır (Şahin, 2008).

Stratejik planlamanın örgüt içinde birden çok amaca hizmet ettiği görülmektedir: Bu noktada örgüt amacından söz etmektedir, misyonuna uygun, ulaşılabilir hedefleri, belirlenmiş bir süre içerisinde uygulama açısından, örgütün kapasitesine uygun olarak oluşturmaktadır. Bu hedef ve amaçları örgütü oluşturan unsurlara iletmek, planı benimsemelerini sağlamak, kaynakları tahsis ederken öncelikler üzerine odaklayarak kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak, gelişmenin ölçülebileceği bir sistem oluşturmak, gerektiğinde bilgiye rahat ulaşımını da sağlayarak, her şeyin en iyisini bir araya getirmek ve örgütün nereye doğru gittiği ile ilgili bir fikir birliği oluşturmada önem arz etmektedir. Stratejik planlama örgütü hedef ve amaçlara yoğunlaşmasını sağlamakta, örgüt çalışanları ile yönetim arasında köprü vazifesi görmekte, güçlü gruplar oluşturmakta, muazzam bir memnuniyet sağlamakta ve örgüt içersindeki sorunları çözmektedir (Gazi ve diğ., 2009).

2.2.2. Stratejik Planlamanın Amaçları

Stratejik planların amaçlarına bakıldığında öncelikli olarak sürekli değişen ve gelişen çevreye ayak uydurabilen organizasyonlar oluşturma ve değişen çevreyi hissedebilen, uyum sağlayarak güven duygusu geliştiren yönetici meydana getirme fikri karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada stratejik planlamayla çevreyi daha iyi gözlemleyen bir organizasyon meydana getirerek, oluşacak fırsat ve tehditleri, organizasyonun fark edemediği potansiyelleri görme, yenilikler ortaya koymada araştırmacı personele yol gösterme, değişen çevreyle ölçülebilir çıktı ortaya koyma hedeflenmektedir (Yiyit ve Çorbacıoğlu).

Stratejik yönetim düşüncesinin bir aracı olan stratejik planlama ile (Bircan, 2002):

Geleceğe yön verilebilir, gelecek şekillendirilebilir: Stratejik planlar sayesinde yapılan ve gelecek yıllarda yapılacak olan faaliyetlere yön verilebilir.

Stratejik uzun vadeli kararlarla geleceğin hedefler doğrultusunda şekillendirilmesi mümkündür.

Bugünkü durum ile geleceğe dair fikir yürütmeye yardımcı olabilir; İçinde bulunulan zamana ait birçok durum geleceğe dair yaşanabileceklerin habercisi olabilmektedir. İçinde bulunulan zamana ait yaşanan olaylarda görülen eğilimler yorumlanarak, manalar çıkararak, geleceğe ilişkin bir takım yordama yapılarak olası senaryolar tanımlamak mümkündür. Bu durum da örgütün geleceğinin şekillendirilmesine yardımcı olacaktır. Yönetici, planların uygulanmasında kısa vadeli planları uzun vadeli planların içinde gerçekleştirebilirse başarılıdır.

Bugün alınacak kararlar, gelecekte başarıya ulaşma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler: Karar alma süreçlerinin yeterli bilgilerle donatılarak yürütülmesi ile oluşturulan planlama sayesinde sistematik olarak meydana getirilen bir sıralama yardımıyla, çıkabilecek fırsatlardan yararlanılabilir. Engeller önlenebilir; negatif olaylar pozitif hale getirilebilir, dolayısıyla istenilen bir gelecek sağlanabilir.

Stratejik planlama, örgütün büyümesi, yaşamının devamının sağlanması ve güçlü bir şekilde ayakta durması amacına yöneliktir (Bircan, 2002).

2.2.3. Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlamanın uygulama sahasının giderek artmasının en büyük nedeni, örgüte sağladığı faydalardır.

Örgüt geleceği ile ilgili sistematik bir düşüncel süreç olan stratejik planlamanın, örgüte sağlayacağı yararlar şu şekildedir (Elma, 2010).

- Stratejik planlama, geleceğe yönelik yordama ve etkin stratejiler oluşturmaya yardımcı olur.
- Stratejik planlama ile izlenecek yol belirlenerek gelecekte oluşabilecek çatışmalar minimize edilerek ortak hedefler çevresinde kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yardımcı olur.
- Organizasyonun önemli konularını sıraya koyarak öncelikli konulara yoğunlaşmaya yardımcı olur.

- Geleceği bugünden planlayarak uzun vadeli beklentilerin, alınan karar ile uyumlu olmasına yardımcı olur.
- Karar almada tutarlılık ve geçerlilik için temel oluşturur.
- Organizasyonun birimleri arasında koordinasyonu sağlayarak uyumlu bir çevre oluşturulmasına yardımcı olur.
- Örgüt içinde oluşabilecek problem ve krizlerin çözümüne yardımcı olur.
- Stratejik planlama ışığında kullanılacak kaynakların amaçlar etrafında toplanmasıyla örgütsel performans artışı görülecektir.
- Örgütün çevreyle olan uyumuna katkıda bulunur.

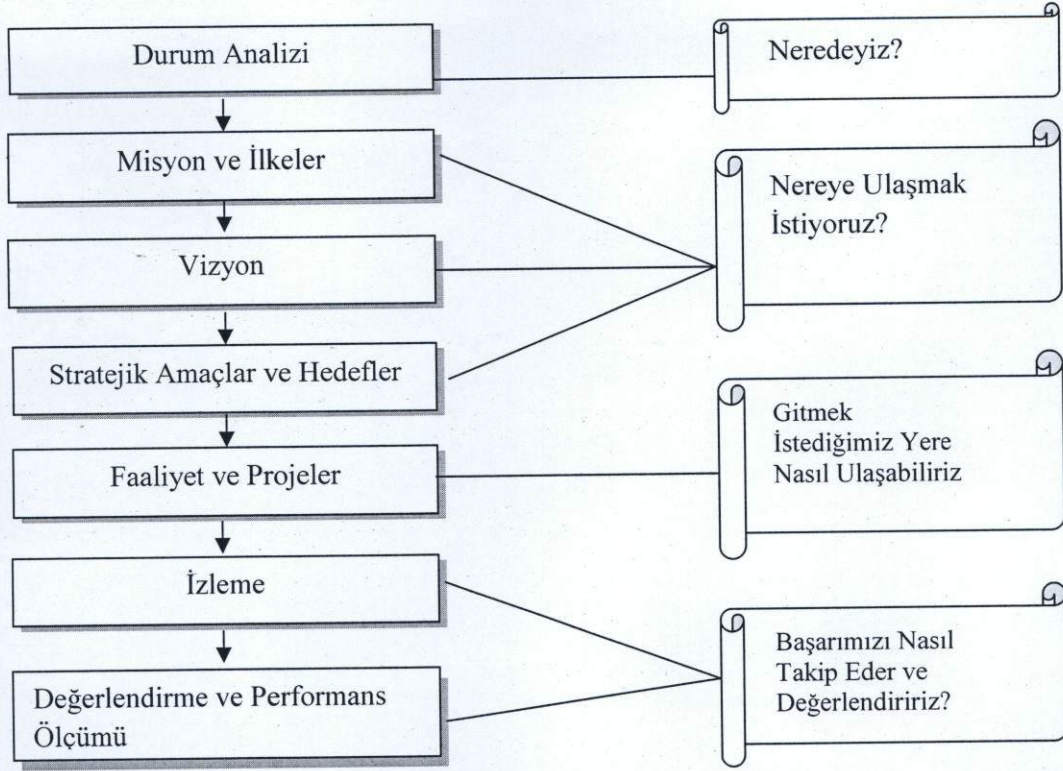
Örgütler için çok çeşitli yararları olduğu bilinen stratejik planlama, gerek özel gerekse de kamu sektörü için göz ardı edilemez bir unsur haline gelmiştir. Stratejik planlama konusuna önem veren ve süreci özenli şekilde hayata geçiren örgütler, başarıya ulaşmada daha emin adımlarla ilerler. Başarılı bir stratejik plan için aşağıdaki unsurlar gereklidir (Renkal, 2012):

- Tüm çalışanların desteği alınarak, sürece dahil olması sağlanmalıdır.
- Gerek yönetici gerekse de çalışan tüm personelin görev tanımı yapılmalı ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir.
- Planlama sürecinde bulunan tüm ekibin, örgütün iç ve dış çevresi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu şekilde değişime bağlı uyum sorunu yaşamayarak süreci etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilir.
- Stratejik plan tüm zamanlara ayak uydurabilmeli ve değişimlere uyum sağlayarak esnek bir yapıda olmalıdır.
- Örgüt amaç ve hedefleri ulaşılabilir, gerçekçi olmalıdır.

2.2.4. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama sürecinin ilk basamağı durum analizinin yapılması sonrasında misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejik amaçlar ve hedeflerin saptanması, saptanan amaç ve hedefler doğrultusunda uygulanacak faaliyet ve projelerin oluşturulması, tüm bunları izleme, değerlendirme ve performans ölçümü ile devam etmesinden oluşmaktadır.

Şekil-2.1. Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, Yıl:2010, ss.74.

2.2.4.1. Durum Analizi

Stratejik planlama, devamlı değişen ve gelişen çevrede örgütün geleceğe odaklanmasını sağlayan bir planlama çeşididir. Baş döndürücü bir hızla gelişen bu ortama uyum sağlamak ve geleceğe hazırlanmak, organizasyonun sürekliliğini sağlamak, bunu başarılı ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek için durum analizi yapmak gerekir (Renkal, 2012). Stratejik plânlamanın ilk basamağı olan durum analizi, örgütün içinde bulunduğu durumu, “neredeyiz” sorusuna vereceği cevaplar ile gördüğü aşamadır. “Neredeyiz” sorusuna cevap arayan örgüt çevre analizleri yapar, içinde bulunduğu durumu görür ve örgütü etkileyen olumlu ve olumsuz etmenleri belirler.

Durum analizinde yapılan değerlendirmeler şunlardır (Acar, 2007):

- Örgütün tüm yönleriyle iç çevresinin analizi,
- Örgütün dış çevre analizi,
- Örgütün ilerde karşısına çıkabilecek ve etkileyebilecek durumların analizi.

- Örgütün taraflarından, paydaşların analizidir.

Durum analizi, ingilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan SWOT analizinin, açılımı şu şekildedir (Aktan, 2008):

S : Strength (Örgütün güçlü yönlerinin belirlenmesi demektir.)

W : Weakness (Örgütün güçsüz yönlerinin belirlenmesi demektir.)

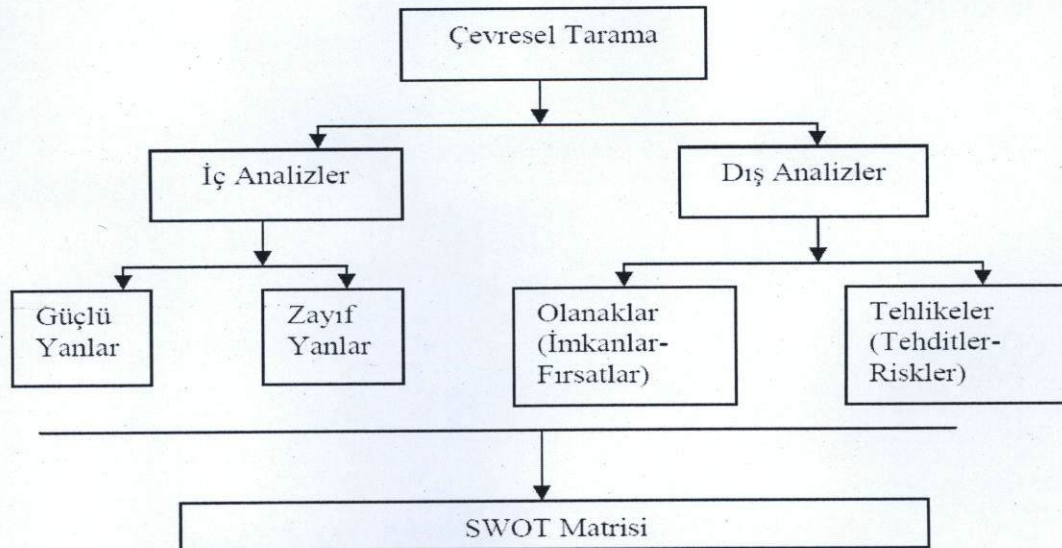
O : Opportunity (Örgütün karşısına çıkabilecek fırsatlar demektir.)

T : Threat (Örgütün karşısına çıkabilecek tehditler demektir.)

SWOT analizi ile örgüt hem kendi iç durumunu görme, hem de örgütün dışındaki çevre yapısının, rekabet içinde olduğu diğer örgütlerin durumunun analiz edilmesi imkanını bulur. Kısaca, SWOT analizi iç ve dış durum analizini kapsayan bir analiz tekniğidir (Aktan, 2008).

70'li yılların başlarında yönetim alanında kullanılmaya başlanan SWOT analizi, sonraki yıllarda farklı alanlarda da analiz ve planlama aracı olarak kullanılmaya başlanılmıştır. Bu analiz yöntemi, farklı sistem ve oluşumların sahip oldukları potansiyelin en etkili şekilde kullanılması için gerekli bilgilere ulaşmanın en önemli aracı olarak geliştirilmiştir (Demir ve Yılmaz, 2010).

Şekil-2.2. SWOT Analizi Matrisi



Kaynak: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> E.T: 13.05.2013

SWOT analizi ile amaç, örgütün iç ve dış çevre analizi sonucu yapılan değerlendirme ile kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri belirleyerek, tehditleri fırsatlara, zayıf yönleri de güçlü yönlerle çevirmektir (Öztemel, 2001).

2.2.4.2. Misyon

80'li yıllardan bu yana misyon kavramı tartışıla gelmiştir. Kimi yöneticiler bu kavrama hiçbir değer atayamazken, kimi yöneticiler de örgüt başarısı için bir ön şart olarak misyon ifadesi belirtmenin gerekli olduğu üzerinde durmuşlardır. Bu kavram ile ilgili farklı tanımlamalar ve görüşler olmasına rağmen, örgütlerin stratejik planlamaları içinde büyük önem taşıyan bir kavramdır (Kunt, 2012).

Misyon, örgütün var olma nedenidir; örgütün hangi faaliyette olduğunu, nasıl gerçekleştirdiğini ve hangi kitleye hitap ettiğini net bir şekilde ifade eder. Misyon ifadesi stratejik plan içinde yer alan diğer kısımlara da temel oluşturur. Misyon ifadesi, örgütün gerçekleştirdiği hizmet ve faaliyetleri özetleyen bir kavramdır (Çetin, 2009). Her türlü örgütün faaliyetleri ile ilgili temel yaklaşımı, düşüncesi ve değerleri vardır. Örgütü diğer örgütlerden ayırt eden özellikleri bulunur. Misyon, bunların tamamını ifade eden kavramdır (Demir ve Yılmaz, 2010).

Misyon, örgütü kamuoyuna tanıtmak, istikamet ve hedef belirtmek, amaç belirlemek üzere kurallar oluşturmak, ortak bir örgüt kültürü yaratmak, standart oluşturmak ve paydaşları belirlemek gibi konuları içeren birkaç cümleyle ifade edilmektedir (Özdem, 2011).

Dinçer misyon kavramından şu şekilde bahsetmektedir; bir bireyin veya grubun üstlendiği görevdir. Ayrıca Dinçer, misyon belirtmenin, yönetim süreci açısından analiz yapma, hedef belirleme, belirlenen hedefleri gerçekleştirme ve sürecin tamamının değerlendirilmesinde temel oluşturacağından bahsetmiş ve önemine vurgu yapmıştır (Dinçer, 2004).

Bir anlamda "Biz neden varız?" sorusuna verilecek cevap olan misyon kavramı, varılmak istenen noktaya dair görev ve inancın ifadesi olarak da tanımlanabilir (Elma, 2010).

Üst kademe yöneticilerce yapılan iç ve dış analizler sonrası alt kademenin desteği alınarak oluşturulan misyon, inanç ve iddia belirten bir ifade olarak oluşturulmalıdır (Armağan, 2011).

Misyon ifadesi oluşturulurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Çetin, 2009).

- Misyon ifadesi öz, açık ve etkileyici olmalıdır.
- Faaliyetin gerçekleştirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemeler ile örgüte verilmiş yetkiler çerçevesinde oluşturulur.
- Örgütün etkileşim içinde olduğu kişi ve kurumlar belirtilir.
- Örgütün vermiş olduğu hizmet veya ürünler tanımlanır.
- Örgütün var olma sebebi belirtilir.
- Örgütün hangi alanda faaliyet gösterdiğinden bahsetmelidir.
- Örgütün hangi ihtiyaçları karşıladığı belirtilir.
- Örgütün gerçekleştirmesi gerekli olduğu yasal görevler belirtilir.

Günümüzde misyon kavramının popüler olmasının ve önemli bir yönetim aracı olmasının sebeplerinden biri misyon ifadelerinin örgüt üzerinde güçlü bir motivasyon etkisi oluşturması ve misyon ifadesine sahip olmanın, bir çok yarar sağlayacağına dair düşüncedir. Stratejik planlama oluşturmada önemli bir yere sahip olan misyon ifadelerinin örgüte sağladığı faydalar şu şekildedir (Köseoğlu, 2008);

1. Örgüt çalışanının, örgüt amaçlarını net bir şekilde anlamasını, dolayısıyla amaçlara inanarak hizmet etmesini sağlar.

2. Belli bir misyona sahip olmak, örgütün toplumdaki imajının oluşmasında yardımcı olacaktır.

3. Misyon ifadesi, örgütün hareket alanını belirler.

4. Misyon ifadesi, çalışan motivasyonunun artırılmasına yardımcı olur.
5. Stratejik planlama sürecinin amacına ulaşmasında önemli katkılar sağlar.
6. Faaliyetlerin değerlendirilmesi aşamasını kolaylaştırır.

Misyon ifadesinin avantajlarının yanında dezavantajlarının da bulunabileceğinden bahsedilmektedir. Bunlar; (Köseoğlu ve Ocak, 2010)

1. Örgütün misyonunun belirlenmesinin zor olması.
2. Örgütlerin inisiyatif kullanmasının zorlaşması esnekliğin yok olmasına neden olması.
3. Çevrede meydana gelecek hızlı değişimden uzakta kalma,
4. Değişim sonucunda yerine getirilmesi gerekenlerin gerçekleştirilememe olasılığı,
5. Sadece imaj için yapılan çalışmalar olarak kalması.

Misyon ifadeleri, örgüt faaliyetlerinin başarıyla gerçekleştirilmesinde önemli bir unsur olduğundan bahsedilmiştir. Buna rağmen, bazen misyon ifadesi oluşturmak için sarf edilen emek ve zamanla kıyaslandığında başarısızlık olarak değerlendirilmektedir. Misyon ifadelerinin başarısız olmasındaki nedenler şunlardır: (Kunt, 2012)

- İfadeleri oluşturan grup tarafından benimsenmesi, geri kalan gruplar tarafından kabul edilmeyip uygulanmaması başarısızlık nedenlerindedir. Başarı için misyon ifadelerinin tüm gruplar tarafından benimsenmesi gerekmektedir.
- Oluşturulacak misyon ifadelerinin grupların tümünün anlayacağı açıklıkta olmaması durumu da başarısızlığa neden olmaktadır. Örgütü oluşturan çalışan, müşteri ve yönetim gruplarının tamamının anlayabileceği açıklıkta olması başarıyı etkileyecektir.
- Misyon ifadesi grupların beklentilerini karşılayamaz ve ihtiyaçlarını tatmin etmezse başarısızlığa neden olur.

- Örgüte yeni katılan bir yönetici örgüt ile ilgili bilgiyi misyon ifadesine bakarak anlayacaktır. Yeni yönetici misyon ifadesinde, örgütün hedefleri ile ilgili bilgiye ulaşamıyorsa misyon ifadesi amacını gerçekleştiriyor demektir.

- Değişen çevreye ve koşullara ayak uydurabilecek esnekliğe sahip olmayan misyon ifadeleri başarısız olacaktır.

- Misyona ifadeleri kriz anlarında destekleyici ve krizle başa çıkmada yol gösterici olamazsa bu da bir başarısızlık durumu oluşturacaktır.

