

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİNİN STRATEJİK PLANLAMALARININ
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUSTAFA ALGAN

TEZ DANIŐMANI

PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2022

10456252

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİNİN STRATEJİK PLANLAMALARININ
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
MUSTAFA ALGAN

TEZ DANIŐMANI
PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2022

10456252

BEYAN

“İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlamalarının Karşılaştırmalı Analizi” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu Çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
DESTEK ALINMIŞTIR		DESTEK ALINMAMIŞTIR	X
Destek alındı ise;			
Destekleyen kurum;			
Desteğin Türü		Proje Numarası	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2- TÜBİTAK			
Diğer;.....			
ETİK KURUL onayı var ise;			
ETİK KURUL karar tarih/sayı:	/.....	

Mustafa ALGAN

Tarih

.....

İmza

.....

ÖN SÖZ

İl milli eğitim müdürlüklerine ait stratejik planlamaların, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na uygunluğunu inceleme ve incelenen il milli eğitim müdürlüklerine ait stratejik planlamaların karşılaştırmalı analizini yapma amacıyla hazırlanan bu çalışma, il milli eğitim müdürlüklerine ait stratejik planlamaların genel ve özel durumları hakkında bilgilendirmeler içermektedir.

Bu çalışmanın başından sonuna kadar emeğini esirgemeyen, tez çalışmamı sahiplenerek değerli vakit ve katkılarını sunan, danışman hocam sayın Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Son olarak bu günlere ulaşmamda katkılarını esirgemeyen aileme, sabrı ve desteklerinden dolayı ise eşime ve kızım Zehra'ya şükranlarımı sunarım.

Mustafa ALGAN

2022

ÖZET

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİNİN STRATEJİK PLANLAMALARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Geleceğe dair öngörüler doğrultusunda devam ettirilen planlı süreç, hayatın bütün alanlarında artık yadsınamaz bir gerçektir. Planlı yaşamanın gereği olan bu sistematik düzen, kamu idarelerince stratejik planlamalar ile gerçekleştirilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, daha önce üzerinde bu boyutta bir çalışma yapılmayan, il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamalarını, 2018 yılında Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre hazırlayıp hazırlanmama durumlarını inceleyip, planlamaların içeriklerinin karşılaştırmalı olarak analizlerini yapmaktır.

Araştırmanın yönteminde, literatür taraması yapılarak, stratejik planlama hakkında teorik bilgiler verilmiştir. Literatür taramasına devam edilerek Türk eğitim sistemi incelenmiş ve birde kamu kurumları ile bu kurumlardan olan il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlama süreçleri ayrı ayrı anlatılmıştır. Sonrasında araştırmaya dahil olan il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamalarının karşılaştırmalı analizleri yapılmıştır. Çalışmada, araştırmaya konu olan 10 il müdürlüğünün tespiti yapılırken örneklem, TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) Nüfus verilerine göre nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında olan illerin tespitiyle sağlanmıştır. Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre hazırlanıp hazırlanmadığı tespit edilen planlamaların altındaki her bir başlık, ayrı ayrı incelenerek, önce kılavuza göre analiz edilmiş, daha sonra müdürlüklerin planlamaları karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda, müdürlüklerin yapmış oldukları planlamalarda göze çarpan ilk detaylar, planlamaların genel olarak özensiz oluşu ve özgün olmayışıdır. Birçok il planlamalarının çeşitli bölümlerinde, MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) planını alıntılacağı için kılavuza uygun olsa da, özgün olmayan çalışmalar ortaya çıkarmışlardır. Bütün planlamalarda çeşitli başlıklar altında eksikler ve hatalar tespit edilmiştir. Bazı bölümler kılavuza göre hazırlanmışken, bazı bölümlerin yanlış, bazı bölümlerin eksik ve bazı bölümlerinde, tamamen bakanlığın stratejik planlamasından alıntılanarak hazırlandığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Milli Eğitim Müdürlükleri, Türk Eğitim Sistemi.

ABSTRACT

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE STRATEGIC PLANNING OF PROVINCIAL DIRECTORATES OF NATIONAL EDUCATION

The planned process, which is continued in line with the predictions for the future, is now an undeniable fact in all areas of life. This systematic order, which is a necessity of planned life, is carried out by public administrations with strategic planning.

The purpose of the research is to both examine the conformity of the strategic planning of provincial directorates of national education, on which no such study has been done before, to the Strategic Planning Guide For Public Institutions published by the Ministry of Development in 2018 and make a comparative analysis of the contents of the plans.

In the method of the research, theoretical information about strategic planning was obtained by scanning the literature. By continuing the literature review, the Turkish Education System was examined and also the strategic planning process of public institutions and provincial directorates of national education, which is one of these institutions, was explained separately. Next, the analysis of the strategic planning of the provincial directorates within the scope of the research was made comparatively. In this study, the population data of the Turkish Statistical Institute (TÜİK) was used and while determining the ten provincial directorates that are included in the research, the sample was provided by determining the provinces with a population between 100.000 and 250.000. Each of the headings under the plans, which were determined to comply with the Strategic Planning Guide For Public Institutions, were examined separately. First, they were analyzed according to the guide. Then, the plans of the directorates were compared. Next, the findings were interpreted.

As a result of the research, the first details that stand out in the plans made by the directorates are that they are generally sloppy and non-original. Since many provinces copied the Ministry of National Education Plan in various parts of their planning, they produced non-original studies even though their planning was in line with the guide. In all plans, deficiencies and errors were identified under various headings. While some sections were prepared in accordance with the guide, it was determined that some sections were incomplete and incorrect and some other sections were completely copied from the strategic planning of the Ministry of National Education.

Keywords: Strategic Planning, Provincial Directorates of National Education, Turkish Education System.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. STRATEJİ, PLANLAMA, STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMLARI	3
2.1. Strateji	3
2.2. Planlama	4
2.3. Stratejik Yönetim	5
2.4. Stratejik Planlama	7
2.4.1. Stratejik Planlama Süreci	8
2.4.1.1. Durum Analizi (SWOT Analizi)	9
2.4.1.2. Misyon	11
2.4.1.3. Vizyon.....	13
2.4.1.4. Temel Değerler	15
2.4.1.5. Amaçlar	16
2.4.1.6. Hedefler	17
2.4.1.7. Performans Göstergeleri.....	18
2.4.1.8. Stratejiler	19
2.4.1.9. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	20
2.4.1.10. Maliyetlendirme	21

3. EĞİTİM KAVRAMI VE TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ	22
3.1. Eğitim.....	22
3.2. Türk Eğitim Sistemi	22
3.3. Milli Eğitim Bakanlığı.....	23
3.4. Milli Eğitim Bakanlığının Kuruluş Amacı	23
3.5. Milli Eğitim Bakanlığının Görevleri.....	24
3.6. Türk Eğitim Sisteminin Amaçları.....	24
3.6.1. Türk Eğitim Sisteminin Genel Amaçları	25
3.6.2. Türk Eğitim Sisteminin Özel Amaçları	25
3.7. Türk Eğitim Sisteminin Temel İlkeleri	26
3.8. Milli Eğitim Bakanlığının Örgüt Yapısı.....	27
3.8.1. Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütü	29
4. TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE ÖZELİNDE İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA	30
4.1. Stratejik Planlamanın Kamu Yönetimi Bakımından Önemi	30
4.2. Kamu Sektöründe Stratejik Planlama ihtiyacı ve Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlamaların Yararları	30
4.3. Türkiye’de Stratejik Planlama Uygulamalarının Gelişimi ve Stratejik Planlamaların Yasal Dayanakları.....	33
4.4. Milli Eğitim Bakanlığında ve İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Stratejik Planlama	35
4.4.1. Milli Eğitim Bakanlığında Stratejik Planlama.....	35
4.4.2. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Stratejik Planlama	38
5. İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİNİN STRATEJİK PLANLAMALARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ	42
5.1. Araştırmanın Amacı.....	42
5.2. Araştırmanın Yöntemi	43
5.3. Araştırmanın Kapsamı.....	44

5.3.1. Karşılaştırmalı Analizi Yapılan İller ve Nüfusları	44
5.3.2. Karşılaştırmalı Analizi Yapılan İllerin Öğrenci ve Öğretmen Sayıları.....	45
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	46
5.5. Karşılaştırmalı Analizi Yapılacak Olan İllerin Stratejik Planlama Yapma Durumu ve Kapsadığı Yıllar	46
5.6. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlamalarının Genel Değerlendirmesi	46
5.6.1. Genel Değerlendirme	47
5.6.2. Hazırlık Süreci	48
5.6.3. Durum Analizleri	49
5.6.4. Geleceğe Yönelim Bölümleri	50
5.6.5. Maliyetlendirme	51
5.7. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarına Ait Bölümlerin Analizi.....	51
5.7.1. Hazırlık Aşamaları.....	51
5.7.2. Kurumsal Tarihçeler	54
5.7.3. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	58
5.7.4. Mevzuat Analizi	61
5.7.5. Üst Politika Belgeleri Analizi	62
5.7.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	65
5.7.7. Paydaş Analizleri	67
5.7.8. Kuruluş İçi Analizler	70
5.7.9. PESTLE Analizleri	73
5.7.10. GZFT Analizleri.....	75
5.7.10.1. Güçlü Yönler Analizleri.....	76
5.7.10.2. Zayıf Yönler Analizleri	76
5.7.10.3. Fırsatlar ve Tehditler Analizleri	77
5.7.11. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi Analizleri	79
5.7.12. Misyon Analizleri	80

5.7.13. Vizyon Analizleri.....	82
5.7.14. Temel Değerler Analizleri	83
5.7.15. Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi, Stratejilerin Belirlenmesi ve Hedef Riskleri Kontrol Faaliyetlerine Yönelik Analizler	85
5.7.16. Maliyetlendirme Analizleri	88
5.7.17. İzleme ve Değerlendirme Modeli Analizleri	90
5.7.17.1. İzleme ve Değerlendirme Sürecinin İşleyişi Analizleri	91
5.7.17.2. Performans Göstergeleri.....	92
6. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	93
KAYNAKÇA	102

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2. 1. Tespitler ve İhtiyaçlar.....	17
Tablo 4. 1. Kamuda Stratejik Planlama İhtiyacı.....	32
Tablo 4. 2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ile İlgili Kanun Maddeleri	34
Tablo 4. 3. İl MEM Stratejik Planlama Takvimi	39
Tablo 5. 1. Stratejik Yönetim Süreci	42
Tablo 5. 2. Analizi Yapılan İller ve Nüfusları	45
Tablo 5. 3. Analizi Yapılan İllerin Öğrenci ve Öğretmen Sayıları.....	45
Tablo 5. 4. Araştırmadaki Stratejik Planlamaların Genel Değerlendirmesi	47
Tablo 5. 5. Hazırlık Süreci Anlatımı ve Kurullar	48
Tablo 5. 6. Planlamaların Durum Analizi Başlıkları	49
Tablo 5. 7. Stratejik Planlamaların Geleceğe Yönelim Bölümleri	50
Tablo 5. 8. Kurumsal Tarihçeler.....	55
Tablo 5. 9. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu	64
Tablo 5. 10. Artvin İl MEM Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu	64
Tablo 5. 11. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin Kuruluş İçerisi Analizleri	70
Tablo 5. 12. PESTLE Matrisi	74
Tablo 5. 13. İl Milli Eğitim Müdürlüklerine Ait Ortak Fırsat ve Tehditler.....	78
Tablo 5. 14. Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu.....	80
Tablo 5. 15. İl MEM'lerin Misyon İfadeleri	81
Tablo 5. 16. İl MEM'lerin Vizyon İfadeleri.....	83
Tablo 5. 17. İl MEM'lere Ait Tahmini Mali Kaynak ve Tahmini Maliyetler	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2. 1. Stratejik Yönetim Süreci.....	6
Şekil 2. 2. SWOT Matrisinin Hiyerarşisi	11
Şekil 2. 3. Piercy ve Morgan'ın (2004) Misyon Modeli.....	13
Şekil 3. 1. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması.....	28
Şekil 4. 1. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Modeli	37
Şekil 5. 1. İzleme ve Değerlendirme Süreci.....	91

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

₺ : Türk Lirası

ADNKS : Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi

Ar – Ge : Araştırma, Geliştirme

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

GZFT Analizi: Güçlü ve Zayıf Yönler İle Fırsatlar ve Tehditler Analizi

KHK: Kanun Hükmünde Kararname

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

MEM : Milli Eğitim Müdürlüğü

PESTLE Analizi: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Analiz

PEPSAL : Mali ve Kamu Sektörü Uyum Anlaşması

SP : Stratejik Planlama

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunites, Threats

TDK: Türk Dil Kurumu

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

1. GİRİŞ

Teknolojinin hızla ele geçirdiği ve bütün alanlarda varlığını iyiden iyiye gösterdiği dünyamızda, artık gelecek planlamak bir yandan kolaylaşırken, aynı zamanda hızlı teknolojik gelişmelerin boyutunun belirlenememesinden dolayı zorlaşmıştır. Geleceği planlamak kolaylaşmıştır, çünkü artık yapay zekâ, insanoğlunun hayatında planlayıcı rolünü arttırmış ve öngörülebilirliği sağlamıştır. Ancak burada karşımıza bir paradoks çıkmaktadır. Bu paradoks ise öngörülebilir geleceğe yardımcı olan teknolojinin, hızlı değişimidir. Bu hızlı değişimi teknolojinin kendisi bile yakalayamayabilecek bir durumla karşılaşabilir. Karşılaşılan bu durum ise, öngörülebilir geleceğin değişmesi ve güncellenmesini gerektirir. Çağımız dünyasında artık planlar, hassas ve profesyonel çalışmalar gerektirir. Birde bu planların beş yıllık dönemselsel bir süreci kapsayan ve tam anlamıyla geleceğe şekil veren stratejik planlar olduğu düşünülürse, önemi bir kat daha artmış olur. Zamanın artık daha değerli olduğu dünyamızda planlı yaşamlar, hayatın her alanında olmak zorundadır. Bu planlı yaşam zorunluluğu, aile hayatından, sıradan bir sektöre, küçük bir kamu kurumundan, büyük bir ülkeye kadar genişletilebilir.

Planlı yaşamın yadsınamaz gerçeği, artık olmazsa olmazımız halindedir. Karşımıza çıkan bu gerçek, ülke yönetimlerinin de ele aldığı ve muasır medeniyetler seviyesine ulaşabilmek adına önemseddiği bir durumdur. Bu evrensel gelişmişlik düzeyini yakalamak adına, ülkeler çapında yapılan çalışmaların ise artık stratejik planlamalar ile yürütüldüğünü görmekteyiz.

Araştırmamızın konusunu stratejik planlamalar oluşturmaktadır. “İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı Analizi”nin yapıldığı bu çalışmada, on il milli eğitim müdürlüğünün stratejik planlamaları, tüm detaylarıyla karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

Stratejik planlamalar beş yıllık kapsayacak şekilde yapılan çalışmalardır. Yani bir kurum gelecek beş yılını, stratejileri, hedefleri, bütçeleri doğrultusunda önündeki beş yıllık süreci ele alarak planlar. Bu planlamaları kamu kurumu bazında düşündüğümüzde bir zincirin halkaları gibi uç uca eklersek, aslında bir ülkenin stratejik planının ortaya çıktığını görürüz. Bu kurum eğer ülkenin temel dinamiğini oluşturan eğitim kurumu ise, planlama bir kat daha önem kazanmış olur. İl milli eğitim müdürlükleri stratejik planlamaları doğrultusunda, eğitim hedeflerini belirler ve bu hedefler ülkenin yetiştireceği aydınlık beyinler sayesinde, bütün geleceğimizi etkiler. Araştırma bu boyutuyla önemlidir. İyi oluşturulmuş bir stratejik

planlamanın, başarıya ulaşmaması söz konusu olamaz. Bu durumda il milli eğitim müdürlükleri planlamalarını hangi doğrultuda oluşturdu, planlamalar istenilen düzeyde oluşturuldu mu, istenilen hedefler gerçekleştirilip, amaçlara ulaşılabilindi mi soruları daha da önem taşımaktadır.

Araştırma, il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamalarını bütün boyutlarıyla, Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında yayımlanan, Kamu Kurumları İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzuna göre hazırlanmış mı sorusuna cevap bulmak için yapılmıştır. Asıl amaç, bu cevabı bulurken, araştırmamıza konu olan il milli eğitim müdürlüklerinin planlamalarının karşılaştırmalı olarak analizini yapmak, planlamaların oluşturulurken kılavuz esaslarına uyma durumlarını belirlemek ve planlamaların önemini ortaya çıkarmaktır.

Çalışma yapılırken, öncelikle literatür taraması yapılarak temel kavramlar ele alınmış ve anlatılmıştır. Araştırmanın 2. bölümünde Strateji ve planlamaya dair kavramlar, bütün boyutlarıyla açıklanmış ve gerekli tanımlamalar yapılmıştır. Daha sonra 3. bölümde eğitim kavramının ve ülkemizdeki eğitim sisteminin incelendiği araştırmada, 4.bölüm olarak, kamu kurumları için stratejik plan hazırlamanın önemine değinilmiş ve milli eğitim bakanlığı stratejik plan hazırlama süreci ile il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik plan hazırlamalarına dair bilgilendirme yapılmıştır. Son olarak 5. Bölümde, Kamu Kurumları İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzuna göre araştırmamıza konu olan, 10 il müdürlüğünün stratejik planları, hiçbir başlık atlanmadan detaylıca analiz edilmiştir. Analizler sonucunda çeşitli bulgulara ulaşılmış ve sonuç kısmında bu bulgular yorumlanmıştır.

2. STRATEJİ, PLANLAMA, STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMLARI

2.1. Strateji

Strateji kavramının tarihi iki kaynağa dayandırılabilir. Bunlardan birincisi; Latince kökenlidir ve yol, çizgi veya yatak anlamlarına gelen stratum kelimesidir (Ergin ve Elmacı, 1999: 20), ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Buradaki kavram aslında bu generalin sanatını ve bilgisini anlatmak için kullanılmıştır (Macmillan ve Tampoe, 2001: 14). TDK (Türk Dil Kurumu) sözlüğüne göre ise 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 sanatıdır.

“Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır.” (Eren, 1990: 3-4)

Aslında strateji kavramının sürecine bakıldığında yeni bir kavram olmadığını ve eskilere dayanan bir tanımlama olduğunu görürüz. Tarih sahnesinde var olan eski eserlerde kavrama dair veya kapsamıyla ilgili örneklerin fazla olduğunu da söyleyebiliriz. Mesela; Milattan önce 4.y.y eseri olan Sun Tzu'nun “*Savaş Sanatı*” adlı eser, bu dönemde strateji, savaş stratejisi veya stratejist gibi kavramlara değinen önemli yazılı bir eserdir (Macmillan ve Tampoe, 2001: 14).

İster askeri alanda olsun, isterse yönetim veya işletme alanında olsun elimizdeki tanımlara baktığımızda stratejinin ne kadar önemli bir husus olduğunu görüp, aslında stratejinin bir tercih olduğu kanaatine varabiliriz. Bir taktik, planlama olarak düşünüldüğünde ise hedefe giden yolun en güvenli olmasını ve başarıya ulaştıran bir olgu olduğunu görebiliriz.

1930'lu ve 1940'lı yıllardan itibaren strateji kavramı sosyal bilimlerde yerini almaya başlamıştır. Ekonomik anlamda ise birer matematikçi ve iktisatçı olan Neumann ve Morgenstern tarafından kullanılmıştır. Bu bilim adamları, rakibine karşı avantaj elde etmeye çalışan iki oyuncunun akıllıca yerine getirdiği davranışlarını sistemli şekilde açıklamaya çalıştıkları stratejiyi, kişi ekonomisi açısından ele aldıkları teorilerinde (oyun teorisi) gündeme getirmişlerdir. Ayrıca işletme ve yönetim alanında, strateji kavramının yirminci yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanarak, kurumun çevreye uyum sürecinde çevresi ile ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Dinçer, 2004: 17).

Strateji tanımlarına ek olarak verebileceğimiz genel bir tanımda: Bir takım çalışmaları araştırılan rakiplerin, sonuca ulaşmak amacıyla örtüşen genel hedef merkezli, sürecin uzun olduğu ve genellikle değişken kararlar bütünüdür diyebiliriz (Ülgen-Mirze, 2006: 33).

2.2. Planlama

Planlama: “Bir kuruluşun (veya başka bir varlığın) ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmek için disiplinli çabadır” (Bryson, 2011: 12).

Planlama: sonuca ulaşmak amacıyla yapılacak olan etkinliklerin bir zaman, bir kaynak ve bir önem sıralamasına koyulması anlamını taşır. Bir işin yapılış sıralaması anlamına bakılırsa da geleceğe ait anlam bütünlüğü de hemen anlaşılabilir. Zira amaç, ulaşılabilecek fiilin gelecekte hedeflenen nokta olduğu durumudur. Tüm bu durumlara bakıldığında planlama, her zaman geleceği anlatan oyunlar oynamalıdır (Leblebici ve Erkul, 2008: 270).

Örgütün içinde var olduğu alanda bir hedefe ulaşması için amaçladığı uzun vadeli odak noktalarının başarılı bir şekilde elde edilmesi, planlamalarının önceden yapılmasıyla mümkündür. Bu planlamalarla beraber, örgüt dışı şartlar, içyapı ve değerlendirilebilecek fırsatlar ve tabii ki tahmin edilebilen tehditlerin bertaraf edilmesi başarıyı da beraberinde getirecektir. Ayrıca planlamanın başlangıç noktası olarak hedeflerin ve amaçların olduğunu söyleyebiliriz. Ulaşılabilecek gerçek hedeflere mantıklı bir gidiş yolu belirleyen bir örgütte uzun ömürlülük ve süreklilik sağlanacaktır. Bu minvalde tam manasıyla bir planlama büyük bir araştırmanın iyi analiz edilmesinin sonucudur diyebiliriz (Gülşen, 2013: 4).

Geleceği değerlendirip, bir gayeye ulaşmak amacıyla iyi bir rota belirleme ve bu rotayı izlerken en uygun hareketler topluluğu olarak tanımlanan planlama, uygulamaların bir şekilde kâğıt üzerine aktarılması olarak ifade edilebilir. Planlama bu haliyle elbette bu uğurda bir arada bulunan örgüt elemanlarına iş odaklı performans artışı olarak yansır ve iyi bir kılavuzluk yapar (Akyüz, 2001: 101).

Planlama kavramının tanımlarından ve işletmelerdeki öneminden yola çıkarak, planlamayı bir hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek engelleri, öngörüler dahilinde yok etme ve başarıya ulaşmada ki bir araç olarak düşünülebiliriz. Bu araç eğer kapsamlı bir donanımı barındırıyorsa, ulaşılabilecek hedefte o kadar başarı barındırıyor diyebiliriz. Gerçek ve başarılı bir planlama süreklilik arz eden bir örgütün yapı taşıdır. Örgütün hedeflere ulaşma yolları, bir zincirin halkaları gibi düşünülürse bu zincirin en önemli halkalarından birini planlama oluşturur.

Planlama hangi kurum veya kuruluşta olursa olsun, örgütlerin belirledikleri hedefleri (personel, bütçe, araç, gereç, mal, hizmet vb.) gösteren bilgiler bütünüdür. Tüm bu tanımlar ve bilgilendirmeler ışığında aslında planlama, özel kuruluşlarda veya kamu kuruluşlarında gidilecek yolda uygulanacak yöntemlerin, bir pusulasıdır (Solmaz, 2015: 6).

2.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim “bir organizasyonun uzun vadeli performansını belirleyen tüm yönetsel kararlar ve eylemler kümesini kucaklayan geniş bir kavram” olarak tanımlanmaktadır (Koteen, 1989: 18).

Bu yüzyıldaki bütün örgütlerin kuruluş amacı bir gelir elde etmektir. Çalışmalarını da bu doğrultuda gerçekleştirirler. Globalleşen dünyanın hareketli yapısı içinde var olmaya çalışmaktadırlar. Bu varlık savaşı içerisinde de geleceği mutlaka planlamalı ve değişimi göz ardı etmemelidirler. Geniş açıdan bakıldığında bütün örgütlerin stratejik yönetime ihtiyacı vardır. Bütün örgütler kar amacı gütsün veya gütmesin gelecekteki buldukları durumu iyi değerlendirmelidirler. Bu durum ise iyi bir stratejik yönetim ile elde edilir (Sevmez 2021: 33).

Stratejik yönetim, ömrünü uzun tutmak isteyen örgütün geliştireceği stratejileri ve bu stratejilerin uygulamadaki planlarının kontrolü demektir. Stratejik yönetim içinde karşımıza çıkan bazı durumların iyi analizi gerekir.

Strateji nedir?

Strateji niçin oluşturulmaktadır?

Strateji ne zaman oluşturulacaktır?

Stratejilerle nereye varılmak istenmektedir?

Stratejiler nasıl oluşturulacaktır?

Stratejiler kimler tarafından oluşturulacaktır?

Örgüt içinde sorulan bu sorularla stratejik yönetim dinamiğinde kurumun, hedeflerine, vizyonuna, misyonuna ve yapılmış olan bütün analizlerine göre en doğru stratejiler belirlenir. Belirlenen bu stratejiler sistemli bir şekilde örgütün diğer yönetim süreçlerini de bir araya toplar (Kudret, 2008: 47).

STRATEJİK YÖNETİM

1. AŞAMA	2. AŞAMA	3. AŞAMA	4. AŞAMA	5. AŞAMA
Üst Yönetim	SWOT (İç Durum Analizi)	VİZYON	İç Stratejiler	Değerlendirme
Çalışma Grupları	SWOT (Dış Durum Analizi)	MİSYON	Dış Stratejiler	Gözden Geçirme
Görev ve Hizmetlerin Delege Edilmesi		DEĞERLER	Genel Stratejiler	Kontrol
Uygulamayı Kim Yapacak?	Ne Durumdayız? Niçin Stratejik Plan Yapmalıyız?	Nereye/ Ne zaman Ulaşmak İstiyoruz?	İstediğimiz Yere Nasıl Ulaşacağız?	Başarıya Ulaşılabildi mi? Uygulamanın Sonuçları Nelerdir?
KİM?	NE? NE İÇİN?	NEREYE? NE ZAMAN?	NASIL?	Gözden Geçirme

Şekil 2. 1. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: (Aktan, 1999; 25)

Stratejik yönetimin arka planı incelendiğinde, stratejik yönetim örgütlerin dinamik değişim yapısına yön veren bir felsefenin uygulandığı süreç olarak ele alınabilir. Fakat

stratejik yönetim sadece rasyonel düşünce ve analitik yaklaşım demek değildir. Bütün kurumların, örgütlerin stratejik yönetim yaklaşımıyla elde etmek istedikleri başarı için *yapı, sistem ve kültür* olarak özetlenen stratejik yönetim sürecinin diğer tüm boyutlarını da dikkate almalı ve bu boyutlara katkılarda bulunarak süreci sağlamlaştırılmaları gereklidir (Songür, 2011; 13).