2.2.4.3. Vizyon

Kelime olarak çok fazla fikir ve tanıma sahip olan vizyon, 90'lı yıllardan bu yana stratejik yönetim alanında bolca kullanılan bir kavram olmuştur. Kullanımının hızla yaygınlaşmasıyla kar amacı güden örgütlerle sınırlı kalmayıp, bilim alanında ve diğer kuruluşlar ve toplulukların faaliyetlerinde de sıkça kullanılır hale gelmiştir (Kunt, 2012)

Latince “videre” kelimesinden türeyen “visio”; “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavramak” anlamlarına gelen vizyon, kökeni oldukça eskidir (Bayer, 2003)

Örgütün gelecekte nereye ulaşmak istediğine dair ipuçları veren vizyon ifadesi, sürecin tüm aşamalarını tanımlar. Örgüt başarılı olmayı arzuluyorsa mutlaka vizyonunu belirlemek zorundadır. Neyi hedeflediğini ve bu hedefe ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilmeksizin başarıya ulaşmak mümkün değildir. Yönetici kademesi tarafından belirlenen vizyon, örgütün geleceğine dair idealler ve beklentileri içerir (Sucu, 2010).

Mirze ve Ülgen vizyonu, işletmenin misyonu, amaç ve hedefleri ile değerlerinin tümüdür şeklinde tanımlamaktır (Mirze., Ülgen, 2004).

Bir başka tanıma göre vizyon, örgütün gelecekte olmak istediği, hayal ettiği noktayı, neleri başarmak istediği gibi konuları bünyesinde bulunduran geleceğe yönelik amaç ve hedefleri kapsayan ifadeler bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008).

Vizyon, örgütün elinde bulundurduğu değerlerin zihinde oluşturduğu bir tablo, geleceğe dönük hayal edilen örgüt resmi, tasarlanan örgüt geleceği, örgütün

gelecekte ulaşacağı hedeflere stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2011).

Lissack ve Roos vizyonu şu şekilde tanımlamaktadır; gelecekte hedeflere ulaşabilmek ve başarılı olabilmek için örgütün izleyeceği rota veya oluşturulan amaçlardır (Lissack., Roos, 2001). Gill ise vizyonu, farklı hareket ve çabaları koordine etmede yararlanılan, geleceğin istenen hali olarak tanımlamaktadır (Gill, 2003).

Vizyon oluşturma aşamasında üst kademe yöneticilerin yanı sıra her kademedeki çalışanların da katkı sağlayıp kabul etmesi ve benimsemesiyle oluşturulabilir. Dolayısıyla vizyon ifadesi örgütün gelecekte ulaşacağı noktadan çok etkileyici ve güçlü bir anlam ifade etmelidir. Vizyon oluşturma aşamasında örgüt, tüm çevresi ve durumunu dikkate almalıdır. Oluşturulan vizyon örgütün alt kademesinden üst kademesine kadar tüm çalışanlarını heyecanlandırıp onları motive ederek örgüt için ilerlemenin en üst standardını ifade etmelidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Güçlü ve başarılı bir vizyon ifadesinin özelliklerini şunlardır (Renkal, 2012).

- Heyecan verici, idealist ve hissedilir olmalıdır.
- Kendine özgüdür, farklıdır.
- Örgüt ve çevresi için ilgi çekici olmalıdır.
- Akılda kalıcı ve öz olmalıdır.
- Çarpıcı ve iddialı olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen noktayı tanımlamalı ve başarıya odaklanmayı sağlamalıdır.

Güçlü bir vizyona sahip olan örgütler, gelecekte olabilecek olayları daha önceden tahmin edip hazırlıklı olacak, değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilecek, bu şekilde paydaşlarının ve örgüt çevresinin talepleri için öngörüyle yaklaşması sonucu daha verimli ve etkin olacaktır (Özdem, 2011).

Örgüt vizyonu, çalışanları ve çevresi için cazip olmalı, ulaşılabilir ve hedef odaklı olmalıdır. Gerçekleşmesi mümkün olmayan vizyon ifadeleri

oluşturulmamalıdır. Örgüt paydaşlarının, benimseyip içselleştireceği vizyon ifadesi oluşturulmalı, yol gösterici ve açık olmalıdır. Anlaşılabilir ifadeler içermeli ve paydaşları motive etmelidir. Vizyon ifadesi kısa, akılda kalıcı ve bilgilendirici olmalıdır. Ayrıca vizyon ifadesi belli bir zaman içinde gerçekleştirilebilir olmalıdır (Kunt, 2012).

2.2.4.4. İlke ve Değerler

Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan örgütsel ilke ve değerler, örgüt çalışanlarınca benimsenen davranış şekilleri ve düşünce biçimlerini, yaşanan olaylar karşısında takınılan tavırları belirleyen örgüte ait özellikler bütünüdür. Değerler, örgüt kültürü içinde neyin iyi neyin kötü olduğu hakkında bilgiler verir. İlkeler ise örgüt davranışlarını oluşturan ve her türlü politika ve faaliyetin gerçekleştirilmesi ve yürütülmesine destek olan unsurları ifade etmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Politika olarak da bilinen örgüt ilkeleri, çoğu zaman strateji kavramıyla karıştırılmaktadır. Örgüt ilkeleri, örgüt kültürü, örgütte uyulması gereken kurallar ve anlayışı kapsamaktadır. İlkeler, kullanılacak hedefleri ve bu hedeflere ulaşmakta yararlanılacak araçların kapsamı hakkında bilgiler verir. Yönetici, karşılaştığı durumlar karşısında karar alma sürecinde bu bilgilerden yararlanır. Örgütsel ilkeler sadece yönetici kademesinde değil her kademe tarafından içselleştirilebilecek ve yararlanılabilecek örgütsel kültürün araçlarından biridir. Ayrıca amaçlara ulaşma, misyon ve vizyonu gerçekleştirmede gerekli olan değerleri de kapsayan ilkeler, örgüt çalışanlarının maksimum performansı ne şekilde göstereceklerine dair inançları ifade ederek onların güdülenmesini sağlayacaktır (Demir ve Yılmaz, 2010).

Misyon ve vizyonları hayata geçirmede uyulan temel ilkelerin özellikleri şu şekildedir: (Demirhan, 2011. S:112)

- Kurulmuşta yaygın olan, ortak paylaşılan inançlardır.
- Aynı zamanda ahlaki prensipler dizisidir.
- Temel değerler, amaç ve vizyonun işleneceği meşruiyet zeminini oluşturur.
- Uzun zaman ve emekler sonucu oluşan temel değerler, kurumun kültürü için de temel oluşturur.

2.2.4.5. Amaçlar ve Hedefler

İster kamu ister özel sektör örgütü olsun, mutlaka kuruluş amacına ve ulaşmak istediği bir hedefe sahip olmak zorundadır.

Genellikle birbiri yerine kullanılan amaç ve hedef kavramları aslında farklı manalara gelmektedir. Amaç kavramı, elde bulunan kaynakların ve gücün hangi istikamette kullanılacağına dair bilgileri içerir. Hedef kavramı ise, izlenecek istikamette varılacak noktaları işaret eder. Hedef ilerlemenin takip edilmesini ve değerlendirilmesine yardımcı olur. Bu şekilde bakıldığında amacın kavramsal, hedefin ise sayısal olduğu görülmektedir (Sucu, 2010).

Amaçlar, örgütlerin belirlenmiş süre zarfında gerçekleştirmek istediği sonuçlardır.

Stratejik amaçlar, öncelikli konuların oluşturulmasını sağlar. Örgüt için hangi konularda acil çözümler gerekli ise öncelikli olarak elde bulunan kaynak ve gücün o yönde kullanılması sağlanır. Bu şekilde daha az önemli ya da önemsiz faaliyetlere enerji harcanmasının önüne geçilmiş olunur (Renkal, 2012).

Misyon ve vizyonun güçlü ve ölçülebilir hedefler halinde ifade edilmesi için stratejik amaçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik planlama sürecinde ayrıntıları oluşturan stratejik amaçlardır. Örgütün stratejik istikametini belirleyen amaçlar, yeniliğe ve girişime yönlendirici olacak şekilde genel ifadeleri içermelidir (Demir ve Yılmaz, 2010).

Amaçların performans değerlendirmesine faydalı olabilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekmektedir (Kunt, 2012):

- Amaçlar, örgütün tüm paydaşları tarafından kabul edilebilir olmalıdır.
- Amaçlar beklenmedik değişen ortamlara ayak uydurabilecek şekilde esnek olmalıdır.
- Amaçlar, ölçülebilir nitelikte olmalıdır.
- Amaçlar örgüt çalışanlarını güdüleyici olmalıdır.

- Amaçlar misyonla çelişmemeli, misyonla uyumlu olmalıdır.
- Amaçlar açık, net ve anlaşılır olmalıdır.
- Amaçlar gerçekleştirilebilir olmalıdır.

Hedefler, oluşturulmuş stratejik amaçların örgütün tüm kısımlarına uygun ayrıntıdaki son halidir. Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde, değerlendirme ve karşılaştırmada kullanılacak sayısal ifade edilebilen sonuçlardır (Önemli, 2010).

Başarılı bir stratejik hedefte bulunması gereken özellikler şu şekildedir: (Önemli, 2010).

- Belirlenen hedefler açık, net ve ölçülebilir olmalıdır.
- Stratejik hedefler gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- Stratejik hedefler yazılı olmalıdır.
- Stratejik hedefler yönetimce belirlenmiş öncelikli performans alanları ile ilgili olmalıdır.

2.2.5. Stratejileri Belirleme

Durum analizi yapılarak, vizyon, misyon, amaçlar, hedefler ve değerler oluşturulduktan sonra bunlara paralel stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Sürecin bu kısmında stratejileri, temel stratejiler ve alt stratejiler, yönetim düzeylerine göre stratejiler olarak iki başlıkta ele alınmaktadır (Renkal, 2012).

Örgütün yaşam seyri, büyüme, küçülme, mevcut durumunun sürdürülmesi ve karma stratejiler, temel stratejilerdir (Renkal, 2012).

Üst düzey, orta düzey ve alt yönetim düzeyini ele alarak oluşturulan stratejiler de yönetim düzeylerine göre stratejilerdir (Renkal, 2012).

2.2.6. Stratejik Uygulama

Bu aşamada daha önceden durum analizi yapılarak, misyon, vizyon, amaç ve hedeflere uygun olarak oluşturulmuş stratejiler, ilgili yönetim kademesi koordinesinde tüm kademelerin uygulaması ile gerçekleşir.

2.2.7. Stratejik İzleme ve Değerlendirme

İzleme sürecinde, belirlenen sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin, istenen sonuçların hem kalite, hem de sayısal olarak elde edilip edilmediğinin kontrolü ve takibi için uygulanan faaliyetler yer almaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010).

Stratejik planlamanın asıl amacı oluşturulan planlar doğrultusunda amaç ve hedeflere başarıyla ulaşmaktır. Planlar harfiyen uygulansa bile süreç içinde aksamalar meydana gelebilmektedir. Bu aksamaların oluşmaması için izleme ve değerlendirme işlemi yapılmalıdır. Bu şekilde süreç takip edilerek önleyici rol sergilenip önceden problemlerin oluşmasının engellenmesi sağlanır (Renkal, 2012).

Değerlendirme sürecinde, ortaya konulan performans ile istenen performansın karşılaştırması yapılarak sonuçlar hakkında yorum yapılır. Tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin bu sonuçlara göre düzenleme yapması ve aksaklıklara müdahale etmesi beklenir (Demirhan, 2011).

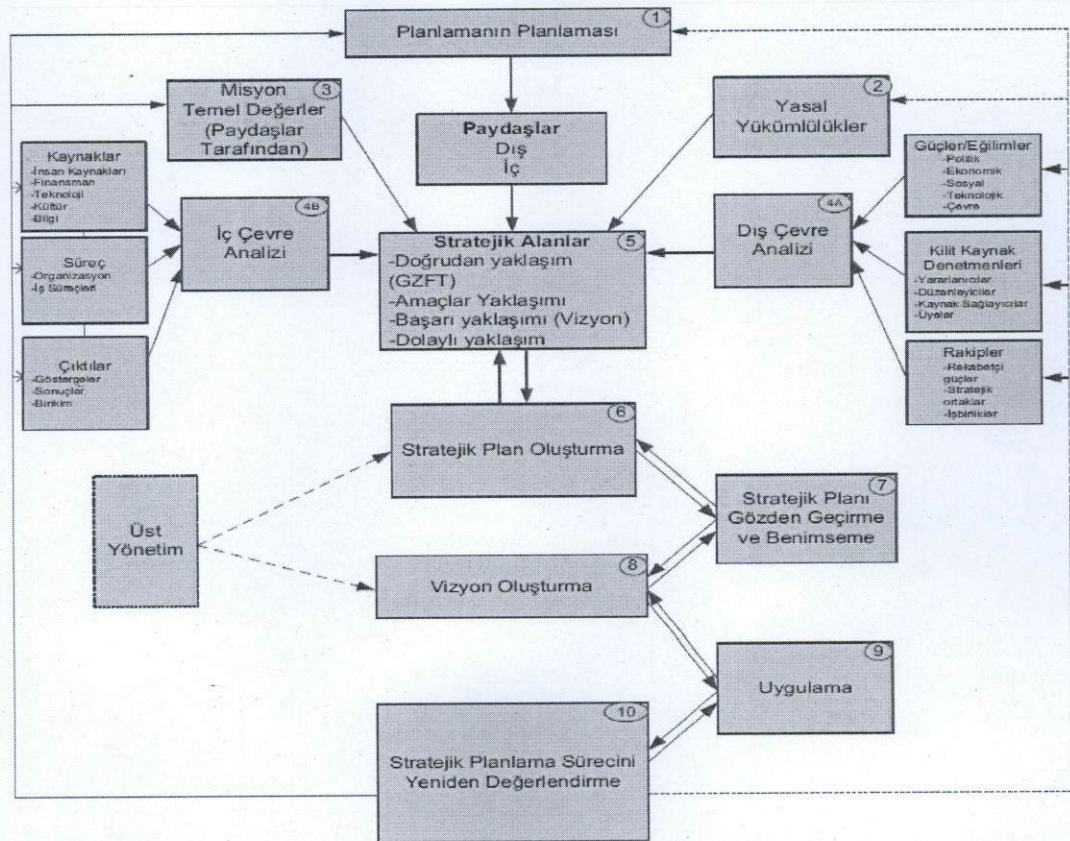
2.3. Eğitimde Stratejik Planlama

Dünyada ve Türkiye’ de meydana gelen gelişmelere, ayakta kalmak isteyen tüm kurumlar uyum sağlamak zorundadır. Bu süreçte eğitim kurumları da geleneksel kurumlardan yenilikçi ve öğrenen kurumlara geçiş yapmaktadır. Türkiye’ deki eğitim kurumlarındaki bina, teçhizat, ders kitapları ve müfredatta yaşanan gelişime ek olarak yönetim anlayışında da değişimler yaşanmıştır. Buna örnek olarak 24.12.2003 tarihinde yürürlüğe girmiş olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe konmuştur, bu kanuna göre Milli Eğitim Bakanlığı da yönetiminde stratejik planlama çalışmalarına yer vermeye başlamıştır (Çetin ve Ünal, 2011).

Eğitim alanında stratejik planlama diğer kar amacı güden alanlara göre farklılıklar gösterir. Diğer alanlarda amaç ticari müessesenin kar sağlmasını sağlayarak yaşamını devam ettirmektir. Eğitim sektöründe planlama kar amacı dışındaki ekonomik ve sosyal amaçlara yöneliktir. Başarılı bir eğitim planlaması uzun vadeli sosyal beklentilere karşılık gelecek şekilde olmalıdır. Ayrıca eğitim planlaması kamu alanındaki okulların misyonuna etki edebilecek sosyal baskıları da göz önünde bulundurmalıdır (Çetin ve Ünal, 2011).

Eğitim alanında stratejik planlama, bu gibi kar amaçlı olmayan kuruluşların tüm yönleriyle ele alma ve bu sektörde çalışanların gayretlerinin nasıl gelişeceğini planlama sürecidir. Eğitim alanında stratejik planlama, eğitim kurumunun hangi noktada olduğunu, ilerde nerede olabileceğinin ve gelecekte ulaşılmasını arzu ettiği noktaya nasıl geleceğinin büyük resminin çizilmesidir. Bu süreçte öncelikler belirlenip önemli noktalar üzerinde odaklanılarak karar vermek ve alınan karar doğrultusunda ilerleyerek eğitim kurumunu geliştirmektir. Her örgütün bir stratejik planı olduğu gibi okulların da planı vardır, bu sayede paydaşlar olan veliler, öğrenciler, okul çalışanları ve toplum hangi yönde ilerlediğini bilirler. Plan doğrultusunda tüm paydaşlar ortak bir vizyon etrafında hareket ederek hedeflere ulaşmaya gayret eder ve kuruma olan sadakat gelişir (Gazi ve diğ. 2009).

Şekil-2.3. Milli Eğitim Bakanlığının stratejik planlama modeli.



Kaynak: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, MEB Stratejik Planlama Süreci, Ankara, 2013. http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf

Şekil 2.3' de görülen Milli Eğitim Bakanlığının stratejik planlama modelinde ilk aşama olarak görüş birliğine varma ve sürecin başlaması bulunmaktadır. Sonrasında ilgili mevzuatların incelenmesi ve yasal yükümlülüklerin gözden

geçirilmesi, misyonun paydaşlar eşliğinde belirlenmesi, kurumun iç ve dış çevre analizinin yapılması, stratejik planın incelenmesi ve benimsenmesi, etkili bir vizyon belirlenmesi, oluşturulan planın etkin bir şekilde uygulanması, uygulanan planın izlenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda varsa eksik noktalar geriye dönüp tamamlanması şeklinde bir model bulunmaktadır.

Türk Milli Eğitim Sisteminin ve İstanbul Teşkilatının tarihsel gelişimi ve günümüzdeki durumu ile ilgili bilgiye, çalışmanın dördüncü bölümünde geniş yer verildiği için bu bölümde değinilmemiştir.

BÖLÜM 3

3.STRATEJİK PLANLAMADA VİZYON VE MİSYONUN ÖNEMİ

Hızla değişen ve gelişen günümüz dünya düzeninde rekabete ayak uydurabilmek için gerek kamu gerekse özel sektör kurumlarının stratejik plan oluşturmaları gerekmektedir. Stratejik plan, örgütün amaç ve hedeflerini, vizyon ve misyonunu bünyesinde barındırarak, kaynak kullanımında önceliklerin belirlenmesi, en uygun faaliyetlerin seçimi, geleceğe dair ihtiyatlı olabilme ve faaliyetlerin değerlendirilmesi konusunda rehber rol oynaması nedeniyle önem arz etmektedir.

Stratejik planlama bir süreçtir ve bu sürecin en önemli aşamalarından biri vizyon ve misyon ifadelerinin oluşturulmasıdır. Doğru ve yerinde belirlenen vizyon ve misyon ifadesi stratejik planın başarısını etkileyecektir. Başarılı bir misyon ve vizyon ifadesi, ortak bir örgüt kültürünün oluşması, paydaşların örgüte bağlılığı ve motivasyonunun artırılmasında doğrudan etkilidir.

Örgütlerin belirledikleri misyon ve vizyon ifadeleri, örgütün tüm faaliyetlerine rehberlik eder. Bu sebeple bu ifadelerin belirlenmesi aşamasında dikkat edilmesi, kurumun diğer faaliyetlerinin organizesi ve uygulanmasında kolaylıklar sağlayacaktır (Özdem, 2011).

Stratejik planlama için, misyon ifadeleri yol gösterici nitelik taşır. Misyon, kurumun gelecekte ne olmak istediğinin, ne gibi faaliyetlerde bulunup neye hizmet edeceğinin kapsamlı bir ifadesidir. Kuruluşun var olma sebebini belirten misyon ifadesinin amacı, kuruluş paydaşlarının ortak bir amaç etrafında birleştirme, kuruluşa stratejik bir rota belirleme ve kaynakların bu doğrultuda kullanılmasının sağlanmasıdır (Özdem, 2011).