2.4. Stratejik Planlama

Bu kavram 1950’li yıllarda ortaya çıkışını bir askeri kavram olarak göstermiş, daha sonralarda ise ticaret, kamu alanları gibi birçok alanda var olmaya başlamış ve gittikçe artan öneminden dolayı okul yönetimi gibi alanlarda da kendini göstermiştir. Bir tanımlama olarak stratejik planlama: Bir örgütün belirli bir plan dahilinde çeşitli disiplinlerle varlığını nasıl gösterdiğini bir çalışmayı neden ve nasıl yaptığını, varılmak istenilen yerini belirlediği ve bütün bu süreçler içerisinde verdiği kararları ve kararların sonuçlarına yönelik eylemlerini ortaya koyduğu bir düzendir (Özdemir ve Toz, 2021: 1163).

Stratejik planlamaya ait başka bir tanımlamada, “ bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma” (Bryson, 2004: 6), diye ifade edilmiştir.

Tarihi sürecine bakıldığında, kavramın teorik olarak ilk bahsini Drucker’in 1954 yılı Yönetim Pratikleri isimli kitabında bulunan Amaçlarla Yönetim yaklaşımının içinde barındığını ifade edebiliriz. Yazar burada örgütteki yöneticilerin örgüt amaçlarına yoğunlaşmak yerine günü kurtarmak gibi basit günlük uğraşlara yoğunlaştığını ifade etmektedir. Ayrıca örgütün belirlediği uzak, yakın bütün hedeflere ulaşmak için, bu hedeflerin henüz belirlenme aşamasındayken tüm üst ve alt yöneticilerle birlikte belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşılma durumu da her fırsatta test edilerek, örgütün ana amaçlardan sapmadan, varılmak istenilen noktaya göre konumu belirlenmelidir (Erkan, 2008: 7-8).

Kuruluş amacı her ne olursa olsun bir örgütte geleceği görmek imkânsızdır. Fakat geleceği yorumlamak imkânsız bir durum değildir. Uzun ömürlü olmayı hedefleyen bir örgüt eğer geleceği öngöremezse ömrü pekte uzun olmayacaktır. Global dünyanın konjonktürel yapısı ele alındığında ve bu denli teknoloji alt yapısına bağımlı olunan bir çağda stratejik planlama kuruluşun can damarını oluşturur diyebiliriz. Zira gelecek görülemezse de yorumlanabilir ve bu yorumlamalar dahilinde planlamalar yapılabilir. İşte burada da devreye stratejik planlamanın önemi girmektedir.

Stratejik planlama ile (Kocatepe, 2010: 11-12):

Gelecek yönlendirilir ve şekillendirilir: İyi yapılmış bir stratejik planlama ışığında yukarıda yapılan tanımlama ve yorumlardan da yola çıkılarak ifade edebiliriz ki, geleceğe dair okumalar yapılarak, örgütün kar zarar durumu, faaliyetlerine devam durumu birkaç yıllık öngörülerle şekillendirilip istenmeyen durumlar ortadan kaldırılırken, olması gereken durumların ise süreğenliği sağlanır. Burada uzun dönemli kararların amaçlarının geleceği etkilemesinin ne denli etkili olduğu gözlemlenebilir.

Bugün olmuş olanlarla gelecekte olacakları tahmin ettirir: Bir stratejik planlama tamamen uzak hedeflerden oluşup geleceğe odaklanmaktan ibaret değildir. Yakın ve uzak hedeflerden oluşmuş olan bir planlama, yakın hedeflerle günün olağan yaşananlarıyla geleceği yorumlama kabiliyetine sahiptir. Bu durum işletmenin, kurum ve kuruluşun büyüklüğüne bakılmaksızın önem taşır. Fakat bu özelliğin bir ülke yönetim politikasında çok daha büyük bir yere sahip olduğu da söylenebilir.

Şimdi alınan kararlar ileride en iyi olmayı sağlayabilir: Başından beri söylendiği gibi, stratejik planlamada en büyük amaç gelecekte varılmak istenen noktayı belirlemek ise bu durumun başlangıç noktası şimdiki zaman olmalıdır. Sistemli bir görüntü çizilerek şimdi alınan kararlar ile gelecekte karşılaşılabilecek olan zorluklar ortadan kaldırılıp, ulaşılmak istenilen duruma en iyi şekilde varılmış olunur.

2.4.1. Stratejik Planlama Süreci

Profesyonel, kapsamlı ve geniş bir süreci kapsayan stratejik planlama süreci belli başlı bölümlerden oluşur. Bu bölümlerin her biri kendi içinde değerli bir zaman dilimini kapsar ve her bir bölüm bir şekilde birbirleriyle bağlantılıdır. İşte bu nedenden ötürü başarılı bir stratejik planlamada bu süreçlerin her biri titizlikle ele alınıp, dikkatle düzenlenmelidir. Bir stratejik planlama süreci ele alındığında şu aşamalardan oluştuğu görülür:

- Durum Analizi (SWOT Analizi)
- Misyon
- Vizyon
- Temel Değerler
- Amaçlar
- Hedefler
- Performans Göstergeleri

- Stratejiler

- Maliyetlendirme

2.4.1.1. Durum Analizi (SWOT Analizi)

Öztemel (2004)' e göre durum analizi, kurumun bulunduğu konum itibariyle çevresiyle ilişkilerin iyi bir süzgeçten geçirilerek, kurumun hedeflerinin, varmak istediği hedeflere ulaşma türünün, amaçlarının ve bu hedefler ile amaçlara ulaşmada kullanacağı ekonomik yapının elde edilmesini barındırır. Durum analizi kurumun gelecekte olması gereken yer, ulaşmak istediği hedeflerin ne olduğu, yönetsel felsefenin nasıl oluşması gerektiğini ifade etmek için yapılır. Yapılan bu analizlerde kurumun anlık durumunu gösterir niteliktedir (Milter, 2010: 48).

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun “neredeyiz” sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır (DPT, 2006: 15).

Ülkemizde, kamu idareleri için stratejik plan hazırlama sürecinde yapılacakların anlatıldığı, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan kılavuza göre durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021: 14):

- Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Program – alt program analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz

- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi.

Sayılan bu hususlardan SWOT analizi, bir diğer adıyla GZFT Analizi bu sürecin en önemli bölümünü kapsar diyebiliriz. Bu yüzden detaylı bir şekilde SWOT Analizini ele alıp incelemek gerekirse şu noktalara ulaşılabilir:

Bir örgütün stratejik planlaması arasında önemli bir yeri olan ve Türkçe kısaltması GZFT olan SWOT analizi şu şekilde çevrilir;

* **S** (Strengths) = Güçlü yönler

* **W** (Weaknesses) = Zayıf yönler

* **O** (Opportunities) = Fırsatlar

* **T** (Threats) = Tehditler

Aşağıda verilen şekil 2.2. de görüldüğü gibi SWOT Matrisinin Hiyerarşisinde dört ana analiz görülmektedir. Bu analizler şöyle ifade edilebilir (Can, 2020: 16) ;

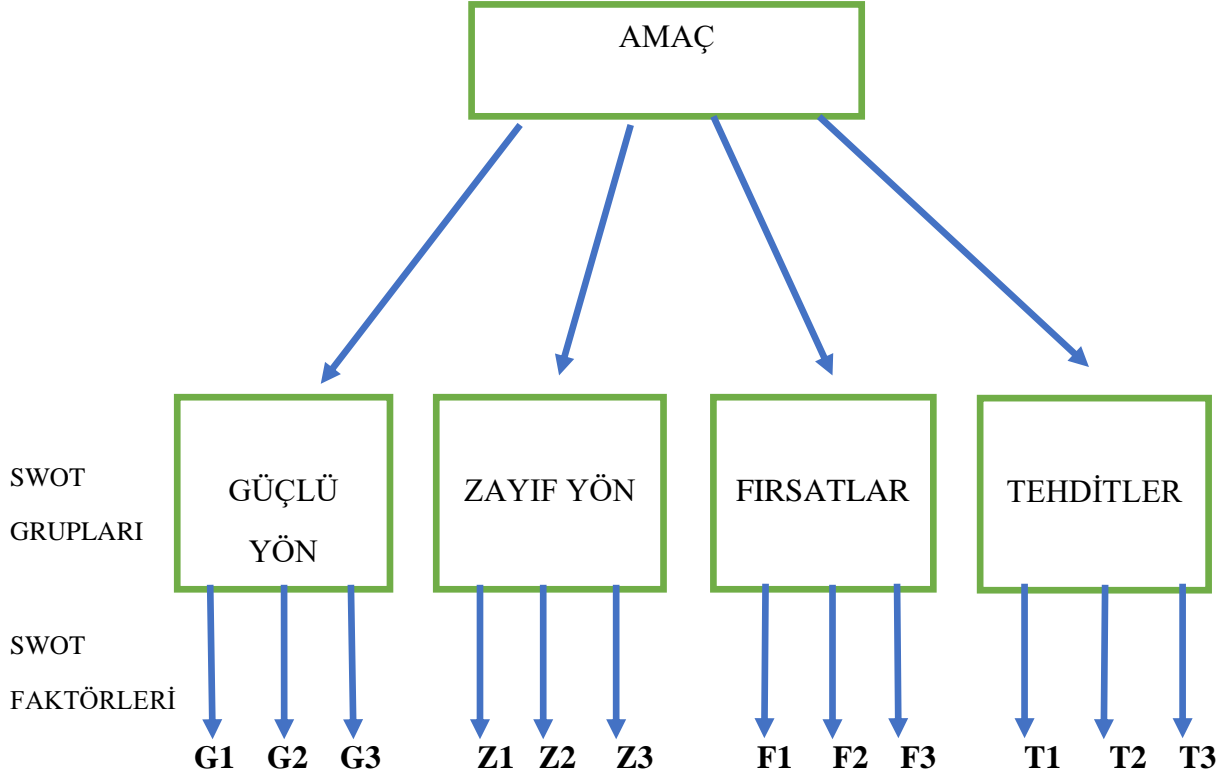
Güçlü Yönler: Örgütün güçlü yönlerinin neler olduğu, hangi alanlarda desteğe ihtiyaç duyulmadan ilerlenebileceği,

Zayıf Yönler: Örgütün zayıf yönlerin neler olduğu, hangi alanların güçlendirilmesi veya dikkat edilmesi gereken alanlar olduğu,

Fırsatlar: Örgütün dış çevresinde bulunan hangi fırsatların olduğu ve bu fırsatları güçlü yönlerle bağdaşık şekilde kullanabilme yeteneği,

Tehditler: Örgütün dış çevresindeki hangi tehditlerin olduğu ve bu tehditlerin hangi şekillerde bertaraf edilebileceği.

Burada yapılan analizlere göre, belirlenen güçlü yönler doğrultusunda hareket kabiliyetinin arttırarak hedefe daha kolay bir şekilde ulaşım sağlama amaçlanır, aynı şekilde zayıf yönler dikkate alınarak, ya bu yönler bertaraf edilmek için çaba sarf edilir veya da hedeflere ulaşmak için bu zayıf yönlerin etkileri minimum seviyeye çekilmeye çalışılır. Güçlü ve zayıf yönler ele alınıp değerlendirilirken hedefler doğrultusunda ele geçmiş olan fırsatlar iyi değerlendirilmeli ve bu fırsatlara süreç içerisinde yenilerini eklemeye çalışılmalıdır. Şekil 2.2. de yer alan dört ana analiz değerlendirilirken her bir analiz için tespit edilebildiği kadar tüm faktörler tespit edilmelidir ve bu tespitler doğrultusunda da hareket edilip SWOT Analizi tamamlanmalıdır.



Şekil 2. 2. SWOT Matrisinin Hiyerarşisi

Kaynak: (Saaty ve Vargas, 2001)

Şekil 2.2.'den yola çıkarak söyleyebiliriz ki, iç çevre ve kompakt ilişkiler içinde olunan dış çevrenin, işletmenin başarısı açısından SWOT ile analizi yapılarak, derlenmiş olan bilgilerle, iyi tanımlanmış olması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2004: 65).

2.4.1.2. Misyon

Örgütlerin ve işletmelerin tasarladıkları çalışmalara belirli bir ivme kazandıran ve örgütleri çevresinden farklı kılan uzun vadeli planlamalara vardırıran, tamamen gelecek odaklı düzenlemelere misyon denir (Doğan ve Hatipoğlu, 1999: 83). Bir ad olarak ise misyon, TDK'de (Türk Dil Kurumu), 1. anlam olarak görev, 2. anlam olarak amaç şeklinde ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 2022).

Örgüt misyonu iç çevre ve dış çevreyi etkileyecek şekilde, geleceği paydaş kılarak tasarlanır. Bir kurumda sorgulanan gelecekteki konumsal varlık yeri, misyonu oluşturur. Dış çevre işletmelerde daha çok geleceğin rekabetçi ortamına hitap ederken, içsel ortamda örgüt yöneticilerine ve alt sınıf elemanlarına hitap eder. Bundan dolayı çalışanların örgüt misyonundan etkilenmeleri kaçınılmazdır. Üyeler, misyon ilkeleri doğrultusunda bir örgütsel bütünleşme oluştururlar. Bu birliktelikle ulaşılan aidiyet duygusu da olayın tabiatı gereği, amaca ulaşmadaki başarıyı beraberinde getirecektir.

Örgüt için bu kadar büyük öneme sahip olan misyonu oluşturmakta büyük özveri ister ve bu olay zorlu bir süreci kapsar. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken noktalar ise şunlardır (Muslu, 2004: 156):

- Misyon üründen çok pazar odaklı olmalıdır.
- Etkili ve verimli misyon ilkeleri oluşturulmalıdır.
- İyi bir misyon ilkesi motive edicidir.
- İyi bir misyon özgün ve örgüte has olmalıdır.
- İyi bir misyon ilkesi gerçekçi ve gerçekleştirilebilir olmalıdır.

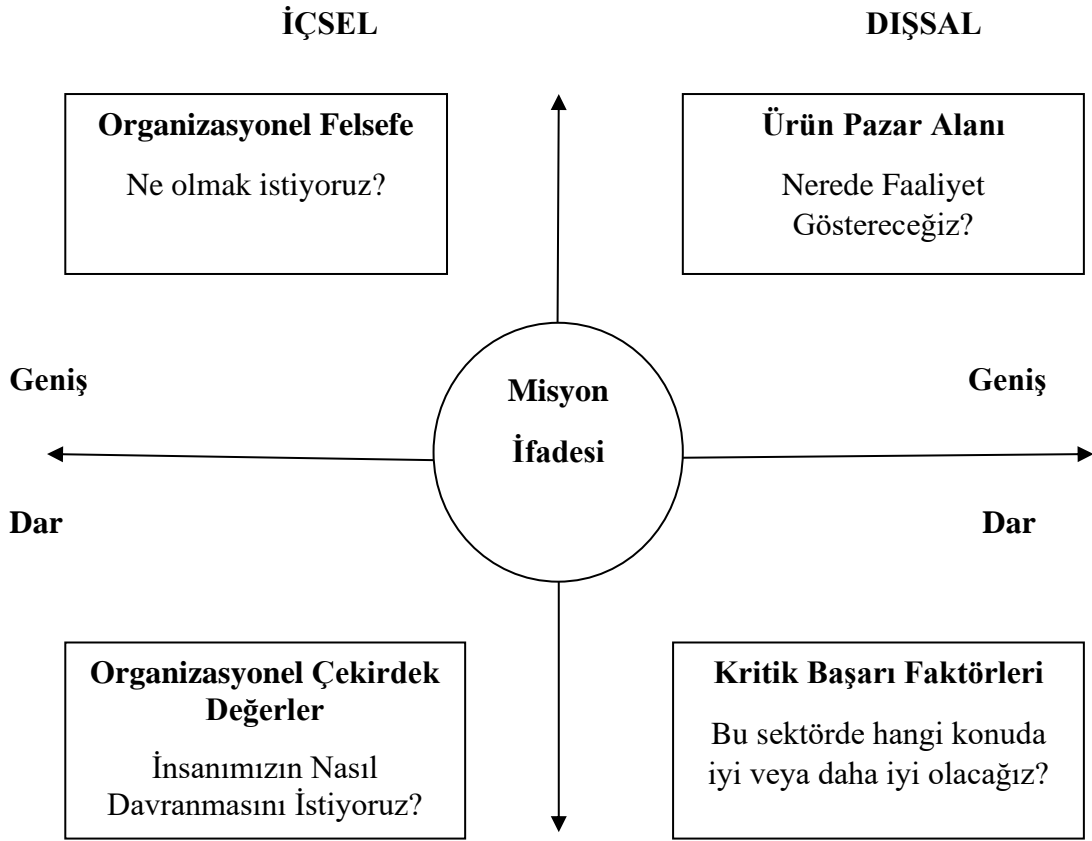
Aşağıda verilen Şekil 2.3. üzerinden de incelendiğinde: Pierce ve Morgan'ın misyon belirleme süreci ise şöyle özetlenebilir:

Organizasyonel Felsefe: Bu içsel konu aslında sürecin ana felsefesini oluşturmaktadır. Örgütün belirlediği ana hedef doğrultusunda *ne olmak istiyoruz?* Sorusuna cevap aranır. Bu doğrultuda da ne olunmak isteniyorsa gelecek odaklı bir motivasyonla sürece katkı sağlanmalıdır.

Ürün Pazar Alanı: İçsel bir konudur. Örgütün işlem yapacağı alanların, çalışmalarının nerede olacağını belirler. Çalışmaların nerede yapılacağı belirlenirken mutlaka maksimum fayda sağlanacak bir alan tercih edilir.

Çekirdek Değerler: Örgüt elemanlarına kazandırılan aidiyet duygusuyla, elemanların en verimli olunması gerektiğini ve bunun da içselleştirerek yansıtılmasını amaçlar. Bu değerler doğrultusunda örgüt ile bağımlı kuvvetlendiren örgüt elemanlarının, performans düzeyleri artarak sürece katkı sağlayacaklardır.

Kritik Başarı Faktörleri: Dışsal bir öge olarak kabul edilebilir. Başarı tatmininin en üst seviyede yaşanması gerektiğini vurgular. Örgüte has değerler doğrultusunda hareket edilerek başarının geleceği inancıyla sonuca odaklanılmalıdır. Bu faktördeki en önemli değer ise ilkeli ve verimli örgüt elemanlarıdır (Yüzbaşıoğlu, 2004: 167-168).



Şekil 2. 3. Piercy ve Morgan'ın (2004) Miyon Modeli

Kaynak: (Yüzbaşıoğlu, 2004: 168)

2.4.1.3. Vizyon

Vizyon kavramı kuruluş için en uygun geleceği ifade eder. Kuruluş içindeki bir çok ögenin birleştirici tarafıdır. Şayet kuruluş bir plana sahip olursa bu planın en üstünde misyon bildiriyle birlikte vizyon bildiri de vardır (DPT, 2006: 29)

Yapılan çalışmalarda bir çok alanda misyon ve vizyon kavramlarının bir arada kullanıldığı ve çeşitli alanlarda da bu kavramların karıştırıldığı tespit edilmiştir. Fakat ulaşılan genel kanı, misyonun bir var oluş nedeni, vizyonun ise varılmak istenen hedefi ifade ettiğidir.

Songür'e (2011: 41) göre vizyon: Gidilmek istenilen yer neresidir, veya bulunulmak istenilen yer neresidir? Sorularının karşılığıdır. Yüzbaşıoğlu'na (2004: 159), göre ise vizyon: Herhangi bir araç göstermeden, ileriye hedefleyen bir amacın elde edilmesi için oluşturulan bir ülküdür. Burada Yüzbaşıoğlu vizyon kavramından bahsederken, tek olmak, geleceğin en iyisini istemek, dünyayı tek başına yönetmek gibi kavramlarla karşımıza çıkar. Fakat bu tek olan kişiyi anlatırken de bir vizyoner liderlik kavramı ortaya atar. Ancak bütün vizyonu bu

kişiyeye yüklemey. Kritik dönemlerde, kriz anlarında bütün örgüt üyelerinin, vizyon ilkesi üretebilecek ve bu ilkelere uyabilecek üyeler olması gerektiğini de vurgular.

Bütün bu tanımlamaların genellemesine bakıldığında etkili vizyon ifadelerinin profesyonel bir şekilde hazırlandığında başarıya ulaşabileceğini görebiliriz. Bunun içinde ülkemizde vizyon bildirimleri oluşturulurken rehber olması amacıyla kılavuzlar yayımlanmaktadır. Bu kılavuzlarla örneklenen taslak vizyon bildirimleri, kurumların kendi bünyelerine göre tasarlanıp son şeklini almaktadır. Bu doğrultuda Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre vizyon bildirimini oluşturulurken dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekilde sıralanmıştır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021: 36):

- Kısa, net ve akılda kalıcıdır.
- İdealist ve özgündür.
- Değişim için ilham vericidir.
- İddialılık ile ulaşılabilirlik arasında denge kurar.
- İyi bir vizyon bildirimini her durumda orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.

Kılavuzca sıralanmış olan maddelere baktığımızda, genel itibariyle geleceğe bir atıf söz konusudur. Zira algılanmak istenen konumdan kasıt, bu düşünceyi en net şekilde destekler niteliktedir. Akılcı ve net olmasından kasıt ise herhangi bir yorumlamaya yer vermeden, herkesçe aynı nitelikte anlaşılır bir objektifliğe sahip olmasıdır. Geleceğe vurgu bir idealistliğin göstergesi olurken, kopyalanmamış ve örgüte has bir özellik, özgünlüğü vurgulamaktadır. Günümüz çağında artık sıradanlaşmış bir kavram olan değişim ise, vizyon ilkelerinin vazgeçilmez bir parçası olup her an yaşanabilecek bir değişime uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmalıdır. Tüm bu özelliklere sahip olması gereken bir vizyon erişilmesi güç olsada iddialı olurken, aynı zamanda gerçekçiliği elden bırakmadan, ayakları yere sağlam basıp ütopyik bir tutumdan uzak durması gerekir. Hepsinden önemlisi ise vizyon ilkesini asıl kalıbına sokan ve son şeklini veren hedeflere ulaşmadaki planları yönlendirmesidir. Bu planlamalar kısa vadeli değil, orta ve uzun vadeli durumları gözetir. Böylelikle geleceğe vurgu yapan ilkeler hedefine ulaşmış olur.

2.4.1.4. Temel Değerler

Williams (2002), örgütün tüm üyelerine bir içselleştirme, benimseme olarak yerleşen ve örgüt ruhunu yansıtan hal, tutum ve durumları eylemselleştirmeyi değerler olarak tanımlar. Berry (2007), ise değerleri, belli bir zamanda oluşmuş ve kalıba bürünmüş olan davranımlar olarak görüp, örgüt kültürünün en önemli parçası olarak tanımlar (Songür, 2011: 43).

Değerler, kurum kültürünü, çeşitli zaman dilimlerinde dönemlere yayılarak davranışlar ve tutumların birikimiyle oluşturur. Bunu göreceliğe mahal vermeden mutlak bir yönlendirme ile yapar. Örgüt üyelerinin her türlü tutumlarını ve yaptığı işleri nasıl yapacaklarına kadar bu yönlendirme etkindir. Yapılan bu yönlendirme tabandan tavana kolektif bir şekilde uygulandığında ise tutarlılıkla hedefe varmayı kolaylaştırır. Bütün kademelerde, hizmet sunumunda bu tutarlılık ve devamlılığı sağlayan temel değerleri üç grupta toplayabiliriz. Bu gruplar: Kişiler, süreçler ve performanstır. Kişiler, idarenin örgüt elemanlarına ve ilişki dahilinde olduklarına yönelik değerleri kapsar. Süreçler, idarenin tüm yönetimini, alınan kararlarını ve sunulan hizmetlerine yönelik değerlerini kapsar. Performans ise gösterilen hizmet başarısına dair değerlerdir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021: 38).

Değer kelimesine sözlüksel anlam açısından bakıldığında, kelimeye yüklenen illüzyon zaten örgüt ve örgüt elemanları açısından benimsenmesi gereken bir kavram olarak kendini sunmaktadır. Örgütün tüm kademelerince misyon ve vizyon ilkeleri ışığında bir bütün olarak ele alınması gereken değerler, prensipte sanki etik kavramlarmış gibi karşımıza çıkmaktadır. Bu durum kısmen doğru olsada, tam anlamıyla etik değerler anlamı yüklemekte yanlış olacaktır. Bir kuruluşa atfedilen değerler, iç paydaşlar ve dış paydaşlar dikkate alındığında bir pazar arayışı içinde olan işletmelere veya kendini yaşadığı toplumun değerleriyle uyumsuzluk halinde olduğunu ifade etmeye çalışan kamu kuruluşlarına, hayati bir ivme kazandırdığı söylenebilir.

Bir Örgütün kuruluşundan itibaren tüm örgüt elemanlarınca kabullenilmiş ve benimsenmiş olan değerler en net şekilde sunulmalıdır. Bu değer ifadelerinin yazılı hale getirilmesi sanki ortada bir sözleşme varmış gibi nitelik taşıması açısından önemlidir. Fakat değerler her zaman yazılı hale getirilmeyebilirler. İster yazılı hale getirilsin ister getirilmesin değerler, örgütün ve örgüt üyelerinin ortak değerlerini taşıyor olmalıdır, prensipte mutlaka örtüşmelidir. Bu değerlerin uyuşmaması halinde de örgütte bir karmaşa ve çatışma ortamı kaçınılmaz olacaktır (Narinoğlu, 2006: 58).

2.4.1.5. Amaçlar

Ülgen ve Mirze, (2004) amaçları, yapılan iş ve işlemler, bu iş ve işlemlerin neden yapıldığı, elde edilmek istenen şeyin ne olduğunu ifade eden sonuç olarak tanımlar. Tanımlamaya bakıldığında uzun vadede hedeflenen yerde olabilme durumu anlatılmıştır. Amaç ifadeleri, örgütün tüm süreçleri ele alındığında varılacak noktaya gidilen yollarda, yapılan maddi ve manevi harcamaları en verimli olarak değerlendirmeyi, örgüt üyelerinin açık bir şekilde anlaması açısından önemli bir noktadır. Açık olmayan, anlaşılır olmayan bir amaç ifadesi hedef doğrultusunda başarı sağlamayacaktır. Bu nedenle iyi bir amaç ifadesi örgütün tüm kademelerince iyi anlaşılmalıdır (Demir ve Yılmaz, 2010: 81).

Stratejik planı hazırlanan örgütün bir çok kavram belirlendikten sonra (özellikle misyon ve vizyon) amaçları belirlenir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır. Hedefler ve amaçlar birbiriyle karıştırılmamalıdır. Ayrımı yapabilmek için bilinmesi gereken, hedeflerin ölçülebilir olduğudur. Sayısal verilerle ölçülebilir. Fakat amaçlar ise sayısal verilerle ölçülemez ve genel ifadeler içerirler. Tam bu noktada amaçları vizyonun küçük parçaları diye ifade etmek doğru olacaktır. Amaçları hedeflerden farklı kılarda işte budur (Songür, 2011: 44-45).

Amaçların belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bazı noktaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Durum analizlerinde varılan neticeler amaçlarla uyumlu olmalı ve vizyona erişimi kolaylaştırıcı, destekleyici olmalıdır.
- Temelde misyon ilkeleriyle bağdaşık olmalıdır.
- Temel değerlerle ters düşen hiçbir amaç geçerli olamaz.
- Amaçlar varılmak istenen noktayı yorumlamaya yer bırakmadan açıkça anlatmalıdır.
- Amaçlar kısa vadeli olmamalıdır.
- Gerçekleştirilebilir olmalıdır.

Amaçların belirlenmesi süreci sıradan bir süreç değildir. Bu çalışma yapılırken titiz ve hassas olunmalı ve mutlaka profesyonel bir destek sağlanmalıdır. Kamu idarelerinde bu sürece katkı doğrultusunda, amaçların belirlenmesinde Kalkınma Bakanlığı'nca oluşturulan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu kullanılır ve Amaçlar belirlenirken bu kılavuzdaki Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu kullanılır.

Tablo 2. 1. Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi*		
Program – Alt Program Analizi		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
PESTLE Analizi		

Kaynak: (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2018)

Tablo 2.1.'e göre stratejik planlama hazırlama ekibi tarafından taslak amaçlar, harcama birimleriyle iş birliği içerisinde belirlenir.

2.4.1.6. Hedefler

Hedefler artık belirlenmiş olan stratejik amaçların kurumun tüm kademelerine göre detaylandırılmış son halidir. Aslında stratejik planlamalarda “nerede olmayı istiyoruz” sorusunun cevabıdır. Açık ve net şekilde ifade edilen hedefler kısıtlı zaman dilimlerini kapsarlar. Amaçlarla bütünleşik olan hedefler aslında bir bakıma amaçların ne kadar gerçekçi ve ulaşılabilir olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Hedeflerde tıpkı diğer stratejik planlama sürecinde hazırlanan başlıklar gibi gerçekleştirilebilir nitelikte olup bütçeyle uyum içinde olmalıdır. Hedefler belirlenirken tıpkı bütçe süreci gibi misyon ve amaçlarda gözetilmelidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

Hedeflerin bazı yararlarını özetlemek gerekirse (Çakır, 2008: 39):

- Örgütün iç ve dış paydaşlarına göre konumunu sağlamlaştırıp, müşterilerin, kamunun yani çevresel tüm birimlerin örgütün tanınmasına yardımcı olan ilkeler hedeflerdir. Örgüt üyeleri çalışma süreleri ve örgütte geçirdiği zaman arttıkça kendi düşüncelerini hedeflerle özdeşleştirmeye başlarlar. Bu durum ancak açık ve net bir şekilde ifade edilen hedeflerle sağlanır. Sonucunda verimli bir çalışma ortamı oluşmuş olur.

- Bir örgütün iç çatışmalarına engel olacak olan açıkça tanımlanmış hedeflerdir. Ayrıca örgütün kendi çalışma başarısını değerlendirebilmesi açısından hedefler bir temel oluşturacaktır.

- Hedefleri görünür kılan ve aynı zamanda misyonu somutlaştıran hedef ilkeleri, bu özelliğiyle örgüt elemanlarının hal, tutum ve davranışlarında ve yaptıkları işlerde misyonun vücut bulmuş haline ne kadar katkıda bulduklarını görmelerini sağlayacaktır.

Hannagan, (2002) başarılı bir hedef cümlesi oluşturmak için kendince belirlediği bir şifreye uyulmasının faydalı olacağını düşünmektedir. Bu şifre SMART kelimesinin harflerinde gizlidir. Yukarıda özetlediğimiz hedef ilkelerinin yararlarını kısaca anlatan SMART şu şekilde açılabilir (Songür, 2011: 47):

Specific : Tam ve anlaşılabilir

Measurable: Ölçülebilir

Agreed : Kabul edilebilir

Realistic : Ulaşılabilir

Times : Zaman sınırı olan

Stratejik planlama yapılırken hiçbir sürecin göz ardı edilemeyeceğini yukarıda iyi belirlenmiş hedef ilkelerinin faydalarına baktığımızda rahatlıkla görebiliriz. Ayrıca bu süreçlerin birbiriyle ne kadar koordineli olduğunu tespit ettikten sonra, hedef ilkelerini sürecin ortasında düşünüp, hem kendinden önce belirlenmiş olan, hem de kendinden sonra belirlenecek olan süreçlerde yönlendirici rolünün kayda değer olduğunu söyleyebiliriz.

2.4.1.7. Performans Göstergeleri

Genç'in (2007), tanımlamasına göre performans göstergeleri; amaç ve hedeflerle birlikte performans hedeflerine varmak için gerçekleştirilen iş ve işlemlerin sonucunu ölçmek ve bu sonuçları analiz ederek değerlendirebilmek için kullanılan araçlardır. Genç'e göre örgütlerde var olan bölümlerin kendi hedeflerine ulaşım başarılarını tarafsız bir şekilde değerlendirebilmeleri açısından bu göstergelere ihtiyaç vardır. İyi bir stratejik planlamada

eylemselliğin göstergesi olan performans programında, örgütün projelerinin belirlenebilmesi için öncelikle hedefler ve performans göstergeleri belirlenmelidir (Milter, 2010: 60)

Performans göstergeleri birer ölçme değerlendirme araçlarıdır ve bu amaçla kullanılırlar. Örgütler açısından başarının ölçümünde somut veriler elde etmeyi sağlayan bu göstergeler bir nevi denetim araçları olarak kabul edilebilirler. Genellikle nicel özellikler taşıyan zaman, maliyet, miktar birimleri olarak ifade edilen bu göstergeler; girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleridir. Bu göstergeleri teker teker ele almak gerekirse (Hastürk, 2006: 10-11) :

Girdi göstergeleri: Üretim için gerekli kaynağı gösterirler. Ölçümdeki ana durumu, başlangıcı ifade ederler.

Çıktı göstergeleri: Üretilen hizmet miktarıdır. Sayısal verilerle göstergeler sunan bu ifadeler, kalite, amaca ulaşma, nitelikler açısından açıklayıcı değildirler.

Verimlilik göstergeleri: Girdi ve çıktılar arasındaki maliyet ilişkisini gösterir ifadelerdir.

Sonuç göstergeleri: Eldeki çıktının amaçlara ne kadar ulaşıldığını gösterir ifadelerdir. Hedeflere ulaşımı net bir şekilde ortaya koymaları bakımından en önemli göstergelerdir.

Kalite göstergeleri: Çıktılardan (mal, hizmet) faydalananların isteklerinin karşılanma durumlarıdır. Buradaki ölçütler güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimleri tarzındaki ölçütlerdir.

Bir işletme, kuruluş veya herhangi bir örgüt hangi çalışmayı yaparsa yapsın ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda belli başlı temel değer ilkeleriyle hareket eder. Sonuçta bu örgütler ulaşmak istenen hedeflere vardığında çıktı olarak üretilmiş somut varlıklar sunarlar. Sunulan bu somut varlıklar örgütün istediği nokta olup olmadığını bize anlatabilmesi için, belli başlı sayısal veriye ihtiyaç duyar. Bu verilerde işte burada devreye giren performans göstergeleriyle, hem örgütün ast – üst tüm bireylerine hem de örgütün ilişki içerisinde olduğu tüm paydaşlara sunulur.

2.4.1.8. Stratejiler

Bir örgütün amaçlarına, hedeflerine ulaşım yollarını gösterir tüm kararlar stratejilerdir. Stratejilerin belirlenmesinde çeşitli etkenler vardır. Örgütün kaynaklarından tutunda çeşitli alan etkinlikleri stratejileri belirlemede rol alır. Bir örgütün belirlediği amaçlara ve hedeflere ulaşmanın tek yolu verimli stratejilerdir (Demirdizen, 2012: 12).

Örgütlerde strateji, bütün imkanların ve eldeki gücün belirlenmiş hedef doğrultusunda, bir sinerji ile eylem sürecine geçiren yöntemlerin ve belli başlı araçların planlanmasının sağlanarak yapılan işin birlikteliğinin oluşturulabilmesi sürecini kapsar. SWOT analizlerine göre örgüt, belirlediği gücünü ve zayıf yönlerini ele alarak stratejiler üretmelidir. Tam bu noktada yapılması gereken ise SWOT analizlerinde göze çarpan en önemli ve başarı getirecek maddeler üzerinde durmaktır. Belirlenmiş etkili stratejiler örgütün yönetiminde, belirli bir seviyede ve kısa süreli yönelimlerde olsa kolaylık sağlayacaktır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

Stratejiler belirlenirken belli başlı bazı yöntemler değerlendirilebilir. Bu yöntemlerden “Kritik Sorular Yöntemi” kurumsal stratejileri belirlenirken kullanılabilir. Bu yöntemde kritik sorular GZFT analizi ile ifade edilen etkenler ele alınmış olur ve bu doğrultuda stratejiler belirlenir. GZFT analizine göre bu yöntem ile şu şekilde stratejiler belirlenebilir (DPT, 2006: 38):

ZT Stratejileri: Zayıf yön ve tehditler bu strateji ile azaltılır.

ZF Stratejileri: Zayıf yönlerin götürdükleri en düşük seviyeye çekilmeye çalışılırken, fırsatların getirdiklerinin maksimum düzeye çıkarılmasını sağlayacak stratejilerdir.

GT Stratejileri: Tehditlerin, kuruluşun güçlü yönleri kullanılarak yok edilmesine yönelik belirlenen stratejilerdir.

GF Stratejileri: Güçlü yönler ve fırsatlar birlikte ele alınarak, bu iki öğenin sunduğu imkânlardan en iyi şekilde yararlanmayı sağlayacak stratejilerdir.

2.4.1.9. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef oluşturma aşamasında ve bu hedeflerin ayrıntılı incelenmesi, çeşitlendirilmesi ve detaylandırılarak ele alınması aşamasında, hedeflere yönelen risklerin nedenlerini, henüz temel hedeflerinin tespiti esnasında ele alıp, bu risk nedenlerini engelleyecek önlemler de belirlenmelidir. Riskler idarenin göze alabileceği bir kapasiteyi aşmamalıdır. Mevcut durum göz önüne alındığında idarenin kaldırabileceği risk durumu yükü bellidir. Şayet belirlenen risk hedefe yönelik gidişatta idarenin risk kapasitesini aşarsa, belirlenen hedefler tekrar ele alınıp düzenlemeler yapılmalıdır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021: 51).

Hedef risk analizleriyle detaylandırılan çalışmalar, örgütlerin minimum seviyede hedefe yönelik risk belirlemeleriyle beraber, bu risklerin açıklaması ve kontrol durumlarını da, belirlemelidir. Stratejik planlamalar hazırlanırken bu hedeflere yönelik risk faktörleri ne

kadar başarılı bir şekilde tespit edilebilirse planlamada o kadar başarılı olur. Çünkü hedeflere ulaşmadaki engeller erkenden tespit edilip gerekli önlemler alınmış olur. Böylece planların uygulanabilirliği de başarıyla sağlanmış olur. Risk analizlerinin planlamadaki önemine bakıldığında, bu analizlerin sadece hazırlık kademesinde değil, birçok kademedede sürekli ele alınıp belirli bir iç kontrolle takip edilmesi gerekir. Bu şekilde yapılan risk değerlendirme sonuçlarında, özellikle hedeflerde ve maliyetlerde çeşitli güncellemelerin yapılması gerekliliği de ortaya çıkabilir (Memiş, 2019: 40).

2.4.1.10. Maliyetlendirme

Berry'ye (2007), göre bir stratejik plandaki maliyetin, bu planlamadaki bütçe ve temin edilen kaynaklarla arasındaki ilişkiyi belirlemenin en iyi yolu planlamayı uygulamaya koymaktır. Süreç dinamik bir süreç olarak uygulandığı için faaliyetlerin maliyete uygun bir şekilde yönlendirilmesi açısından bu eylemi gerçekleştirecek kişiler, karşılaşacakları maddi manevi harcama ve giderlerini çok iyi analiz ederek ön görebilmelidir. Bu eylemleri gerçekleştirecek kişiler, zaman ve temin edilecek kaynaklar göz ardı edilmeksizin eylem planları yapılmalıdır (Songür, 2011: 57).

Stratejik planların bütçe ile ilişkilerini güçlendirmek, mali olarak planlamanın başarıya ulaşmasını sağlayacaktır. Bütçe ve plan arasındaki ilişkiyi performansa bağlı olarak düşünersek, planlamanın performans odaklı bütçeleme ile güçlenebileceğini ifade edebiliriz. Etkili bir performans esaslı bütçe sisteminin, işletilmediği bir örgütte, planlamanın mali olarak bekleneni vermesi olası değildir. Performans ve bütçeleme ne kadar uyum içinde uygulanabilirse maliyetlendirmede eylem planlarıyla uyumlu olarak paralel işleyecek ve planlamanın dışına çıkmamış olacaktır (Eren, 2008: 75).

Kurumlar stratejik planlamalarında bulunan hedef ilkelerinin tahmini olarak getirecekleri mali yükü tespit ederler. Bu tespitler yapılırken planlama çerçevesince oluşturulan tablolardan faydalanılır. Oluşturulacak tahmini maliyetler tablosu, daha önce oluşturulmuş olan tahmini kaynaklar tablosu ile örtüştürülmeye çalışılır. Oluşturulan tablolara rağmen tahmini maliyetin var olan kaynağı aşmasında ise yapılması gerekenlerden bazıları şunlardır: Hedef ve stratejilerden maliyeti en düşük olan seçilir. Hedef ve stratejilerden bazılarının uygulama zamanları ötelenip kapsamaları daraltılabilir. Taşıdığı öneme göre bazı hedef ve stratejiler planlamalardan çıkarılabilir. (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021: 53).

3. EĞİTİM KAVRAMI VE TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ

3.1. Eğitim

Türk Dil Kurumu'na göre eğitim tanımlamasında, kişilerin eğitim kurumları içinde veya dışında, kendilerini geliştirmeleri için gerekli donanıma sahip olmalarına yapılan yardım olarak vurgu yapılmaktadır. Akyüz ise eğitimi, bireyin şahsına ait düşüncelerini, çeşitli becerilerini, hareket ve tutumlarını, amaca uygun bir şekilde, istenilen doğrultuda geliştirme yada çeşitli amaçlar, bilgiler elde edebilme gayreti olarak tanımlar (2014: 4).

Eğitim hayatta her an her yerdedir ve dinamik bir süreç olarak devamlı akıcılık gösterir. Aslında bu akış doğumdan itibaren başlayıp aile ve okul süreci olarak birbirini takip eder. Okullardaki eğitim daha planlıdır ve belli bir düzen çerçevesinde şekillenir. Eğitim esnasında bireylerin yeteneklerinin belirlenmesi ve bu yeteneklerin geliştirilmesi ise ciddi bir çalışma ve disiplin ürünü olarak eğitim sisteminin çıktısını oluşturur (Yenice ve diğ., 2003: 153).

İnsanlık yeryüzünde var olduğu günden bu güne kadar sürekli bir eğitim süreci yaşamaktadır. İlkel kabilelerden tutup günümüz teknoloji toplumuna kadar değerlendirecek olursak, hayatın her alanında var olan eğitim, insanlığın ve toplumun devamlılığında başrol olarak değerlendirilebilir. Çünkü eğitim işi aslında bilinenlerin nesilden nesile aktarılması işidir. Bu aktarımı sağlayan bir şahısta olsa, bir eğitim kurumu da olsa içlerinde buldukları topluma karşı sorumluluk taşırlar ve üstlendikleri misyon doğrultusunda bilgi aktarımlarında ciddi bir emek sarf etmektedirler. Doğumdan ölüme kadar süren bütün eğitim faaliyetleri disiplinli bir süreç olduğu için, planlamalar dahilinde icra edilirse daha başarı odaklı olacaktır. Özellikle okulların üstlenmiş olduğu eğitimin, çeşitli pedagojik donanımlarla birlikte kurumsal bazı planlamalarla desteklenerek sürekliliği sağlanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ve başarıya ulaşılmış bütün projelerde, mutlaka kaliteli eğitimin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu yüzden geçmişte var olan günümüzde devam eden ve gelecekte de mutlaka var olacak olan eğitim gerçeği asla yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü doğası gereği insanlık, eğitime ihtiyacı olan bir varlıktır. Her ne kadar planlı bir eğitimin daha başarılı olacağı iddia edilmiş olsa da, yapılan tüm tanımlamalar ve yorumlamalara baktığımızda aslında planlıda olsa plansızda olsa tüm toplumlarda eğitimin hayatın en önemli parçası olduğunu görürüz.

3.2. Türk Eğitim Sistemi

Töremen'e (2009), göre bütün devletlerin ulusal kültürleriyle bağdaşmış ve yıllar içerisinde belli bir düzene oturtulmuş kendine has bir eğitim sistemleri vardır. Eğitim

tanımlarından da yola çıkarak diyebiliriz ki, uluslar kendi kültürleri doğrultusunda devletin yetiştirmek istediği birey tiplerini, bu sistem sayesinde oluştururlar. Bu durum ele alındığında ise, her devletin kültür farkını düşünerek, bireylere yönelik hedef ve kazanımların farklılık göstereceğini ve doğal olarak bununda devletler arasında farklı eğitim sistemlerini oluşturabileceğini söyleyebiliriz. Ülkemiz ise bu sistemi, başta anayasa olmak üzere çeşitli yönetmelikler ve programlar ile düzenlemektedir. Bu şekilde bir eğitim sistemi içinde belli bir süreçle düzenlenmiş olan eğitim kademeleri, ülkemiz bireyelerine en üst düzeyde, en kaliteli eğitimle hizmet sunmaktadır (Göçkan, 2019: 12).

Türk Milli Eğitim Sistemi, kabul tarihi 14.06.1979 olan, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kanunda sistemin, genellik ve eşitlik ilkesi doğrultusunda, planlı bir şekilde, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı yapıda olduğu vurgulanır.

3.3. Milli Eğitim Bakanlığı

3.3.1924 yılında yayınlanan, 430 sayılı Tevhidi Tedrisat kanunu ile temelleri atılan ve Türkiye Cumhuriyeti'nde yürütülen bütün eğitim faaliyetleri ile bu faaliyetleri yürüten müesseselerden sorumlu olan bakanlıktır.

2011 yılında 28054 sayılı resmi gazetede yayınlanan KHK (Kanun Hükmünde Kararname) ile bakanlığın teşkilatlanma ve görevleri hakkında detaylı açıklamalar yapılmıştır. Bu kanun hükmünde kararname ile Anayasa, 430 sayılı Tevhidi Tedrisat Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile kalkınma plan ve programları doğrultusunda milli eğitim hizmetlerinin yürütüldüğü bakanlık olarak Milli Eğitim Bakanlığının görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir.

3.4. Milli Eğitim Bakanlığının Kuruluş Amacı

Bakanlığın kuruluş amacı, 2287 sayı numarasına sahip 1933 tarihli kanunda ifade edilmiştir. Bu ifade de bakanlığın, genel hatlarıyla: Hür bir düşünce ortamında Türk milletini bilgi açısından, teknolojik gelişmeler ışığında, her yönden batılı devletlerin seviyesine ulaştırmayı amaçlayıp, bireylerin milli, ahlaki yönden bütün yeteneklerini ve donanımlarını yükseltip, onları en donanımlı hale getirmeyi sağlamaktır (Yazıcı, 2009: 25).

Kanun maddesine bakıldığında görülmektedir ki bakanlık, ülke vatandaşlarının her durum ve şartta iyiliğini istemekte ve çağın gerektirdiği şekilde donanıma sahip olmaları için çaba sarf etmektedir.

3.5. Milli Eğitim Bakanlığının Görevleri

Bakanlığa ait görevler, KHK ile belirlenip resmi gazetede yayımlanmıştır.

14 Eylül 2011 tarihinde 28054 sayılı resmi gazetede, Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri hakkında yayımlanan kanun hükmünde kararnamede milli eğitim bakanlığının görevleri şu şekilde sıralanmıştır:

a) Okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri bedenî, zihnî, ahlakî, manevî, 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.

b) Eğitim ve öğretimin her kademesi için ulusal politika ve stratejileri belirlemek, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve denetlemek, ortaya çıkan yeni hizmet modellerine göre güncelleyerek geliştirmek.

c) Eğitim sistemini yeniliklere açık, dinamik, ekonomik ve toplumsal gelişimin gerekleriyle uyumlu biçimde güncel teknik ve modeller ışığında tasarlamak ve geliştirmek.

ç) Eğitime erişimi kolaylaştıran, her vatandaşın eğitim fırsat ve imkânlarından eşit derecede yararlanabilmesini teminat altına alan politika ve stratejiler geliştirmek, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve koordine etmek.

d) Kız öğrencilerin, özürülülerin ve toplumun özel ilgi bekleyen diğer kesimlerinin eğitime katılımını yaygınlaştıracak politika ve stratejiler geliştirmek, uygulamak ve uygulanmasını koordine etmek.

e) Özel yetenek sahibi kişilerin bu niteliklerini koruyucu ve geliştirici özel eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak ve uygulanmasını koordine etmek.

f) Yükseköğretim kurumları dışındaki eğitim ve öğretim kurumlarını açmak, açılmasına izin vermek ve denetlemek.

g) Yurtdışında çalışan veya ikamet eden Türk vatandaşlarının eğitim ve öğretim alanındaki ihtiyaç ve sorunlarına yönelik çalışmaları ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde yürütmek.

ğ) Yükseköğretim dışında kalan ve diğer kurum ve kuruluşlarca açılan örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumlarının denklik derecelerini belirlemek, program ve düzenlemelerini hazırlamak.

h) Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı ortaöğretim kurumlarının program ve denklik derecelerinin belirlenmesi ile yönetmeliklerinin hazırlanmasında işbirliğinde bulunmak.

ı) Yükseköğretimin millî eğitim politikası bütünlüğü içinde yürütülmesini sağlamak için, 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirmek.

i) Mevzuatla Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yapmak.

3.6. Türk Eğitim Sisteminin Amaçları

Eğitim sistemimizin amaçları, ülkemizin dünya konjonktüründeki yerine, ülke iç ve dış politikalarımıza göre, bütün yönetsel sistemlerle uyumlu ve tüm fertleri kapsayıp, ihtiyaçlara karşılık verecek şekilde oluşturulur. Türk eğitim sisteminin amaçları 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda genel amaçlar ve özel amaçlar olmak üzere iki ayrı şekilde ifade edilir. Bu amaçlar oluşturulurken sistemin tüm dinamikleri ele alınıp bütünsel bir değerlendirme yapılır. Böylelikle detaylar atlanmadan sağlıklı bir şekilde amaçlara ulaşılabilirliği sağlanmış olur.

3.6.1. Türk Eğitim Sisteminin Genel Amaçları

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 2. Maddesinde Türk milletinin hiçbir ferdini ayırt etmeksizin genel amaçlar sıralanmıştır. Burada ifade edilen genel amaç maddeleri ise şunlardır:

1) Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı bir şekilde anayasamızda ifade edilen Türk Milliyetçiliğine bağlı, milli değerleri kabullenip, benimseyip, içselleştiren, vatanına milletine bağlı, ahlak ve erdem değerleriyle donanmış, devletine karşı görevlerini bilen ve bu görevleri uygulayan bireyler olarak yetiştirmek.

2) Bütün bedeni ve varlığıyla, gerek fiziki gerekse mental yapısıyla, sağlıklı bir kişilik ve karaktere, özgür ve geniş açılı görüş ve düşünceye sahip, insan haklarına saygılı, insanlara karşı saygı duyan kişi olarak yetişmesini sağlamak. Kişiliklere ve girişimlere önem veren, çevresine ve çevresindeki bireylere karşı sorumluluk bilinci içinde üreten, verimli olan ve yıkıcı olmayan kişiler olarak yetiştirmek.

3) Çeşitli yetenekleri doğrultusunda kabiliyetleri ve ilgi alanları gereği geliştirilmesi gereken hüner ve davranışları bilgi ile harmanlayarak, beraber iş yapma özelliği kazandırmak. Bireyleri hayata hazır hale getirmek ve onları bu şekilde hem mutlu olacak hem de bulunduğu toplumu mutlu edip onlara katkıda bulunacak şekilde bir zanaat ve meslek edinmelerini sağlamak.

Bu amaçlar doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı yurttaşların ve bütün toplumun huzurunu ve mutluluğunu yükseltmek, milli birlik ve beraberlikle maddi yönden, sosyal ve kültürel yönden kalkınmayı arttırmak, desteklemek ve yapılan tüm olumlu çalışmalara hız kazandırarak, sonuçta Türk milletini günümüz dünyasında bütün uygarlıkların en yaratıcı, en özel ve en seçkin ortağı olmasını amaçlamaktadır.

3.6.2. Türk Eğitim Sisteminin Özel Amaçları

Türk eğitim sisteminin özel amaçları 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 3. maddesinde belirlenmiştir. Kanunda yazılanlara göre burada belirtilen özel amaçlar: Eğitim sisteminin genel amaçlara ulaşması için düzenlenmiştir. Ayrıca her türden eğitim kurumunun özel hedeflerini oluştururken, bu kanunda ifade edilen genel amaçlara ve temel ilkelere göre oluşturması gerektiği de ifade edilmiştir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta özel amaçların genel amaçlarla uygun olması gerektiğidir.

3.7. Türk Eğitim Sisteminin Temel İlkeleri

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 2. bölümünde yer alan ve 4. madde ile 17. maddeler arasında sıralanan temel ilkeler şunlardır:

- Genellik ve eşitlik.
- Ferdin ve toplumun ihtiyaçları.
- Yönelme.
- Eğitim hakkı.
- Fırsat ve imkân eşitliği.
- Süreklilik.
- Atatürk İnkılâp ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği.
- Demokrasi eğitimi.
- Laiklik.
- Bilimsellik.
- Planlılık.
- Karma eğitim.
- Eğitim kampüsleri ve okul ile ailenin işbirliği.
- Her yerde eğitim.

1739 sayılı temel kanunda yer alan ve yukarıda sıralanmış olan, milli eğitim bakanlığının temel ilkeleri ele alındığında bu ilkeler doğrultusunda bakanlık, her zaman tüm ülke genelinde, eşit şartlarda eğitim verilmesine çaba harcayıp ayırt etmeksizin tüm yurttaşlara hizmet sunmaktadır. Bu hizmetler, bireylerin ve toplumun ihtiyaçları gözetilerek belirlenmektedir.

Bakanlık temel ilkelerde olmazsa olmaz olarak eğitimin sürekliliğine vurgu yapıp, yaşam boyu eğitimi desteklemektedir.

Verilen eğitimlerin tamamı, demokrasi ve yurttaşlık bilgileri ile laiklik, bilimin ışığında gerçek verilerle ve titiz bir planlama ile bireylere sunulmaktadır.

Eğitimin temel ilkelerinden biride karma eğitimdir. Kız ve erkek öğrencilerin birlikte eğitim alması esastır.

Bakanlık yaşam boyu eğitime önem verdiği kadar, her yerde eğitim konusu üzerinde de hassasiyetle durmaktadır.

Ayrıca eğitim sistemimizin bütün derecelerinde ve bütün ders programlarının hazırlanmasında ve bu programların derslerde işlenmesinde Atatürk inkılâp ve ilkeleri ve Anayasada ifadesini bulmuş olan Atatürk milliyetçiliği temel olarak alınır.

Bakanlığımız tüm bu temel ilkeler doğrultusunda verilen eğitimlerde, Türk dilinin en güzel şekilde öğretilmesi hususunda son derece titiz davranıp dilin yozlaşmasını önleyecek şekilde eğitimleri sürdürmektedir. Bu konuda da Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu ile iş birliği yaparak, gereken bütün önlemleri almaktadır.