Stratejik planlama süreci için kilit öneme sahip olan misyon ifadesinin örgüt için gereklilik nedenleri şu şekildedir (Doğan, 2008):

- Örgüt çalışanlarına hedef ve amaçlar ışığında yön vermek,
- Örgüt için belirlenmiş olan rotada ilerlemesini sağlayacak kontrol mekanizması oluşturmak,
- İnisiyatif kullanmaya ve günlük karar almada yardımcı olmak,
- Ortak bir kültürün oluşmasını sağlamak,
- Davranışlarda ortak bir standart belirlemek,
- Gelecekte oluşabilecek kriz ortamında örgütün hedef ve amaçlarından sapmasını önlemek, sapma durumlarında tekrar hedef ve amaçlara odaklanmayı sağlamak,
- Örgüt çevresini oluşturan paydaş ve çıkar grupları arasındaki dengeyi sağlamak,
- Kaynak oluşturmada yön gösterme,
- Çalışanların motivasyonunu artırmada misyon ifadesinin büyük katkıları bulunmaktadır.

Dinçer'e (2004) göre misyon "uzun dönemli bir amaç, paylaşılan ortak değer ve inanç, örgüte özgü ve özel, nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir" (Özdem, 2008. S:1872). Misyon kurumda sadece yönetim kademesini ilgilendiren bir konu olmayıp tüm kurum çevresine hitap eder. Ortak bir amaca yönelen kurumun tüm çalışanları ve çevresiyle misyonu benimsemesi gerekmektedir. Misyon ifadesinin en önemli yararlarından biri de ortak bir kültür oluşturmaya ve bu kültürün örgütün tüm çevresi tarafından içselleştirilmesine yardımcı olmasıdır. Ayrıca, misyon örgütün kendisini, paydaşlara, çıkar çevresine ve topluma tanıtmasını sağlayan, örgüt için amaç ve hedef belirleyen, bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için uygulayacağı kuralları ve ilkeleri oluşturan, bu kurallar doğrultusunda ortak bir davranış biçimi dizayn eden önemli roller üstlenir.

Örgütün yönünü ve amacını bildiren misyon ifadesi, örgütün içinde bulunduğu faaliyet alanında ve üretilen ürün ve hizmetlerin arzında rakip diğer örgütlerden nasıl farklı olacağını bilgisini de vermektedir. Misyon, örgütün genel yönünü, karakterini, kültürünü, değerlerini ve ilkelerini basit fakat etkili cümlelerle

ifade etmeye yardımcı olur. Misyon ifadesinin oluşturulmasıyla da ana amacı gerçekleştirmeye yönelik alt hedefler ve stratejiler örgütün tüm kademelerinde oluşturulur. Misyon, örgütün belirlediği faaliyet alanlarından farklı alanlara sapsa ya da ilgisiz hedef ve stratejileri uygulamasının önüne geçerek kontrol mekanizması görevi görür (Alkoç, 2010).

Stratejik planlama yapılırken örgütün var olma nedeni (misyon) ve gelecekte ulaşmak istediği nokta (vizyon) göz önünde bulundurulmaktadır. Daha sonrasında ise gelecekte arzulanan sonuç için neler yapılmalıdır? sorusuna cevap olarak faaliyet alanları ve rakipler gözden geçirilir (Alkoç, 2010).

Strateji planlama sürecinin ilk adımı olan misyon ifadesi, gelecekte ulaşmak istenen hedefleri yani vizyonu belirleyen ifadelerdir. Örgüt çalışanlarının davranışlarında gözle görülür farklar meydana getiren, çalışanları güdüleyen ve bu şekilde örgüt içinde bir ortak kültür ve bağ oluşturarak geleceğe dönük hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan kurallar ve değerler bütünüdür. Dinçer' e göre, organizasyonun misyon ifadesi belirlemesi stratejik planlama süreci için analiz yapma, rota seçme, strateji belirleme, belirlenen stratejileri uygulama ve yönetim sürecinin tamamını değerlendirme konusunda temel oluşturacağından bahsetmektedir. (Renkal, 2012).

Misyon ifadesi kadar vizyon ifadesi de stratejik planlamada önemli bir yere sahiptir. Bazı yazarlar vizyon için, stratejilere yol gösterebilecek tek başlangıç noktası olduğundan söz etmektedir.

Vizyon, örgütlerin gelecek için oluşturulmuş birçok amacının genel bir şekilde ifade edilmesidir. Örgüt için belirlenen hedeflerin içinde bulunulan zamana göre ilerideki bir zamanda gerçekleştirilmesi planlandığından uzun vadeli bir araçtır (Alkoç, 2010).

Vizyon ifadesi, örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı, arzuladığı yeri ve ne olmak istiyoruz sorusunun cevabını bünyesinde barındıran bir tanımlamadır.

Güçlü bir vizyon ifadesine sahip örgütlerin, gelecekte olabilecek hadiseleri önceden öngörme, yeniliklere hazırlıklı olma, örgütü geleceğe hazırlama konusunda şevklendirme ve ileride oluşabilecek müşteri istekleri için hazırlıklı olma ve örgüt

çalışanlarının performansına katkıları gibi önemli faydaları bulunmaktadır (Özdem, 2011).

Kotter'e göre vizyonun hizmet ettiği amaçlar şunlardır (Kotter, 1996);

- Değişimin yönünü tarif eder.
- Bireyleri bu yönde harekete geçmeleri için motive eder.
- Diğer insanların eylemlerini koordine etmeye yarar.

Başarılı bir vizyon ifadesinin, örgüt çalışanlarına yol gösterici, onları şevklendirici ve motive edici bir etkisi bulunmaktadır.

Vizyonun önemli fonksiyonlarından biri örgüte, geleceğini resmetmesidir. Bu resim yöneticiye geleceğe yönelik kararlar alırken, sınırlar çizerek örgütün başka yönlere kaymasını önler. Ortak bir vizyon etrafında yönünü belirleyen örgüt, belirsizlikten korunmuş olacaktır. Bu şekilde misyon, amaç, hedef ve stratejiler arasında uyumluluk göstererek, örgüt kurumsallaşma yönünde emin adımlar ile ilerleyecektir. Vizyonun diğer bir fonksiyonu da yöneticilere motivasyon, ilham ve enerji vermesidir. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede vizyon yöneticileri güdüleyici bir etkiye sahiptir (Bayer, 2003). Motive olmuş bir yönetici de örgüt çalışanlarını ve örgüt çevresini bu vizyon etrafında toplayıcı ve yönlendirici bir yetkinliğe sahip olacaktır.

Vizyon belirlemek, günümüz rekabet ortamında çok önemli bir yere sahiptir. Bunun ihtiyaç duyulma nedenlerinden birkaçı şunlardır; kurumun geleceğini kontrol etme, gidişatı tersine döndürme ve iyileştirme, kurum kültüründe değişim ve yenilikçi stratejilere olan ihtiyaçlardır (Akgemci, Çelik, Ertuğrul, 2008).

Vizyonun, vizyon sahibi olan örgütlerde, çalışanlarının verimliliklerinde, şu noktalarda pozitif katkıları olduğu görülmektedir (Akgemci, Çelik, Ertuğrul, 2008:4); “duygusal uyarılar ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, teşhis ve hatırlatma yeteneği, yenilikçiliğin desteklenmesi, öncülük etme, itici güç verme ve bütünleşme, yön gösterme ve aydınlatma, öncülükte arayı açma, güç ve var olma garantisi.”

Stratejik planlamada, önce misyon ifadesi oluşturulma aşamasında örgütün içinde bulunduğu sektör, hitap ettiği kitle, faaliyet göstereceği çevre, kullanılacak teçhizat vs. ve vizyon ifadesi ile de gelecekte ulaşılabilecek düzey, arzulanan nokta belirlenir. Örgüt mevcut durumuyla, ulaşmak istediği hedeflere göre stratejilerini oluşturmaya başlar. Dolayısıyla misyon ve vizyon ifadeleri stratejinin ön şartı durumundadır. Başarılı misyon ve vizyon ifadeleri doğrultusunda oluşturulacak stratejiler ve planlama, uygun bir şekilde uygulandığı takdirde çok olumlu sonuçlar alınacaktır (Alkoç, 2010).

3.1. Eğitim Alanında Misyon ve Vizyonun Önemi

Gelişimin çok hızlı bir şekilde yaşanması, değişimin küresel bir boyut alması, teknolojinin gelişmesi ve bağlantılı olduğu iletişim teknolojilerine yansımaları, rekabetin artmasına neden olmuş ve bu konuda tüm örgütlerin özel bir çaba sarf etmesi gerekmiştir (Erdem, 2006). Değişime yabancı kalmamak, geleceği yönlendirebilmek, rekabete ayak uydurabilmek için örgütler kendi kültürlerini ve davranış biçimlerini oluşturmak, geleceğe yönelik plan ve programlarını hazırlamak zorundadır. Bunun için bir stratejik planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Tüm örgütlerin ihtiyaç duyduğu stratejik planlama çalışmaları eğitim kurumlarında da yapılmakta ve mevcut plan ve programlar değişmektedir (Altinkurt, Yılmaz, 2011). İçinde bulunulan değişim ve gelişmeler, eğitime ihtiyaç duymaktadır. Bunun sebebi, eğitim gören bireylerin çevrelerinde gerçekleşen hızlı değişime uyum sağlaması hatta bu değişimleri sağlayacak yeterlilikte yetişmelerinin beklenmesidir. Eğitim sisteminden beklentilerin değişmesinden eğitim örgütlerindeki yöneticiler de etkilenmiştir. Eğitim yöneticisi bir taraftan kendi alanındaki değişimleri takip etmek, bir taraftan da çevrede değişim sonucu eğitim sisteminden beklentileri karşılamak zorunda kalmıştır (Demir, 2002). Eğitim örgütleri ve yöneticileri tüm bu görev ve sorumlulukların altından kalkmak için kurum olarak bir stratejik planlamaya, vizyon ve misyona ihtiyaç duymaktadır.

2003 yılı itibariyle yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile tüm kamu kuruluşları gibi Milli Eğitim Bakanlığı ve bağlı tüm alt birimlerine de stratejik plan hazırlama zorunluluğu gelmiştir. 5018 Sayılı Kanun ile kamu kuruluşlarının stratejik plan hazırlamaları, bütçelerini bu planda yer alan

vizyon, misyon, hedef ve amaçlar doğrultusunda belirlemeleri istenmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2011). 2010-2014 yılları arasında eğitim kurumları stratejik planlamalarını yapmışlardır.

Stratejik planlamanın en önemli unsurlarından biri olan vizyon, arzulanacak gelecekte gerçekleşecek ve gerçekleşmesi gereken eğitimin portresini çizer. Eğitim örgütleri için hazırlanan vizyon ifadesi, personelini teşvik etmeli, onların gelişimlerine ortam sağlamalı, takım çalışmasını kolaylaştırmalı, kararlara katılımı sağlamalı, tüm çalışanların enerjilerini kurumun gelişmesine yönlendirmelidir. Ayrıca eğitim örgütünün vizyonu öğrenme modelini oluşturma, fırsat eşitliğini gözetme, öğretimde teknolojiyi yakalama ve paydaşlara yönelik mesajları bünyesinde bulundurmalıdır (Özdem, 2011).

Misyon ifadeleri eğitim örgütlerinin bugün hangi konumda olduklarını, ne olduklarını tanımlayabilmesi, vizyonunu yaşama geçirebilmek için neler yapması gerektiğini anlamasına yardımcı olur (Altinkurt ve Yılmaz, 2011).

Stratejik planlama tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumları için de artık vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Misyon ve vizyon ifadesi belirlemenin bu sürecin en kilit ve önemli aşaması olduğu görülmektedir. Başarılı bir misyon ve vizyon ifadesi eğitim örgütünün ufkunu açacağı, geleceğe daha güvenle bakacağı, tutarlı ve istikrarlı bir hizmet anlayışına kavuşacağı, diğer eğitim kurumlarıyla olan farklarını ortaya çıkartacağı ve iç ve dış çevresindeki tüm unsurların beklentilerini memnuniyetle karşılayabileceği anlaşılmaktadır.

BÖLÜM 4

4. TÜRK MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİ VE İSTANBUL TEŞKİLATI

Bu bölümde Türkiye’deki milli eğitim sistemi ve İstanbul teşkilatı ile ilgili genel bilgilere yer verilmektedir. Ayrıca Türkiye’deki ve İstanbul’daki milli eğitim uygulamalarının tarihsel gelişimine değinilmiştir. Milli eğitim çalışmalarının yasal dayanaklarından bahsedilerek milli eğitim alanında da uygulanmaya başlanan stratejik planlama çalışmalarının yasal dayanağı olan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanununun içerdiği konularda bilgi verilmektedir.

4.1. Türkiye’de Milli Eğitim Sistemi

Devletin temel görevlerinden bazıları güvenlik, sağlık, adalet ve eğitimidir. Bu işlevler arasındaki önemli bir işlev olan eğitim, devletin denetimi ve gözetimi altında gerçekleşmektedir. Milli eğitim Bakanlığının teşkilatlanmasına bakıldığında merkezde bakanlık merkez teşkilatı, merkez dışındaki il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin oluşturduğu taşra teşkilatı ve yurtdışında faaliyet gösteren yurtdışı teşkilatından oluşmaktadır. Bugünkü uygulanmakta olan milli eğitim sisteminin temel dayanağı T.C. Anayasası ile güvence altına alınmış eğitim hakkıdır. Ayrıca 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununu ile Türk Milli Eğitim Sisteminin genel hatları belirlenmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2013).

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda milli eğitimin genel ve özel amaçlarından ilgili maddelerde şu şekilde bahsedilmektedir;

Genel Amaçlar

Madde 2- Türk Millî Eğitiminin genel amacı, Türk Milletinin bütün fertlerini,

1. (Değişik : 16/06/1983-2842 S.K./1. Md.) Atatürk inkılâp ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı: Türk Milletinin milli, ahlâkî, insanî, manevî ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlâk, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan millî birlik ve bütünlük içinde iktisadî, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

Özel Amaçlar

Madde 3- Türk eğitim ve öğretim sistemi, bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve aşağıda sıralanan temel ilkelere uygun olarak tespit edilir... (Millî Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü [İKGM], (2013).

Millî eğitim sisteminin yasal dayanaklarından biri olan 1739 Sayılı Kanundaki bu maddelerde belirtilen genel ve özel amaçlarıyla millî eğitim sistemi için oluşturulacak stratejik planın önemli noktalarından biri olan misyon ve vizyonun ana hatları ortaya çıkmış şekildedir.

4.1.1. Türkiye’de Millî Eğitimin Tarihsel Gelişimi

İlk bakanlık seviyesindeki örgütlenme Osmanlı Devleti zamanında, 17 Mart 1857 tarihinde Bakanlar kuruluna o günkü ismiyle Meclis-i Vükelaya bağlı Maarifi-i Umumiye Nezareti adıyla kurulmuştur.

1869 yılında çıkan Genel Eğitim Tüzüğü ile eğitim sistemindeki ilk düzenleme yapılmıştır. Bu tüzükte eğitim teşkilat yapısı ve yönetimi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca tüzük ile eğitim hakkı, eğitim sistemi, eğitim ödenekleri, öğretmen istihdamı, taşra teşkilatı ve sınav sistemleri hakkında düzenleme yapılmıştır. Bu tüzüğe göre Millî eğitimden sorumlu bakana (Maarif Nazırı) bağlı Büyük Eğitim Meclisi, ilmi ve idari daireden oluşmaktadır. Bu meclisin illerde şubeleri ve icra organları bulunmaktadır. 1879 yılındaki düzenlemeyle iki daireden

oluşan Meclis-i Kebir-i Maarifin daire sayısı beşe çıkarılmıştır. Bu şekilde günümüzdeki teşkilat yapısına geçiş sağlanmıştır. Düzenlemede yer alan birimler şu şekildedir:

- Mekâtib-i Sıbyan (ilkokul)
- Mekâtib-i Rüşdiye (ortaokul)
- Mekâtib-i Âliye (yüksek okul)
- Telif ve Tercüme
- Matbaalar (yayın)

İyi bir düzenleme olan Genel Eğitim Tüzüğü uygulanamamıştır. Fakat 2. Meşrutiyet ve Cumhuriyet Dönemindeki milli eğitim düzenlemelerine yön vermiştir. 2. Meşrutiyet döneminde tüzükteki eksiklikler görülerek düzenlemelere gidilmiştir. 1911 yılında Eğitim Teşkilatı Tüzüğü adını almıştır. 2. Meşrutiyet Döneminde Eğitim Bakanlığı (Maarif Nezareti) merkez teşkilatının yapısı şu şekildeydi;

- Tedrisat-ı İptidaîye Dairesi (İlköğretim Dairesi)
- Tedrisat-ı Taliye Dairesi (Orta Öğretim Dairesi)
- Tedrisat-ı Âliye Dairesi (Yüksek Öğretim Dairesi)
- Mekâtib-i Hususîye Dairesi (Özel Okullar Dairesi)
- Tahrirat Dairesi (Yazı İşleri Dairesi)
- Muhasebat Dairesi (Saymanlık Dairesi)
- Sicil İşleri Dairesi
- İstatistik Dairesi
- Levazım Dairesi (Ders Araçları Dairesi)
- Evrak Dairesi

Cumhuriyet döneminde eğitim alanında yapılan düzenlemelerin kaynağı, kısa bir süreyi kapsayan 2. Meşrutiyet Dönemidir. Kurtuluş Savaşının sürdüğü yıllarda, iki eğitim bakanlığı bulunuyordu. İstanbul’ da Osmanlı Hükümetinin Maarif Nezareti diğeri ise Ankara’ da Türkiye Büyük Millet Meclisi Hükümetinin Maarif Vekaleti idi. 1920 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi’ nin kurulması ile birlikte 2 Mayıs 1920’ de oluşturulan İcra Vekilleri Heyeti’ nin (Bakanlar Kurulu) içinde Maarif Vekaleti de yer almıştır. 1920’ de Maarif Vekaletinde yer alan birimler şunlardı;

- Program Heyeti

- İlk Tedrisat Müdürlüğü
- Orta Tedrisat Müdürlüğü
- Hars (Kültür) Müdürlüğü
- Sicil ve İstatistik Müdürlüğü

Osmanlı Hükümetinde yer alan Maarif Nezareti 1923 yılında kaldırılarak, Ankara' daki Maarif Nezareti genele hitap eder hale gelmiştir. Buna paralel olarak merkez teşkilatında Müsteşarlık, Yüksek Öğretim Dairesi, Teftiş Heyeti, Telif ve Tercüme Dairesi, Özel Kalem ve Evrak Dairesi gibi birimler eklenmiştir. Taşra teşkilatında da düzenlemelere gidilmiştir. Bu şekilde milli eğitim sisteminin hizmet birimi olarak omurgası oluşturulmuştur. Daha sonraları da teşkilat yapısında ve sisteminde düzenlemelere gidilmiştir. Son olarak 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile düzenlemeye gidilmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı [MEB]. 2013).

4.1.2. Türkiye'de Milli Eğitimin Yetki, Görev ve Sorumlulukları

652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'ye göre Milli Eğitim Bakanlığının görevleri şu şekildedir:

a) Okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim bünyesinde bulunan öğrencilerin bedeni, zihni, ahlakî, manevî, sosyal ve kültürel açıdan gelişmelerini sağlamak, gelecekte ihtiyaç duyacakları bilgi ve kabiliyetlere sahip olacakları eğitim ve öğretim programlarını oluşturmak, uygulamak, sürekli geliştirmek, öğrenci ve öğretmenlerin eğitim ve öğretim ortamındaki faaliyetlerini bu plan ve programlara göre gerçekleştirmek ve denetlemektir.

b) Tüm eğitim düzeyleri için milli bir politika, hedef ve strateji oluşturmak bunları uygulamak, aksaklıklara yerinde ve zamanında müdahale etmek ve değişen ihtiyaçlara cevap verecek alternatifler üretmek.

c) Gelişen teknik ve teknolojiye uygun, yeniliklere ayak uyduran, toplumsal ihtiyaçlara cevap verir şekilde eğitim sistemini tasarlamak, sürekli geliştirmek ve güncellemek.

d) Anayasayla da güvence altına alınmış olan eğitimde fırsat eşitliği doğrultusunda herkesin eğitim imkanlarından yararlanmasını sağlayacak stratejiler oluşturmak, takip etmek ve koordine etmek.

e) Toplumda özel ilgilenilmesi gereken kesimlerin, kız öğrencilerin ve özürhümlerinin eğitim imkanlarından eşit yararlanabilmesi için politika ve stratejiler oluşturmak, uygulamak ve koordine etmek.

f) Yetenekli bireylerin bu yeteneklerini geliştirici özel öğretim ve eğitim programları oluşturmak, bunları uygulamak ve koordinasyonunu sağlamak.

g) Okul öncesi, ilk ve ortaöğretim kademesindeki kurumları açmak, açılmasına müsaade etmek ve bu kurumları denetlemek.

h) Ülke dışındaki Türk vatandaşlarının eğitim ve öğretim görebilecekleri ortamları ve düzenlemeleri yapmak, ilgili kuruluşlar ile işbirliği içinde olmak.

i) Yükseköğretim dışındaki tüm kuruluşlar tarafından açılan örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumlarının programlarını düzenlemek, denklik derecelerini belirlemek.

j) Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesindeki ortaöğretim kurumlarının program ve denklik derecelerinin belirlenmesi ile yönetmeliklerinin hazırlanmasında iş birliğinde bulunmak.

k) Yükseköğretim kuruluşları ile işbirliği içinde olup milli eğitim politikasının başarıyla yürütülmesini sağlamak. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirmek.

l) Bakanlığa mevzuat ile verilmiş olan diğer görev ve sorumlulukları yerine getirmek (Kamuda Stratejik Planlama [KSP], 2013).