3.8. Milli Eğitim Bakanlığının Örgüt Yapısı

Bakanlığın örgüt yapısı: merkez teşkilatı, taşra teşkilatı ve yurt dışı teşkilatı olmak üzere üç bölümden oluşur. Bu yapı 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede belirtilmiştir.

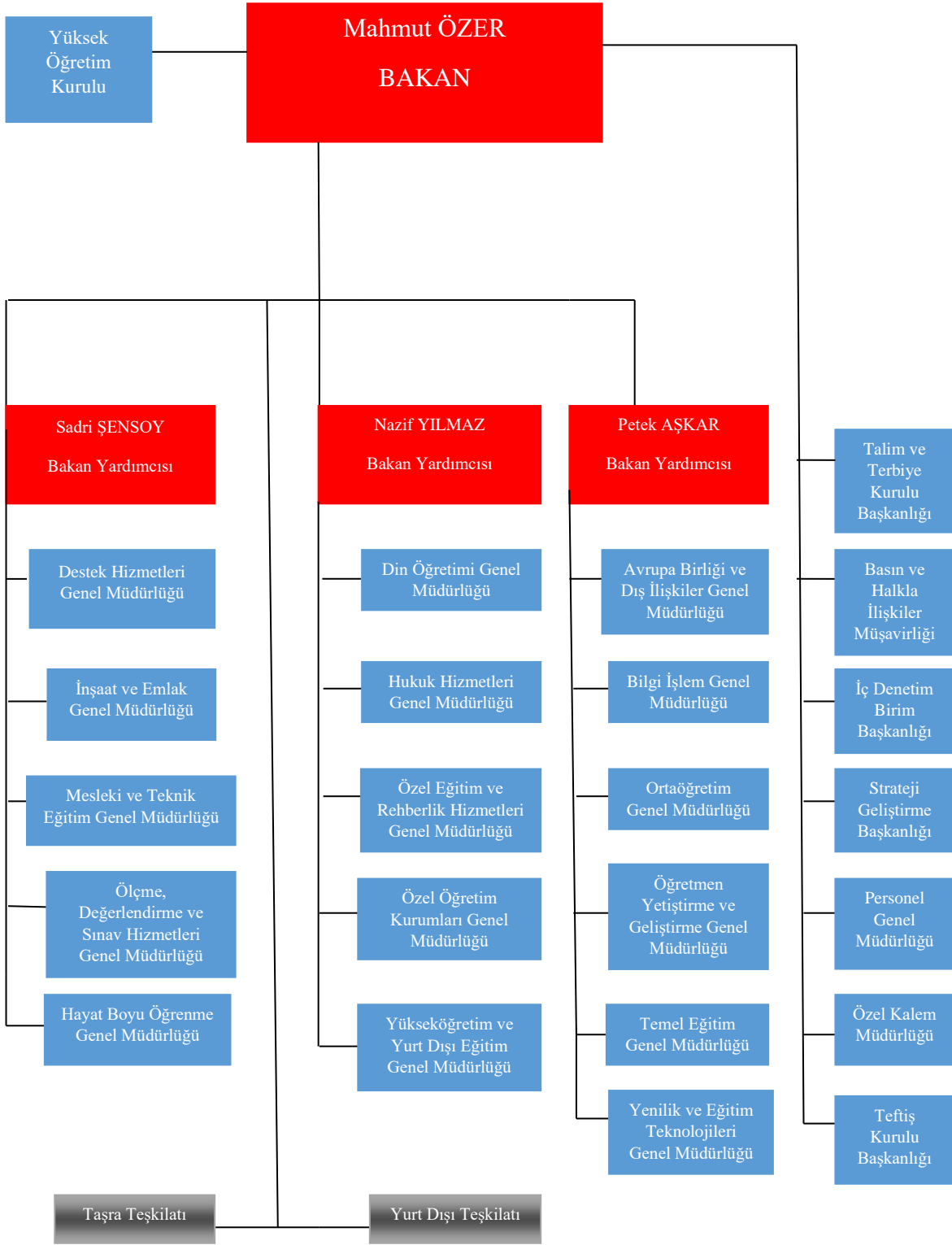
Aslında karmaşık bir yapı gibi görünen Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatlanması derinlemesine incelendiğinde, bu örgüt yapısı daha rahat anlaşılabilcek bir boyut kazanacaktır.

Şekil 3.1. incelendiğinde MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) örgüt yapısının başında bakan bulunmaktadır. Bakana bağlı üç bakan yardımcısının ise çeşitli alanlardan sorumlu olduğu görülmektedir. Teşkilat şemasında da görüldüğü gibi bazı müdürlükler bakan yardımcısına bağlı ve onlara karşı sorumluyken bazı birimler ise direk bakana bağlıdır.

Taşra teşkilatı ve Yurt dışı teşkilatı ise farklı birer birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu birimler yine bakan yardımcısına bağlı olmak üzere çalışmalarını sürdürürler.

Araştırmamıza konu olan il milli eğitim müdürlükleri Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat şeması içerisinde, taşra teşkilatına bağlı bir alt birim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bakanlığa ait örgüt yapısı incelendiğinde kendi içinde tutarlı ve belli bir sistematığı olan bağ göze çarpmaktadır. Bakanlığa ait amaç ve hedefler gözetildiğinde bu düzenin sağlanması ve devamlılığı esastır.



Şekil 3. 1. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması

Kaynak: (<http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.php> Erişim tarihi: 23.03.2022)

3.8.1. Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütü

Milli eğitim bakanlığının teşkilatlanmasında, çalışmamızın ana konusunu kapsayan il milli eğitim müdürlükleri taşra örgüt yapısı içerisinde bulunmaktadır. Bu durumdan ötürü, çalışmanın bu kısmında teşkilatlanma şeması içindeki taşra örgütünü ele almıştır.

Taşra örgütü, 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 30. maddesinde belirtilmiştir. Kararnamenin 30. maddesi 3 alt maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler incelendiğinde:

1. alt maddede, taşra teşkilatlarını kurmaya yetkili olan birimin bakanlık olduğu ifade edilmiştir.

2. alt maddede, ülkemizdeki her ilde ve ilçede bir milli eğitim müdürlüğünün kurulduğu belirtilir. Ayrıca kurulan ilçe milli eğitim müdürlüklerinin görevlerini ve hizmetlerini yerine getirirken il milli eğitim müdürlüklerine karşı sorumlu olduğu anlatılmıştır. Yine aynı maddede il ve ilçelerin sosyal ve ekonomik gelişme durumlarının, nüfus ve öğrenci sayılarının göz önüne alınarak müdürlüklerin farklı tip ve statülerde kurulacağı ve bu müdürlüklere çeşitli yetkiler verilebileceği ifade edilmiştir. Oluşturulabilecek bazı il ve ilçe birimlerinin ise, ihtiyaca bakılarak milli eğitim müdürlüklerine bağlı olarak kurulabileceği söylenmiştir

3. alt maddede Eğitim Denetmenleri Başkanlığının milli eğitim müdürüne bağlı olarak il milli eğitim bünyesinde oluşturulabileceği belirtilmiştir.

4. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE ÖZELİNDE İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

4.1. Stratejik Planlamanın Kamu Yönetimi Bakımından Önemi

Kırılmaz ve Gül'e (2013) göre stratejik planlama, bütün örgütlerin kendilerini iyi okuyup değerlendirmelerini sağlayarak bu güç ile birlikte önüne çıkacak olan engelleri erkenden aşmalarını sağlar. Bu yönüyle de stratejik planlamalar öngörüler dahilinde geleceğe emin adımlarla ilerleme gerçekleştiren araçlardır. Kamu kurumları buldukları konum itibarıyla hizmet verdikleri kitlenin beklentilerini karşılamak zorundadır. Bu beklenti ve hizmetleri yerine getirirken kamu kurumlarının kullanacağı mali kaynaklar, zaman yönetimi, çeşitli değişim ve gelişimlere karşı gösterilmesi gereken uyum gibi farklı departmanlara yönelik, yapması gereken planlamalar mutlak surette zorunlu hale gelmiştir. Bu durumda da devreye stratejik planlamalar girmektedir (Ulukulu, 2019: 39).

Devreye giren stratejik planlamaların, arka planlarında sıkı bir çalışma ve disiplin söz konusudur. Bu çalışma ve disiplin doğrultusunda oluşturulmuş başarılı bir stratejik planlamaya uyum sonucunda, istenilen verim elde edilir. Özellikle kamu kurumlarının ulaştıkları kitleler ve verdikleri hizmetler göz önünde bulundurulursa, stratejik planlamalar olmazsa olmaz bir boyut kazanmaktadır. Zira aksi durumda, verilen hizmet bir hezime dönüşüp kamuda olumsuz sonuçlar doğurabilir. Sonuç olarak ise kurumun bağlı olduğu tüm kurum ve kuruluşlardaki çalışmalar sekteye uğrayarak, bir dişlinin çarkları gibi bütün sistemi negatif yönde etkileyebilir.

4.2. Kamu Sektöründe Stratejik Planlama ihtiyacı ve Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlamaların Yararları

Kamuda stratejik planlamaların kullanımına belli başlı ihtiyaçlar sebep olmuştur. Çeşitli yeni yönetim türleri, anlayış ve teknikleri bu sebeplerin temelini oluştururken kamu kurumlarını bu yöne iten sebepleri şöyle sıralayabiliriz (Akıl, 2015: 74):

- Kamu kurumlarının verdiği kamu hizmetlerinin büyük bir bölümünün artık özel sektör tarafından verilmesi sonucunda bir rekabet ortamı oluşmuştur. Bu durumda, değişen ve gelişen rekabet ortamına ayak uydurmak zorunda olan kamu kuruluşları, özel sektörde uygulanan çeşitli yöntem ve teknikleri kullanmak zorunda kalmıştır.

- Kamu kurumları 1970'li yıllarda bir mali sıkıntı içine düşmüştür. Bu sorundan dolayı halkın isteklerini de karşılanamaz bir hal alınca, kurumlar farklı yönetim teknikleri için arayışa girmişlerdir. Ayrıca özel sektörün takıldığı kanuni engellerden dolayı devreye

giremediği alanlarda tek başına hizmet vermek zorunda kalan kamu kurumları yeni yönetim teknikleri arayışına hız vermiştir. Kısacası giderek artan mali sorunlar, teknolojik gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu farklılaşan çevre ve dünya şartları, kamuda stratejik planlar çerçevesinde stratejik yönetim ihtiyacını arttırmıştır.

- Fırsatları ve tehditleri görüp değerlendiremeyen bütün işletme ve örgütler bir şekilde olası sorunlarla karşılaşacaklardır ve hızla değişen şartlara uyum sağlayamayacaklardır. Bu durumda kendisine hizmet götürülmüş olanlarda, yeteri düzeyde tatmin oluşmayacaktır. Bütün dünyada inkâr edilemez bir gerçek olan hızlı değişim ve gelişim kişilerde de yeni beklentiler oluşturacaktır. Bu beklentilere kamu kurumları cevap vermek, bir karşılık vermek zorundadır. Çünkü değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlanmaz ise bireylerin ve özellikle politikacıların şikâyetleri artacaktır. Zira yükselmiş olan maliyet, kullanıcılar tarafından ödenecektir. Bütün bu sebepler bir araya geldiğinde geleceği iyi planlaması gereken kamu kuruluşları, stratejik planlamalarını yeni yönetim anlayışı ihtiyacı olarak bünyelerine almak zorunda kalmışlardır.

Kamu kuruluşları her zaman kamu faydası için çalışır, sunulan hizmetin oransal büyüklüğü açısından kullanılan bütün kaynakları durum analizleri gerçekleştirerek en verimli şekilde değerlendirmelidir. Ayrıca kurum bu işlemi yaparken geleceği planlamak zorundadır. Haliyle bütün iyileştirme, düzenleme ve yenilikleri takip edebilme açısından stratejik planlamaları yapmak gerekmektedir. Stratejik planlamaları uygun, hedeflere ulaşabilen, misyon konusunda donanımlı kuruluşlar verilen hizmette de başarıya ulaşacaklardır. Tam tersi düşünüldüğünde, stratejik planlaması olmayan veya bu planlamalara uymayan kamu kuruluşları vizyon ve hedeflerini belirleyemez, durum değerlendirmelerini yapamaz ve kaynaklarını istenen verimde kullanamaz. Bu kuruluşların planlarında olması gereken SWOT analizleri de uygulamaya konulmayacağı için kuruluşlar kendilerine yönelik fırsat ve tehditleri de göremezler. Bu durum ise başarıyı elden kaçırmayı ve sonuçta yok olmayı beraberinde getirecektir. Bu nedenle stratejik planlama kamu kesiminde bir zaruret haline gelmiştir (Çetin, 2007: 43-44).

Stratejik planlar dahilinde yönetilen bir kuruluş kamu yönetimine bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar ise şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2003: 78-79):

- Planlama, kuruluşların iyi bir yönetim ve ayrıca iyi bir mali idare sistemi geliştirmenin temel noktasını oluşturacaktır.
- Planlama ve bütçe arasındaki bağın güçlenmesini sağlayacaktır.

- Yönetimin kısa vadeli, dar kapsamlı, gerçekçi olmayan işlerdense; orta vadeli, gerçekçi, elle tutulabilir, planlamalar dahilinde istenilen hedeflere ulaştıran bir öngörüye sahip olmasını sağlar.
- Vizyonu iyi okuyarak, çeşitli değerlendirme süreçlerinden geçirerek, gelişim ve yeniliklere açık bir şekilde bakış açısı geniş, kaliteli, çeşitliliğin bol olduğu bir disiplin anlayışı sağlar.
- Performansların ölçülebilirliğinin sağlanması, bu ölçümlerin nicel veriler dahilinde kolaylıkla saptanması sayesinde yönetimlerin imkan ve kabiliyetleri doğrultusunda yaptıkları, tüm iş ve işlemlerde şeffaflık ilkeleri ile hareket etmelerini sağlayacaktır.
- Kurum içi ve kurum dışı denetimlerde yapılan tüm çalışmaların kolaylıkla okunup yorumlanmasını sağlayacaktır.
- Çalışmalar neticesinde elde edilenlerin, belirli verilerle toplanıp, ortaya çıkan sonuçların kolaylıkla anlaşılabilmesini sağlayacaktır.
- Kuruluşlardaki idari yönetim felsefesini farklı bakış açılarıyla güçlendirecektir.

Turan'ın (2015), ifadesinden yola çıkarak: Belirtilen bütün yararlarla bakıldığında kamu yönetiminde idarelerin stratejik plan yapmaları ve bu planları uygulamaları belirlenmiş olan bütün hedeflere ulaşabilme açısından kuruma kolaylıklar sunacaktır (Ulukulu, 2019: 40).

Aşağıda sunulan Tablo 4.1 incelendiğinde ve stratejik planlamanın kamu kuruluşları açısından faydaları ele alındığında, kamudaki stratejik planlama ihtiyacı bariz şekilde görülecektir.

Tablo 4. 1. Kamuda Stratejik Planlama İhtiyacı

Stratejik Planı Olan Kuruluş	Stratejik Planı Olmayan Kuruluş
Kuruluşun amaç ve önceliklerine göre planlama	Kuruluşun kaynaklarına göre planlama
Süreç planlaması	Dönem planlaması
Katılımcı planlama	Yol gösterici / emredici planlama
Kuruluş çalışanlarını kapsar	Kuruluş yöneticilerini ilgilendirir
Geleceğe yönelik planlama	Bugünden hareketle planlama
Temel, kararlara dayalı	Günöbirlik politikalara ve konjonktöre bağılı
Mevcut durum amaç ve hedeflere göre değışim istenir	Mevcut durumun devamı veya iyileşmesi

Plan süreklidir. Koşullara göre gözden geçirilir	Statiktir, değişmez
Bilgiye ve analize dayanır	Tahmine ve beklentilere dayalıdır
Liderlik gerektirir	Yöneticilik yeterlidir
Kuruluşa özgü şartlara göre planlama	Standart planlama
Açık ve şeffaf planlama	Kapalı mekanlarda planlama
Etkinlik, verimlilik, kalite odaklı planlama	Büyüme / gelişme odaklı planlama
İç ve dış çevre faktörlerine duyarlı planlama	Tercihlere dayalı planlama
Yerel idarenin kaynak ve potansiyeline dayalı, bunları harekete geçirici planlama	Rakamlara ve beklentilere dayalı planlama
İkna edici, kabul görür planlama	Emredici planlama
Esnek ve duyarlı planlama	Katı, değişmez planlama
İnsan merkezli planlama	Kurum, sektör merkezli planlama
Göreve, misyona dayalı planlama	Kurallara dayalı planlama
Kurum alanının bütününe yönelik	Belli sektör ve alanlara yönelik

Kaynak: (Narinoğlu, 2017: 145)

4.3. Türkiye’de Stratejik Planlama Uygulamalarının Gelişimi ve Stratejik Planlamaların Yasal Dayanakları

Dünya genelinde kamu yönetiminde yeni ve etkin bir yönetim anlayışı içine giren ülkeler arasında ülkemizde vardı. Bu arayış 2000’li yılların başına kadar stratejik yönetim ve planlama çerçevesinde ele alındığında; çeşitli araştırmalar, incelemeler, yapılanma çalışmaları, beş yıllık kalkınma planları şeklinde karşımıza çıkmaktadır. 1960’lı yıllarda hayata geçirilen kalkınma planları dönemi boyunca kamu yönetimine yarar sağlamak amacıyla ve sorunları gidermek için yapılan yüzlerce araştırmanın, projenin neredeyse hepsinde stratejik planlama izleri bulunsada ne yazıkki bu stratejilerin barındırdığı hedeflere ulaşılabilme başarısı gösterilememiştir (Bircan, 2003: 420).

Günümüz globalleşen dünyasında bütün ülkelerin içinde bulunduğu durumlar ele alındığında bu durumlardan ülkemizde etkilendiğini net bir şekilde görmekteyiz. Özellikle kamu yönetimi anlayışının içine düştüğü maddi sorunlar ve yönetim problemlerinin stratejik yönetim anlayışı ile aşmaya çalışıldığı gözlemlenmektedir.

Stratejik yönetim anlayışının Türkiye’de uygulanmaya çalışılmasının ilk basamağı: 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile oluşturulmuştur ve böylelikle stratejik planlamalar bir yasal dayanakla desteklenmiştir (Ulukulu, 2019: 46).

Türkiye’de kamu yönetimi alanında stratejik planlamaların ele alınması 12.07.2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanmış olan ve amacı maddi olarak sektörü desteklemek olan, orta vadeli değişim programlarına yön veren Mali ve Kamu Sektörü Uyum Anlaşması (PEPSAL) ile gerçekleşmiştir. Bu anlaşma ülkemizdeki kamu alanının para politikalarının geleceğine ait taahhüdünü barındırmaktadır. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu birlikte PEPSAL anlaşması da ülkemizdeki kamu kurumlarının kullanacağı stratejik planların hukuki temellerini oluşturmuştur diyebiliriz (Tosun ve Altunbaş, 2007: 259). PEPSAL ve 5018 sayılı kanunla birlikte stratejik planlamaların yasal dayanaklarına Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2006) , Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan kılavuz (2018) ve Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2021 yılında yayınlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu da sayılabilir.

Tablo 4. 2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ile İlgili Kanun Maddeleri

Kanun	Madde
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu	Madde3 n bendi Madde 7 n bendi Madde 9, 10, 11, 13, 16, 17, 41, 60 ve 64
5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu	Madde 7, 18 ve 21
5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu	Madde 10 a bendi Madde 26 a bendi Madde 30 b bendi Madde 31,35, 39 ve 44
5393 Sayılı Belediye Kanunu	Madde 18 a bendi Madde 34 a bendi Madde 38 b bendi Madde 41, 56 ve 61
5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun	Madde 15
5227 Sayılı Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı	Madde3 c bendi Madde 12 c bendi Madde 15 Madde 30 c bendi Madde 43

Kaynak: (Çiğdem, 2007: 117).

4.4. Milli Eğitim Bakanlığında ve İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Stratejik Planlama

Ülkemizde kamu kuruluşları arasında büyük bir yere sahip olan Milli Eğitim Bakanlığı ve bu bakanlığa bağlı kurumların stratejik plan uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulayıp sistematik bir süreç içerisinde olması gerekmektedir. Bir ülkenin temel taşı olan eğitim: vurdumduymaz, plansız, amaçsız ve hedefsiz bir şekilde yönetilip idare edilemez. Bu bağlamda MEB ve kendisine bağlı olan kurumlar, özellikle de il milli eğitim müdürlükleri bu planları en dikkatli şekilde bünyelerine alıp uygulamaya koymaktadır.

4.4.1. Milli Eğitim Bakanlığında Stratejik Planlama

Eğitimde çeşitli yönlerde ve alanlarda yapılan çalışmalar belli bir başarı düzeyine ulaşmak için planlanmak zorundadır. Bu planlamalar eğitim kademesi ve anlayışına göre farklılık gösterebilir. Eğitim örgütünün bulunduğu durumu her açıdan değerlendirebilmesi ve türlü amaçlar oluşturabilmesi adına stratejik planlamalar hayati önem taşımaktadır. Fakat stratejik planlamalar normal eğitim planlamalarından ayrı tutulup, eğitim planlaması içerisinde bir model olarak düşünülmelidir (Karakütük, 2012: 173).

Eğitim alanında gerçek boyutta önemsenerek ele alınan stratejik planlamaların ve stratejik yönetimin geçmişi, bu alanda son 20 yılı kapsamaktadır. Bu planlamaların daha önceleri özel sektörde uygulanıp başarılı olması kamu kurumlarında ve özellikle de eğitim alanında uygulanmaya konulması artık bir gereklilik halini almıştır. Eğitim kavramı zaten başlı başına dönüşüm sağlayan bir kavramdır. Değişimin ve dönüşümün var olduğu tüm alanlarda, özellikle de sosyokültürel ve teknolojik değişimlerde eğitim, başroldür. Bu dinamik sürecin işleyişinde mutlaka planlı programlı olmak gerekmektedir. Eğitim kurumlarının başarısı ve düzeni sistematik bir şekilde bu stratejik planlarla ve dahilinde stratejik yönetim anlayışıyla, bilinçli bir şekilde sağlanabilir (Çetin, 2013: 89).

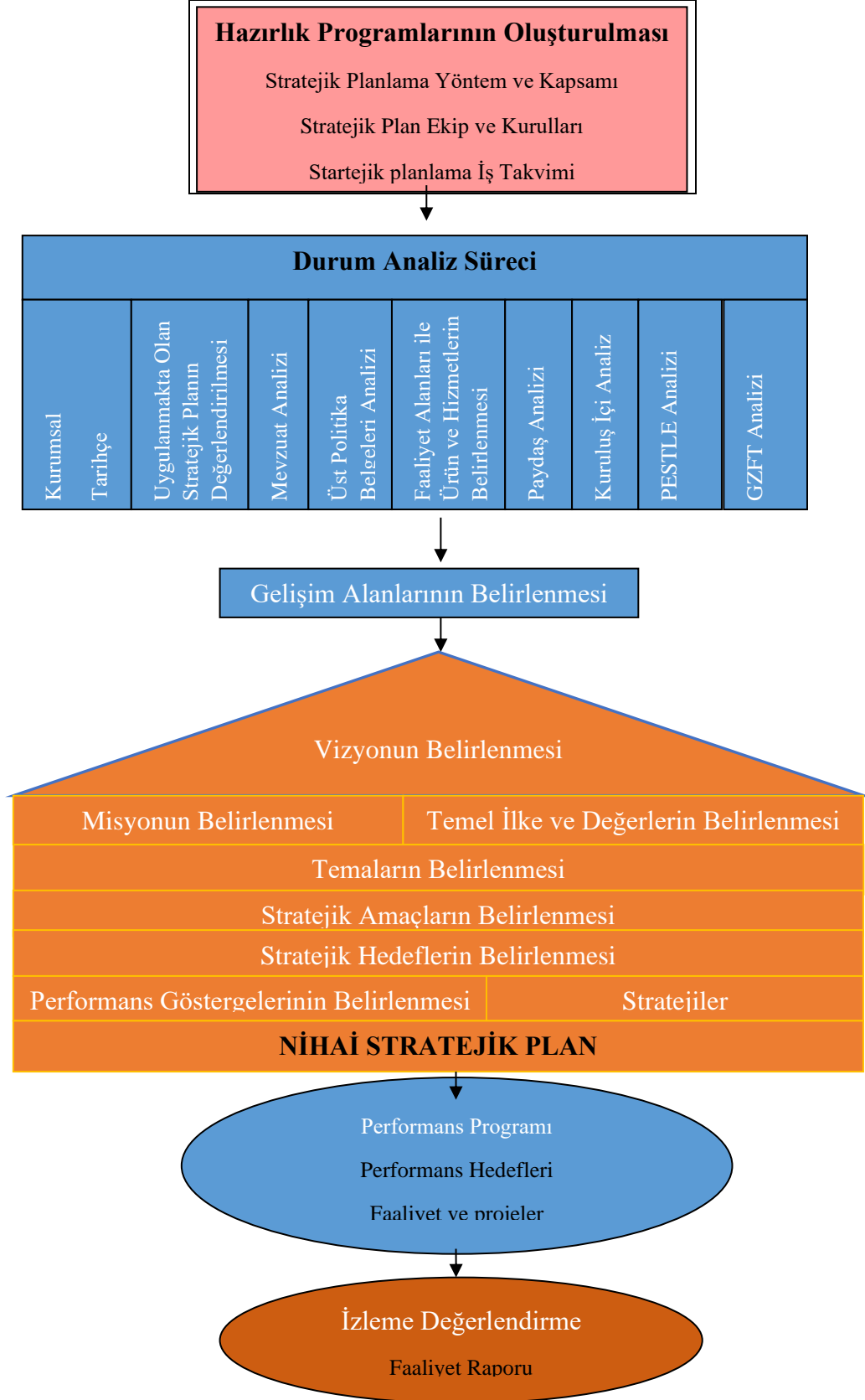
Bir süreç olarak düşünüldüğünde eğitimin ne kadar uzun zaman dilimlerini kapsayan bir yaşantı olduğunu söyleyebiliriz. Zira eğitim kavramının tanımlarında bile eğitimin yaşam boyu var olduğuna ve sürdüğüne vurgu yapılmaktadır. Stratejik planlamalarda kendi içerisindeki yapısı gereği, uzun süreçleri kapsar, bu durum eğitim kurumlarında stratejik planların uygulanmasını gerekli ve uygun kılmaktadır. Stratejik planlama kavramına dair yapılan tüm tanımlama ve açıklamalar gözlemlendiğinde bu planlamaları, bir kurumun bulunduğu nokta ile aslında bulunmak istediği nokta arasındaki yolu anlatmaktadır diyebiliriz (Akyüz, 2010: 124). Yinede yukarıda da ifade edildiği gibi stratejik planlamalar normal

eğitim planlamalarından farklı şekilde değerlendirilip, eğitim planlamaları içinde bir model olduğu unutulmamalıdır.

Eğitim öğretim kurumlarında yapılan tüm iş ve işlemlerin kurum imkân ve kabiliyetleri doğrultusunda en verimli şekilde hazırlanması esastır. Milli Eğitim Bakanlığı bu düstur çerçevesinde bünyesi dahilindeki tüm kurumlar için kapsamlı bir stratejik plan oluşturmuştur. Oluşturulan bu planlarla bakanlığa bağlı olan bütün birimlerde bir kurumsal kültür olarak stratejik planların benimsenmesi istenmiştir. Bunun gerçekleşebilmesi içinde oluşturulan stratejik planlar uygulanmaya başlanmıştır. Kurumların oluşturacakları stratejik planlarını 5018 sayılı kanun doğrultusunda hazırlamaları zorunludur. Ayrıca hazırlanan planlar ulusal planlarla zıt düşmeyecek şekilde ele alınmalıdır. 5018 sayılı kanuna göre hazırlanacak planların içeriklerinde kamu idareleri: İç ve dış paydaşları ile katılımcılığı önemseyerek çeşitli özellikler dahilinde, misyon ve vizyon ilkelerini hazırlayıp amaçlarını ve mutlaka gözlemlenip ölçülebilecek hedeflerini belirtmek zorundadırlar. Bu ölçüm işlemini gerçekleştirebilmek için performans göstergelerini hazırlamayı ihmal etmemeli, süreç takibi ve değerlendirmelerini yapacak şekilde planlar oluşturmalıdırlar. Milli Eğitim Bakanlığında stratejik planların ilk uygulaması 01.01.2010 tarihinde başlamış ve 2014 yılı sonuna kadar geçen süreyi kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Hazırlanan bu stratejik planlamanın 1. bölümünde: Süreç esnasında izlenecek yapı ve bu yapının kısımlarını, 2. bölümünde: Durum analizlerini, bakanlığın tarihsel sürecini, sorumlulukları ve mevzuatlarını, ürünlerini, paydaş analizlerini, kurumun iç ve dış paydaş analizlerini, 3. bölümünde: Geleceğe dair yönelimleri ele alınmıştır. Ayrıca yine 3. bölümde misyon, vizyon, değerler, amaçlar, performans göstergeleri ve çeşitli stratejilerle birlikte takip edilecek politikalarda bulunmaktadır. Stratejik planlamaların sonunda ise MEB'in stratejik planlarının izleme ve değerlendirme kısmı vardır (Topcu, 2017: 12).

MEB'in hazırlamış olduğu stratejik planları incelediğimizde karşımıza üç tane, belli esas ve usullere göre hazırlanmış plan çıkmaktadır. Bu planlamalar ise:

2010 - 2015, 2015 - 2019 ve 2019 - 2023 planlamalarıdır.



Şekil 4. 1. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Modeli

Kaynak: (MEB, 2018a; 4)

4.4.2. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Stratejik Planlama

Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından 2018 yılında yayınlanan, MEB 2019-3023 Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları konu ve 2018/16 sayılı genelgede il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamaya geçişleri ve izledikleri yollar şu ifadelerle anlatılmıştır (MEB, 2018a: 1-2) :

“Stratejik planlama felsefesi ve kabiliyetini içselleştirmiş, eğitim öğretimde kalite ile başarıya odaklanmış, yarının eğitim kurumlarını oluşturmak ve bütçe dağılımlarının birimlerimizin ortaya koyduğu plan, proje ve öngörülere göre yapılmasını sağlamak üzere Bakanlık olarak farklı bir uygulamaya gidilmiş ve stratejik planlama anlayışı ilgi (a) genelge ile en önemli birim olan okullarımıza kadar yaygınlaştırılmıştır. 5018 sayılı kanunun ruhuna da uygun olan bu uygulama ile il-ilçe milli eğitim müdürlükleri ile her derece ve türdeki okul ve kurumlarımız stratejik planlarını hazırlayarak uygulamaya koymuşlardır.

Bu kapsamda, il milli eğitim müdürlüklerinde Ar-Ge birimleri kurulmuş ve birimlerde görev yapan personel, başta stratejik planlama olmak üzere çeşitli hizmet içi eğitimlerden geçirilmişlerdir. Ar-GE birimleri, stratejik planlama, proje çalışmaları ve eğitim araştırmaları konularında üreten ve ürettiğini paylaşan uzman bir birim haline gelmişlerdir ve illerinde stratejik planlama konusunda koordinasyon görevini sürdüreceklerdir.”

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan 2019-2023 Stratejik Plan Hazırlık Programında süreç:

- Hazırlık Dönemi Çalışmaları,

- Hazırlık Programı,

- Durum Analizi,

- Geleceğe Yönelim,

- İzleme ve Değerlendirme, başlıkları altında oluşturulmuştur. Bu başlıklar sırası ile incelendiğinde (MEB, 2018b: 5-6) :

Hazırlık Dönemi Çalışmaları ve Hazırlık Programı: Bu başlık altında takip edilecek süreçte yapılacak olan çalışmalar ve çalışmaya dair detaylar aşağıda sıralanmıştır.

Bu çalışmaların içerikleri şu şekildedir:

Çalışmaların Duyurulması: Bir genelge ile yapılacak olan bütün çalışmalar tüm merkez ve taşra teşkilatlarına duyurulur.

İl MEM (Milli Eğitim Müdürlüğü) Ekip ve Kurul Oluşturulurken: Strateji Geliştirme Kurulu il milli eğitim müdürlüğü başkanlığında, il milli eğitim müdür yardımcıları ve şube müdürleri ile il milli eğitim müdürü tarafından tespit edilen en az iki ilçe milli eğitim müdüründen oluşur. Ekip: İl milli eğitim müdürlüğü Ar-Ge (Araştırma – Geliştirme) birimi yöneticisinin başkanlığında, İl MEM Ar-Ge birimi stratejik plan ekibi ve her şubeden en az bir personelin katılımıyla il MEM SP (Stratejik Planlama) Ekibi oluşturulur.

Stratejik Planlama Ekiplerine Eğitimler Verilmesi: Stratejik planlama bünyesinde ekipler oluşturulduktan sonra MEB tarafından İl MEM SP ekip üyeleri tüm kavramları özümseyecek şekilde detaylı stratejik planlama eğitimine tabi tutulur.

SP Hazırlama Takvimi: Takvim, MEB tarafından yayınlanır (MEB, 2018b; 7).

Tablo 4. 3. İl MEM Stratejik Planlama Takvimi

İl MEM Stratejik Planlama Adımları		2018			2019	
		Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak
1	Kurulan Ekip ve Üst Kurulun Bilgilerinin ve Çalışma Planının Başkanlığa Bildirilmesi					
2	Ekip ve Kurul Üyelerinin Stratejik Planlama Konusunda Hizmetiçi Eğitimden Geçirilmesi					
3	Durum Analizi					
4	Geleceğe Yönelim					
5	İlçe MEM, Okul ve Kurumlara Stratejik Planlama Sürecinde Danışmanlık ve Rehberlik Yapılması					
6	İlçe, Okul ve Kurum Stratejik Planlarının İncelenerek Hedefler Bağlamında İl MEM Planında Revize Yapılması					
7	Strateji Geliştirme Başkanlığının Değerlendirmesi					
8	Düzeltilme, Onay ve Yayım					

Kaynak: (MEB,2018b; 15)

Durum Analizi: Sorun alanlarının belirlendiği bölüm olan durum analizi bölümü olan durum analizi bölümü stratejik yönetim sisteminin dört temel sorusundan biri olan “neredeyiz?” sorusunu cevaplamaktadır. Bu çalışmada il milli eğitim müdürlükleri:

- Kurumsal Tarihçe,
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi,
- Mevzuat analizi,
- Üst politika belgesi analizi,
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmet belirlenmesi,

- f. Paydaş analizi,
- g. Kuruluş içi analiz,
- h. PESTLE analizi,
- i. GZFT analizi,
- j. Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi.

Maddelerinin ardından gelişim alanlarını belirlerler ve durum analizlerinden sonra bütün çalışmaları kapsayan bir rapor kamuoyuna açıklanır.

Geleceğe Yönelim: Bu bölüm misyon, vizyon ve temel değerler ile başlayan ve nereye ulaşmak istiyoruz? sorusuna cevap arayan bölümdür. Bu bölümde çeşitli hedeflemeler yapılır ve ayrıca:

- a. Misyon, vizyon ve temel değerler,
- b. Temalar ve Stratejik Amaçlar,

c. Stratejik hedefler ile bunlara bağlı performans göstergeleri ile stratejiler belirlenir. Ayrıca MEB bu çalışmaların yapılmasında İl MEM'lere danışmanlık ve rehberlik hizmetinde sunacağını bildirmiştir (MEB, 2018; 9).

İzleme ve Değerlendirme: Bu aşamada MEB stratejik planlama sürecini, yayınlamış olduğu takvime göre hazırlanmasını öngörmektedir. Tablo 4.3.'te gösterilen bu takvim ise MEB stratejik hazırlık programında sunulan eklerde mevcuttur. Bakanlığın yayınlamış olduğu takvime göre il milli eğitim müdürlükleri öncelikle Stratejik Planlama Üst Kurulu oluşturarak Strateji Geliştirme Şubesi Ar-Ge Birimi koordinasyonunda, İl MEM Stratejik Planlama Ekibi kurulup ve üst kurul ile ekip üyelerinin bilgilerini Strateji Geliştirme Başkanlığına bildirir. Bildirimler görevlendirme tarihinden sonra 15 gün içinde yapılması gerekmektedir. Ayrıca planlama ekibinin oluşturulacağı takvimde, aynı tarihe kadar Başkanlığa bildirilecektir. Daha sonra Ar-Ge birimi stratejik planlama ekiplerince İl Milli Eğitim Stratejik Planlama Üst Kuruluna ve ilgili şubelere stratejik yönetim ve planlama eğitimi verilir.

Stratejik plan hazırlama sürecini il milli eğitim müdürlükleri için özetlemek gerekirse:

İl milli eğitim müdürlüklerince: Kurumsal tarihçe, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, mevzuat analizi, üst politika belgelerinin analizi, faaliyet alanları ile ürün hizmetlerinin belirlenmesi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz, PESTLE analizi, GZFT analizi tespitlerin ve ihtiyaçların belirlenmesi içeriklerinden oluşan Durum Analizi belirlenir.

Misyon, vizyon, temel ilke ve değerler, temalar, stratejik amaçlar, stratejik hedefler, performans göstergeleri, geliştirilen stratejiler, faaliyet ve projeler, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme adımlarından oluşan Geleceğe Yönelim alışması takvimde belirtilen tarihte yapılır.

Hazırlanmış olan stratejik planı il milli eğitim müdürlükleri, takvimde belirlenen tarihe göre düzeltme ve onay için Strateji Geliştirme Başkanlığına gönderirler (MEB, 2008b; 10).

5. İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİNİN STRATEJİK PLANLAMALARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Bu çalışmada il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamaları üzerine karşılaştırmalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya dair amaç, yöntem, kapsam ve sınırlılıklar ise başlıklar halinde belirtilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı kamu kurumları arasında önemli bir yere sahip olan il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlarının karşılaştırmalı analizini yapmaktır. Günümüz kurum, kuruluş ve örgütlerin hemen hemen tamamında uygulanan stratejik planlama, çeşitli hukuki düzenlemelerle, özellikle 5018 Sayılı Mali Kontrol Kanunu ile mecburi olmuştur. İl milli eğitim müdürlükleri de bu çerçevede stratejik planlarını hazırlamışlardır. Bu planlamalar üzerine birçok kamu kuruluşu baz alınarak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Özellikle okullarda öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlamalara karşı tutumları, bilgi ve donanımları üzerine çalışmalar oluşturulurken, il milli eğitim müdürlüklerinin karşılaştırmalı analizi üzerine bir araştırma tespit edilememiştir.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamaları hakkında bilgi toplanmıştır. İlk olarak hangi illerin il milli eğitim müdürlüklerinin planlarının inceleneceği belirlenip bu müdürlüklerin planları ele alınacaktır. Ele alınan planlar incelenerek şekil ve içerikleri bakımından öncelikle Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığınca 2018 yılında hazırlanan, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre uygunluğu araştırılacaktır. Üzerinde çalışma yapılan il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamalarının kılavuza göre hazırlanması değerlendirilecektir. Değerlendirmeler yapılırken herhangi bir bölümün gözden kaçmaması adına Stratejik planlama kılavuzunda sunulan başlıkların takip edilmesi amaçlanmıştır. Bu kılavuzdaki başlıklar ise tablo 5.1.'de Stratejik Yönetim süreci adı altında sunulmuştur:

Tablo 5. 1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik Plan Hazırlık Süreci	<ul style="list-style-type: none">• Planın Sahiplenilmesi• Planlama Sürecinin Organizasyonu• İhtiyaçların Tespiti• Zaman Planı• Hazırlık Programı
Durum Analizi	<ul style="list-style-type: none">• Kurumsal tarihçe• Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi

	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuat analizi • Üst politika belgelerinin analizi • Program- alt program analizi • Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi • Paydaş analizi • Kuruluş içi analiz • PESTLE analizi • GZFT analizi
Geleceğe Bakış	<ul style="list-style-type: none"> • Misyon • Vizyon • Temel değerler
Strateji Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Amaçlar • Hedefler • Performans göstergeleri • Stratejiler
Performans Programı	<ul style="list-style-type: none"> • Program • Program amacı • Anahtar göstergeler • Alt programlar • Alt program hedefi • Performans göstergeleri • Faaliyetler • Maliyetlendirme • Bütçeleme
İzleme ve Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik plan izleme raporu • Stratejik plan değerlendirme tablosu • Faaliyet raporu • İç kontrol • İç denetim

Araştırmanın yönteminde şu yollar izlenmiştir: Öncelikle literatür taraması yapılarak teorik bilgilerin elde edilmesi sağlanmış, sonrasında çalışma içine alınmış olan, il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planları incelenmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığınca 2018 yılında hazırlanan, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu önderliğinde oluşturulması gereken, 2019-2023 Stratejik Planlarının, kılavuza uygunluk durumları incelenerek, karşılıklı olarak tüm ana ve alt başlıkları analiz edilmiştir. Çalışmada ayrıca bu kılavuzun güncel sürümü olan ve 2021 yılında Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yayımlanan kılavuzdan da faydalanılmıştır. Araştırma yapılırken il müdürlüklerinden bazılarının Ar – Ge birimleriyle telefon görüşmeleri yapılarak planlamalar hakkında bilgiler alınmış, bazı il müdürlüğü Ar – Ge birimleriyle de yüz yüze görüşme düzenlenmiştir. Araştırmaya konu olan il milli eğitim müdürlüklerinin sayısı 10’dur. Buda ülkemizdeki il sayısının %12,5 ini oluşturmaktadır. Örneklemin büyüklüğü dikkate alındığında il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamalarından toplanan bulgular, genelleme olarak kullanılmıştır.

5.3. Araştırmanın Kapsamı

İl milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlarının karşılaştırmalı olarak analizlerini yapan bu araştırmaya konu olan iller 2021 verileri olarak TÜİK' ten alınan ADNKS (Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi) verilerine göre nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında olan 10 ildir. TÜİK bu verileri 2022 yılı Şubat ayında yayınlamış olup, yapılan incelemelerde zaten bu verilere göre ülkemiz çapında nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında olan 10 ilin mevcut olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan iller ve nüfus sayıları ise Tablo 5.2.'de verilmiştir.

Ayrıca araştırmamıza konu olan il milli eğitim müdürlüklerinin iş yoğunluğunu ve eğitim yükünü belirtebilmek adına da bu il milli eğitim müdürlüklerinde çalışan öğretmen ve öğrenci sayıları da incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda elde edilen veriler ise Tablo 5.3.'te sunulmuştur.

Milli eğitim müdürlüklerinin stratejik plan hazırlaması zorunlu olduğu için araştırmada bütün il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlarını yaptığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu planlar il milli eğitim müdürlüklerine ait WEB sitelerinden kolaylıkla temin edilebilmiştir.

Araştırmaya konu olan illerin: 5 tanesi Karadeniz Bölgesi, 1'i Doğu Anadolu Bölgesi, 1'i Marmara, 2'si İç Anadolu ve 1'i Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunmak üzere, geniş bir coğrafyayı kapsadığını söyleyebiliriz. Özellikle bu illerden Bilecik ve Kilis buldukları konum itibarıyla da diğer bölgelerle kendi bölgeleri arasında köprü vazifesi gören iller pozisyonunda olan illerdir.

İncelenen stratejik planların tamamı, dönemsel farkların oluşmasını engellemek ve analizlerin daha sağlıklı veriler ışığında yapılmasını sağlamak adına 2019 – 2023 yıllarını kapsamaktadır.

5.3.1. Karşılaştırmalı Analizi Yapılan İller ve Nüfusları

Araştırmaya konu olan illerin nüfus sayıları incelenmiş ve veriler, Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 04.02.2022 tarihinde yayımlamış olduğu Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verilerinden elde edilmiştir. TÜİK verilerine göre ulaşılan sonuçlar ise Tablo 5.2.'de sunulmuştur. Tablo oluşturulurken illerin nüfus sayıları azdan çoğa doğru, artan bir sıralama ile verilmiştir.

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre bu illerin 2021 tarihindeki nüfus sayıları şu şekildedir:

Tablo 5. 2. Analizi Yapılan İller ve Nüfusları

İller	2021 Nüfus Sayıları
Kilis	145.826
Gümüşhane	150.119
Artvin	169.543
Çankırı	196.515
Bartın	201.711
Iğdır	203.159
Sinop	218.408
Bilecik	228.334
Kırşehir	242.944
Karabük	249.287

Kaynak: (TÜİK, 2022)

Tablo 5.2’ de görüldüğü üzere analizi yapılacak iller arasında en az nüfusa sahip olan il, 145826 kişi ile Kilis, en fazla nüfusa sahip olan il ise 249287 kişi ile, Karabük olmuştur.

5.3.2. Karşılaştırmalı Analizi Yapılan İllerin Öğrenci ve Öğretmen Sayıları

Tablo 5.2.’de nüfus sayıları verilen illerin, Tablo 5.3.’te öğretmen ve öğrenci sayıları verilmiştir. Bu sayılar araştırmanın örneklemini yorumlamak adına önemlidir. Bu sayılar her bir ilin milli eğitim müdürlüğünün resmi internet sitesinden 2021- 2022 eğitim öğretim yılı verileri olarak alınmıştır. Tablo 5.3.’ten yola çıkılarak, stratejik planı yapılacak olan il milli eğitim müdürlüklerine bağlı öğrenci ve öğretmen sayıları incelendiğinde, genel nüfus ve öğretmen sayılarından bağımsız olarak, öğrenci sayılarının yaklaşık olarak yirmi bin ila elli bin arasında değiştiği gözlenmektedir.

Tablo 5. 3. Analizi Yapılan İllerin Öğrenci ve Öğretmen Sayıları

İller	Öğretmen Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Başına Düşen Öğrenci Sayısı
Kilis	2877	52605	18
Gümüşhane	1274	19318	15

Artvin	2114	24663	11
Çankırı	2114	27805	12
Bartın	2104	38689	18
Iğdır	3642	52708	14
Sinop	2517	35388	14
Bilecik	2535	37057	15
Kırşehir	3945	43236	11
Karabük	3297	36818	11

Kaynak: http://www.meb.gov.tr/baglantilar/mem/index_ilmem.php Erişim Tarihi:
28.04.2022

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece 10 il milli eğitim müdürlüğü ile sınırlıdır ve bu illerin kıstası, nüfus sayıları olmuştur. Bu kıstas ise 100.000 ile 250.000 kişi arasındaki nüfus sayıdır.

Araştırma 10 ili kapsadığı için sınırları geniş bir araştırmadır. Bu illerin stratejik planları, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında yayımlanan, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre, planlamalarda bulunması gereken başlıklara göre incelenmiştir. Bu başlıkların hiçbiri atlanmamış ve detaylı bir analiz oluşturulmuştur.

5.5. Karşılaştırmalı Analizi Yapılacak Olan İllerin Stratejik Planlama Yapma Durumu ve Kapsadığı Yıllar

İl milli eğitim müdürlükleri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince stratejik planlarını hazırlamak zorundadırlar. Hazırlanan bu stratejik planlar kurumların resmi internet adreslerinde yayınlanmıştır. Bu planlar incelendiğinde araştırmamıza konu olan illerin tamamının, stratejik planlarını hazırladıkları ve bu planların 2019-2023 yıllarını kapsadığı gözlemlenmiştir.

5.6. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlamalarının Genel Değerlendirmesi

Stratejik planlamaların bu başlık altında genel bir değerlendirme yapılacak olup ve daha sonra analiz aşamasına geçilecektir. Genel değerlendirme, hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe yönelim ve maliyetlendirme değerlendirmeleri başlıklar altında incelenecektir.

5.6.1. Genel Değerlendirme

Bu başlık altında yapılacak olan değerlendirme kıstasları stratejik planların milli eğitim bakanlığı ile uyumu, kamu kurumları stratejik plan hazırlık kılavuzu ile uyumu, sayfa sayısı ve yayınlanma durumlarıdır. Bu durumlar ise aşağıda sunulmuş olan Tablo 5.4.'te verilmiştir.

Tablo 5. 4. Araştırmadaki Stratejik Planlamaların Genel Değerlendirmesi

İller	SP Hazırlama Kılavuzu ile uyumu	MEB SP ile uyumu	Sayfa sayısı	Yayın durumu
Kilis	Eksik var	Eksik var	57	MEM sitesinde yayınlanmış
Gümüşhane	Uygun	Uygun	79	MEM sitesinde yayınlanmış
Artvin	Dizayn Farkı	Dizayn Farkı	116	MEM sitesinde yayınlanmış
Çankırı	Uygun	Uygun	62	MEM sitesinde yayınlanmış
Bartın	Uygun	Uygun	111	MEM sitesinde yayınlanmış
Iğdır	Dizayn Farkı	Dizayn Farkı	91	MEM sitesinde yayınlanmış
Sinop	Dizayn Farkı	Dizayn Farkı	93	MEM sitesinde yayınlanmış
Bilecik	Dizayn Farkı	Dizayn Farkı	96	MEM sitesinde yayınlanmış
Kırşehir	Dizayn Farkı	Dizayn Farkı	71	MEM sitesinde yayınlanmış
Karabük	Uygun	Uygun	70	MEM sitesinde yayınlanmış

Tablo 5.4. incelendiğinde, araştırmaya konu olan il MEM'lerin stratejik planlarının MEB ve Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzuna uyumunda, Gümüşhane, Çankırı, Bartın ve Karabük birebir uyumluluk gösterirken, Artvin, Iğdır, Sinop, Bilecik, Kırşehir ise dizayn farklılıkları göstermektedir. Bu dizayn farklılığı bir eksiklik olarak tespit edilmezken, aksine özellikle kurum içi analizlerde çeşitli başlıklar altında detaylı anlatımla oluşmuştur. İllerden

yalnızca Kilis'in planlamasında, Durum Analizi bölümünde, Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirmesi başlığına ve içeriğine rastlanmamıştır.

Müdürlüklerin stratejik planlamalarının sayfa sayıları incelendiğinde ise 116 sayfa ile Artvin en geniş planı oluştururken, 57 sayfa ile Kilis en az sayfa sayılı planı hazırlamıştır. Ayrıca bütün iller stratejik planlarını, pdf formatında web sitelerinde, kolaylıkla erişilebilecek şekilde yayımlamışlardır.

5.6.2. Hazırlık Süreci

Araştırmamıza konu olan il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlarının hazırlık bölümü incelendiğinde Tablo 5.5.'te oluşan durum söz konusudur. Tabloda 'X' tablo başlığının var olduğunu, yapıldığını; '-' işareti ise olmadığını, yani yapılmadığını temsil etmektedir.

Tablo 5. 5. Hazırlık Süreci Anlatımı ve Kurullar

İller	Hazırlık Süreci Detaylı Anlatım	SP Üst Kurulu Üyelerini Tablo, İsim ve Görev Olarak Verme	SP Ekibini Tablo, İsim Ve Görev Olarak Verme
Kilis	X	-	X
Gümüşhane	X	-	X
Artvin	X	X	X
Çankırı	X	-	-
Bartın	X	X	X
Iğdır	X	X	X
Sinop	X	-	X
Bilecik	X	X	X
Kırşehir	X	X	X
Karabük	-	-	-

Tablo 5.5. incelendiğinde: Artvin, Bartın, Iğdır, Bilecik ve Kırşehir il milli eğitim müdürlüklerinin hazırlamış olduğu stratejik planlamalarının gayet muntazam bir şekilde

hazırladığı, hazırlık aşamalarının detaylı bir şekilde anlatıldığı, oluşturulan stratejik planlama üst kurulları ve stratejik planlama ekiplerinin tablo halinde kimlerden oluştuğu kişi isimleri ve kurullardaki görevleriyle birlikte açık şekilde sunulduğu tespit edilmiştir.

Kilis, Gümüşhane ve Sinop il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamaları incelendiğinde ise hazırlık bölümlerinde detaylı anlatımların söz konusu olduğu ve stratejik planlama ekiplerinin tespit edilip isim ve görev olarak sunulduğu gözlemlenmişken, stratejik planlama üst kurullarının tablo halinde isim ve görev listesi şeklinde sunulmadığı belirlenmiştir.

Çankırı il milli eğitim müdürlüğüne ait planlamada ise hazırlık aşaması detaylı bir şekilde anlatılıp ele alındığı halde stratejik planlama üst kurulu ve stratejik planlama ekibi bilgilerinin sunulmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmamıza konu olan illerden Karabük'ün planlaması incelendiğinde ise hazırlık aşamalarının anlatıldığı fakat detaylandırılmadığı, planlama üst kurulu ve ekibinin ise bilgilerinin sunulmadığı tespit edilmiştir.

5.6.3. Durum Analizleri

Stratejik planları incelenen ve araştırmaya konu olan illerin 'Durum Analizleri' bölüm başlıkları ve bu illerin planlamalarında bu başlıklara yer verip vermemesi durumu aşağıda sunulmuş olan Tablo 5.6.' da görülmektedir. Bu tabloda 'X' başlığın stratejik planlamada içindikiler bölümünde var olduğunu '-' ise olmadığını göstermektedir. Durum Analizleri bölümü stratejik planlamanın en kapsamlı bölümlerinden biri olması dolayısıyla bu başlıkta içerik analizi detaylandırılmamış, bu bölüme ait başlıklar ise stratejik planlamaların içindikiler bölümü incelenerek tespit edilmiştir. Tablo incelendiğinde illerin genel olarak bu başlık altındaki planlama durumlarını yaptıkları gözlemlenmiştir.

Tablo 5. 6. Planlamaların Durum Analizi Başlıkları

İLLER	Kurumsal Tarihçe	Uygulanmakta Olan SP Değerlendirilmesi	Mevzuat Analizi	Üst Politika Belgeleri Analizi	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Paydaş Analizi	Kuruluş İçi Analiz	PESTLE Analizi	GZFT Analizi	Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi
Kilis	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X
Gümüşhane	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Artvin	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Çankırı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bartın	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İğdır	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sinop	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
Bilecik	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kırşehir	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Karabük	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

5.6.4. Geleceğe Yönelim Bölümleri

Araştırmamız dahilinde incelenen il milli eğitim müdürlüklerine ait stratejik planların, Geleceğe Yönelim bölümünde ele alınan başlıklar ve bu bölüme dair tespit edilen veriler, aşağıda verilen Tablo 5.7.'de sunulmuştur.