İlgili kanun hükmündeki kararnamenin bu maddelerine bakıldığında, Milli Eğitim Bakanlığının, teknolojik gelişmeleri takip ederek, toplumsal beklentilerin farkında olarak, herkesin eğitim hizmetlerinden yararlanmasını sağlayacak stratejiler oluşturması, ilişkili tüm kurumlar ile koordine içinde çalışarak, yurt içinde ve yurt dışındaki vatandaşların eğitim ihtiyaçlarını giderecek bir hizmeti gerçekleştirmesi gerektiği görülmektedir.

4.2. Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Milli Eğitimdeki Durum

4.2.1. Kamu Yönetimindeki Yeni Yaklaşımlar ve Yasal Düzenlemeler

Kamu yönetimi alanındaki düzenlemelere bakıldığında ilk olarak Cumhuriyet döneminde yapılmış 1927 tarih ve 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu görülmektedir. 1050 Sayılı Kanun üzerinde küçük değişiklikler yapılarak yaklaşık

seksen sene süre ile uygulanmıştır. Bu zaman zarfında Dünya çapında kamu mali yönetiminde gelişmeler görülmüştür. Dünyada gerçekleşen bu değişim dalgası Türkiye' deki kamu mali yönetim anlayışını da etkilemiş, kökten değişimler yaşanmasına, Dünya ve Avrupa normlarına uyum sağlama girişimlerine sahne olmuştur. Bu konuda öncelikle 2003 tarihli 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmıştır. Seksen seneye yakın bir süre yürürlükte olan 1050 Sayılı Kanunun yerine 5018 Sayılı Kanun getirilerek yeni bir kamu mali yönetimi benimsenmeye başlanmıştır (Kesik, 2005).

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kuruluşlarının planlı hizmet sunma, politika belirleme ve belirlenen politikaları gerçekçi, ulaşılabilir program ve bütçeler çerçevesinde uygulamayı, izlemeyi ve değerlendirmeyi sağlamaya yönelik çalışmaların temel dayanağı olmaktadır (Gürer, 2006).

5018 Sayılı Kanunla kamu kuruluşlarına plan, program bağlı buldukları mevzuat ve ilkeler doğrultusunda geleceğe dönük vizyon ve misyonlarını belirlemek, amaç ve hedefleri oluşturmak, faaliyetlerini uygulama, izleme ve değerlendirmesini yapmak için stratejik plan hazırlama sorumluluğu verilmiştir (Gürer, 2006).

5018 Sayılı Kanundan önce var olan kanunun eksik noktaları bulunmaktaydı. Bunlar şu şekildedir (Renkal, 2012):

- Bütçe ile tutarlık konusunda problemlerin olması.
- Bir mali yıl ile sınırlı bütçe planlaması ve uygulamalarının verimsizliği.
- Bütçeler ile kalkınma planları arasındaki kopukluklar.
- Kamu kurumları için bütçe uygulamalarının inisiyatifine çok da açık olmaması.
- Muhasebe sisteminin eksikliklerinin bulunması,
- Kamu idarelerinin harcamalarının denetiminde yetersiz kalması.
- Sayıştay denetiminin yetersiz olması,
- Kamuoyunun aydınlatılmasında yetersiz kalması.
- Kanunun Dünyada ve Avrupa standartlarıyla uyumsuzluğu.

- Stratejik planlama, çok yıllık bütçeleme, performans esaslı bütçeleme, hesap verebilirlik, mali saydamlık, etkin iç mali kontrol gibi önemli ilkelerin bünyesinde bulunmaması,
- Mali yönetim sisteminin teknoloji ve enformasyon sistemlerinden yeterli şekilde yararlanamaması.

24.12.2005 tarih ve 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanuna göre kamu kurumlarının tamamında strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. 18.02.2006 tarihi itibariyle yayımlanan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliği doğrultusunda çalışan bu birimler stratejik planlama çalışmalarını yürütme ile görevlendirilmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2013).

5018 Sayılı Kanun ile stratejik plan hazırlamak zorunda olan kamu kurumlarının stratejik plan hazırlama sürecinde izleyeceği takvim, stratejik planların diğer plan ve programlar ile koordinasyonuna dair esasların belirlenmesi ile ilgili yetkili kurum Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığıdır. Bu konu ile ilgili olarak hazırlanmış olan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26.05.2006 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2013).

1927 yılında yürürlüğe giren 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununun Dünya ve ülkemizde yaşanan değişimler sonucu, ihtiyaçlara cevap veremez hale geldiği görülerek 2003 yılında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun ile daha önceki kanunun eksiklikleri giderilmiş, ayrıca sorumlu olan birimler belirtilerek tüm kamu kuruluşlarının bütçelerini, oluşturacakları stratejik planlara uygun şekilde yönlendirmeleri gerektiği bildirilmiştir.

4.2.2. 5018 Sayılı Kanunun Milli Eğitime Yansımaları

Milli Eğitim Bakanlığı ve bağlı birimlerinde strateji kavramının duyulmaya başlanması 24.12.2003 tarihinde çıkarılan 5018 Sayılı Kanun ile olmuştur. Bu kanun

ile, kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamaları ve bütçelerini plana uygun şekilde oluşturup uymaları söylenmektedir (Çetin ve Ünal, 2011).

5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu 9. Maddesi şöyle der (Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü [MGYGM], 2013):

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.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin yayımlanması ile Milli Eğitim Bakanlığı da 2006/55 Sayılı Genelge ile stratejik planlama sürecini başlatmıştır (Çetin ve Ünal, 2011).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe göre stratejik planlama faaliyetlerinin, bu kanun ve yönetmeliğin bağladığı tüm kamu kurumlarında yaygınlaştırılması, kademeli bir şekilde geçiş takvimi oluşturulması bildirilmiştir. Bu takvim dahilinde, Milli Eğitim Bakanlığı ilk stratejik planını 2010-2014 senelerini kapsayacak şekilde 2009 yılına kadar hazırlayıp yayınlamıştır (Altinkurt, 2010).

İlgili kanun gereği tüm kamu kuruluşları gibi Milli Eğitim Bakanlığı ve bağlı birimlerinin de misyon ve vizyon, hedef ve amaçlarını belirleyerek stratejik plan oluşturması gerektiği görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı da kanunun uygulanması için genelge yayımlayarak 2009 yılı itibariyle ilk stratejik planın oluşturularak, uygulamaya konulmasını sağlamıştır.

4.3. Milli Eğitim İstanbul Teşkilatında Durum

4.3.1. İstanbul’ da Milli Eğitimin Tarihsel Gelişimi

Fatih Sultan Mehmet’ in 1453 yılında İstanbul’ u fethetmesiyle Anadolu’ dan Türklerin İstanbul’ a yerleşmeleri başlamıştır. Türk nüfusunun İstanbul’ da artmasıyla medrese, imaret ve diğer eserlerin yapımına başlanır. Fatih Sultan Mehmet Ayasofya’ yı camiye çevirir. Ayasofya’da yer alan odaları da medrese olarak bilim adamlarının hizmetine açar. Bu şekilde İstanbul’ da eğitim faaliyetlerine

başlanmıştır. Bunun yanında camilerin yanlarına ya bir medrese ya da subyan okulu yaptırılır. Şuan ortaöğretim ve yüksek öğretim seviyesine karşılık gelen medreselere o dönemde büyük önem verilirdi. O dönemde eğitim alanında dikkat çekici konulardan biri de Türklerin ve gayrimüslimlerin eğitiminin birbirlerinden ayrı olmasıdır. Rum okulları, Yahudi okulları ve Ermeni okulları azınlık okulları olarak hizmet vermekteydi. Kendisi de alim ve şair olan Fatih Sultan Mehmet bilim ve eğitime büyük önem vermiştir. Cumhuriyet dönemine kadarki eserlere bakıldığında özellikle 17. Yüzyıl ortalarına kadar yoğun bir eğitim faaliyeti olduğu görülmektedir. Osmanlı döneminde dört ve altı yaş gurubu kız ve erkek çocukların eğitim gördüğü ilk basamak okullara subyan mektebi denmekteydi. Her caminin yanında bu mektepleri görmek mümkündü. Sonraları eğitim alanındaki gelişmeler 1857 yılında Tanzimat döneminde Maarif Nezareti'nin kurulması, 1869 yılında ise Maarifi Umumiye Nizamnamesi'nin yayınlanması olmuştur. Maarifi Umumiye Nizamnamesi'ne göre ilk defa subyan (ilköğretim) mektebi zorunlu hale getirilmiştir. Tüm köyler ve mahallerde subyan mektepleri, 500 hane ve üstü kasabalarda rüştiye, hane sayısı 1000 bulan kasabalarda idadi, il merkezlerinde sultaniye ve Daru'l-funun ismiyle anılan yüksekokul 1870 senesi itibariyle de İstanbul' da bugünkü adıyla Kız Öğretmen Okulu olan Daru'l-Muallimat açılmıştır. Eğitim alanındaki gelişmeler asıl Tanzimat sonrası hız kazanmış, II. Abdulhamit Meşrutiyet döneminde devam etmiştir. Bu dönemde eğitim alanında nicelik olarak önemli gelişmeler görülmüş olmasına rağmen aynı gelişme eğitim kalitesinde istenen seviyelere çıkarılamamıştır. II. Meşrutiyet döneminde de eğitim alanındaki gelişmeler devam etmiştir. 1919 İstiklal Savaşına kadarki dönemde Türk Eğitim Sistemi şekil olarak gelişmiş ülkelerin eğitim standartlarına ulaşmıştır. Her vatandaşına en azından ilköğretim eğitimini verir duruma gelmiştir. 23 Nisan 1920 tarihinde kurulan TBMM' de çıkarılan 1920 tarihli kanun ile 11 vekilden oluşan İcra Vekilleri Heyeti oluşturulmuştur. Bu heyet içinde yer alan Maarif Vekaleti çalışmalara başlayarak ilk, orta, lise ve üniversite ile ilgili düzenlemeler ve teşkilatlanmalar oluşturulmuştur. 1481-1920 yılları arasında İstanbul' da kurulmuş olan okullardan 90 tanesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlanarak eğitim faaliyetlerine devam etmesi sağlanmıştır. İstanbul' da 1920-1938 seneleri arasında eğitim alanına 173 okul daha kazandırılarak toplamda okul sayısının 263' e ulaştırılması sağlanmıştır. Okullaşma oranı ilköğretimde 1927 senesinde %23 olmuştur (İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Stratajik Planı [İMEM], 2013).

4.3.2. İstanbul Milli Eğitim Teşkilatı ve Faaliyetleri

2010-2014 İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planına göre Müdürlüğe bağlı 39 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bulunmaktadır. 2.802 örgün eğitim kurumu, 2.181 adet de yaygın eğitim kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlardan örgün eğitimde eğitim öğrenim gören öğrenci sayısı 2.355.969, yaygın eğitimde ise bu sayı 802.769 kursiyere ulaşmaktadır. Okul öncesi eğitim kurumları 368 okuldan oluşmakta ve bu okullarda 89.046 öğrenci bulunmaktadır. İlköğretim kademesinde 1.622 eğitim kurumu ve bu kurumlarda 1.688.972 öğrenci eğitim öğrenim görmektedir. Bu sayı ortaöğretim kurumlarında 566 genel lise, 246 mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu olmak üzere toplam 812 kurum ve 577.951 öğrencidir.

Halk eğitim merkezleri, çıraklık eğitim merkezleri, olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, 3308 sayılı kanunla açılan meslek kursları ve özel eğitim kurumları olmak üzere 2.181 yaygın eğitim kurumu bulunmakta, bu hizmetten yararlanan 802.769 vatandaş bulunmaktadır. Bunun yanında, dersaneler, muhtelif kurslar, sürücü kursları, özel eğitim rehabilitasyon merkezleri ve etüt eğitim merkezleri gibi özel yaygın eğitim kurumları da hizmet vermektedir. 2000-2001 eğitim öğretim yılında öğretmen başına düşen öğrenci sayısı 34 iken bu sayı 2008-2009 eğitim öğretim yılında 27 olmuştur (İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı [İMEM], 2013).

BÖLÜM 5

5. YÖNTEM ve BULGULAR

5.1. Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 39 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi yöntemiyle incelenmesine yer verilmiştir. Çalışmada yer alan verilerin elde edilmesinde ilçe milli eğitim müdürlüklerinin web sitelerinden yararlanılmıştır. Web sitelerinde stratejik planlarını yayınlamayan ilçe milli eğitim müdürlüklerinden ise Bilgi Edinme Kanunu ile mail yoluyla bu veriler talep edilerek, ulaşılmıştır. Araştırmaya konu evrenin tamamına ulaşılmak istense de web sayfasında stratejik planı bulunmayan ve diğer yollarla bu verilere ulaşılamayan ilçe milli eğitim müdürlükleri kapsam dışı bırakılmış geri kalan 37 ilçe milli eğitim müdürlüğü'nün misyon ve vizyon ifadeleri dikkate alınarak yapılmıştır. Elde edilen verilere bakıldığında bazı ilçe milli eğitim müdürlüklerinin misyonlarını kısa cümle ile bazılarının ise uzun cümleler ile ifade ettikleri görülmektedir. Aynı şekilde vizyon ifadeleri de uzun ve kapsamlı ifadeler ile yazıldığı gibi kısa ve birkaç kelime ile ifade edilenleri de görülmektedir. Bazı ilçe milli eğitim müdürlükleri ise misyon ve vizyonumuz başlığı altında tek bir ifadeyle misyon ve vizyonlarını belirtmişlerdir. Elde edilen veriler, <http://nlp.ceng.fatih.edu.tr/metinanaliz/> web adresinde yer alan yazılımdan yararlanılarak içerik analizi yöntemine tabi tutulmuştur.

1995 yılında yürürlüğe girmiş olan Millî Eğitim Bakanlığı Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde yer alan İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin görevlerini belirtir 6. Maddeden yola çıkarak ana temalar oluşturulmuştur. Bu ana temalar ile ilişkili alt temalar belirlenmiştir. Sonraki aşamada İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin hazırlamış olduğu misyonları, belirtilen yazılım yardımı ile içerik çözümlemesi yapılmıştır. Yazılım üzerindeki çalışma sonucunda ortaya çıkan

bilgiler, oluşturulan bu ana temalar altında gruplandırılmıştır. Bu temalar altına toplanmış olan misyon ifadeleri, yüzdeler ve frekans şeklinde gösterilmiştir. Ayrıca araştırmada, Köseoğlu ve Temel' in de (2008) çalışmalarında kullandıkları Pearce ve David' in, bir misyon ifadesinde bulunması gereken öğelere yer verilmiştir. Bu öğeler eğitim kurumlarına uyarlanarak tablo haline getirilmiş ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin misyon ifadeleri arasında bu öğeler aranmıştır. Elde edilen veriler frekans ve yüzdeler oran halinde kaydedilmiştir.

Vizyon bildirimleri için ise, vizyon ifadelerinin incelenmesi sonucunda sıkça geçen mesajları içine alacak temalar oluşturulmuş, frekans ve toplam frekanslar içindeki yüzdeler oranları tablo haline dönüştürülmüştür.

Sonuç olarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin, misyon ve vizyon ifadelerinde ağırlıklı olarak hangi kelimeler ve temalar üzerinde durdukları hakkında bilgi sahibi olunmuştur.

5.1.1. İçerik Analizi

Bu araştırma yöntemi, edebiyat, sosyoloji, tarih, psikoloji, siyasal bilimler, gazetecilik gibi genellikle sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem davranışları direk gözlemek yerine, davranışlar arasından sembolik davranışları çözümlenmeye dayanır (Öğülmüş, 1991).

İçerik analizi yöntemi, Columbia gazetecilik okulunda gazetelerin nicel analizine dair çalışmalarında 20. Yüzyılın ilk çeyreğinde ortaya çıktığı söylenmektedir. Bu yöntem iletişimin içeriğinin sistematik ve nicel yolla betimlenmesidir (Şengel, 2005).

İçerik analizi yöntemi, Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sırasında ve İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda propaganda yöntemlerini, iletişim unsurlarını ve içeriğini incelemenin önemli olmasıyla kullanılmaya başlanmıştır (Öğülmüş, 1991). Sonraki yıllarda diğer bilim dallarında da kullanılmaya başlanmış, bilgisayarların gelişmesi ile daha fazla yararlanılan bir teknik haline gelmiştir.

Bu yöntem yazılı, görsel ve işitsel iletişim alanında mesajlardaki tekrarlanabilir ve anlamlı sonuçlar çıkarabilen, geçerli ve güvenilir veriler vermesi beklenen bir teknik olarak sıkça kullanılmaktadır (Salihoğlu, 2007).

Berelson içerik çözümlemesini; “iletişimin içeriğinin objektif, sistematik ve sayısal tanımlarını yapan bir araştırma tekniği olarak tanımlamaktadır (Berelson, 1984:18). Holsti içerik analizini; “bir metinde özelleştirilmiş karakteristiklerin objektif ve sistematik olarak kimlikleştirilmesinden çıkarımlarda bulunma” olarak değerlendirmektedir (Holsti, 1981:227).

Cranoand ve Brewer ise, içerik analizinin bir gözlem yöntemi olmadığını, çözümleme yöntemi olduğunu söylemişlerdir. İçerik analizi yöntemiyle bireylerin birebir gözlenip sorgulanması yerine eldeki verilerin incelenmesi söz konusudur (Cranoand., Brewer, 1973).

Janis (1949) içerik çözümlemesini; “ (a) bir bilim adamı olan çözümlemecinin yargılarına güvenmek koşuluyla, (b) açık seçik formüle edilmiş kurullarla (c) bir çözümlemecinin ya da bir çözümlemeci grubunun yargılarına bağlı olarak, (d) iletişim araçlarının sınıflandırılması ve bir sorunu çözmek için kullanılmasıdır.” şeklinde tanımlamaktadır (Öğülmüş, 1991:216).

Şerif Mardin ise içerik analizinden “Siyasal ve Sosyal Bilimler” adlı eserinde şu şekilde bahsetmektedir; “kelime birimini kullanmış olan incelemelerin anlamlı sonuçlar vermiş olmalarına güvenerek “muhtevayı” bazı kelimelerin frekansını sayma şeklinde tanımlamaya karar verdik” demiştir (Mardin, 1997:13).

Bu yöntemin amacı, yapılan çalışmanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi elde etmek için, eldeki metinlerin içerikleri ile ilgili sistemli şekilde verilere ulaşmak ve ulaşılan bu veriler ışığında sonuçlar çıkarmak, diğer bir ifadeyle iletişimin bariz özelliklerinden, bariz olmayan özelliklerine dair tahminler yapmaktır (Aygül, 2008).

Bir başka görüşe göre içerik analizi yönteminin özellikleri şu şekildedir (Kazaz, 2002:57);

- a) **Objektiflik:** Bu şartın meydana gelebilmesi için analizdeki sınıflamaların benzer içeriklere uygulanabilecek ve benzer sonuçlar elde edilebilecek şekilde kesin olarak tanımlamaları gerekmektedir.
- b) **Sistematiiklik:** Sistematiik bir yandan araştırma sorusunun stratejisine dönüştürülmesinde yöntemin açık ve düzenli bir şekilde uygulanmasına, diğere yandan ise bu araştırma malzemesine hiç kesintisiz uygulanması gerektiğine işaret etmektedir.
- c) **Sayısallaştırma (Kantitatiflik):** İçerik Analizinin en ayırıcı yönüdür. Sayısallaştırma kavramı, ölçme işlemini içermektedir. Bilgileri yoğunlaştırmak ve böylece karşılaştırılabilirliğin sağlanması bakımından düzenleyici bir işleve sahiptir.
- d) **Yazılı/ açık (manifest) içerik:** İçerik Analizinin kapsamı yazılı ve açık bir içerik ile sınırlandırılmıştır. Yazılı bir metne dayanmaktadır.