Tablo 5. 7. Stratejik Planlamaların Geleceğe Yönelim Bölümleri

İller	Misyon, Vizyon, Temel Değerler	Amaç Sayısı	Hedef Sayısı	Amaç, Hedef, Gösterge ve Stratejiler
Kilis	Belirtilmiş	7	20	Oluşturulmuş
Gümüşhane	Belirtilmiş	7	21	Oluşturulmuş
Artvin	Belirtilmiş	7	22	Oluşturulmuş
Çankırı	Belirtilmiş	7	21	Oluşturulmuş
Bartın	Belirtilmiş	7	21	Oluşturulmuş
İğdır	Belirtilmiş	7	21	Oluşturulmuş
Sinop	Belirtilmiş	7	22	Oluşturulmuş
Bilecik	Belirtilmiş	7	21	Oluşturulmuş
Kırşehir	Belirtilmiş	7	21	Oluşturulmuş
Karabük	Belirtilmiş	7	20	Oluşturulmuş

Tablo 5.7'ye dair veriler yorumlandığında: Bütün il milli eğitim müdürlüklerinin vizyon, misyon ifadelerinin ve temel değerlerinin belirtildiğini görürüz.

Müdürlüklerin stratejik planlarının yine hepsindeki amaç sayısının uyumlu bir şekilde 7 adet olduğu belirlenmiştir. Amaçlarla birlikte verilen hedef ifadelerinin sayısının ise, en az 20 en fazla ise 22 adet olduğu tespit edilmiştir. Burada dikkat çeken nokta, stratejik planlama kılavuzunda amaçlar veya hedef sayıları için herhangi bir sınırlama belirtilmemişken, araştırmamız dahilindeki il milli eğitim müdürlüklerimizin amaç sayılarının aynı, hedef sayılarının çok yakın oluşudur. Burada oluşan durumun sebebinin ise MEB'e ait stratejik plandan kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira MEB stratejik planının Geleceğe Yönelim başlığı altında oluşturulan amaç sayısı 7, hedef sayısı ise 24 tür.

Müdürlüklerin stratejik planlarının Amaç, Hedef, Gösterge ve Stratejiler başlığı altında, bütün hedefler ve amaçlar ile alt stratejiler tablolar şeklinde sunulmuştur.

5.6.5. Maliyetlendirme

Araştırma dahilindeki bütün il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamaları incelendiğinde, planlamaların Maliyetlendirme başlığı altında, bütün hedef ve amaçlara ait tahmini harcama miktarlarının tablolar halinde sunulduğu gözlemlenmiştir. Bu başlık altında dikkat çeken noktalardan biri ise, bütün il milli eğitim müdürlükleri TL bazında tahmini kaynak rakamı vermişken, Kırşehir il milli eğitim müdürlüğü “tam veriye ulaşmanın mümkün olmadığını” ifade ederek, diğer yılları 2018 bütçesine endeksli olarak, %10 artışlı olarak vermiştir.

5.7. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarına Ait Bölümlerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde il milli eğitim müdürlüklerine ait stratejik planların bölümlerinin alt başlıkları ele alınıp analizleri yapılacaktır.

5.7.1. Hazırlık Aşamaları

Araştırmamız dahilindeki il milli eğitim müdürlüklerinin tamamının, bu başlık altında Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun çalışmalar yaptığı tespit edilmiştir. Kurumların planları incelendiğinde ufak tefek farklar olsada genel olarak hazırlık programından bahsedildiği ve planlama kurullarının oluşturulduğu gözlemlenmiştir.

Kilis il milli eğitim müdürlüğü stratejik planının hazırlık aşamasında, hazırlığa dair detaylı bir anlatım yapmıştır. Strateji planlama kurulunun, hazırlık aşamasında yaptığı planlamayı beş aşamalı olarak ele alıp planladığı anlatılmıştır. Bu aşamalar şunlardır:

* Planlama çalışmalarının sahiplenilmesi

- * Organizasyonun oluşturulması
- * İhtiyaçların tespiti
- * İş planının oluşturulması
- * Hazırlık programının Yapılması şeklindedir.

Kurumun üst yöneticileriyle sürekli toplantılar yapılarak koordineli bir çalışmadan bahsedilmiştir. Çalışmanın bir ekip ruhu olduğu bahsedilen bölümde, stratejik planlama ekibi oluşturulup isim ve ünvan olarak belirtilmesine rağmen bu ekibin oluşumuna olur veren ve toplantılarda rapor sunulduğu söylenen üst kurulun kimler tarafından oluşturduğu belirtilmemiştir. Ayrıca bu aşamada stratejik planın nasıl oluşturulduğuna dair özet bir akışta verilmiştir.

Gümüşhane il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik planlamada hazırlık aşaması başlığında planlamanın genel bir çerçevesi çizilmiş, genel bir harita gibi plan anlatılmıştır. Oluşturulan kurullardan strateji geliştirme kurulunun hangi birimlerden oluşturulduğu anlatılırken bu birimlerdeki kişi isimleri belirtilmemiştir. Buna rağmen stratejik planlama ekibi tablo halinde detaylı bir anlatımla isim ve görev birimi olarak belirtilmiştir.

Artvin il milli eğitim müdürlüğü stratejik planının hazırlık aşamasında planlamanın oluşması için gerekli yasal çerçeveyi anlatarak sunuma başlamıştır. Detaylı bir hazırlık aşaması anlatımından sonra planlamanın hangi aşamalardan oluşturduğu ve bu aşamalara dair çalışmalarından birkaç cümle ile bahsedilmiştir. Bu şekilde planlamanın genel hatlarıyla anlatımı sağlanmıştır. Bu başlık altında stratejik geliştirme kurulu üyeleri isim ve çalışma birimi olarak tablo halinde sunulmuştur. Aynı şekilde strateji planlama ekibi tablo halinde isim ve çalışma birimi olarak sunulmuştur. Ayrıca müdürlük planlamanın genel profilini, stratejik plan hazırlama modeli adlı bir şekilde de desteklemiştir.

Çankırı il milli eğitim müdürlüğü stratejik planlamasının hazırlık bölümünü detaylı bir şekilde anlatmıştır. Fakat bu bölümde bazı eksik noktalar tespit edilmiştir. Bunlar ise kurulan ekip ve kurullardan bahsedilmesine rağmen bu ekip ve kurullara dair herhangi bir isim veya görev bilgisi verilmemiştir. Yani strateji geliştirme kurulu ve strateji planlama ekibine dair bilgi sunulmamıştır. Yinede bu başlık altında gerekli yönetmelik ve mevzuatlardan bahsedilip planlamanın genel çerçevesinden bahsedilip bu başlığın son bölümünde de stratejik planlama modeli şekil olarak sunulmuştur.

Bartın il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik planlamanın hazırlık bölümü bir SP Hazırlık Şeması ile başlamaktadır. Şemadan sonra detaylı anlatımın yapıldığı hazırlık aşaması planın genel hatlarıyla özetini sunmaktadır. Planlamanın en dikkat çeken kısmı ise oluşturulan ekip ve kurullardır. Oluşturulan ekip ve kurullar tablo halinde kişi isimleri ve görevler belirtilerek verilmiştir. Ayrıca dikkat çeken bir diğer nokta ise stratejik planlama üst kurulu ve strateji belirleme ekibinin yanında birde strateji koordinasyon ekibinin oluşturulup net bir şekilde sunulmasıdır.

Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planı hazırlık bölümü başarılı bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma, planlamanın dayanağı olan yasal mevzuatın anlatımıyla başlamıştır. Burada dikkat çeken bir nokta ise genelge ve hazırlık programı ile ekip ve kurulların ayrı başlıklar altında ele alınmasıdır. Başlık altındaki anlatım detaylı ve açıklayıcı olmuştur. Ayrıca oluşturulan ekip ve kurullar tablolar halinde kişi isim ve görevleri şeklinde sunulmuştur. İl stratejik plan üst kurulu ve il stratejik plan üyelerine ait tablolar ayrı ayrı verilmiştir. Bu çalışmaya ilaveten hazırlık aşamasında dikkat çeken bir hususta hazırlık başlığının sonunda birde çalışma takviminin sunulmuş olmasıdır.

Sinop il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik planlamanın hazırlık bölümünde, kılavuza uygun, başarılı bir çalışma ortaya çıkarılmıştır. Planlamaya dair yasal mevzuattan bahsedildikten sonra hazırlık çalışması kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler detaylı bir şekilde maddeler halinde sunulduktan sonra, genelge ve hazırlık başlığı altında da küçük bir açıklamaya yer verilmiştir. Daha sonra planlamaya ait oluşum şeması ve planlama modeli ayrı ayrı şekillerle verilmiştir. Oluşturulan kurullardan stratejik planlama üst kurulunun oluşturulduğundan bahsedilmiş fakat kurula dair detaya yer verilmemiştir. Buna rağmen oluşturulan stratejik planlama ekibindeki kişi isimleri ve görevleri tablo halinde detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Bilecik il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik planlamanın hazırlık bölümü incelendiğinde bu başlık altında planlamanın detayına ait önemli bilgilerin özveriyle anlatıldığı tespit edilmiştir. Kılavuza uygun şekilde hazırlanan çalışmada, planlamanın oluşum aşamasından yasal mevzuata, oluşturulan kurullardan çalışma takvimine kadar ayrıntılara yer verilen bölümde Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği 7 amaç doğrultusunda oluşturulan hedeflere kadar bütün ayrıntılar anlatılmıştır. Ayrıca anlatılan konular bir karışıklığa yol açmayacak şekilde başlıklar altında verilmiştir. Hazırlık aşamasına dair detaylar stratejik plan oluşum şeması ve stratejik planlama modeli isimleriyle verilen iki şekille de desteklenmiştir. Şekiller açık ve anlaşılır niteliktedir. Planlamaya ait geliştirme

kurulu ve planlama ekibi de, ekip ve kuruldaki kişilerin isim ve görevleriyle birlikte tablolar halinde sunulmuştur.

Kırşehir il milli eğitim müdürlüğü stratejik planı incelendiğinde hazırlık başlığı altında detaylı bir anlatım söz konusudur. Gerekli yasal mevzuat ve kanunlardan bahsedildikten sonra giriş yapılan hazırlık bölümünde en dikkat çeken nokta ise bu bölümde yer alan detayların nerdeyse cümle cümle aynı olacak şekilde Kilis il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik planına ait hazırlık bölümündeki ifadelerle aynı olmasıdır. Planlamanın beş aşamalı şekilde ele alındığının ve bu aşamaların maddeler halinde aynı olmasının yanında bu başlık altındaki paragrafların cümlelerinin dahi aynı olması bu bölümlerin alıntı yapıldığının en büyük belirteçidir.

Karabük il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik planın hazırlık aşaması incelendiğinde dikkat çeken ilk şey diğer iller kadar detaylı bir anlatımın olmamasıdır. Zira hazırlık başlığı diye bir başlık bulunmayan planlamada hazırlığa ait cümleler planlamanın giriş başlığı altında sunulmuştur. Planlamanın anlatıldığı, yasal dayanak ve mevzuatların verildiği giriş kısmında planlamanın nasıl yapıldığına dair anlatımda mevcuttur. Program içeriğinin maddeler halinde verildiği başlık altında oluşturulan strateji geliştirme kurulu ve strateji planlama ekibi ise hangi birimlerden oluşturulduğuna dair bilgilerle anlatılmasına rağmen kurul ve ekip üyelerinin isimlerine yer verilmemiş ve bu ekip ile kurul tablo şeklinde sunulmamıştır. Kırşehir, Sinop ve Iğdır il milli eğitim müdürlüklerinin de kullandığı aynı stratejik planlama modeli ile desteklenen çalışma, bu model ile sonlandırılmıştır.

5.7.2. Kurumsal Tarihçeler

Stratejik planlamaların kurumsal tarihçe başlıkları incelendiğinde, aşağıdaki Tablo 5.8.'de sunulan durumla karşılaştığımızı söyleyebiliriz. Kurumsal tarihçe başlıklarının içinde, genel hatlarıyla şehir tarihçeleri, il milli eğitim kurumu tarihçesi ve kurum bünyesi gelişimi tarihçeleri karşımıza çıkmaktadır. Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre kurumsal tarihçeler, kısa ve öz bir anlatımla bir sayfayı geçmeyecek şekilde oluşturulmalı ve idare ne zaman ve hangi ihtiyaçlara binaen kurulduğunu ifade etmelidir. Birçok ilde şehir tarihçeleri ekstradan verilmiş olmasına ve uygulamada iller arasında küçük farklar tespit edilmiş olmasına rağmen, şekil açısından kılavuza uymayan bir çalışma tespit edilememiştir.

Tablo 5. 8. Kurumsal Tarihçeler

İller	Şehir Tarihçesi	Kurum Tarihçesi	Kurum Bünyesi Tarihçesi
Kilis	-	-	X
Gümüşhane	-	X	-
Artvin	X	-	X
Çankırı	X	-	X
Bartın	-	-	X
Iğdır	-	X	-
Sinop	X	-	X
Bilecik	X	X	-
Kırşehir	X	X	X
Karabük	-	X	X

Kilis il milli eğitim müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik plan incelendiğinde, kurumsal tarihçe başlığı altında üç aşamalı bir anlatımın söz konusu olduğu gözlenmektedir bu üç aşama ise: İlkokul, Ortaokul ve Lise düzeyinde gelişim başlıkları altında anlatılmıştır. Bu başlıklar altında kurum bünyesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinin tarihçeleri detaylı şekilde anlatılmış olmasına rağmen il milli eğitim müdürlüğünün kendisine ait bir tarihçeden bahsedilmemiştir. Ayrıca başlık altında Kilis iline ait bir tarihçeye de rastlanmamıştır.

Gümüşhane il milli eğitim müdürlüğünün stratejik planında, hazırlanmış olan kurumsal tarihçe olabildiğince kısa ve kısırdır. Şehir tarihçesinin ve kurum bünyesine bağlı eğitim kurumlarına ait de herhangi bir tarihi bilginin verilmediği bu bölümde, sadece il milli eğitim müdürlüğüne ait tarihçeden ve müdürlüğe ait bina yapısından dört cümle ile kısa bir şekilde bahsedilmiştir.

Artvin il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik planlamanın kurumsal tarihçe başlığı incelendiğinde karşımıza çok geniş bir kurum bünyesi tarihçesi çıkmaktadır. 1551 yılından

başlanarak anlatılan kent tarihi Trabzon Salnamesi ve Erzurum Salnameleriyle desteklenmiştir. Bu salnamelerde milli eğitim bünyesindeki çeşitli medreselerden bahsedildiği gibi Ermeni okulundan, Hıristiyan okuluna kadar geniş bir yelpazede kent tarihindeki eğitim kurumları anlatılmaya çalışılmıştır. Tarihçe cumhuriyet dönemi okuryazarlık oranıyla devam ederek en son 2018 yılındaki milli eğitim müdürlüğü bünyesindeki okul öğretmen ve öğrenci sayıları verilerek tamamlanmıştır. Burada dikkat çeken nokta milli eğitim müdürlüğüne ait başlı başına bir tarihçeden bahsedilmemiş olmasıdır.

Çankırı il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik plan incelendiğinde, planlamanın kurumsal tarihçe başlığı altında kent tarihi antik dönemden başlanarak anlatılmış ve kent tarihi anlatımına geniş bir yer verilmiştir. Müdürlük bünyesindeki eğitim kurumlarına dair 1936 yılından itibaren verilen bilgilerle en son 2019 yılına ait verilerle tarihçe tamamlanmıştır. Bu planlamada da il milli eğitim müdürlüğüne ait başlı başına bir tarihçe verilmemiştir.

Bartın il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik planlamanın kurumsal tarihçe başlığı altında ele alınan değerlendirme incelendiğinde, karşımıza milli eğitim müdürlüğü bünyesindeki okulların, kısa bir tarihçesinin ve bu okullarda görev yapan bazı müdürlerin isimlerinin verildiği görülür. Buradaki kısa bilgilerden sonra 1926-1927 yıllarına ait kurumsal bilgi verilmiş ve ilginç bir şekilde 1933-1934 yıllarına ait okul sayıları verilerek tarihçe bu yıllarda sonlandırılmıştır. Tarihçe kısmında kurumun kendisine ait ve kent tarihçesine ait herhangi bir bilgi verilmemiştir.

Iğdır il milli eğitim müdürlüğü hazırlamış olduğu stratejik planın kurumsal tarihçe başlığında başarılı bir kurum tarihçesi anlatımı yapmıştır. Burada tam manasıyla il milli eğitim müdürlüğü geçmişi ele alınmıştır. 1980 yılında bir ilkokulun bahçesinde baraka diye tabir edilen, derme çatma bir binada çalışmasına başladığı anlatılan kurumun, hangi isimler altında, hangi illerin bünyelerine bağlı olarak hizmet verdiği de yıllarıyla birlikte verilmiştir. Kurum tarihçesi, bugüne kadar kaç milli eğitim müdürünün görev yaptığı ve hatta ilçe milli eğitim müdürlüğü ismi altındaki dönemde, görev yapan ilk müdürünün ismi dahi verilerek güçlendirilmiştir. Kurumsal tarihçe en son olarak şimdiki müdürünün ismi ve görev süresi verilerek sonlandırılmıştır. Bu başlık altında Iğdır il tarihçesine ve milli eğitim bünyesindeki kurumların tarihçelerine yer verilmemiştir.

Sinop il milli eğitim müdürlüğü stratejik planlaması incelendiğinde planlamanın kurumsal tarihçe bölümü kent tarihi anlatımıyla başlamaktadır. Şehrin tarihi 1920 yılından

başlanarak anlatılmış ve devamında şehrin eğitime verdiği önemden kurtuluş savaşı zor dönemlerinde dahi vazgeçmediği anlatılmıştır. Hatta Mustafa Kemal Atatürk'ün kurtuluş savaşını başlatmak üzere çıktığı yolda 18 Mayıs 1919 da şehrin limanına uğradığı ve buradan hareketle Samsun'a geçtiği anlatılmıştır. Burada verilen önemli bir detay ise Mustafa Kemal Atatürk'ün Sinop'a ikinci kez gelişinde bir ilköğretim okulu bahçesinde harf inkılabını başlatması olayının anlatılmasıdır. Kurumsal tarihçe başlığının son paragrafında il milli eğitim müdürlüğü binasına ait tek cümlelik bir detay ve müdürlük bünyesinde çalışan sayısı verilerek tarihçe tamamlanmıştır.

Bilecik il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik planın, kurumsal tarihçe başlığı incelendiğinde, karşımıza diğer müdürlüklerde olmayan, kent tarihi ve kurum tarihi olarak iki başlık çıkmaktadır. Kurumsal tarihçe başlığı adı altında önce kent tarihi, antik çağdan başlanılarak anlatılmış ve cumhuriyet tarihine kadar değinilmiştir. Bahsedilen ikinci başlık ise Bilecik il milli eğitim müdürlüğü tarihçesidir. Bu başlık altında müdürlüğe ait tarihçe detaylıca anlatılmış, Şeyh Edebali dergâhının geçmişteki ve günümüzdeki öneminden bahsedilmiştir. Başlığın son bölümünde kurumun hizmet verdiği binalar kurumsal tarihçeye uygun olarak kronolojik bir sıra ile anlatılmıştır. Kurum bünyesinde müdürlüğe bağlı personel ve diğer kurumlardan ve bunların tarihçelerinden bahsedilmemiş olması da kurumsal tarihçe başlığının dikkat çeken detaylarından olmuştur.

Kırşehir il milli eğitim müdürlüğüne ait kurumsal tarihçe önce şehrin detaylıca tarihinin anlatılmasıyla başlamaktadır. Detaylı kent tarihi 1867 yılından itibaren anlatılırken il milli eğitim müdürlüğü tarihçesine de bir paragrafla değinilmiş ve müdürlüğün kuruluş tarihçesi verilmiştir. Kurum bünyesinde hizmet veren eğitim yuvalarının anlatıldığı tarihçe, stratejik planın 2019-2023 planlaması olmasına rağmen, 2014 yılındaki eğitim veren kurum sayısının verilmesiyle tamamlanmıştır.

Karabük il milli eğitim müdürlüğüne ait stratejik planlama incelendiğinde kurumsal tarihçe başlığı adı altında, başlığa uygun bir şekilde kurumun tarihçesi anlatılarak başlanmıştır. İl milli eğitim müdürlüğünün hizmete başlama yılı ve başladığı hizmet binaları detayı verildikten sonra kurum bünyesi tarihçesi ve verileri anlatılmıştır. Derslik sayıları ve personel sayıları verildikten sonrada şehir tarihi anlatılmış ve detaylandırılmıştır. Bu şekilde tarihçe başlığı tamamlanmıştır.

5.7.3. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında yayımlanan, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre yapılması gereken, Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirmesine dair çalışma, Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğü hariç diğer tüm müdürlüklerce yapılmıştır. Ayrıca Çankırı İl Milli Eğitim Müdürlüğü, değerlendirme başlığını oluşturmasına rağmen, içeriği kılavuza uygun bir şekilde hazırlamayı yeterli olmayan bir çalışma oluşturmuştur.

Kilis il milli eğitim müdürlüğüne ait 2019-2023 stratejik planı incelendiğinde, Uygulanmakta Olan Stratejik Planlamanın değerlendirmesi başlığı altında bir çalışmanın yapılmadığı ve bu stratejik planda böyle bir başlıktan bahsedilmediği tespit edilmiştir. Bu durumda Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun bir çalışma oluşturmamıştır.

Gümüşhane İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlamasında uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirmesi başlığı altında 2015-2019 stratejik planı değerlendirmeye alınmış stratejik amaç ve hedeflerin Eğitim Öğretime Erişim, Eğitim ve Öğretimde Kalite ve Kurumsal Kapasite temalı üç ana çerçevede oluşturulduğundan bahsedilmiştir. Bu doğrultuda planlamadaki hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı anlatılmış ve yapılan tespit sonucunda bütün hedeflere ulaşılmadığı belirlenmiştir.

Artvin il milli eğitim müdürlüğü stratejik planlamasında uygulanmakta olan stratejik planlama değerlendirme başlığı 2015-2019 stratejik planının değerlendirmesi olarak ele alınmış ve bu müdürlükte tıpkı Gümüşhane il milli eğitim müdürlüğü gibi, planlamasını üç ana temada oluşturduğunu belirterek değerlendirmeye başlamıştır. Daha sonra performanslara ait göstergelere ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığı anlatılmıştır. Burada bazı göstergelere ulaşamadığı bazılarında ise belli ölçülerde ulaşılabilirdiği açıkça anlatılmıştır. Değerlendirmenin son paragrafında 2019-2023 stratejik planına atıfta bulunularak benzer hedeflerin oluşturulduğu, fakat çeşitlilik itibarıyla farklılık arz ettiği ifade edilerek değerlendirme tamamlanmıştır.

Çankırı İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ait stratejik planlamada uygulanmakta olan stratejik planlama değerlendirmesi başlığı incelendiğinde karşımıza kısır bir değerlendirme çıkmaktadır. Burada yapılan değerlendirmede Gümüşhane ve Artvin il milli eğitim değerlendirmelerinde olduğu gibi 2015-2019 stratejik planının üç ana temada oluşturulduğu söylenmiştir. Daha sonra bu üç ana tema doğrultusunda oluşturulan hedef ve amaç sayıları

verilmiştir. Fakat bu amaç veya hedeflere ne kadar ulaşıldığına dair bir bilgi verilmemiş ve değerlendirme yapılmamıştır. Sadece bir göstergede iyileşme olduğuna değinilip 2019-2023 stratejik planına atıf yapılarak değerlendirme sonlandırılmıştır.

Bartın İl Milli Eğitim müdürlüğüne ait stratejik planlamanın uygulanmakta olan stratejik plan değerlendirmesi başlığı incelendiğinde karşımıza Gümüşhane, Artvin ve Çankırı il milli eğitim müdürlüklerinin de kullandığı bir paragraf çıkmaktadır. Bu paragrafta diğer müdürlüklerinde kullandığı 2015-2019 stratejik planının üç ana tema üzerine oluşturulduğu cümlesi göze çarpmaktadır. Planlamaya dair herhangi bir değerlendirmeye uzun uzadıya yer verilmezken, sadece bir göstergede iyileşme, bir göstergede ise yetersizlik tespitinden bahsedilip, 2019-2023 stratejik planında bu yetersizlik görülen gösterge üzerine çalışma yapılacağı planlandığı anlatılarak değerlendirme sonlandırılmıştır.

Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ait stratejik planlamanın, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirmesi başlığı incelendiğinde, karşımıza son derece başarılı bir değerlendirme çıktığını söyleyebiliriz. 2015-2019 stratejik planında yapılan çalışmalar diye başlayan değerlendirmeler ulusal düzeyden, uluslar arası düzeye kadar ayrıntılarıyla anlatılmıştır. Projelerin, hizmet içi eğitimlerin, okullaşma oranlarının, teknolojik hedeflerin ayrıntılı şekilde ele alındığı değerlendirmede dikkat çeken bir husus ise 2017 yılında performans programı gerçekleşmesinin maliyet öngörüsünün gayet başarılı düzeyde olduğunun ifade edilmesidir. Baştan sona tam bir değerlendirme özelliği taşıyan başlık altında 2019-2023 stratejik planına da atıf yapılarak, bu yıllarda bir önceki planlamada yer alan hedeflere geliştirilerek ulaşılabileceği özgüvenli bir şekilde ifade edilmiştir. Değerlendirmede vurgu yapılması gereken en önemli nokta, kurumun üstün ve zayıf yönlerini göz önüne alarak yeni stratejiler belirlediği ifadesidir.

Sinop İl Milli Eğitim müdürlüğü stratejik planında uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirmesi başlığı incelendiğinde genel olarak başarılı bir değerlendirme yapıldığını söyleyebiliriz. Gümüşhane, Artvin, Çankırı ve Bartın il milli eğitim müdürlüklerinin değerlendirmelerinde yer alan 3 ana tema Sinop il milli eğitim müdürlüğünde de konu edilmiştir. Buradaki fark şu olmuştur : Sinop il milli eğitim müdürlüğü her temayı ayrı ayrı ele alarak hangi temada kaç amaç, hedef ve performans göstergesi olduğunu yazmıştır. Daha sonra bu hedeflerden hangilerine neden ulaşılmadığına dair faaliyet raporlarının hazırlandığının belirtildiği değerlendirmeden, bazı hedeflere ulaşılmadığı sonucu çıkarılmaktadır. Buna rağmen sayısal verilerle desteklenen değerlendirme, tatmin edici bulunmuştur. Burada dikkat çeken nokta ise şimdiye kadar analizi yapılan illerin tamamının

değerlendirme başlığı altında 2019-2023 stratejik planlamasına atıf yapılmışken, Sinop il milli eğitim müdürlüğü böyle bir atıfta bulunmamıştır.

Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu stratejik planın analizinde ele alınan, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirmesi başlığı altında detaylı bir değerlendirmenin yapıldığı ilk göze çarpan unsur olduğunu söyleyebiliriz. Müdürlük tıpkı daha önce analizi yapılan illerden Gümüşhane, Artvin, Çankırı, Bartın ve Sinop illerinde olduğu gibi planlamanın üç ana tema etrafında oluşturulduğundan bahsetmiştir. Başlık altında önce 2015 yılında planlamanın uygulamaya girdiği anlatılmış ve daha önce analizi yapılan illerde rastlanmayan bir değerlendirme olarak, bu planlamanın bir kez güncellendiğine dair bilgi, bu başlık altında verilmiştir. Performans göstergeleri hakkında nerdeyse teker teker açıklama yapılan değerlendirmede, göstergelere neden ulaşılmadığına dair bilgilerin verilmiş olması da tıpkı yapılan güncellemede olduğu gibi, planlamanın takibinin başarılı bir şekilde yapıldığının göstergesidir. Değerlendirmede dikkat çeken noktalardan biride 2019-2023 stratejik planına atıf yapılırken, tıpkı Iğdır il milli eğitim müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu planlamada olduğu gibi, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ele alınarak yeni performans göstergelerinin oluşturulacağına dair bilgi verilmesi olmuştur.

Kırşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planı incelendiğinde, uygulanmakta olan stratejik plan değerlendirme başlığı altında göze çarpan ilk ifadeler: Gümüşhane, Artvin, Çankırı, Bartın, Sinop ve Bilecik illerinde de olduğu üzere “Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planına uygun olarak 3 tema olarak dizayn edilmiştir” cümlesi olmuştur. Bu ifadeden sonra 2015-2019 stratejik planının amaç, hedef ve gösterge sayıları verilip hemen bu amaç hedef ve göstergelerin gerçekleşme oranlarının anlatımına geçilmiştir. Detaylı bir değerlendirme yapılarak plan kapsamlı bir şekilde değerlendirilerek, 2019-2023 stratejik planına atıfla tamamlanmıştır.

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu stratejik planlama incelendiğinde, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirme başlığında kısır bir değerlendirme yapıldığını gözlemlemekteyiz. Gümüşhane, Artvin, Çankırı, Bartın, Sinop, Bilecik, Kırşehir il milli eğitim müdürlüklerinin planında olduğu gibi yine 3 tema üzerine oluşturulmuş bir planlamadan bahsedilmiştir. Araştırmamıza dahil olan ve bu ifadeyi kullanan 8. il Karabük olmuştur. Değerlendirmeye baktığımızda, “geleceğe yönelim bölümü; eğitim ve öğretime erişim, eğitim ve öğretimde kalite ve kurumsal kapasite olmak üzere üç tema halinde yapılandırılmıştır” kalıp ifadesinden sonra 2015-2019 stratejik planının yüzeysel bir

değerlendirmesine geçilmiştir. Burada birkaç göstergenin ulaşılma düzeyi anlatılıp, son paragrafta 2019-2023 stratejik planına atıfta bulunularak değerlendirme tamamlanmıştır.

5.7.4. Mevzuat Analizi

Araştırmamıza konu olan illerin stratejik planlarının mevzuat analizi başlıkları incelendiğinde karşımıza birkaç farklı yazım tarzının çıktığını görmekteyiz. Bu başlık altındaki farklı yazım tarzları şunlardır:

- Sadece yasal mevzuatın verildiği planlar,
- Yasal mevzuata çok az değinilip MEM görev ve sorumluluklarının anlatıldığı planlar,
- Yasal mevzuata ve mevzuata dair geniş açıklamalara yer verildikten sonra görev ve sorumlulukların verildiği planlar,
- Mevzuat analizi tablo halinde yapılmış olan planlar.

Bu farklı yazım tarzlarının oluşum nedeninin ne olduğu tespit edilememiştir fakat milli eğitim bakanlığına ait stratejik planlama incelendiğinde birçok il milli eğitim müdürlüğünün bu planlamayı örnek alarak mevzuat analizi başlığını oluşturduğunu görürüz. Milli Eğitim Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu stratejik planlamada mevzuat analizi kısa bir yasal mevzuat anlatımından sonra bakanlığın görev ve sorumluluklarının anlatımı ile tamamlanmıştır. Ancak Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda ise mevzuat analizi anlatılırken burada kullanılması gereken mevzuat analizi tablosundan yararlanılması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Araştırmamıza konu olan illerin stratejik planları incelendiğinde ise bu tabloyu sadece Artvin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün kullanmış olduğu tespit edilmiştir. Diğer il müdürlükleri mevzuat analizi başlığını oluşturup, birtakım mevzuatları planlamalarında ifade etmiş olsalarda, kılavuza uygun çalışmalar ortaya çıkaramamışlardır.

Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğü Mevzuat Analizi'nde hiçbir açıklama yapılmaksızın geniş ve kapsamlı bir şekilde çeşitli yasa kanun ve mevzuatlar maddeler halinde verildikten sonra, mevzuata dair bazı açıklamalar yapıp, MEM'e ait hizmet alanları ve görevleri, araştırmamıza konu olan iller arasında en kapsamlı olacak şekilde 16 birim başlığı altında verilmiştir.

Gümüşhane İl MEM Mevzuat Analizi'nde, görev yetki ve sorumluluklarının dayandırıldığı toplam dört tane yasal mevzuat verildikten sonra MEM'e ait görev ve sorumlulukları 7 maddede sıralanmıştır.

Artvin İl MEM Mevzuat Analizi'nde Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'ndaki tabloya göre mevzuat analizi yapan tek il müdürlüğü Artvin'dir. Başlık altında; Yasal Yükümlülük, Dayanak, Tespitler, İhtiyaçlar konulu tablo oluşturularak kapsamlı bir mevzuat analizi yapılmıştır.

Çankırı İl Milli Eğitim Müdürlüğü Mevzuat Analizi'nde birer cümlelik iki ayrı paragraf halinde kısır bir açıklama yapılarak, sadece basit bir şema üzerinde, çalışmalara dayanak olan mevzuatlar verilmiştir. Şemaya dair herhangi bir açıklama yapılmamıştır.

Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü Mevzuat Analizi'nde Geniş bir yasal tanımlama ve anlatım yapıldıktan sonra, MEM'e ait görev ve sorumluluklar 12 madde olarak verilmiştir.

İğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü Mevzuat Analizi'nde kapsamlı ve geniş bir yasal mevzuat verildikten sonra MEM görev ve sorumlulukları maddeler halinde sıralanmıştır.

Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlamasında mevzuat analizi başlığı altında, müdürlüğün yetki ve sorumluluklarına dair dayanak oluşturan, kısa bir yasal mevzuat anlatımından sonra, maddeler halinde il milli eğitim müdürlüğünün görev ve sorumluluklarını vermiştir.

Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü Mevzuat Analizi'nde, yasal mevzuat detaylı ve açıklayıcı bir dille anlatıldıktan sonra MEM görev ve sorumlulukları maddeler halinde sıralanmıştır. En sonda ise MEM iş ve işlemlerine yasal dayanak olarak kabul ettiği yasa, kanun ve yönetmelik gibi genel dokümanlar başlığı altında tablolaştırılarak tamamlanmıştır.

Kırşehir İl MEM stratejik planlamasında, hiçbir açıklama yapılmaksızın sadece yasa, kanun, yönetmelik vb. gibi dokümanlar maddeler halinde sıralanmıştır.

Karabük İl MEM stratejik planlamasında, yasal mevzuat kısa bir paragraf halinde anlatıldıktan sonra, başlıklar halinde MEM birimlerinin görev ve iş bölümleri detaylıca anlatılarak mevzuat analizi tamamlanmıştır.

5.7.5. Üst Politika Belgeleri Analizi

Araştırmamıza konu olan illerin stratejik planlarına ait üst politika belgeleri analizi başlığı incelendiğinde, karşımıza yine birkaç farklı uygulama çıkmaktadır. Bu uygulamalara baktığımızda aslında il MEM'lerin genel olarak bu başlığı hazırlarken Milli Eğitim Bakanlığı'na ait stratejik planı örnek aldığını görmekteyiz. Hatta il MEM'ler bu durumu açıkça ifade etmişlerdir.

Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygunluk açısından ise il MEM'lerden tamamının çalışmayı yaptığı fakat çalışmaların kılavuza uygun olmadığı tespit edilmiştir. Sadece Artvin ilinin stratejik planında, üst politika belgeleri analizine ait tablonun bu kılavuz esas alınarak oluşturulduğunu, fakat burada da tablonun yanlış kullanıldığını görmekteyiz.

İl Milli Eğitim Müdürlüklerine ait stratejik planların üst politika belgeleri analizlerinde uygulama olarak:

- Kısa bir açıklama yapıp, üst politika belgelerini, Temel Üst Politika Belgeleri ve Diğer Üst Politika Belgeleri diye iki bölümlü tablo halinde sunan iller,
- Sadece açıklama yapıp üst politika belgelerini sunmayan iller,
- Açıklama yapmadan doğrudan, Temel Üst Politika Belgeleri ve Diğer Üst Politika Belgeleri diye tablo sunan iller,
- Açıklama yapıp, tablosuz bir şekilde birkaç tane üst politika belgesi sunan iller.

Şeklinde dört farklı uygulama görmekteyiz. İllere ait stratejik planları bu uygulamalar doğrultusunda teker teker incelediğimizde karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır:

Kilis, Çankırı, Iğdır, Sinop, Bilecik ve Kırşehir İl Milli Eğitim Müdürlükleri planlamalarında üst politika belgeleri analizi yaparken, politika belgelerine dair kısa bir açıklama yapıp daha sonra, Temel Üst Politika Belgeleri ve Diğer Üst Politika Belgeleri bölümlerinden oluşan tabloyu sunmuşlardır. Bu tablolarda dikkat çeken ortak üst politika belgeleri ise MEB stratejik planları ve MEB 2023 Vizyon Belgesi olmuştur.

Bartın İl MEM stratejik planında hiçbir açıklama yapmadan, Temel Üst Politika Belgeleri ve Diğer Üst Politika Belgeleri bölümlerinden oluşan tabloyu paylaşmıştır.

Gümüşhane İl MEM stratejik planında ise, kısa bir açıklama yapıp, daha sonra tablosuz bir şekilde bazı üst politika belgeleri diye dört belge sunmuştur.

Artvin İl MEM'e ait stratejik plandaki Üst Politika Belgeleri Analizi en dikkat çeken analiz olmuştur. Çünkü müdürlük planlamanın bu bölümünde doğru bir yol izlemiş, Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu örnek almış fakat kılavuzda yer alan tabloyu ne yazık ki doğru kullanamamıştır. Kılavuzda yer alan ve kullanılabilir örnek tablo üç başlık şeklinde oluşturulmuşken Artvin İl MEM tabloyu iki başlık altında kullanmıştır. Bu durumun daha iyi anlaşılabilirliğini sağlamak adına, aşağıda Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama

Kılavuzundaki tablo, aşağıda Tablo 5.9. olarak ve Artvin İl MEM'in Stratejik Planındaki tablo ise yine aşağıda, Tablo 5.10. olarak verilmiştir.

Tablo 5. 9. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	<ul style="list-style-type: none">• 249, 251, 252, 255, 276, 313, 314, 315, 445 ve 452 numaralı politika paragrafları• İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesi Programı Eylem Planı - 7. Eylem	<ul style="list-style-type: none">• Kadın istihdamının artırılması
Ulusal İstihdam Stratejisi Eylem Planı (2014-2016)	<ul style="list-style-type: none">• Özel Politika Gerektiren Grupların İstihdamının Artırılması, 1. Politika	<ul style="list-style-type: none">• Kadınların işgücüne katılma oranı ve istihdamının artırılması• Kayıt dışı istihdam ile mücadele edilmesi

Kaynak: (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2018)

Tablo 5. 10. Artvin İl MEM Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Temel Üst Politika Belgeleri	İlgili Bölüm/Referans
MEB 2019-2023 Stratejik Planı	Artvin Valiliği 2019-2023 Stratejik Planı
Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu	Artvin Belediyesi 2019-2023 Stratejik Planı
2019-2021 Orta Vadeli Program	
MEB Kalite Çerçevesi	
2017-2023 Öğretmen Strateji Belgesi	
2017-2018 MEB İstatistikleri	
OECD 2018 Raporu	

Kaynak: <https://artvin.meb.gov.tr/www/2019-2023-artvin-il-milli-egitim-mudurlugu-stratejik-plani/icerik/2539> Erişim Tarihi: 10.05.2022

Karabük İl MEM ise Stratejik Planında Üst Politika Belgeleri Analizi yaparken kısa bir açıklama yapmış ve hiçbir üst politika belgesi paylaşmadan sadece, “Dolayısıyla MEB Stratejik Planı ve Vizyon Belgesi hazırlanırken referans alınan üst politika belgeleri de Müdürlüğümüz planının üst politika belgeleri olarak değerlendirilmelidir” ifadesini kullanmıştır.

5.7.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Araştırmamız dahilinde olan illerin stratejik planlarındaki Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi başlığı altında yapılan analizde, yine il milli eğitim müdürlüklerinin farklı uygulamalar ile karşımıza çıktığını görmekteyiz. Planlamalar teker teker incelendiğinde, Kilis İl MEM'in bu başlık altında bir çalışma yapmadığı, birçok ilinde, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzundaki esaslara uymadığı ve yine büyük bölümünün de bağlı oldukları bakanlık olan Milli Eğitim Bakanlığını örnek olarak Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesini sunduğunu görmekteyiz. Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında yayımlanan, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda, Faaliyet alanları Ürün ve Hizmetlere ait ayrı başlıklar halinde tablo oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. MEB bu duruma uygun planlama hazırlamıştır. Fakat Milli Eğitim Bakanlığı'nı örnek almasına rağmen bazı iller yinede uygulamada hata yapmışlardır. Uygulamada il milli eğitim müdürlükleri arasında küçüklü büyüklü farklılıklar olduğundan dolayı müdürlüklere ait planlamalar tek tek incelenmiştir ve şu sonuçlarla karşılaşılmıştır:

Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı incelendiğinde, bu başlık altında bir çalışma yapmadığı belirlenmiştir.

Gümüşhane İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlamasında MEB ile aynı giriş paragrafını kullanmıştır. Burada müdürlük sadece bakanlık ifadesinin yer aldığı kısımları müdürlüğümüz olarak değiştirmiştir. Diğer cümleler ise aynen alıntılanmıştır. Daha sonra faaliyet alanları tıpkı MEB'de olduğu gibi 8 faaliyet alanı altında toplanmış ve içerikler müdürlüğe uyarlanmıştır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler tablo halinde verilmemiş olsada, başlıklar altında maddeler olarak sıralanmıştır.

Artvin İl MEM bu başlık altında kendine özgü bir giriş paragrafından sonra, Milli Eğitim Bakanlığından farklı olacak şekilde, 7 başlık altında faaliyet alanlarını belirlemiş ve bu alanlara yönelik ürün ve hizmetleri tablo halinde Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun olarak vermiştir.

Çankırı İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planında, MEB'in kullandığı giriş paragrafını müdürlüğe uyarlayarak aynen kullanmış ve müdürlük, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerini tablo halinde sunmak yerine, ilginç bir şekilde bu tablo müdürlüğe ait durum analizi raporunda sunulmuştur demekle yetinmiştir.

Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlamasında, Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmet Belirlemesi başlığı altında, MEB'e ait giriş paragrafını müdürlüğe uyarlayarak aynen

kullandıktan sonra, 8 faaliyet alanı ve bu faaliyet alanlarına ait ürün ve hizmetleri tablo halinde kılavuza uygun bir şekilde vermiştir.

Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlamasının Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi başlığı altında yaptığı ilk açıklama cümlelerini MEB'in stratejik planındaki giriş paragrafıyla hemen hemen aynı olacak şekilde verdikten sonra 7 faaliyet alanı ve bu alanlara yönelik ürün, hizmetler tablosunu sunmuştur. Burada yapılan bir hata açık bir şekilde göze çarpmaktadır. Bu hatanın sebebinin ise, giriş paragrafının bakanlığın stratejik planlamasından alınmasından kaynaklandığı barizdir. Çünkü bakanlık planlamasındaki giriş paragrafında yer alan "...incelenerek bakanlığın hizmetleri tespit edilmiş..." cümlesi alıntılanırken buradaki "bakanlık" ibaresi müdürlük diye değiştirilmediği için sanki il MEM kendisinin değil de bakanlığın hizmetlerini tespit etmiştir gibi ilginç bir durum ortaya çıkmıştır.

Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlamasında, bakanlığın stratejik planındaki Faaliyet Alanları başlığı altındaki paragrafı müdürlüğe uyarlamaya çalışarak aynen kullanmıştır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlere ait tablonun verilmediği bu bölümde dikkat çeken hata tıpkı Iğdır il MEM'de olduğu gibi "bakanlığın hizmetleri tespit edilmiştir" cümlesinin aynen kullanılması olmuştur.

Bilecik İl MEM başlık altında kullandığı ilk paragrafta faaliyet alanlarının belirlenmesinde bakanlığın faaliyet alanlarının dikkate alındığını özgün cümlelerle ifade etmiş daha sonra bu 8 faaliyet maddeler halinde verilmiştir. Fakat faaliyetlere ait hizmet ve ürünler verilmemiş, tablo halinde bir sunum yapılmamıştır.

Kırşehir İl MEM'in faaliyet alanları ile ürün hizmet analizinde birtakım farklı bulgular elde edilmiştir. Öncelikle MEM diğer birçok müdürlüğün yaptığı gibi başlık altındaki giriş paragrafını MEB'den uyarlamıştır ve faaliyet alanlarını alt alta başlıklar halinde, kapsamlı bir şekilde vermiştir. Burada ilginç olan nokta, "faaliyet alanları ve sunulan hizmetler Tablo 6' daki gibidir" ibaresinin kullanılmasına rağmen burada bir tablonun kullanılmayıdır. Ayrıca planlamanın Grafikler Şekiller ve Tablolar başlığında, Tablo 6 Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı Tablosu olarak isimlendirilmiştir. Planlama içinde Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı Tablosu araştırıldığında ise bu verinin tablo olarak değil, bir şema olarak Şema 11'de verilmiş olduğu belirlenmiştir.

Planlama da yapılan bir hatanın birkaç bölüme yansımış olması dikkat çekicidir. Profesyonelce hazırlanması gereken bir planlamada elbette böyle bir hatanın olmaması

gerekir. Bu tip bir hatanın yinede ihtimal dahilinde olabileceği düşünülduğünde, planlamaların ne kadar takip edilip kontrol edildiği veya hangi aralıklarla güncellendiği sorusu akıllara takılmaktadır.

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi başlığı altında, bir cümleden oluşan bir paragraflık kısa bir açıklama yapıp, yedi adet faaliyet alanı belirlendiği ifade edilmiştir. Faaliyet alanlarına ait hizmetlerinin ve ürünlerin belirlenmediği bu bölümde müdürlük, stratejik planlama kılavuzunda belirtildiği şekilde bir tabloda kullanmamıştır.

5.7.7. Paydaş Analizleri

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna bakıldığında, paydaş analizlerinin stratejik planlama içindeki önemini görmekteyiz. Araştırmamıza konu olan illerin tamamının paydaş analizlerini yaptığı tespit edilmiştir. Fakat yine farklı uygulamaların oluştuğunun ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın planlamasının büyük ölçüde örnek alındığının tespit edildiği analizlerde, kılavuza en yakın uygulamayı, Artvin İl Milli Eğitim Müdürlüğünün yapmış olduğunu söyleyebiliriz.

Kilis İl MEM'in hazırlamış olduğu paydaş analizi incelendiğinde, bu analizin stratejik planlama kılavuzuna uygun hazırlanmaya çalışıldığı göze çarpmakta, fakat çalışmada kolayca kaçılarak tabloların sunulmadığı tespit edilmiştir. Planlamada iç paydaş ve dış paydaşların belirlendiği yöntemler, kılavuza uygun olarak yapılmış fakat bu paydaşlar belirlenirken kullanılan tablolar ve yöntemler ayrıntılı şekilde verilmemiştir. Hatta iç paydaş ve dış paydaşların kimlerden oluştuğu dahi belirtilmemiştir. Analizin sonunda ise iç paydaşların ve dış paydaşların görüşlerine iki ayrı başlık altında yer verilerek analiz tamamlanmıştır.

Gümüşhane İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ait stratejik planlama incelendiğinde, paydaş analizi bölümünün, tıpkı Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğünde olduğu gibi bazı noktaların Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun olarak yapıldığını belirtmek adına, kullanılması gereken verilerin kullanıldığı anlatılmakta, fakat bu verilerin ise gösterilmediği tespit edilmiştir. Örneğin, kılavuzda yer alan "Paydaş Önceliklendirme Matrisi" kullanıldığı söylenmekte, fakat bu matris çalışma içinde verilmemektedir. Buna benzer şekilde paydaşların belirlendiği ifade edilmiş, fakat paydaşların kimler olduğu sunulmamıştır.

Analizin son bölümünde paydaşlara 3 alanda yapılan anketlere dair grafikler verilmiştir. Burada dikkat çeken nokta ise yapılan anketlerin: Müdürlükten memnuniyet, öncelik verilmesi gereken faaliyet alanları ve memnun olunan faaliyet alanları diye

oluşturulan anketlerin, MEB stratejik planındaki anket başlıklarıyla aynı olmasıdır. Hatta anket sonuçlarının paylaşıldığı grafik yapısında, dairesel grafik olarak verilmiş ve bunun da MEB'in kullandığı grafik tasarımı ile aynı olduğu göze çarpmaktadır.

Artvin İl Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planında, paydaş analizini yaparken tam manasıyla Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun hareket etmiştir. Bu doğrultuda öncelikle planlama ekibiyle yapılan toplantılar sonucunda belirlendiği ifade edilen paydaşlar, iç paydaş ve dış paydaş olarak ayrılıp, tablo halinde sunulmuştur. Daha sonra paydaş önem matrisine göre paydaşlar derecelendirilmiş ve bu derecelendirmede yine kılavuza uygun bir şekilde yapılarak analizde sunulmuştur. Paydaş ürün ve hizmet matriside kılavuza uygun bir şekilde detaylıca yapılarak, paydaşların müdürlüğün hangi hizmet alanlarına etki ettiği tespit edilmiştir.

Analizin son bölümünde, paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi başlığı altında, paydaşlara yapılan anketten bahsedilmiş ve anket sonuçları sayısal verilerin yorumlanmasıyla ve anlaşılır ifadelerle açıklanmasıyla tamamlanmıştır.

Çankırı İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlaması incelendiğinde paydaş analizi yapılırken yine Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda yapılan yönlendirmeler dahilinde bir çalışma yapılmaya çalışılmış, fakat çok başarılı bir analiz ortaya çıkarılamamıştır. Çünkü kılavuzda yer alan ve bu analiz başlığı altında kullanılması gereken tablolara yer verilmemiş, iç paydaş ve dış paydaşların kimlerden oluştuğu belirtilmemiştir.

Analizde bulunması gereken tüm tabloların durum analiz raporlarında verildiği ifade edilerek, ankete ait grafiğe geçilmiştir. Grafik ise “Öncelik Verilmesi Gerekli Görülen Faaliyet Alanları” adlı bir çalışmadır. Ve bu çalışmanın sonucu dairesel bir grafikte analizde paylaşılarak analiz tamamlanmıştır.

Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü paydaş analizi çalışmasını yaparken, aslında kendine özgü bir yöntem kullanmaya çalışmıştır. Fakat kılavuzda belirtilen şekilde bir paydaş analizi oluşturamamıştır. İl MEM, paydaşların beklentilerine yer verecek şekilde, çalışmasında kılavuza uygun olan yöntemlerden biri olan anket yöntemini kullanmış ve bu anketleri iç paydaşlar, dış paydaşlar olarak iki ayrı gruba uygulamıştır. Uygulama sonuçlarını çeşitli grafiklerle paylaşan müdürlük, aynı zamanda liste halinde bu sonuçları sıralamıştır. İl MEM analizi yaparken, iç ve dış paydaşların hangi kurumlardan oluştuğuna dair bilgi vermemiş ve bu analizi yaparken, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzundaki tabloları kullanmamıştır.

Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlamasında yer alan, paydaş analizi bölümünde yaptığı çalışmada, iç ve dış paydaşlara uyguladığı anketten bahsetmiş ve bu anket sonuçlarını dairesel grafik olarak sunmuştur. Anket başlıklarına bakıldığında, “Öncelik Verilmesi Gerekli Görülen Faaliyet Alanları ve Memnun Olunan Faaliyet Alanları” şeklinde yine bakanlık anket başlıkları örnek alınarak oluşturulmuş anketler olduğunu görmekteyiz.

Analiz incelendiğinde ve kılavuz ele alındığında, analizin kılavuza uygun olarak hazırlanmadığı, iç ve dış paydaşlara ait tabloların oluşturulup paylaşılmadığı görülmektedir.

Sinop İl MEM’e ait planlama incelendiğinde, paydaş analizi başlığının birçok ilde olduğu gibi, kılavuza göre hazırlanmadığını görmekteyiz. Çünkü analizde yer alması gereken iç paydaş ve dış paydaşlar belirtilmediği gibi, kılavuzda yer alan ve bu paydaşlara ait yapılması gereken tablolarında oluşturulmadığı belirlenmiştir.

Çeşitli açıklamalardan sonra iç ve dış paydaşlara dair uygulanan anketlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlarda diğer il müdürlüklerinden farklı olarak sütun grafiği ile sunulup, veriler yorumlanmıştır. Bu çalışmada dikkat çeken bir diğer husus ise en azından anket konusunda MEB’in stratejik planından farklı başlıklarda, özgün bir şekilde anket uygulanması yapılmış olmasıdır.

Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ait stratejik plan incelendiğinde, paydaş analizinin aslında özverili ve titiz bir çalışma olmasına rağmen, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun hazırlanmadığı tespit edilmiştir.

Analizde, diğer birçok ilde olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı’na ait stratejik plan örnek alınmış, birtakım açıklamalar yapıldıktan sonra, paydaşlara yapılan anket sonuçlarına ve bu sonuçların yorumlanmasına geçilmiştir. Planlamada yer alması gereken ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda belirtilen, iç paydaş ve dış paydaşlara, bunlara ait oluşturulması gereken tablolara yer verilmemiştir. Çalışmada dikkat çeken nokta ise anketlerin diğer il müdürlüklerinden fazla oluşudur. Analizde 6 dairesel grafikte, bu anket çalışmaları bulguları yorumlanılmaya çalışılmıştır.

Kırşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ait stratejik planlamanın Paydaş Analizi başlığı incelendiğinde, aslında detaylı bir çalışmanın yapıldığı uzun bir şekilde yapılan açıklamalardan anlaşılmaktadır. Stratejik planlama ekibinin yapmış olduğu çalışmaların ve paydaşların nasıl belirlendiğinin detaylı bir şekilde anlatıldığı analiz bölümünde, dikkat çeken husus ise bu çalışmanın 2018 yılında yayımlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre hazırlanmaya çalışılması, fakat kılavuzda belirtilen ve analizde bulunması

gereken verilerin tablolar halinde verilmeyiştir. Uzun uzun açıklamalar yapıldıktan sonra, paydaşlara yapılan anketlerden bahsedilmiş fakat burada da anket sonuçları paylaşılmamış ve bunun yerine anket uygulamasının online olarak yapılmasının getirilerinden maddeler halinde bahsedilmiştir.

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ait stratejik plan incelendiğinde, paydaş analiz bölümünün, özellikle giriş paragrafları ve cümlelerinin neredeyse Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planının birebir aynısı olduğunu söyleyebiliriz. Burada Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre bir çalışma değil de, sanki Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planına göre bir çalışma yapılmıştır. Çünkü analizin son bölümünde yapılan anketlere ve anket sonuçlarından elde edilen bulguların değerlendirmesine baktığımızda da yine Milli Eğitim Bakanlığı'nın kullandığı anketlerin, müdürlüğe uyarlanarak kullanıldığını ve grafiklerinde, MEB stratejik planında yer alan şekliyle, sütun grafiği olarak verildiğini görmekteyiz.