Bu yöntemde öncelikle araştırmanın cevap arayacağı soru ve araştırmanın amacı belirlenir. Sonrasında aşamalar halinde, örneklem saptanır, kategoriler belirlenir, çözümleme birimi oluşturularak sayım sisteminin kararından sonra sonuçlar alınır (Kunt, 2012).

İçerik analizi yöntemi genellikle sosyal bilimlerde kullanılmakla beraber, kitle iletişim araçlarının incelenmesinde de sıkça yararlanılan bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kitle iletişim araçlarının incelenmesinde bu yöntemin kullanılmasındaki amaç, bu araçların zaman içindeki değişimlerini belirlemek ya da toplumdaki yaşanan değişimleri anlamaktır. Her unsur ya da materyal içerik analizine tabi tutulacağı söylenmekte ise de her araştırmaya uygun bir yöntem değildir. Örnek olarak, bir resim çalışmasının estetik değerinin ölçülmesinde ya da bir iddianın doğruluğunun ispatında bu yöntemden çok da yararlanılmamaktadır (Öğülmüş, 1991). Görüşme, gözlem vb. gibi yöntemlerin kullanılmadığı, doğrudan verilere ulaşamadığı, verilere erişmede problemler yaşandığı durumlarda içerik analizi yöntemini kullanmak yerinde bir tercih olacaktır.

5.2. Bulgular

Bu bölümde 39 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden stratejik planına ulaşabildiğimiz 37 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün öncelikle, misyon ifadeleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Sonrasında stratejik planlardaki vizyon ifadelerinin incelenmesi sonucu elde edilen bulgulardan bahsedilmiştir. Bu bölümde kullanılan yöntem ve tekniklerde, bu yöntemi daha önce çalışmalarında kullanan Sayın Doç. Dr. Kürşad YILMAZ, Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Güven ÖZDEM ve Yrd. Doç. Dr. Yahya ALTINKURT' tan esinlenilmiştir.

5.2.1. Stratejik Planlarda Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadeleri ile İlgili Bulgular

İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 37 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden elde edilen misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Tablo 5.1' de İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin belirtmiş oldukları misyon ve vizyon ifadelerinin kelime ve cümle sayıları sıralanmıştır. Sıralamada ilçe isimlerinin alfabetik sıralaması dikkate alınmıştır.

Ortaya çıkan sonuçlara göre, 37 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün belirttiği misyon ifadelerinde toplam 1597 kelime ve 48 cümle kullandıkları görülmektedir. Ortalama kelime sayılarının 43,16216, ortalama cümle sayılarının ise 1,297297 olduğu anlaşılmaktadır. Ortalama 43,16216 kelime sayısının üstünde olan 13 ilçe bulunmaktadır. Misyon ifadelerinin kelime sayılarının standart sapmasının 14,75261 olduğu görülmektedir. Standart sapma sonucunda ortaya çıkan veriye göre, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin misyon ifadelerinde yer alan kelime sayılarında ortalamaya göre farkın büyük olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısı ile bazı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin misyon ifadelerinin çok kelimedenden, bazı ilçelerin ise az kelimedenden oluştuğu sonucu çıkmıştır. Ortalama 1,297297 olan cümle sayısının üstünde olan 5 ilçe görülmektedir. Misyon ifadelerindeki cümle sayılarının standart sapmasının 0,967955 olduğu, bunun da ortalamaya yakın bir sonuç olduğu görülmektedir. İlçelerin oluşturduğu misyonların cümle sayıları birbirine yakındır sonucu çıkmıştır. En uzun misyon ifadesine sahip olan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 81 kelime sayısı ile Sultanbeyli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, en kısa misyon ifadesine sahip İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ise Pendik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü olmuştur.

Vizyon ifadelerine bakıldığında, söz konusu Milli Eğitim Müdürlüklerinin vizyon bildirimlerindeki toplam kelime sayıları 1068, cümle sayıları ise 38 olarak görülmektedir. Ortalama kelime sayıları 28,86486, cümle sayıları ise 1,027027' dir. Vizyon ifadelerinin kelime sayılarının standart sapmasının 15,07419 olduğu görülmektedir. Standart sapma sonucunda ortaya çıkan veriye göre, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin vizyon ifadelerinde yer alan kelime sayılarında, ortalamaya göre farkın geniş olduğu anlaşılmaktadır. Bu da, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin vizyon bildirimlerinde kullandıkları kelime sayılarının birbirleri ile karşılaştırıldıklarında, farklarının büyük olduğu yorumu yapılacaktır. Ortalama 1,027027 olan cümle

sayısının üstünde olan 1 ilçe görülmektedir. Vizyon ifadelerindeki cümle sayılarının standart sapması 0,164399 olarak bulunmuştur. Bu sonuçla vizyonda kullanılan cümle sayılarının birbirine çok yakın olduğu söylenebilir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin 19' unun ortalama kelime sayısının üstünde vizyon ifadesine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. En uzun vizyon ifadesine sahip İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Güngören İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, en kısa vizyon ifadesine sahip İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ise Pendik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 5.1. İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarındaki Misyon ve Vizyon İfadelerinin Kelime ve Cümle Sayıları.

İLÇE ADI	MİSYON		VİZYON	
	Kelime Sayısı	Cümle Sayısı	Kelime Sayısı	Cümle Sayısı
ADALAR	44	1	42	1
ARNATVUTKÖY	57	1	14	1
ATAŞEHİR	56	1	56	1
AVCILAR	50	1	9	1
BAĞCILAR	39	1	29	1
BAHÇELİEVLER	53	2	32	1
BAKIRKÖY	43	1	22	1
BAŞAKŞEHİR	37	1	11	1
BAYRAMPAŞA	39	1	28	1
BEŞİKTAŞ	28	1	8	1
BEYKOZ	38	1	36	1
BEYLİKDÜZÜ	39	1	18	1
BEYOĞLU	25	1	28	1
ÇATALCA	37	1	28	1
ÇEKMEKÖY	50	1	7	1
ESENLER	51	1	16	1
ESENYURT	38	1	27	1
EYÜP	48	1	32	1
FATİH	49	2	8	1
GAZİOSMANPAŞA	22	1	42	1
GÜNGÖREN	80	6	71	1
KADIKÖY	42	4	20	2
KAĞITHANE	43	1	50	1
KARTAL	40	2	38	1
KÜÇÜKÇEKMECE	35	1	28	1
MALTEPE	72	1	44	1
PENDİK	12	1	4	1

SARIYER	34	1	39	1
SİLİVRİ	37	1	31	1
SULTANBEYLİ	81	1	54	1
SULTANGAZİ	38	1	29	1
ŞİLE	37	1	32	1
ŞİŞLİ	36	1	22	1
TUZLA	26	1	40	1
ÜMRANIYE	38	1	29	1
ÜSKÜDAR	34	1	31	1
ZEYTİNBURNU	69	1	13	1
TOPLAM	1597	48	1068	38
ORTALAMA	43,16216	1,297297	28,86486	1,027027
STANDART SAPMA	14,75261	0,967955	15,07419	0,164399

5.2.2. Stratejik Planlarda Yer Alan Misyon İfadeleriyle İlgili Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin stratejik planlarında yer alan misyon ifadelerinin incelenmesine yer verilmiştir. Tablo 5.2’de İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin görevleri ana temalar olarak kabul edilmiştir. Söz konusu ana temalar ile ilişkili olan alt temalar oluşturulmuştur. Ele alınan misyon ifadelerinde alt temalara karşılık gelen mesajların frekans bilgileri ve toplam frekans sayısı içindeki yüzdeler dilimleri girilmiştir.

Tablo 5.2’ de, incelenen misyon ifadelerinde ilçe milli eğitim müdürlüklerinin görevleri olan ana temalar aranmış ve toplam 200 adet mesaja rastlanılmıştır. Alt temalarda en çok rastlanılan ifade, % 29’ luk oranla (f=58) **“Kanun, Tüzük, Yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program, teamüller ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak”** ana temasıdır. Ele alınan stratejik planlardaki misyon ifadelerinde en az rastlanılan ifade ise % 3,5’ lik oran ile (f=7) **“Müdürlüğün bünyesinde gerekli iş bölümünün ve işbirliğinin yapılmasını, yazışma ve işlemlerin hızlı, düzgün ve doğru bir şekilde yürütülmesini, gerekli kayıt, defter ve dosyaların düzenli tutulmasını sağlamak”** temasıdır. İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin görevleri arasında da yer alan **“Okul kurum ve Bakanlıkça açılan sınavların düzgün ve güven içerisinde geçmesini sağlamak”** temasına 37 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün stratejik planlarındaki misyon ifadelerinde rastlanılmamıştır. En sık rastlanılan tema olan **“Kanun, Tüzük, Yönetmelik,**

yönerge, genelge, plan, program, teamüller ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak” temasından sonra sırayla % 24’ lük oran ile (f=48) “Görev alanındaki hizmetlerin daha iyi yürütülmesi ve geliştirilmesini sağlamak, gerektiğinde ilgili makamlara teklifte bulunmak” temasına, % 21’ lik oran ile (f=42) “Bulunduğu görev alanındaki milli eğitim hizmetlerini incelemek, görev alanına giren okul, kurum, öğrenci ve toplumun ihtiyaçlarını tespit ederek kendi yetkisi dahilinde olanları yapmak, olmayanları yetkili makamlara bildirmek” temasına, % 18’ lik oran ile (f=36) “Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ders kitapları, diğer eğitim araç ve gereçleri ve hizmetlerin zamanında sağlanıp sağlanmadığını takip etmek ve gerekli tedbirleri almak” temasına, % 4,5’ lik oran ile (f=9) “Görev alanına giren konularda istenen bilgilerin ilgili makamlara zamanında ulaştırılmasını sağlamak” temasına rastlanılmıştır. En son olarak % 3,5’ lik oran ile (f=7) “Müdürlüğün bünyesinde gerekli iş bölümünün ve işbirliğinin yapılmasını, yazışma ve işlemlerin hızlı, düzgün ve doğru bir şekilde yürütülmesini, gerekli kayıt, defter ve dosyaların düzenli tutulmasını sağlamak” teması misyon ifadeleri içinde görülmüştür. Fakat “Okul kurum ve Bakanlıkça açılan sınavların düzgün ve güven içerisinde geçmesini sağlamak” temasına ilişkin mesaja stratejik planlardaki misyon ifadelerinde hiç rastlanılmamıştır.

Tablo 5.2. İstanbul İlindeki İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarında Yer Alan Misyon İfadelerinin Alt Temalara Göre Dağılımı

Misyon İfadesinde Yer Alan Mesajın Ana Temaları	Frekans f	Yüzdelerik %
Kanun, Tüzük, Yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program, teamüller ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak.	58	29
Bulunduğu görev alanındaki milli eğitim hizmetlerini incelemek, görev alanına giren okul, kurum, öğrenci ve toplumun ihtiyaçlarını tespit ederek kendi yetkisi dahilinde olanları yapmak, olmayanları yetkili makamlara bildirmek.	42	21
Görev alanındaki hizmetlerin daha iyi yürütülmesi ve geliştirilmesini sağlamak, gerektiğinde ilgili makamlara	48	24

teklifte bulunmak.		
Görev alanına giren konularda istenen bilgilerin ilgili makamlara zamanında ulaştırılmasını sağlamak.	9	4,5
Müdürlüğün bünyesinde gerekli iş bölümünün ve işbirliğinin yapılmasını, yazışma ve işlemlerin hızlı, düzgün ve doğru bir şekilde yürütülmesini, gerekli kayıt, defter ve dosyaların düzenli tutulmasını sağlamak.	7	3,5
Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ders kitapları, diğer eğitim araç ve gereçleri ve hizmetlerin zamanında sağlanıp sağlanmadığını takip etmek ve gerekli tedbirleri almak.	36	18
Okul kurum ve Bakanlıkça açılan sınavların düzgün ve güven içerisinde geçmesini sağlamak.	----	----

Tablo 5.3’ de “**Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program, teamüller ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak**” ana teması altında 6 adet alt tema yer almaktadır. Bu alt temaların, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin stratejik planlarındaki misyon ifadelerinde yer alan toplam 200 mesaj içinden ne kadar paya sahip oldukları yüzdelik dilim halinde Tablo 5.3’de yer almaktadır. Bu ana tema içinde yer alan alt temalardan en sık vurgulanan tema % 11,5’ lik oran ile (f=23) “**Türk Milli Eğitimin genel amaçları ve ilkelerine uygun eğitim vermek**” temasıdır. İkinci olarak % 6’ lık oran ile (f=12) “**Ülkesine karşı görev ve sorumluluklarını bilen bireyler yetiştirmek**” teması görülmektedir. Üçüncü olarak % 4’lük oran ile (f=8) “**Yasa ve diğer mevzuatlara uygun eğitim vermek**” teması gelmektedir. Sonrasında % 3,5’ lik oran ile (f=7) “**Planlı ve programlı eğitim vermek**” temasına rastlanılmaktadır. Bu ana tema altındaki en az sıklıkla görülen temalar ise %2’ lik oranla (f=4) “**Atatürk ilke ve inkılâplarına uygun eğitim vermek**” ve “**Bakanlığın eğitim politikalarına uygun eğitim vermek**” temalarıdır.

Tablo 5.3. Kanun, Tüzük, Yönetmelik, Yönerge, Genelge, Plan, Program, Teamüller ve Emirlerle Kendilerine Verilen Görevleri Yapmak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.

Kanun, Tüzük, Yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program, teamüller ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak ana teması altındaki alt tema ve ifadeler.	Frekans f	Yüzdelerik %
Türk Milli Eğitimin genel amaçları ve ilkelerine uygun eğitim vermek.	23	11,5
Ülkesine karşı görev ve sorumluluklarını bilen bireyler yetiştirmek	12	6
Yasa ve diğer mevzuatlara uygun eğitim vermek.	8	4
Planlı ve programlı eğitim vermek.	7	3,5
Bakanlığın eğitim politikalarına uygun eğitim vermek.	4	2
Atatürk ilke ve inkılâplarına uygun eğitim vermek.	4	2

Tablo 5.4’de görülen **“Bulunduğu görev alanındaki milli eğitim hizmetlerini incelemek, görev alanına giren okul, kurum, öğrenci ve toplumun ihtiyaçlarını tespit ederek kendi yetkisi dahilinde olanları yapmak, olmayanları yetkili makamlara bildirmek”** ana teması altında, 4 alt tema bulunmaktadır. Bu ana tema içinde yer alan alt temalardan en sık vurgulanan tema % 11’ lik oran ile (f=22) **“Çağın gereksinim duyduğu eğitim ihtiyacını gidermek”** temasıdır. Sırasıyla bu temayı, %6,5’ lik oran ile (f=13) **“Bağlı kurumların ihtiyaçlarını gidermek”** teması takip etmektedir. Sonrasında % 2’ lik oranla (f=4) **“Toplumun ve çevrenin ihtiyaç duyduğu eğitimi vermek”** teması görülmektedir. Bu ana tema içinde en az sıklıkla rastlanılan tema ise % 1,5’ lik oran ile (f=3) **“Öğrencilerin ihtiyaç duyduğu eğitimi vermek”** teması görülmektedir.

Tablo 5.4. Bulunduğu Görev Alanındaki Milli Eğitim Hizmetlerini İncelemek, Görev Alanına Giren Okul, Kurum, Öğrenci ve Toplumun İhtiyaçlarını Tespit Ederek Kendi Yetkisi Dahilinde Olanları Yapmak, Olmayanları Yetkili Makamlara Bildirmek Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.

Bulunduğu görev alanındaki milli eğitim hizmetlerini incelemek, görev alanına giren okul, kurum, öğrenci ve toplumun ihtiyaçlarını tespit ederek kendi yetkisi dahilinde olanları yapmak, olmayanları yetkili makamlara bildirmek.	Frekans f	Yüzdelerik %
Çağın gereksinim duyduğu eğitim ihtiyacını gidermek.	22	11
Bağlı kurumların ihtiyaçlarını gidermek.	13	6,5
Toplumun ve çevrenin ihtiyaç duyduğu eğitimi vermek.	4	2
Öğrencilerin ihtiyaç duyduğu eğitimi vermek.	3	1,5

Tablo 5.5’de görülen “Görev alanındaki hizmetlerin daha iyi yürütülmesi ve geliştirilmesini sağlamak, gerektiğinde ilgili makamlara teklifte bulunmak” ana teması altında, 9 alt tema bulunmaktadır. Bahsedilen alt temalardan en sık görülen alt tema, % 5,5’ lik oran ile (f=11) “Çağdaş yenilik ve gelişmeleri takip etmek” temasıdır. Bunu sırasıyla % 3,5’ lik oranlar ile (f=7) “Bilgi ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmak” ve “Evrensel nitelikte eğitim vermek” alt temaları takip etmektedir. Sonrasında % 3’ lük oran ile (f=6) “Hizmetin, aklın ve bilimin ışığında gerçekleşmesini sağlamak” teması görülmektedir. Bu temayı % 2,5’ lik oran ile (f=5) “Çalışanların gelişimine katkı sağlamak” teması izlemektedir. % 2’ lik oran ile (f=4) “Hizmetin etkili ve verimli olmasını sağlamak” temasına rastlanılmaktadır. % 1,5’ lik oran ile (f=3) misyon ifadeleri içinde görülen tema ise “İnsan hak ve hürriyetlerine saygılı nesiller” temasıdır. % 1’ lik oranlar ile (f=2) “Eğitim sisteminin gelişimine katkı sağlamak” ve “Hayat boyu eğitim” temaları misyon ifadeleri içindeki mesajlarda yer almaktadır. Bu ana tema altında yer alan alt temalardan en az sıklıkla misyon ifadelerinde görülen tema ise % 0,5’ lik oran ile (f=1) “Standartların gelişimini sağlamak” temasıdır.

Tablo 5.5. Görev Alanındaki Hizmetlerin Daha İyi Yürütülmesi ve Geliştirilmesini Sağlamak, Gerekliğinde İlgili Makamlara Teklifte Bulunmak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.

Görev alanındaki hizmetlerin daha iyi yürütülmesi ve geliştirilmesini sağlamak, gerektiğinde ilgili makamlara teklifte bulunmak.	Frekans f	Yüzdelerik %
Çağdaş yenilik ve gelişmeleri takip etmek.	11	5,5
Bilgi ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmak.	7	3,5
Evrensel nitelikte eğitim vermek.	7	3,5
Hizmetin, aklın ve bilimin ışığında gerçekleşmesini sağlamak.	6	3
Çalışanların gelişimine katkı sağlamak.	5	2,5
Hizmetin etkili ve verimli olmasını sağlamak.	4	2
İnsan hak ve hürriyetlerine saygılı nesiller.	3	1,5
Eğitim sisteminin gelişimine katkı sağlamak.	2	1
Hayat boyu eğitim.	2	1
Standartların gelişimini sağlamak.	1	0,5

Tablo 5.6' te yer alan "Görev alanına giren konularda istenen bilgilerin ilgili makamlara zamanında ulaştırılmasını sağlamak" ana teması altında tek alt temaya rastlanılmaktadır. "Okul ve kurumlar arası bilgi ve iş akışını, koordinasyonu sağlamak" alt temasına, misyon ifadelerindeki tüm mesajlarda % 4,5' lik orana tekabül eden 9 adet yerde rastlanmaktadır.

Tablo 5.6. Görev Alanına Giren Konularda İstenen Bilgilerin İlgili Makamlara Zamanında Ulaştırılmasını Sağlamak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.

Görev Alanına Giren Konularda İstenen Bilgilerin İlgili Makamlara Zamanında Ulaştırılmasını Sağlamak.	Frekans f	Yüzdelerik %
Okul ve kurumlar arası bilgi ve iş akışını, koordinasyonu sağlamak.	9	4,5

Tablo 5.7’ de görülen **“Müdürlüğün bünyesinde gerekli iş bölümünün ve işbirliğinin yapılmasını, yazışma ve işlemlerin hızlı, düzgün ve doğru bir şekilde yürütülmesini, gerekli kayıt, defter ve dosyaların düzenli tutulmasını sağlamak”** ana teması altında 3 adet alt tema bulunmaktadır. Bunlardan, misyon ifadeleri içinde en sıklıkla görülen alt tema % 2 lik oran ile (f=4) **“Çalışanların ve öğrencilerin işbirliği içinde olmalarını sağlamak”** temasıdır. Bunu **“Hızlı ve doğru iletişimi sağlamak”** teması % 1’ lik oran ile takip etmektedir. En az sıklıkla görülen alt tema ise % 0,5’ lik oran ile (f=1) **“Diğer kurumlar ile işbirliği içinde çalışmak”** temasıdır.

Tablo 5.7. Müdürlüğün Bünyesinde Gerekli İş Bölümünün ve İşbirliğinin Yapılmasını, Yazışma ve İşlemlerin Hızlı, Düzgün ve Doğru Bir Şekilde Yürütülmesini, Gerekli Kayıt, Defter ve Dosyaların Düzenli Tutulmasını Sağlamak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.

Müdürlüğün bünyesinde gerekli iş bölümünün ve işbirliğinin yapılmasını, yazışma ve işlemlerin hızlı, düzgün ve doğru bir şekilde yürütülmesini, gerekli kayıt, defter ve dosyaların düzenli tutulmasını sağlamak.	Frekans f	Yüzdellik %
Çalışanların ve öğrencilerin işbirliği içinde olmalarını sağlamak.	4	2
Hızlı ve doğru iletişimi sağlamak.	2	1
Diğer kurumlar ile işbirliği içinde çalışmak.	1	0,5

Tablo 5.8’ de **“Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ders kitapları, diğer eğitim araç ve gereçleri ve hizmetlerin zamanında sağlanıp sağlanmadığını takip etmek ve gerekli tedbirleri almak”** ana teması altında yer alan alt temalara bakıldığında, 3 adet alt tema olduğu görülmektedir. Bu alt temalardan misyon ifadeleri arasında en sıklıkla görülen alt tema % 7’ lik oran ile (f=14) **“Hizmetlerin kontrol edilmesi”** temasıdır. Bunu % 5,5’ lik oran ile (f=11) **“Hizmetlerin eksikliklerinin giderilmesi”** teması izlemektedir. Misyon ifadeleri arasında, bu ana tema altında yer alan alt temalardan en az sıklıkla rastlanılan tema ise % 5’ lik oran ile (f=10) **“Rehberlik ve denetim çalışmalarının yapılması”** temasıdır.

Tablo 5.8. Örgün ve Yaygın Eğitim Kurumlarında Ders Kitapları, Diğer Eğitim Araç ve Gereçleri ve Hizmetlerin Zamanında Sağlanıp Sağlanmadığını Takip Etmek ve Gerekli Tedbirleri Almak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.

Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ders kitapları, diğer eğitim araç ve gereçleri ve hizmetlerin zamanında sağlanıp sağlanmadığını takip etmek ve gerekli tedbirleri almak.	Frekan s f	Yüzdeli k %
Hizmetlerin kontrol edilmesi.	14	7
Hizmetlerin eksikliklerinin giderilmesi.	11	5,5
Rehberlik ve denetim çalışmalarının yapılması.	10	5

İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin görevlerinden yola çıkılarak hazırlanan ana temalardan tablo 5.9’ de yer alan **“Okul kurum ve bakanlıkça açılan sınavların düzgün ve güven içerisinde geçmesini sağlamak”** temasıyla ilgili, misyon ifadeleri arasında hiçbir mesaja rastlanmamıştır.

Tablo 5.9. Okul Kurum ve Bakanlıkça Açılan Sınavların Düzgün ve Güven İçerisinde Geçmesini Sağlamak Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri Ana Teması Altında Yer Alan Misyon İfadeleri.

Okul kurum ve Bakanlıkça açılan sınavların düzgün ve güven içerisinde geçmesini sağlamak.	Frekans f	Yüzdelik %
-----	-----	-----

Tablo 5.10’ da Köseoğlu ve Temelin’ de (2008) çalışmalarında yararlandıkları bilgiler yer almaktadır. Tablo 5.10’ da, misyon ifadelerini oluşturan öğeler hakkında araştırmacıların görüşlerine yer verilmiştir. Bu araştırmacıardan, bu konuda önemli bir yere sahip olan Pearce ve David’ in misyonda bulunmasını öne sürdüğü öğeler ele alınıp, eğitim sektörüne uyarlanarak Tablo 5.11. oluşturulmuştur. İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin misyonlarında Pearce ve David’ in misyon ifadesinde bulunması gerektiğini söylediği öğelerin bulunup bulunmadığı incelenmiştir.

Tablo 5.10: Misyon İfadelerini Oluşturan Öğeler Üzerine Görüşler

Araştırmacılar	Öğeler
Kotler (1984)	-İşletmenin tarihi, -Yönetici ve sahiplerin tercihleri, -Çevresel faktörler, -Mevcut kaynaklar ve özgün yetenekler.
Want (1986)	-Amaç, -İşletme hedeflerinin ilkeleri, -Ortak kimlik, -İşletme politikaları ve ortak değerler.
Pearce and David (1987)	-Müşteri ve pazar hedeflerinin özelleştirilmesi, -Ürünlerin veya hizmetlerin ilkeleri, -Coğrafik olarak bölge, -Temel teknolojilerin kullanımı, -Gelişme, Süreklilik ve karlılık, -Felsefe, -Temel yetkinlik, - Kamu imajı.
Klemm,Sanderson & Luffman (1991)	-İşletmenin görüşünü oluşturan uzun süreli hedefler, -Uzun süreli stratejik hedefler ve belirli süreçlerdeki performans, -Özel zamanlar için planlanmış hedefler, -Coğrafik alanda yayılıma ve endüstriye ilişkin yapılan uygulamalar
Campbell&Yeung, (1991)	-İşletmenin amaçları, -Strateji, -Paylaşılan değerler, -Davranış standartları.
Piercy ve Morgan (1994)	-Organizasyonun felsefesi, -Ürün-pazar alanı, -Organizasyonun temel değerleri, -Başarı faktörleri.
Baetz & Bart (1996)	-Finansal hedefler, -Finansal olmayan hedefler, -İşletmenin değerleri, inançları ve felsefesi, -İşletmenin başarı tanımı, -İşletmenin stratejisini tanımı, -Müşteriler.
Morris (1996)	-Tatmin edilecek müşteri grubu, -Tatmin edilecek. müşteri ihtiyaçları, -Bu ihtiyaçların nasıl tatmin edileceği.
O’Gorman &Doran (1999)	-Süreklilik, -Ürün ve/veya hizmetler, -Müşteriler, -Coğrafik olarak bölge, -Felsefe, -Kalite, -Temel yetkinlik, -Kamu imajı, -Müşteri/Pazar, -Tedarikçiler, -Temel teknoloji.
Analoui& Karami (2002)	-Uzun süreli kar, süreklilik gelişim, -Müşteri Tatmini, -Temel Teknoloji, -Pazar, -Felsefe ve değerler, -Ürün ve hizmet kalitesi, -Kamu imajı, -Coğrafik olarak bölge, -Temel Yetkinlik, -Tedarikçiler.
Biloslavo (2004)	-Ürün ve/veya hizmet, -Müşteri, -Kalite, -Coğrafik olarak bölge, -Müşteri/Pazar, -Kamu imajı, -Süreklilik, -Çevre, -Felsefe, -Temel yetkinlik, -Temel teknoloji, -Tedarikçiler.
Bart (2007)	-Amaç cümlesi, -Değerler/inançlar cümlesi, -Özel müşterilere hizmet, -Eşsiz kimlik, -Müşteri tatminine değinme, -Rekabet/güç farklılığı, -Ürün/hizmet teklifi, -Açık bir rekabet hedefi, -İstenilen kamu imajı, -İş görenlere ilgi, -Özel davranış standartları, -Topluma ilişkin, -Vizyon cümlesi, -İstenilen rekabet pozisyonu, -Özel finansal olmayan hedefler, -Genel işletme düzeyi amaçlar,- Paydaşlara ilişkin, -İş bölgesi, -Rekabet stratejisi, -Özel finansal hedefler, -Teknoloji tanımı, -Tedarikçilere ilişkin, -Sürekliliğe ilişkin.

Kaynak: Köseoğlu. Temel, 2008:73-74.

Tablo 5.11’ de incelenen misyon öğelerinin, söz konusu İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin misyon ifadelerinde aranması sonucu, bu öğelere 127 defa değinildiği görülmüştür. Misyon ifadelerinde en çok hizmetler ve felsefeye yer

verilmiş olduğu görülmektedir. Misyon ifadelerinde hiç bahsedilmeyen konu ise; kurumları, diğer kurumlardan ayırt eden özellikleri hakkında bilgilere yer vermemiş olmalarıdır. Sunulan **hizmet** ile ilgili bilgiler ve kurumların sahip oldukları **felsefelerden** tüm misyon ifadelerinde % 29' luk oranla rastlanmıştır. % 12' lik oran ile **süreklilik** ve **gelişmeden** bahsettikleri görülmüştür. Misyon ifadelerinde % 10' luk oran ile **çalışanlardan** bahsedildiği anlaşılmıştır. **Teknoloji** kavramına % 8' lik oran kadar değinildiği ortaya çıkmıştır. Son olarak da **öğrenci** kavramından 9 kere bahsedilmiş, bu da toplam mesajlar içinde % 7' lik orana karşılık gelmektedir.

Tablo 5.11. İçerik Analizinde Kullanılan Misyon Cümleleri Öğeleri

Öğeler	Frekans f	Yüzde %
Öğrenciler	9	7
Hizmetler	37	29
Teknoloji	10	8
Süreklilik, Gelişme.	15	12
Felsefesi	37	29
Ayırt edici üstünlük	---	---
Sosyal Kaygılara Duyarlılık	6	5
Çalışanlar	13	10

Kaynak: Pearce and David, 1987.

5.2.3. Stratejik Planlarda Yer Alan Vizyon İfadeleriyle İlgili Bulgular

İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin stratejik planlarında yer alan vizyonlar incelediğinde 139 belirgin mesaja rastlanılmıştır. Ortaya çıkan bu 139 mesaj, Tablo 5.12' deki 14 adet temadan ilişkili olanlara yazılmıştır. Yüzdelerlik dilimler, toplam mesajlar içindeki yaklaşık oranları göstermektedir.

Temalara bakıldığında İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin stratejik planlarında yer alan vizyonlarda en sıklıkla görülen temanın % 19,4' lük oran ile (f=27) "**En başarılı kurum olmak**" teması olduğu anlaşılmaktadır. İkinci olarak en sıklıkla görülen tema % 14,4' lük oran ile (f=20) "**Örnek kurum-tercih edilen kurum olmak**" temasıdır. Üçüncü olarak % 10' luk oran ile (f=14) "**Kişisel ve toplumsal gelişimi sağlayan kurumlara sahip olmak**" teması gelmektedir. Sonrasında % 8,6' lük oran ile (f=12) "**Çağdaş ülkelerdeki eşdeğer kurumlarla yarışacak eğitim seviyesine sahip olmak**" ve "**En iyi teknolojik donanıma sahip kurum olmak**" temaları sıklıkla görülmektedir. Bu temayı % 7,9' luk oran ile (f=11) "**İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri arasında lider kurum olmak**" teması izlemektedir. Sonraki

sıklıkla görülen tema % 5,8' lik oran ile (f=8) **“Değişime ve gelişime açık kurum olmak”** temasıdır. % 5' lik oranlar ile (f=7) **“Tüm paydaşlarının memnuniyetini sağlayan kurum olmak”**, **“Bilgi çağının gerektirdiği bilgi ve beceriyi içeren eğitim-öğretim programlarına sahip kurum olmak”** ve **“Türk Milletini çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkaracak iyi bir eğitim sistemine sahip olmak”** temaları görülmektedir. Diğer bir tema olan **“Milli eğitimin temel hedefleri doğrultusunda ilerleyen bir kurum olmak”** teması % 4,3'lük oran ile (f=6) vizyon mesajları içinde görülmektedir. **“Milli değerlere ve kültüre sahip çıkan bireyler yetiştiren kurum olmak”** ve **“Türk Milli Eğitim Sisteminin gelişimine katkı sağlayacak kurum olmak”** temalarına vizyon ifadeleri içinde % 2,2' lik oran (f=3) kadar rastlanılmıştır. İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin vizyon ifadeleri içinde en az sıklıkla rastlanılan tema % 1,4' lük oran ile (f=2) **“Verilen eğitim ile insan haklarına dayalı bir toplum oluşturmak”** temasıdır.

Tablo 5.12. İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Vizyonlarında Yer Alan Temalar

İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Vizyonlarında Yer Alan Temalar	Frekan s f	Yüzdeli k %
En başarılı kurum olmak.	27	19,4
Örnek kurum-tercih edilen kurum olmak.	20	14,4
Kişisel ve toplumsal gelişimi sağlayan kurumlara sahip olmak.	14	10
Çağdaş ülkelerdeki eşdeğer kurumlarla yarışacak eğitim seviyesine sahip olmak.	12	8,6
En iyi teknolojik donanıma sahip kurum olmak.	12	8,6
İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri arasında lider kurum olmak.	11	7,9
Değişime ve gelişime açık kurum olmak.	8	5,8
Bilgi çağının gerektirdiği bilgi ve beceriyi içeren eğitim-öğretim programlarına sahip kurum olmak.	7	5
Tüm paydaşlarının memnuniyetini sağlayan kurum olmak.	7	5
Türk Milletini çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkaracak iyi bir eğitim sistemine sahip olmak.	7	5
Milli eğitimin temel hedefleri doğrultusunda ilerleyen bir kurum olmak.	6	4,3
Milli değerlere ve kültüre sahip çıkan bireyler yetiştiren kurum olmak.	3	2,2
Türk Milli Eğitim Sisteminin gelişimine katkı sağlayacak kurum olmak.	3	2,2
Verilen eğitim ile insan haklarına dayalı bir toplum oluşturmak.	2	1,4

BÖLÜM 6

6. SONUÇ

Bu çalışmada, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyon ifadelerinin analizi amaçlanmıştır. Araştırma sonucu ortaya çıkan bilgiler, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin misyon ifadelerinde en çok “Kanun, Tüzük, Yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program, teamüller ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak”, vizyon ifadelerinde ise en çok “En başarılı kurum olmak” konusunda bildirimlerde buldukları gözlenmiştir.

Ülgen ve Mirze’ ye göre misyon, “örgütün var oluş nedenini açıklayan misyon, örgütün sahip olduğu değerleri de belirtir” (Ülgen ve Mirze, 2004:68). Bu ifadeden yola çıkıldığında, araştırma sonuçlarına göre; İstanbul’ daki İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin öncelikli olarak var olma nedeninin; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program, teamüller ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak olduğunu, ikincil olarak, görev alanındaki hizmetlerin daha iyi yürütülmesi ve geliştirilmesini sağlamak, gerektiğinde ilgili makamlara teklifte bulunmak olduğu şeklinde yorumlanabilir.

“Vizyon geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütün neyi özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri ifade eder” (Demir,. Yılmaz, 2010:80). Araştırma sonucu, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin vizyon bildirimlerinde en çok, en başarılı kurum olmak ifadesi ile, ikinci olarak da, örnek kurum-tercih edilen kurum olmak ifadesi ile ilgili mesajlara yer verdiği ortaya çıkmıştır.

Misyon ve vizyonlar üzerine yapılan araştırma sonucu ortaya çıkan veriler ile, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin kanunlar ve belirlenen plan ve programları çok

önemsedikleri, sorumluluk alanındaki görevlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için büyük çaba içerisinde oldukları, okul, öğrenci ve toplumun ihtiyaçlarına hassasiyetle eğildikleri, verdikleri hizmetin takipçisi ve düzenleyicisi oldukları hakkında yorum yapılabilir. Ayrıca, günümüzde emsalleri ile hizmet konusunda büyük bir rekabet içinde olan İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin, vizyon bildirimlerinden hareketle, gelecekte en başarılı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü olmak için yarışacakları, örnek gösterilen, kişisel ve toplumsal gelişimi sağlayan, sağladıkları eğitim ile çağdaş ülkelerdeki eşdeğer kurumlar ile yarışacak seviyede kurumlar olacakları sonucuna varılmıştır.

Ancak diğer taraftan araştırma sonucu, çalışma kapsamında olan milli eğitim müdürlüklerinin önemli bir kesiminin vizyon ve misyon bildirimlerinde eksiklikler olduğu belirlenmiştir. Vizyon ve misyon kavramlarının farklı anlamlara gelmesine rağmen, bazı milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planında misyon ve vizyonu tek bir başlık altında topladığı görülmektedir. Ayrıca, bazı milli eğitim müdürlüklerinin misyon ve vizyon ifadelerinin diğer milli eğitim müdürlükleriyle benzer hatta birebir aynı olduğu anlaşılmaktadır. Fakat her kurumun ayrı özellikleri, ayrı kültürü ve davranış biçimi, ayrı idealleri vardır. Misyon ve vizyon bildirimlerinde, her kurum kendine has özellikleri ve hedeflerine dair bilgi verici ifadeleri kullanmalıdır. Misyon ve vizyon ifadelerinde, somut ve gerçekleştirilebilir görevler ve hedeflere yer verilmelidir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlamada ve paydaşların ihtiyaçlarını gidermede neler yapıldığına veya yapılacağına dair bilgilere de yer verilmelidir. Sadece ulusal başarı için değil, uluslar arası arenada yapılan sınav ve yarışmalara da değinilmeli, vizyon genişletilmelidir. Vizyon tüm paydaşlar tarafından kabul görecektir, tüm paydaşları heyecanlandıracak ve motive edecek şekilde dizayn edilmeli, bunun için de vizyon belirlenme aşamasında gerekli araştırmalar ve yoklamalar yapılmalı, iç ve dış çevreye, tüm paydaşlara kulak verilmelidir.

İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün stratejik planında yer alan bilgilere göre, 2001-2002 eğitim öğretim yılında İstanbul genelindeki resmi ve özel eğitim kurumlarında eğitim gören öğrenci sayısının 2.049.978 iken, 2008-2009 eğitim öğretim yılında bu sayı 2.355.969'a ulaşmıştır. Sekiz yıllık süre içinde % 14,92 oranında bir artış gerçekleşmiştir. Bu artışa bakarak ve İstanbul İl'inin ekonomik ve sosyal nedenler ile göç aldığı bilgisinden yola çıkarak önümüzdeki 10 yıllık dönem

için derslik, eğitim materyali, fiziki çevre ve öğretmen sayısında yapılacak çalışmaların da bilgisinin stratejik planlarda, misyonlarda yer alması yerinde olacaktır. Ayrıca hükümetin 2023 vizyonunun gerçekleşmesine en büyük desteği sağlayacak eğitilmiş bir toplum ve gelecek nesiller için yapılacak çalışmalar konusunda bilgi verilmelidir.

5018 Sayılı Kanunun kamu kurumlarında uygulanmaya başlanmasından bu yana milli eğitim kurumlarında ilk olarak, 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planlar yayınlanmıştır. Kurumlarda stratejik planlama için birimler oluşturulmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim konusunun tüm örgütlerde giderek artan öneme sahip olması göz önünde bulundurulduğunda, milli eğitim kurumlarında da stratejik planlama yapan birimlerin artırılması, birim çalışanlarının konusunda uzmanlaşması, bunun için hizmet içi eğitimler verilmesi daha da profesyonel şekilde plan, hedef, misyon ve vizyon hazırlanmasına zemin hazırlayacaktır. Ayrıca bu konuda yapılacak çalışmalar ve araştırmaların fazlalığı da daha nitelikli misyon ve vizyon ifadesi oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

Bu kapsamda hazırlanan çalışmaları incelediğimizde, bu konu ile ilgili kamu alanında çok az sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür. Bu çalışmalardan Türkiye’de üniversitelerin stratejik planlarındaki misyon, vizyon ve stratejik amaçların içerik analizi çalışması da çalışmamızın konusu olan eğitim alanında yapılmıştır. Yükseköğretim alanında yapılan bu çalışmada, çalışmamızdan farklı olarak misyon ve vizyonun yanında stratejik amaç ifadeleri de içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışmamızda da içerik analizi yöntemi kullanılmış fakat uygulanış bakımından farklı bir yol izlenmiştir. Çalışmamızda İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin görevleri baz alınarak ana temalar oluşturulmuş, misyon ifadelerinde bunlar aranmıştır. Yükseköğretimde yapılan çalışmada misyon, vizyon ve stratejik amaç ifadelerinin içerisinde en çok geçen kelimeler aranmıştır. Ayrıca vakıf üniversiteleri ile kamu üniversiteleri arasındaki fark aranmıştır. Üniversitelerde yapılan bu araştırma sonucunda, üniversitelerin globalleşme çabası içerisinde olduğu, ulusal amaçların ötesinde tüm dünya için görev üstlendikleri ortaya çıkmıştır. İstanbul ilçe milli eğitim müdürlüklerinde yaptığımız çalışmada ise, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin kanun ve yönetmeliklere bağlı olarak hizmet vermeyi görev edindiği ve bulunduğu bölgede en başarılı kurum olmayı amaçladığı sonucunu görmekteyiz. Çalışmalar

incelendiğinde, İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin misyon ve vizyon ifadelerinde küreselleşmeye veya ulusal amaçların üstünde uluslararası hedef ve amaçlara da yer vermeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

KAYNAKLAR

- Acar, E. (2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. (2011). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon Ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme*. Akademik Bakış Dergisi. Sayı 23, S: 2.
- Altinkurt, Y. (2010). *Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. S:1927-1968.
- Alkoç. G. P. (2010). *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Akgemci, Tahir, Adnan ÇELİK, and Ü. Gonca ERTUĞRUL. *Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma*. Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.
- Aktan, C. C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. Çimento İşveren Dergisi. Cilt: 22. Sayı: 4. Temmuz-Ağustos.S:4-21.
- Aktan, C. (2003). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Arslan, A.(2009). "A Strategic Orientation Model for the Turkish Local e-Governments". First International Conference on eGovernment and eGovernance, Selected Proceedings of the First International Conference on eGovernment & eGovernance, Eds.Kaplan, A., Balcı, A., Aktan, C.C. and Dalbay, O., pp. 219-234 Ankara, 12-13 March.
- Aygül, H. H. (2008). *Türk Modernleşme Sürecinde Dil Olgusunun Sosyolojik Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi. <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00617.pdf>.
- Berelson, B. (1984). *Content Analysis in Communications Research*. Hafner Press, New York.
- Bircan, İ. (2002). *Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon*. Planlama Dergisi, 42, 11.

- Bryson J.M., Alston, F.K. (2004). *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey Bass: A Wiley Imprint, Second Edition, San Francisco.
- Cook, W. J. (1990). *Strategic planning for America's schools*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Cranoand, W. And Brewer, M.B. (1973). *Principle of reserach in social psychology*. Mc Graw Hill Inc.
- Çetin. H. Ünal. Ö. F. (2011). Bilişim Teknolojileri Temelli Stratejik Planlama: Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Model Önerisi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 3, S:29-30.
- Çetin. S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 22 S:95-103.
- Demir, K. (2002). Vizyon Geliştirme Tutum Ölçeği. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Sayı:1. Cilt:33. Sayfa:165-168. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/132/923.pdf>.
- Demir. C., Yılmaz. M.K. Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt:25, Sayı:1, Yıl:2010, S: 69-88.
- Demirhan, N. (2011). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Sistemi:Maliye Bakanlığı Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi
- Demirhan, N. (2011). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Sistemi:Maliye Bakanlığı Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi. S:112.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım, İstanbul.
- Doğan. H. (2008). Örgütlerde Vizyon ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü ve Adnan Menderes Üniversitesi örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 10 Sayı: 3. S: 93-110.
- Duman. Ş.A., Kalemci, R.A., Çakar, M. (2005). Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt 5, Sayı 1, S: 57- 72.
- Elma, R. (2010). Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik. Yüksek lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Ensari, H. (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem.
- Eren, E., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayım, İstanbul, 2005.

- Erdem, A. (2006). *Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi.
- Gazi, Z. A., Aksal. F. A., Araslı. H., Gazi. M., İşman. A. (2009). Devlet Okullarında Stratejik Planlama ve Yönetim: KKTC Orneği. *Eğitim Araştırmaları Akdeniz Dergisi*. Sayı:6. S:1-11.
- Gill. R. (2003). Change Management or Change Leadership? *Journal of Change Management*. 3(4).
- Gürer. H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Uygulamalar. *Sayıştay Dergisi*. Sayı:63. S:91-105.
- Holsti, O. R. (1981). "Content Analysis: An Introduction", Janowitz, M. ve Hirsch, P. M. (Ed.), *Reader in Public Opinion and Mass Communication* içinde, The Free Press, New York, 219-229.
- Hunger, D. and Wheelen, T.L., (2007). *Essentials of Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ, 2007.
- Kazaz, M. (2002). *Türk Televizyon Spor Programlarına Yönelik İçerik Analizi: Örnek Olay: Bizim Stadyum (ATV), 3. Devre (KANAL D), 90 Dakika (NTV), Maraton (SHOW TV), Telegol (STAR), Spor Stüdyosu (TRT 1), Spor Programları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Kesik. A. (2005). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında ve AB Sürecinde Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi. Kocaeli Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (9) 2005 / 1 : 94-114.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Köseoğlu, M. A. (2008). İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl ifade Ederler?: Kobi'lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi *İİBF*. Cilt:15 Sayı:2, S:89-97.
- Köseoğlu, M. A. Ocak. S. (2010). Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi?: Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. Cilt:13, Sayı:1.
- Köseoğlu, M. A., Temel, E. K. (2008). Sektörlere Göre Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögelerdeki Farklılaşmalar: İmkb Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 9, Sayı: 2. S:71-88.
- Kunt, Ş. (2012). *Türkiye'de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi.
- Küçüksüleymanoğlu. R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt:16 Sayı:2. S:403-412.

- Lissack, M., Roos, J. (2001). Be Coherent. Not Visonary, Long Range Planing. (34).
- Şerif Mardin, Siyasal ve Sosyal Bilimler, İletişim Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 1997, s.13.
- Memduhoğlu, H.B., Uçar, İ.H. (2012). Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Yıl 12, Sayı 23, Haziran 2012, S: 234 – 256
- Pearce, John A., DAVID, Fred R. (1987). Corporate Mission Statements: *The Bottom Line Academy of Management Executive*, May Vol. 1, No.2, s.109-116.
- Renkal, S. (2012). *Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- Öğülmüş, S. (1991). İçerik çözümlemesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 24(1), S:213-220. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/506/6144.pdf>.
- Önemli, A. (2010) *Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi.
- Özdem, G. (2011). Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. Cilt 11 Sayı 4. Güz 2011 S:1871.
- Öztemel, Ercan (2001), *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Adapazarı: Değişim Yayınları*.
- Salihoğlu, S. (2007). *2006 yılında Türkiye’de üç yazılı basın organında yer alan “çocuk haberleri”nin içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, A. Gök, O. (2008). Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. *İ.İ.B.F. Dergisi*. C.X,S I, S:125.
- Sucu, M. E. (2010) *Kobi’lerde Stratejik Yönetim Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik*. Yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Şahin, İ. ve Fındık, T. (2008). Türkiye’de mesleki ve teknik eğitim: Mevcut durum, sorunlar ve çözümler. *Türkiye Sosyal Araştırmalar (TSA) Dergisi*. 12(3), S:65-86.

Şengel, S. (2005). Bilgi Sunma Aracı Olarak Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odaları Web Siteleri İçerik Analizi. S:174-183. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.

Mirze, K. ve Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: *Literatür Yayınları*.

Ülgen, H., Mirze, S.K., (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 3.Baskı, İstanbul: *Literatür Yayınları*.

Yiyit, A. G. T., Çorbacıoğlu, S. *Bürokrasi, Strateji Ve Örgütsel Öğrenme: Kamu Sektörü Stratejik Planlarının Etkililiğinde Zihinsel Modellerin Rolü 1*. [http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/12\(3\).PDF](http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/12(3).PDF)

Yüksel, F. (2002). Sürekli değişen kentsel faktörler karşısında yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11 (1), S:31-41.

İnternet:

Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2013). Erişim Tarihi: 17.07.2013. http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html.

Türk Dil Kurumu [TDK]. (2013). Erişim Tarihi: 24.03.2013. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51324f1404f171.29581647.

Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü [İKGM]. (2013). Erişim Tarihi: 17.07.2013 http://personel.meb.gov.tr/daireler/mevzuat/mevzuatlar/milli_egitim_temel_kanunu_1739.pdf.

Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı [MEB]. (2013). Erişim Tarihi: 15.07.2013. http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf

Kamuda Stratejik Planlama [KSP], (2013). Erişim Tarihi: 21.07.2013. http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/W7IjA+Milli_Egitim_Bakanligi_2011_yili_faaliyet_raporu.pdf.

Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. (2013). Erişim Tarihi:26.07.2013. <http://adek.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/03/DPTKilavuz2.pdf>

Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü [MGYGM]. (2013). Erişim Tarihi: 28.07.2013. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=1.5.5018&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>

İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı [İMEM]. (2013). Erişim Tarihi: 29.07.2013. <http://istanbul.meb.gov.tr/upload/bolumler/strateji/istanbul%20stratejik%20plan.pdf>.

Milli Eğitim Bakanlığı Mevzuat. [MEB]. (2013). Erişim Tarihi: 27.08.2013. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25326_1.html

EKLER

EK 1. İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Misyonları.

1- Adalar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

İstanbul İli Adalar İlçesinde Müdürlüğümüze bağlı resmi-özel okul ve kurumlar arasında Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve sistemine uygun olarak iyi bir yöntemle koordine ile etkinliliği ve verimliliği sağlamak, kaliteyi artırmak için çalışanlara yönelik inceleme, araştırma,danışmanlık ve eğitim hizmeti vererek yönetici, öğretmen ve öğrencilerimizi sürekli başarılı kılma faaliyetlerini sürdürmektedir.

2- Arnavutköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda, milli ve evrensel değerleri benimsemiş, sorumluluklarının bilincinde, biz ruhu ile hareket eden, bilgiyi sorgulayan, üreten ve yöneten yetenekli bireyler yetiştiren; eğitim yönetiminde, öğrenen örgüt anlayışıyla tüm paydaşların katılımını sağlayan, sürekli gelişimi vazgeçilmez bir ilke olarak benimseyen, sahip olduğu kaynakları verimli kullanan, teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesini sağlayan bir yönetim anlayışını etkin kılmaktır.

3- Ataşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Ülke düzeyinde eğitimde bir an önce, bir adım önde olmayı hedefleyen; Türk Milletini çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkaracak kaliteli yönetim anlayışını ilke edinen; Her zaman göreve hazır, katılımcı, sorumluluk sahibi, kararlı, milletine hizmet bilincine sahip yöneticiler, Öğretmenler ve çevreyle güç birliği oluşturan; Evrensel standartlara göre en iyi eğitim ortamını sağlayan ve dünya ile yarışan güçlü bir merkez haline gelmek.

4- Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Türk Milli Eğitim Sisteminin temel ilke ve amaçları ile Milli Eğitim Bakanlığının eğitim politikalarına bağlı kalarak Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi ve özel okul ve kurumlar arasında etkili yönetim ve koordinasyonu sağlamak, eğitimde kaliteyi arttırmak için çalışanlara yönelik inceleme, araştırma, danışmanlık ve eğitim hizmeti vererek yönetici, eğitimci ve öğrencilerimizi sürekli olarak başarılı kılma faaliyetlerini sürdüren bir kurumuz.

5- Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Müdürlüğümüze bağlı resmi – özel okul ve kurumlar arasında Türk Milli Eğitiminin amaçlarına uygun olarak iyi bir yönetim ve koordine ile etkinliği ve

verimliliği sağlamak, kaliteyi arttırmak için çalışanlara yönelik inceleme, araştırma, danışmanlık ve eğitim hizmeti vererek yönetici, öğretmen ve öğrencilerimizi sürekli başarılı kılma faaliyetlerini sürdürmektedir.

6- Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü olarak evrensel anlamda bilgi üretmek, bilimsel gelişmeye açık, çağdaş, teknolojik ve kültürel birikimin egemen olmasını sağlayacak, toplumun gelişmesine katkıda bulunacak aydın ve yaratıcı düşünebilen insanlar yetiştirmektir. Bu misyonu gerçekleştirmek için; eğitim kurumlarımızın bugün ulaştığı yüksek düzeyi aşarak, uluslararası boyutlarda bilimsel mükemmelliği ölçü alan bir araştırma ve eğitim kurumu haline getirilmesi amaçlanmaktadır.

7- Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Türk Milli Eğitim Sisteminin temel ilke ve amaçları ile Bakanlığımızın eğitim politikalarına bağlı kalarak, eğitimde, öğretimde, yönetimde ve yatırımda geleceği planlayan, çalışanlarını ve kendisinden hizmet alanları önemseyen, hızlı ve doğru iletişim ile koordinasyon görevini üstlenmiş, aklın ve bilimin ışığında küresel düşünüp yerel hareket etmek suretiyle eğitime yön veren bir kurumuz.

8- Başakşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Müdürlüğümüze bağlı bütün okul ve kurumlar arasında Türk Milli Eğitiminin amaçlarına uygun olarak iyi bir yönetim ve koordine ile etkinliği ve verimliliği sağlamak, kaliteyi arttırmak için çalışanlara yönelik inceleme, araştırma, danışmanlık ve eğitim hizmeti vererek yönetici, öğretmen ve öğrencilerimizi sürekli başarılı kılma faaliyetlerini sürdürmektedir.

9- Bayrampaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Evrensel nitelikte bilgi ve teknoloji üreten, araştırmacı, katılımcı, paylaşımcı, özgün ve estetik değerlere sahip, çağdaş bir eğitim-öğretim ve Milli kültürü benimseyecek, mesleki açıdan yeterli, kendine güvenen Milli ve kültürel değerlere sahip çıkan, çağdaş ve hukuk değerlerini benimsemiş insan hak ve hürriyetlerine saygılı bireyler yetiştirmektir.

10- Beşiktaş İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Milli Eğitimin temel amaçları doğrultusunda; tüm kurumlarımıza 21.yüzyıl ihtiyaçlarına cevap verebilecek bilgi, beceri, değer ve donanımları, insanı merkeze alarak kendi kültürünü temsil eden ve farklı kültürlerle anlayışlı kurumlar kazandırmak.

11- Beykoz İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

İyi bir gelecek için standartları yükselterek kaliteli bir eğitimin lokomotifi olmak; öğretmenleri ve personeli motive ederek, onlara rehberlik yaparak mutlu olmalarını ve nitelikli iş yapmalarını sağlamak; engelliler de dahil herkesi örgün ve yaygın eğitim şemsiyesi altına alarak “eğitimi yaşam boyu” sürekli gerçekleştirmek.

12- Beylikdüzü İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Biz, Türk Milli Eğitimi'nin temel ilkelerini ve amaçlarını gözeterek; eğitim yöneticileri, öğretmenler, veliler, eğitim gönüllüleri, sivil toplum örgütleri, kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği içinde çalışarak; ilçemiz düzeyinde günümüzün eğitim sorunlarını çözmek, tüm resmi ve özel kurumlarımıza ve çevremize kaliteli hizmet sunmak için varız.

13- Beyoğlu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Eğitim öğretim hizmetlerini talep eden bütün bireylere ihtiyaç duydukları şekilde karşılık vermek ve eğitim hizmetinden etkilenen herkesin mutluluklarını sağlayarak, nitelikli, seçkin ve çağdaş eğitim öğretim hizmetleri sunmaktır.

14- Çatalca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Çatalca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü olarak Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda, Atatürk İlke ve İnkıpları ışığında; yasa ve diğer mevzuat uygulaması ve geliştirilmesi hedef alınarak eğitim ve öğretim sürecini yenilik ve geliştirmelere açık olarak izlemek ve özverili çalışarak verimliliği arttırmaktır.

15- Çekmeköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Resmi ve özel eğitim kurumlarımız arasında eşgüdümü sağlayarak, Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda, milli kültürünü ve Atatürk ilkelerini benimsemiş, insanlığın ortak değerlerine sahip, gelişmeye açık, projeler üreten yapıcı ve yaratıcı bireyler yetiştirecek, modern teknolojiyi kullanan eğitim kurumları oluşturmak, eğitimcilerimizin çağın yeniliklerini takip etmelerine fırsat vererek eğitim-öğretimde kalite ve verimliliği arttırmaktır.

16- Esenler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Milli Eğitim sisteminin genel ve temel ilkeleri doğrultusunda; yasa ve diğer mevzuatın uygulanması; eğitim-öğretim sürecinin çağdaş yenilik ve gelişmelerin araştırmalar yapılarak takip edilmesi ve geliştirilmesi; çalışan ve hizmet alanların memnuniyetlerinin artırılması, ülkesini ve insanlarını seven, ulusal kültürünü özümsemiş, evrensel değerlere sahip, farklılıklara saygılı, araştıran, sorgulayan, yeteneklerinin farkına varan ve geliştiren, üretken, paylaşımcı, kendine güvenen gelecek nesilleri yetiştirmektir.

17- Esenyurt İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Esenyurt İlçe Milli Eğitim Müdürlüğümüz Türk Milli Eğitim Sisteminin temel amaç ve politikalarına bağlı kalarak, eğitim ve öğretime yön verme yolunda, demokratik, tüm paydaşlarını önemseyen, iletişimin ve teknolojinin gücünün farkında olan, yenilikçi ve özgün projelerle adımı duyuran bir kurum olmayı misyon edinmiştir.

18- Eyüp İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Eyüp İlçesinde; Milli Eğitim sisteminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda; yasa ve diğer mevzuatın uygulanması, eğitim-öğretim sürecinin

çağdaş yenilik ve gelişmelerin araştırmalar yapılarak takip edilmesi ve geliştirilmesi, bağlı kurumların ve çalışanların etkililik ve verimlilikleri ile çalışan ve hizmet alanların memnuniyetlerinin sağlanması, okulda-ailede ve çevrede eğitim süreçlerini planlayarak kalitenin ve hayat boyu eğitim gereklerinin sağlanması.

19- Fatih İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Kaynaklarını Verimli Kullanarak Nitelikli Ve Eşit İmkânlı Eğitim Öğretim Hizmetlerini Planlayıp Hayata Geçiren, Çalışanlarının Memnuniyetini Ve Sürekli Gelişimini Sağlayarak; Ülkesini Ve İnsanlarını Seven, Ulusal Kültürünü Özümsemiş, Evrensel Değerlere Sahip, Farklılıklara Saygılı, Araştıran, Sorgulayan, Yeteneklerinin Farkına Varan Ve Geliştiren, Üretken, Paylaşımçı, Kendine Güvenen Gelecek Nesilleri Yetiştirmektir. Böylece Toplumun Sosyal, Kültürel Ve Ekonomik Kalkınmasına Destek Olmaktır.

20- Gaziosmanpaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Milli Eğitim Mevzuatlarında yer alan yönetmelikler çerçevesinde eğitim – öğretim hizmetlerini sürdürerek Türk Milli Eğitiminin Liderliğini yürütebilecek bir eğitim, bilim ve kültür merkezi olmaktır.

21- Güngören İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Milli Eğitim Temel Kanunu ve diğer mevzuatı Milli ve Evrensel Hukuk ve Ahlaki İlkeleri insan hakları ve çocuk hakları sözleşmesini tüm kurumlarda hakim kılmak. Eğitim çevremizdeki bireylerin ve grupların eğitim öğretim ihtiyaçlarını tespit etmek, bunları programlamak. Her türlü eğitim ve öğretim teknolojisini yakından takip etmek ve kurumlarda kullanılır hale getirmek. Her seviye ve farklıları olan çocukların eğitim ve öğretim ihtiyaçlarına cevap vermek. Tüm çalışanları ve iş sahiplerini TKY felsefesi doğrultusunda müşteri memnuniyetine duyarlı hale getirmek. Okul ve kurumlar arası bilgi ve iş akışını en hızlı ve en az hata ile yapabilmek.

22- Kadıköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Ülkemizi çağdaş medeniyetler seviyesinin üstüne taşımak için birey, kurum ve toplumun hayat boyu öğrenme ihtiyaçlarını evrensel standartlarda karşılamak. Bu standartların gelişimine bilimsel, yenilikçi ve yaratıcı katkılarda bulunabilmek. Eğitim-öğretim, yönetim, rehberlik ve denetim sistemlerini en yüksek seviyede çalıştırmak. Fark yaratan lider ve model

kurum özelliğini geliştirerek sürdürmek.

23- Kağıthane İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Türk Milli Eğitim Sisteminin temel ilke ve amaçları ile MEB'in eğitim politikalarına sadık kalarak eğitimde, öğretimde, yönetimde ve yatırımda geleceği planlayan, çalışanlarını ve kendisinden hizmet alanları önemseyen, hızlı ve doğru iletişim ile koordinasyon görevini üstlenmiş, aklın ve bilimin ışığında küresel düşünüp yerel hareket etmek suretiyle eğitime yön veren bir kurumuz.

24- Kartal İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

İlçemizde Milli Eğitim Sisteminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda eğitim ve öğretim kurumlarımızda daha iyiye ve daha güzele gitmek temel hedeftir. Toplumun ve Eğitim Öğretim kurumlarının daha duyarlı ve daha etkin iletişim içinde, çağdaş, yenilik ve gelişmelerin araştırmalar yapılarak takip edilmesi ve geliştirilmesi azmi ve kararlılığı içerisindedir.

25- Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Müdürlüğümüze bağlı resmi-özel okul ve kurumlar arasında Türk Milli Eğitiminin amaçlarına uygun olarak iyi bir yönetim ve koordine ile etkinliği ve verimliliği sağlamak,kaliteyi artırmak için çalışanlara yönelik inceleme,araştırma,danışmanlık ve eğitim hizmeti vererek yönetici, öğretmen ve öğrencilerimizi sürekli başarılı kılma faaliyetlerini sürdürmektedir.

26- Maltepe İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Maltepe İlçesinde, Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Amaç ve Temel İlkeleri doğrultusunda yasa ve diğer mevzuatın uygulanması ve geliştirilmesi; milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmanın desteklenmesi, hızlandırılması ve çağdaş uygarlığın yapıcı yaratıcı, seçkin bir ortağı olan bireyler yetiştirilmesinde araç olan eğitim öğretim sürecini düzenleyen eğitim sistemi ve işleyişinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi, eğitim bilimlerindeki çağdaş yenilik ve gelişmeleri takip ederek araştırmalar yapılarak geliştirilmesi; bağlı kurumların ve çalışanların etkinlik ve verimlilikleri ile çalışan ve hizmet alanların memnuniyetlerinin artırılması ve geliştirilmesini sağlamaktır.

27- Pendik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Eğitimde son teknolojileri kullanarak kaliteli hizmet sunmak ve eğitim sisteminin gelişmesine katkı sağlamak.

28- Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı, bir ayağı kendi kültüründen, diğer ayağı da evrensel değerlerden beslenen ve güç alan; yüksek karakterli, nitelikli, teknolojiyi iyi kullanabilen, üretken ve aydın insanlar yetiştirmek; eğitim öğretimle ilgili rehberlik, denetim ve değerlendirme çalışmaları yapmaktır.

29- Silivri İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Silivri ilçesinde, Milli Eğitim sisteminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda; yasa ve diğer mevzuatın uygulanması; eğitim - öğretim sürecinin çağdaş yenilik ve gelişmelerin araştırmalar yapılarak takip edilmesi ve geliştirilmesi; bağlı kurumların ve çalışanların etkililik ve verimlilikleri ile çalışan ve hizmet alanların memnuniyetlerinin artırılmasının sağlanması.

30- Sultanbeyli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Çağdaş standartlara uygun bir eğitim anlayışı ve modern imkânlarla; öğrencilerimizi ve hizmet verdiğimiz tüm paydaşlarımızı sorunsuz bir dünya oluşturma arzusuyla, içinde bulunduğu çevrenin sorunlarını adım adım çözen ve sorunlar karşısında güç birliği yaparak sinerjik bir yaklaşımla onları tek tek ortadan kaldıran, şanlı tarihinden güç alıp en önde ve en öncü olma bilinciyle hareket eden,

“En iyi vatandaş görevini en güzel şekilde yapan vatandaşdır.” sorumluluğuyla ülkesini ve milletini her gün bir adım ileriye taşıma ülküsüne sahip, kendi hedefleriyle toplumsal hedefleri arasında denge oluşturarak kendisini gerçekleştirebilen bireyler yetiştirmek.

31- Sultangazi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Müdürlüğümüze bağlı resmi-özel okul ve kurumlar arasında Türk Milli Eğitiminin amaçlarına uygun olarak iyi bir yönetim ve koordine ile etkinliği ve verimliliği sağlamak, kaliteyi artırmak için çalışanlara yönelik inceleme, araştırma, danışmanlık ve eğitim hizmeti vererek yönetici, öğretmen ve öğrencilerimizi sürekli başarılı kılma faaliyetlerini sürdürmektir.

32- Şile İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Kendi öz kaynaklarını ve doğal zenginliklerini, evrensel çevre fikriyle verimli olarak kullanabilen, çağdaş, demokratik, insan haklarına saygılı, doğayı ve yaşamı seven, Atatürkçü, insana insan olduğundan dolayı saygı duyan, ülkesi için kalpten elinden geleni yapan sorumlu ve onurlu bireyler yetiştirmek misyonumuzdur.

33- Şişli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Şişli ilçesinde Millî Eğitim sisteminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda; yasa ve diğer mevzuatın uygulanması; eğitim öğretim sürecinin çağdaş yenilik ve gelişmelerin araştırmalar yapılarak takip edilmesi ve geliştirilmesi; bağlı kurumların ve çalışanların etkililik, etkinlik ve verimlilikleri ile çalışan ve hizmet alanların memnuniyetlerinin artırılmasının sağlanmasıdır.

34- Tuzla İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Tuzla İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü olarak; ilçemizde çağdaş eğitim anlayışını ve eğitim teknolojilerini kullanarak en iyi eğitimi ve hizmeti sunmak, eğitimin planlı, verimli, sağlıklı yürümesini sağlamak ve başarılı olmak.

35- Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Müdürlüğümüze bağlı resmi-özel okul ve kurumlar arasında Türk Milli Eğitiminin amaçlarına uygun olarak iyi bir yönetim ve koordinasyon ile etkinliği ve verimliliği sağlamak, kaliteyi artırmak için çalışanlara yönelik inceleme, araştırma, danışmanlık ve eğitim hizmeti vererek yönetici, öğretmen ve öğrencilerimizi sürekli başarılı kılma faaliyetlerini sürdürmektir.

36- Üsküdar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Türk Milli Eğitim Sisteminin genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda, iyi bir yönetim anlayışıyla kaliteyi artırmak için, kendine güvenen, dürüst , çalışkan, bilgili, evrensel değerleri benimseyen, teknolojik ve bilimsel gelişmeleri takip eden, araştıran, sorgulayan ve üreten bireyler yetiştirmektir.

37- Zeytinburnu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Milli Eğitim sisteminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda ilgili yasa ve mevzuatların uygulanmasıyla, eğitim-öğretim ortamlarının eğitimde yeni gelişmeler takip edilerek zenginleştirilmesi, eğitim çalışanlarının mesleki gelişimlerine olanak sağlanması, okullarımızın çevre ve velilerimiz tarafından sahiplenip desteklenmesine yönelik işbirlikleri kurulması ve öğrencilerimizin milli ve manevi değerlerimizi benimsemiş, bilimsel değerlere ve yeni fikirlere açık, karşılaşılan problemlere çözüm üretebilen, yenilikçi, demokratik bireyler olarak yetiştirilmesi için eğitim ve öğretim hizmetlerini ilçe düzeyinde planlamak, programlamak, yürütmek, takip ve denetimini yaparak gerekli tedbirleri almak.

EK-2. İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Vizyonları.

1- Adalar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Öğrencileri: bedeni, zihni, ahlaki, manevi, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çerçevede yürütmek ve denetlemek.

2- Arnavutköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Kaliteli hizmet anlayışıyla tüm paydaşlarının memnuniyetini amaçlayan ve ilimizin gelişim sürecinde öncü bir kurum olmaktır.

3- Ataşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Ülke düzeyinde eğitimde bir an önce, bir adım önde olmayı hedefleyen; Türk Milletini çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkaracak kaliteli yönetim anlayışını ilke edinen; Her zaman göreve hazır, katılımcı, sorumluluk sahibi, kararlı, milletine hizmet bilincine sahip yöneticiler, Öğretmenler ve çevreyle güç birliği oluşturan; Evrensel standartlara göre en iyi eğitim ortamını sağlayan ve dünya ile yarışan güçlü bir merkez haline gelmek.

4- Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Kişisel ve toplumsal gelişim alanlarında ilgili, bilgili, dikkatli nesiller yetiştirmek.

5- Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Çağın gelişen bilgi ve teknolojisinden en verimli şekilde yararlanarak, Türk Milletini çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkaracak iyi bir yönetim anlayışı ile eğitim sistemimizi ve eğitim kurumlarımızı örnek ve önder bir kurum hâline getirmek.

6- Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda ve “Hayatta En Hakiki Mürşit İlimdir” sözünden yola çıkarak müdürlüğümüz ve kurumlarımızın başarısını ülke düzeyinin üstüne çıkarmak, müdürlüğümüzden hizmet alanların tamamının memnuniyetini sağlayarak hizmet kalitesinde diğer kurumlarımıza da örnek olmaktır.

7- Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Ülkemizin dünya lideri olmasına en büyük katkıyı sağlayacak eğitim ve öğretim konusunda zincirin en güçlü halkası olmak ve bu yönüyle değişim ve gelişmelere önderlik etmek.

8- Başakşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Eğitim Kurumlarımızı, türünde İstanbul’un en başarılı, öncü ve model kurumları haline getirmek.

9- Bayrampaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Atatürk İlke ve İnkılapları doğrultusunda, bilimsel gelişmelere açık, evrensel insani değerler yanında Milli değerlerimize ve kültürümüze sahip çıkan, farklı kültürlere, hak ve sorumluluklara saygılı, çağdaş uygarlık düzeyinde yeniliklere sahip nesiller yetiştirmektir.

10- Beşiktaş İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Eğitim Modelleriyle fark yaratan lider bir kurum olmak.

11- Beykoz İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Beykoz İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve bağlı tüm birimlerinde „Bilgi Çağının“ gerektirdiği tüm bilgileri kullanabilen, bilgiye ekonomik değer kazandırabilen ve stratejisini belirleyebilen; sosyal, kültürel ve ekonomik yönden ihtiyaçlarını karşılayan, hizmet alan kişilerin memnuniyetini sağlayan lider bir eğitim kurumu olmak.

12- Beylikdüzü İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Belirlemiş olduğumuz bütün temalarda %100 oranında başarı sağlayarak Stratejik Planların uygulanma oranları yönünden İstanbul’da ilk üç ilçe arasında bulunmak.

13- Beyoğlu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Beyoğlu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve bağlı tüm kurumlarımızda amacımız; başarıyı sürekli artırmak, kurumdan hizmet alanların ve paydaşların memnuniyetini sağlayarak ürettiğimiz kaliteli ve çağdaş eğitim öğretim hizmetleri ile eşdeğer kurumlara örnek olmaktır.

14- Catalca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Teknolojinin baş döndürücü bir hızla ilerlediği çağımızda, milli eğitimimizin genel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda eğitim ve öğretim düzeyimizi Atamızın da ifadesiyle; muasır medeniyet seviyesine ulaştırmaktır. Çağdaş ve seçkin bir eğitim yakalamaktır.

15- Çekmeköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Çekmeköy ilçesini; eğitim ve kültür vadisi haline getirmek.

16- Esenler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Eğitim ve öğretimde bilgi çağının gerektirdiği, bilgi, beceri ve teknolojiyi kullanarak İstanbul'da en başarılı ilçeler arasında yer almak.

17- Esenyurt İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

İşbirlikçi bir yaklaşımla, yenilikçi ve mükemmeliyetçi bir tutumla ve yaratıcı projelerimizle var olan hizmet kalitesini beklentilerin üzerinde uygulayan, başarılarıyla il ve ülke çapında adından söz ettiren bir kurum olmayı hedeflemekteyiz.

18- Eyüp İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Türk Milli Eğitim Sisteminin gelişimine sağlanacak özgün katkılarla, "Bilgi Çağı'nın gerektirdiği bilgi, beceri, değer ve teknolojinin etkin kullanımını sağlayarak; Türkiye'de ve çağdaş ülkelerdeki eşdeğer kurumlarla yarışacak düzeye erişmiş kaliteli ve seçkin bir kurum olmaktır.

19- Fatih İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Mükemmellik Yolculuğunda, Hayal Gücü Ve Bilimle Toplumun Ufkunu Açıyoruz.

20- Gaziosmanpaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Bilgi Çağının gerektirdiği bilgiyi, beceriyi, değerleri ve teknolojiyi çok etkin kullanan bireyler yetiştirmek ve eğitim hizmetlerinden yaralanan tüm vatandaşlarımıza güler yüzlü hizmet vererek onların memnuniyetini sağlayan, Teknolojik gelişmeleri sürekli takip ederek kendini yenileyen ve yurt içinde ve yurtdışında kendine eşdeğer kurumlarla yarışan seçkin bir kurum olmaktır.

21- Güngören İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Milli Eğitim Bakanlığımızın ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğümüzün benimsediği vizyonu paylaşarak gelişime katkıda bulunmak; Müdürlüğümüzün tüm birimlerinde "Bilgi günü kullanma" çağın gerektirdiği ufuk, bilgi beceri ve diğer duygu ve davranışları en üst seviyeye çıkarmak, çağdaş ülkelerdeki eğitim öğretim

standartlarını yakından takip ederek onlarla yarışabilecek değişimleri hızla gerçekleştirmek, öğrenme süreçlerine yaratıcı katkılar sağlamak, öğrenci ve yetişkinlerin olabileceklerin en iyisi olmalarında model ve lider bir kurum olmak, Atatürk İlke ve İnkılaplarının nihai bir hedefi olan “Çağdaşlaşma Vizyonu” ile bağdaştırabilmektir.

22- Kadıköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Kadıköy’ün ve eğitim hinterlandının hayat boyu öğrenme ihtiyaçlarını evrensel standartlarda karşılamak. Ülkemizin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasında lider ve model bir kurum olmak.

23- Kağıthane İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Milli eğitimin temel hedefleri doğrultusunda şeffaf, demokratik yönetim ve çağdaş eğitim anlayışıyla, okul ve kurumlarımıza rehberlik, denetleme ve koordinasyon görevi ile öğrencilerimizi; kendine güvenen, mutlu, sağlıklı, iyi ahlaklı, hayata pozitif bakan, topluma faydalı, bilimsel merak sahibi, disiplinli, başarılı, milli değerlerimize ve kültürümüze bağlı, bugünü bilip geleceği kavrayabilen, bireyler olarak eğitmeye çalışan lider bir kurum olmak.

24- Kartal İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Eğitim Öğretim Hizmetleri alanında en iyi teknoloji ile en kısa zamanda en kaliteli, maksimum verimlilik anlayışı ile; Uluslararası standartlar doğrultusunda bilgi, beceri, değer ve teknolojinin etkin kullanımının sağlanarak, hizmet verme alışkanlığının değişmez davranış kalıbı olarak kaliteli ve seçkin bir kurum olmaktır.

25- Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Çağın gelişen bilgi ve teknolojisinden en verimli şekilde yararlanarak, Türk Milletini çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkaracak iyi bir yönetim anlayışı ile eğitim sistemimizi ve eğitim kurumlarımızı örnek ve önder bir kurum haline getirmek.

26- Maltepe İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Türk Milli Eğitim Sisteminin gelişimine sağlanacak özgün katkılarla, Maltepe İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve tüm bağlı birimlerinde ‘Bilgi Çağının’ gerektirdiği bilgi, beceri, değer ve teknolojinin etkin kullanımı sağlanarak, Türkiye’ de Atatürk’ün hedef gösterdiği ve çağdaş ülkelerdeki eş değer kuramlarla yarışacak düzeye erişmiş kaliteli, seçkin bir kurum olmaktır.

27- Pendik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Eğitimde lider ilçe olmak.

28- Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Evrensel eğitim ve öğretim ilkelerini benimsemiş, bilimsel gelişmelere açık, fırsat eşitliğinin sağlandığı, milli değerlerimiz ve kültürümüze sahip çıkan, farklı kültürleri bir zenginlik olarak kabul eden, araştıran, soran, sorgulayan, çağdaş normları uygulayan, üretimi esas alan, sorumluluklarının bilincinde, yeniliklere açık, aydın nesiller yetiştirmek.

29- Silivri İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Türk Milli Eğitim Sisteminin gelişimine sağlayacak özgün katkılarla, Bilgi Çağı'nın gerektirdiği bilgi, beceri, değer ve teknolojinin etkin kullanımını sağlayarak; Türkiye'de ve çağdaş ülkelerdeki eşdeğer kurumlarla yarışacak düzeye erişmiş kaliteli ve seçkin bir kurum olmaktır.

30- Sultanbeyli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Bilgiye ulaşma yollarını bilen ve edinmiş olduğu bilgiyi günlük hayatında pozitif bir şekilde kullanan, olumlu karakter özelliklerine sahip, bir dünya vatandaşında olması gereken nitelikleri kişiliğinde bulunduran, değişim çağındaki değişim rüzgârına kapılan değil değişim rüzgârına yön veren, evrene karşı sorumluluk bilinciyle yaşayan, dünyayı tüm farklılıklarıyla birlikte kucaklayabilen ve kalite eksenli bir hayat yaşayabilen bireyler yetiştirmek için varız.

31- Sultangazi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Çağın gelişen bilgi ve teknolojisinden en verimli şekilde yararlanarak, Türk Milletini çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkaracak iyi bir yönetim anlayışı ile eğitim sistemimizi ve eğitim kurumlarımızı örnek ve önder bir kurum haline getirmek.

32- Şile İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Modern dünya ile başa çıkabilecek, ulus bilinciyle farklılıklarının farkında olarak birbiri ile kenetlenen bireylerin, bilim, teknoloji ve sanat gibi entelektüel alanlarda dünya literatürüne katkıda bulunmaları ya da haberdar olarak, özünde sevgiyi var eden insanlar olmanın gurunu yaşatmaktır.

33- Şişli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Aklın ve bilimin ışığında, bilgi çağının gerektirdiği bilgi, beceri değer ve teknolojinin etkin kullanımını sağlayarak emsallerine örnek teşkil eden öncü ve yenilikçi bir kurum olmaktır.

34- Tuzla İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Türk Milli Eğitiminin genel amaçları içinde; gelecekte kurumumuzda ve bağlı kurumlarda güvenilir, başarılı, açık bir yönetim anlayışının oluştuğu, bilgi, yetenek

ve kültürünün geliştiği, iyi bir eğitim, hizmet ve çalışma ortamını sağlayan eşdeğer kurumlarla yarışmak, bu eşdeğer kurumlar arasında öncü, lider bir kurum olmak.

35- Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Çağın gelişen bilgi ve teknolojisinden en verimli şekilde yararlanarak, Türk Milletini çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkaracak iyi bir yönetim anlayışı ile eğitim sistemimizi ve eğitim kurumlarımızı örnek ve önder bir kurum haline getirmektedir.

36- Üsküdar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Çağın gelişen bilgi ve teknolojisinden en verimli şekilde yararlanarak, Türk Milletini çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkaracak iyi bir yönetim anlayışı ile eğitim kurumlarımızı sürekli başarılı kılacak, örnek ve önder bir kurum haline getirmektedir.

37- Zeytinburnu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Zeytinburnu'nda eğitim görmeyi herkes için ayrıcalığa dönüştürerek eğitimde örnek alınan bir ilçe olmak.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : Şerif DURMUŞ

Doğum Yeri : Kütahya

Doğum Yılı : 1984

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu:

Lise : Kütahya Gediz Ticaret Meslek Lisesi (1998-2001)

Lisans : Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Büro Yönetimi Öğretmenliği (2001-2005)

Yüksek Lisans : Haliç Üniversitesi Sos. Bil.Enst. İşletme A.B.D. (2012-)

Yabancı Dil ve Düzeyi:

İngilizce az seviyede.

İş Deneyimi:

2005-2007: Kütahya Gediz Halk Eğitim Merkezi- Usta Öğretici.

2007-2008: Kütahya Gediz Yunuslar Çok Programlı Lisesi- Ücretli Öğretmenlik.

2009- ... : İstanbul Emniyet Müdürlüğü – Memur.