5.7.8. Kuruluş İçi Analizler

Stratejik planlama analizlerimize konu olan İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin Kuruluş Analizlerini incelediğimizde, bir ön değerlendirme olması sebebiyle ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda, Kuruluş İçi Analizlerde olması gereken başlıkları gösterebilmek adına, aşağıda Tablo 5.11. oluşturulmuştur. Tablodaki "X" işareti bu başlık altında bir çalışmanın yapıldığını, " - " işareti ise bu başlık altında bir çalışma yapılmadığını ifade etmektedir.

Bu analiz başlığında, il milli eğitim müdürlüklerinin genel olarak Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na uyum sağlamaya çalıştığını görmekteyiz. Özgün ve kılavuza uygun çalışmalar olduğu gibi, yinede bazı il müdürlüklerinin stratejik planlarındaki, kuruluş içi analizlerin, genel olarak örnek alınan Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlamasına uyarlanarak oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 5. 11. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin Kuruluş İçi Analizleri

İller	İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Kurum Kültürü Analizi	Fiziki Kaynak Analizi	Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı Analizi	Mali Kaynak Analizi
Kilis	-	-	X	-	X
Gümüşhane	X	X	-	X	X
Artvin	X	X	X	X	X

Çankırı	X	X	_	X	X
Bartın	X	_	_	X	X
Iğdır	X	X	X	X	X
Sinop	_	X	_	X	X
Bilecik	X	X	X	X	X
Kırşehir	_	X	X	X	X
Karabük	_	X	_	X	X

Tablo 5.11. içindeki veriler, detaylıca değerlendirildiğinde karşımıza çıkan sonuçlar şu şekildedir:

Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ait stratejik planlama incelendiğinde, Kuruluş İçi Analiz başlığı altında, açıklamaya hiç yer vermeden tablolar oluşturularak analizler yapılmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları verilmiş olmasına rağmen yetkinlik alanları belirtilmemiştir. Ayrıca kurum kültürü analizine dair bir bilgi verilmemiş ve teknoloji bilişim alt yapısı analizi de yapılmamıştır.

Kuruluş İçi Analiz başlığı incelenen ve bu başlık altında, fiziki kaynaklar analizi hariç diğer analizleri yeterli şekilde yapmış olan Gümüşhane İl Milli Eğitim Müdürlüğü sade bir analiz yaparak stratejik planını oluşturmuştur. İnsan kaynakları analizinde tablo halinde sunulan, personel ve yetkinlik tablosu dikkat çeken ve başarılı bir çalışma olmuştur. Teknolojik kaynaklar başlığında ise açıklamalara yer verilmiş fakat herhangi bir tablo kullanılmamıştır.

Artvin İl Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlamasında yapmış olduğu, kuruluş içi analizde takdire şayan bir çalışma oluşturmuştur. Bütün başlıkların Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun olarak hazırlanıp, özgün ifadelerle açıklamalar yapılmıştır. Kılavuzdaki yönlendirmelerin hiçbirinin göz ardı edilmediği çalışmada, titiz bir çalışma ürünü olan tablolar, analizin anlaşılabilirliğini arttırarak yapılan açıklamalara destek olmuştur.

Çankırı İl MEM, yapmış olduğu kuruluş içi analizinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu stratejik planı örnek olarak bir çalışma ortaya çıkarmıştır. Çalışmada Fiziki

Kaynak Analizine yer verilmemiş, diğer başlıklar ve tablolar ise basit ve sade bir çalışma olarak sunulmuştur.

Analizinde, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre yer alması gereken, kurum kültürü analizine ve fiziki kaynak analizine yer vermeyen Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü diğer analiz başlıklarını kılavuza uygun hazırlamıştır. Çalışmada dikkat çeken nokta ise kılavuzda yer almamasına rağmen, müdürlüğün kurum içi analiz yaptığı gibi, birde kurum dışı analiz yapmış olmasıdır.

Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü hazırlamış olduğu stratejik planlamanın, kuruluş içi analiz bölümünde başarılı bir çalışma yapmıştır. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun olarak hazırlanan analizde, açıklamalar ve oluşturulan tablolar kurumu tanıtır nitelikte oluşturulmuştur.

Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu stratejik planlamada, kuruluş içi analiz başlığı incelendiğinde, MEB stratejik planının örnek alınarak hazırlandığını gözlemlemekteyiz. Ayrıca kurum kültürü analizi bölümünde kullanılan şeklin aynısının, Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün kullanmış olduğu şekil olması da dikkat çekicidir.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmaya çalışılan analizde, kuruluş içi analiz bölümünde, insan kaynaklarının yapıldığı, fakat yetkinlik analizinin yapılmadığı çalışmada, fiziki kaynak analizinin de yapılmadığı belirlenmiştir.

Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün stratejik planlamasının Kuruluş içi analiz bölümünde Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun ve tam olarak hazırlanmış bir çalışma görmekteyiz. Gerekli açıklamaların yeteri kadar yapıldığı başlıklarda tablolarında anlaşılır ve açıklamalara uygun şekilde hazırlandığı gözlemlenmiştir.

Kırşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ait stratejik planlamanın kuruluş analizi bölümü incelendiğinde, karşımıza özgün bir çalışmanın çıktığını söyleyebiliriz.

Çalışmada başlıklara ait yeterli açıklamalar yapılmış ve özellikle sütun grafikleriyle de çalışma desteklenmiştir. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun olarak hazırlanan bölümde, insan kaynaklarına ait analizin yapıldığı, fakat yetkinlik analizinin oluşturulmadığı belirlenmiştir.

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yapmış olduğu kuruluş içi analiz, tamamen Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uyarlanmaya çalışılmış, fakat başarısız bir çalışma oluşturulmuştur. Çalışmada hiçbir tabloya yer verilmezken, sadece başlıklar, küçük

açıklamalarla doldurulmaya çalışılmıştır. İnsan Kaynaklarına ait veri sadece personel sayısı olarak verilmiş ancak, Yetkinlik Analizi ve Fiziki Kaynak Analizlerine hiç yer verilmemiştir. Analizin, Mali Kaynaklar bölümü oluşturulmasına rağmen, sayısal veriler sunulmamış, tablolastırılmamış ve burada sadece kısa bir açıklama yapılarak mali kaynakların nereden elde edildiği ifade edilmiştir.

5.7.9. PESTLE Analizleri

Araştırmamıza konu olan il milli eğitim müdürlüklerinin, PESTLE analizleri incelenmiş ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre uygunlukları teker teker değerlendirilmiştir.

İl Milli Eğitim Müdürlüklerinden sadece, Artvin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün bu çalışmayı yerinde ve Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na uygun olarak yaptığı, bazı müdürlüklerin ise çalışmayı planlamalarında yapmadığı tespit edilmiştir. Bazı il müdürlüklerinin ise çalışmayı yaparken, sadece Milli Eğitim Bakanlığına ait 2019-2023 stratejik planını örnek aldığını, bazılarının ise çalışmayı sadece “çalışma yapılmıştır” anlamına gelen kısa bir paragraf şeklinde ifade etmiştir, fakat yapılan çalışmaya dair herhangi detaylı bir veri sunmamıştır.

Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planının PESTLE analizi incelendiğinde karşımıza politik, ekonomik, sosyokültürel ve teknolojik olmak üzere dört başlık altında toplanmış bir analiz görmekteyiz. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre ise bu analiz bu dört çalışmayla birlikte, yasal etkenler ve çevresel etkenlerde dahil edilerek, altı başlık altında değerlendirilmelidir. İl müdürlüğü aslında çalışmaya giriş için kullandığı paragrafta yasal etkenler ve çevresel etkenler başlıklarını değerlendirmeye aldığını belirtmiş fakat bu başlıklar altında bir değerlendirme yapmamıştır. Almadığı içinde kılavuza göre eksik bir çalışma yapmıştır.

Gümüşhane İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ait stratejik planlamanın PESTLE analizi bölümü incelendiğinde, karşımıza çalışmaya ait ilginç bir paragraf çıkmaktadır. Paragrafta bu çalışmanın yapıldığı ifade edilmiştir. Kısa paragrafın son cümlesi: “Aşağıdaki matriste PESTLE unsurları içerisinde gerçekleşmesi muhtemel olan hususlar ile bunların oluşturacağı potansiyel fırsatlar ve tehditler ortaya konulmaktadır.” Olmasına rağmen çalışmada böyle bir matris bulunmamaktadır.

Tablo 5. 12. PESTLE Matrisi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik				
Ekonomik				
Sosyokültürel				
Teknolojik				
Yasal				
Çevresel				

Kaynak: (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2018)

Yukarıdaki Tablo 5.12. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan ve PESTLE analizi yapılırken kılavuz tarafından kullanılmasının önerildiği matristir. Aynı tablo, kılavuzun hem güncel olan 2021 yılı 3.1 sürümünde, hem de 2018 yılı 3. sürümünde kullanılmıştır.

Araştırmamıza dahil olan il müdürlüklerinden yalnızca Artvin İl MEM, bu matrisi kullanmıştır. Matrise dair hiçbir detayı atlamamış ve yaklaşık iki sayfayı bulacak şekilde detaylı bir matris hazırlanmıştır. PESTLE Analizi başlığı altında önce matrise dair küçük bir açıklama yapılmış ve daha sonra matris paylaşılarak başarılı ve kılavuza uygun bir çalışma ortaya konmuştur.

Çankırı İl Milli Eğitim Müdürlüğü PESTLE Analizi başlığı altında öncelikle kısa bir şekilde, analizin ne olduğunu açıklamış ve analize dair çeşitli çalışmalar yapıldığını belirtmiştir. Fakat çalışmanın detayları burada verilmeyip, çalışmaya dair bilgilerin durum analizi raporlarında sunulduğunu ifade edilmiştir. İl milli eğitim müdürlüğünün hazırlamış olduğu ve kılavuza uygun olmayan bu çalışma başlığından sonra, stratejik planlamadaki diğer çalışma başlığına geçilmiştir.

Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü PESTLE Analizini yaparken altı başlık altında eğilimleri belirlemiştir fakat Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan ve PESTLE analizi yapılırken kullanılmasının önerildiği matrisi kullanmamıştır.

Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan ve PESTLE analizi yapılırken kullanılmasının önerildiği matrisi çok güzel bir şekilde fakat ne yazık ki bir başlığı atlayarak yapmıştır. Kılavuzda istenen 6 başlıktan beşini kılavuzda belirtildiği gibi tespit, fırsat, tehdit ve ne yapılmalı alt başlıklarıyla inceleyen müdürlük, 6. başlık olan çevresel etkenleri analiz etmemiştir.

Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü PESTLE Analizi başlığı altında sadece kısa bir paragrafla, müdürlüğün bu çalışmayı yapmaktaki amacını yazmış, fakat çalışmaya dair başka hiçbir detay vermemiştir.

Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü, hazırlamış olduğu stratejik planlamasının PESTLE Analizi bölümünde, tıpkı Çankırı İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yaptığı çalışma, gibi analizin hangi amaçla yapıldığını kısa bir paragrafla açıklamıştır. Paragrafın sonunda ise, yapılan çalışmaya dair raporların, Durum Analiz raporlarında sunulduğunu ifade ederek, çalışmaya dair başka detay veya tablo sunmayarak planlamadaki diğer başlığa, yani GZFT Analizine geçmiştir.

Kırşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlamasında PESTLE Analizini yaparken oldukça düz bir anlatımı tercih etmiştir. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan ve PESTLE analizi yapılırken kullanılmasının önerildiği matrisi, tablo halinde veya başlıklar halinde kullanmayı tercih etmek yerine düz bir anlatımla kılavuza pekte uymayan bir şekilde yapmıştır.

Karabük İl MEM, PESTLE Analizi başlığı altında sadece tek cümleden oluşan şu açıklamayı yapmıştır: “PESTLE analiziyle Millî Eğitim Müdürlüğü üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.” Çalışmaya dair başka hiçbir şey yazılmamış ve sunulmamıştır.

5.7.10. GZFT Analizleri

Araştırmamıza konu olan il müdürlüklerinin tamamının, Bir stratejik plandaki en önemli bölümlerden olan, GZFT Analizlerini, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre hazırladığı tespit edilmiştir. Bu bölümde yapılacak olan analiz, il bazında değil, teker teker ve başlık olarak: güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler diye ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilmiştir.

5.7.10.1. Güçlü Yönler Analizleri

İl müdürlüklerinin hazırlamış olduğu güçlü yönler analizleri, genel olarak başarılı ve kapsamlı bir şekilde yapılmıştır. Müdürlüklerin kurumsal olarak aynı işi yaptığı düşünülürse, güçlü yön olarak kabul ettikleri bazı noktaların ortak olduğunu, bazı noktaların ise MEB stratejik planından uyarlandığını söyleyebiliriz. Fakat burada illerin hiç birisi için, göze çarpan veya uygun olmayan güçlü yön tespit edilememiştir.

Güçlü yönlerde sıralanan bazı maddelerin ortak olduğu gibi, bazı maddelerinde ilin genel olarak eğitime verdiği önem hasebiyle veya araştırılan ilin, ülkemizdeki kurumsal durumundan ötürü farklılıklar taşıdığını söyleyebiliriz.

Güçlü yönler analizlerinde illerin güçlü yönlerini maddeler halinde sıraladığını görmekteyiz. Güçlü yön olarak sıralanan maddelerin iller bazında kapsamını anlamak adına sayılarını vermek gerekirse: Kilis 24 madde, Gümüşhane 14 madde, Artvin 20 madde, Çankırı 24 madde, Bartın 13 madde, Iğdır 22 madde, Sinop 22 madde, Bilecik 23 madde, Kırşehir 27 madde, Karabük 17 madde şeklinde güçlü yönlerini sıralamışlardır. Görüldüğü üzere en geniş kapsamlı güçlü yön analizi yapan 27 madde ile Kırşehir yapmışken, 13 madde ile en sınırlı güçlü yön analizi yapan ilimiz ise Bartın olmuştur. Bu güçlü yönlerden ortak olarak sunulan ve birkaç ilde aynı anda bahsedilen güçlü yönler ise şunlardır:

- Teknolojik hizmetlerin yeterli olması,
- Kurumda iletişimin güçlü olması,
- Okul öncesi, ilkökul, ortaokul ve lisede okullaşma oranının Türkiye ortalamasının üstünde olması,
- Hayat boyu öğrenme kapsamında açılmış olan kursların çeşitliliği ve verimliliği
- Öğretmen kadromuzun değişime açık, deneyimli ve tecrübeli olması,
- İletişim ve erişilebilirliğin kolay olması.

5.7.10.2. Zayıf Yönler Analizleri

Araştırmamıza konu olan il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlarının GZFT Analizlerinden Zayıf Yönler Analizleri ele alındığında, karşımıza Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na uygun çalışmalar çıkmıştır. Tüm il müdürlükleri kılavuza uygun bir şekilde zayıf yönlerinin analizlerini yapmışlardır.

Zayıf yönler analizinde illerin sıralamış olduğu zayıf yön maddelerinin sayısını incelendiğinde karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır:

Kilis 21 madde, Gümüşhane 21 madde, Artvin 11 madde, Çankırı 18 madde, Bartın 10 madde, Iğdır 28 madde, Sinop 18 madde, Bilecik 21 madde, Kırşehir 16 madde, Karabük 8 madde. Dikkat çeken hususlardan biri, Gümüşhane ve Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin, zayıf yön sayısının güçlü yön sayısından fazla olmasıdır. Ayrıca tıpkı güçlü yönler analizlerinde olduğu gibi bütün il MEM'lerde ortak maddelerin, yani ortak zayıf noktaların tespit edilmesidir. Bu maddelerin bazıları ise şöyle sıralanabilir:

- Kitap okuma alışkanlığının istenilen seviyede olmaması,
- Eğitim çalışanlarına yönelik sosyal kültürel etkinliklerin yetersiz olması,
- Ailelere yönelik rehberliğin yeterince yapılamaması,
- Yabancı öğrenci sayısının her geçen gün artması,
- Aynı binada eğitime devam eden ilk ve orta dereceli okullar,
- Birleştirilmiş sınıf uygulamalarının devam ediyor olması.

5.7.10.3. Fırsatlar ve Tehditler Analizleri

İl milli eğitim müdürlüklerinin GZFT Analizlerinden Fırsatlar ve Tehditler Analizlerinin planlamalardaki oluşturulması Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre incelendiğinde, bütün illerin bu iki çalışmayı stratejik planlama kılavuzuna uygun olarak hazırladığını söyleyebiliriz.

Aşağıda oluşturulan Tablo 5.13. araştırmamıza konu olan 10 il milli eğitim müdürlüğünün stratejik planlarından parça parça ve rastgele maddelerin alınmasıyla oluşturulmuştur.

Tablo incelendiğinde fırsatlar ve tehditlere yönelik birbirine zıt maddelerle karşılaşıldığını görmekteyiz. Bu durumun illerin buldukları sosyal yapı, coğrafi konum, nüfus gibi çok çeşitli faktörlerden kaynaklandığı gözlenmektedir. Çünkü bazı müdürlükler için fırsat sayılan bir durum başka bir il müdürlüğü için bir tehdit durumu gibi ortaya çıkmıştır. Burada ortaya çıkan bu zıt görüntü ise il müdürlüklerinin fırsatlar ve tehditlerini belirlerken çok çeşitli alanları gözeterek, gerçekçi bir şekilde ve hiçbir detay atlanmadan tespitler yapmaları gerektiğidir.

Tablo 5. 13. İl Milli Eğitim Müdürlüklerine Ait Ortak Fırsat ve Tehditler

Fırsatlar	Tehditler
<p>1- İlimizde hayırseverlerin çok olması,</p> <p>2- Eğitim öğretime önem veren bir nüfusa sahip olunması,</p> <p>3- AB projeleri, TUBİTAK, Kalkınma Ajanlarının eğitim projelerine maddi destek vermesi,</p> <p>4- Geniş bir paydaş kitlesinin varlığı,</p> <p>5- İlimizde üniversitenin bulunması,</p> <p>6- Okullarımızda FATİH projesi kapsamında akıllı tahtaların bulunması,</p> <p>7- Hayat boyu öğrenmeyi destekleyen projelerin varlığı,</p> <p>8- Ailelerin eğitim ve öğretimin kalitesinin artırılmasına istekli olması,</p> <p>9- Teknolojinin sağladığı yeni öğrenme ve etkileşim olanakları,</p> <p>10- İŞKUR tarafından yardımcı personel desteğinin sağlanıyor olması,</p> <p>11- İlimizin coğrafi yapısından dolayı eğitim ve öğretimde, ulaşımda sorun yaşanmaması.</p>	<p>1- Hayırsever desteklerinin istenilen düzeyde olmaması,</p> <p>2- Eğitim öğretime ilgisiz öğrenci velileri,</p> <p>3- Eğitim ve öğretimin finansmanında yerel yönetimlerin katkısının yetersiz olması,</p> <p>4- Eğitime ilişkin süreçlerde birçok kurum ve kuruluşun rol oynaması,</p> <p>5- Toplumda kitap okuma, spor yapma, sanatsal ve kültürel faaliyetlerde bulunma alışkanlığının yetersiz olması,</p> <p>6- Teknoloji bağımlılığı,</p> <p>7- İl düzeyinde sosyal etkinliklerin yetersiz ve denetimsiz olması,</p> <p>8- Velinin öğretmene ve kuruma çok müdahale etmesi,</p> <p>9- Gençlerin teknoloji bağımlılığında artış olması,</p> <p>10- İŞ-KUR, SODES ve benzeri kuruluşların uyguladıkları projeler kapsamında ücretli açmış oldukları kurslar yüzünden halk eğitim merkezlerinin açtıkları kurslara rağbetin azalması</p> <p>11-İlimize ulaşım imkanlarının sınırlı ve zor oluşu</p>

Tabloya bakıldığında, 11’er maddelik fırsat ve tehditlerle ilgili, maddeler bulunmaktadır. Buradaki maddelerden “Fırsatlar Sütununda” yer alan maddelerin, müdürlüklere ait planlamalardaki ortak maddeler olduğunu ve hemen hemen illerin tamamının bu maddeleri planlamalarında kullandığını söyleyebiliriz. Tabi bu maddelerin yine büyük bölümünün MEB stratejik planlamasından uyarlandığını da söyleyebiliriz. Fırsatlarla ilgili maddelerin tam karşılarında madde madde tehditler analizi yapılmıştır. Tehditler analizlerindeki maddelerde yine müdürlüklerin planlamalarından ve sırasız bir şekilde olarak alınmıştır. Tabloya dikkat edilirse, ilginç bir şekilde çoğu ilde ortak olan ve fırsat maddesi

olarak sıralanan ifadeler, yine çoğu ilde tam tersi bir şekilde tehdit olarak sıralanmıştır. Hatta bazı iller fırsatlar analizinde yazdığı maddelerin tam tersini tehditler analizine yazarak ilginç çalışmalar ortaya çıkarmışlardır.

5.7.11. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi Analizleri

Araştırmaya konu olan, il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamalarına dair yapılan incelemelerde Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi başlığı altında yapılan çalışmalarda, birbirine benzer nitelikte ve genellikle Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna pek uymayan çalışmalar ortaya çıkarılmıştır.

İl müdürlüklerinin planlamaları incelendiğinde özellikle bu başlık altında stratejik planlamanın sanki angarya bir iş gibi görüldüğü hissedilmiştir. Çünkü üzerinde araştırma yaptığımız illerden sadece bir tanesi bu başlığı kılavuza uygun çalışmıştır. Müdürlüklerin çalışmalarını ele aldığımızda karşımıza iller bazında şu tablo çıkmaktadır:

Kilis, Gümüşhane, Artvin, Çankırı, Karabük il müdürlükleri bu çalışma başlığını atmalarına rağmen, kısa birer paragraflık açıklama yapmışlardır. Açıklamalarında ise, “tespitler ve ihtiyaçlar çalışması yapılmıştır, genel olarak burada yapacağımız çalışma durum analizlerini özetler niteliktedir.” ifadelerine yer verilmiştir. Kılavuzda istenen tablo yapılmamış ve olması gereken çalışma ortaya çıkmamıştır.

Iğdır ve Kırşehir İl Milli Eğitim Müdürlükleri ise yaptıkları çalışmada paragraflar halinde birtakım açıklamalar yapıp, kılavuza göre tam bir çalışma olmasada, en azından liste halinde ihtiyaçları sıralamışlardır.

Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışmasının bu bölümünü kelimesi kelimesine, hatta sayfada kullanılan resimlere kadar aynen MEB stratejik planından almıştır. Tıpkı Kilis, Gümüşhane, Artvin, Çankırı, Karabük illerinde olduğu gibi bir paragraflık bir açıklama MEB planından aynen alınarak, kılavuza uygun olmayan bir çalışma ortaya çıkarmıştır.

Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü bu başlıkta altında, kılavuza uygun olmayan ve en farklı çalışmayı ortaya çıkarmıştır. Çalışma iki alt başlık altında incelenmiştir. Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi başlığı bir paragraflık kısa bir, “bu çalışma yapılmıştır” anlamına gelen açıklamadan oluşurken, ikinci alt başlık olan gelişim alanları başlığı da aynı şekilde kısa bir açıklama barındırır. Fakat bu başlık altında gelişim alanlarıyla ilgili tablo aşağıya çıkarılmıştır denmesine rağmen aşağıda bir tablo bulunmamaktadır. Daha da ilginç olanı bu başlıktan sonra normalde planlama, 3. bölüm olan “Geleceğe Bakış” aşamasına geçmesine

rağmen, bir hata sonucunda, başlık olarak bölüm 1'e ait "Stratejik Plan Hazırlık Süreci" başlığı kullanılmış ve bu hata gözden kaçarak planlamada yer almıştır.

Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü bu başlık altında çalışmayı tam anlamıyla yapan tek il olmuştur. Kılavuza uygun şekilde önce açıklamayı yapmış daha sonra kullanılması gereken Tablo 5.14.'ü kullanarak, hiçbir detaydan kaçmayacak şekilde tabloyu doldurmuş, altı sayfadan oluşan, geniş kapsamlı ve takdir edilecek bir çalışmaya imza atmıştır.

Tablo 5. 14. Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
Mali Kaynak Analizi		

Kaynak: (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2018)

5.7.12. Misyon Analizleri

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na göre, misyon ifadelerinin analizleri yapılan il milli eğitim müdürlüklerine ait misyonlar, Tablo 5.15.'te sunulmuştur. Tablodaki misyon ifadeleri, her il müdürlüğünün kendisine ait stratejik planlamadan alınmıştır. Kılavuza göre misyon, var oluş sebebidir. Bu tanıma göre analizlenen misyon ifadelerinin tamamı bu ifadeye uyum sağlamaktadır. Genellikle birbiriyle karıştırılan misyon ve vizyon ifadelerinin bu karıştırılması sebebiyle her ilin misyon ifadesi bu hassasiyetle incelenmiştir. Bütün il müdürlüklerinin bu hassasiyete uyarak, misyon tanımına uygun ve

eğitim odaklı misyonlar oluşturduklarını söyleyebiliriz. İllerin misyon ifadelerinin, kurumsal olarak yapılan işten dolayı, birbirine yakın olduğunu ifade edebiliriz. Fakat il müdürlüklerinden, Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü, kendine özgü bir misyon ifadesi yerine, MEB stratejik planındaki misyon ifadesini birebir alıntılayarak kendi planlamasında paylaşmıştır.

Tablo 5. 15. İl MEM'lerin Misyon İfadeleri

İller	Misyon İfadeleri
Kilis	Değişen dünya Őartlarında; milli ve ahlaki değerlerimizi koruyarak bilgi toplumu insanını yetiştirmek için bireylerin sosyal, kültürel, bilimsel ve teknolojik ihtiyaçlarını karşılayıp yeteneklerinin gelişmesini sağlayarak, uluslararası düzeyde eğitim hizmeti sunmak.
Gümüşhane	Milli Eğitim politikalarını etkili ve verimli bir Şekilde uygulayarak ulusal ve uluslararası düzeyde gerekli becerilere sahip bireyler yetiştirilmesine ortam ve imkân sağlamak.
Artvin	Muhakeme yeteneği gelişmiş, araştırma yapıp problem zebilen, milli değerlere bağlı ve saygılı, demokrasinin bilincine varmış, etkili iletişim kurabilmeyi ve paylaşmayı bilen, zgven sahibi, sorumluluklarının farkında, hak ve adalet bilinci yüksek, öğrenmeyi tüm yaşamına yaymış mutlu ve sağlıklı bireylerin yetişmesine ortam ve imkân sağlamaktır.
ankırı	Eğitimde sürekli gelişmeyi sağlamak amacıyla özgüveni yüksek, proje yapma ve sorun çözme becerisi gelişmiş, kültürel değerlerini yaşarken evrensel bakış açısına sahip, sağlıklı ve nitelikli bireyler yetiştirmek için ortamlar ve fırsatlar sunarak onları st öğrenime, mesleğe ve hayata hazırlamak
Bartın	Bartın ilinde yaşayanlar için, Milli Eğitim sisteminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda toplumun sürekli eğitimini ve gelişmesini sağlamak amacıyla; bilgi toplumunun gerektirdiği bilgi beceriye sahip yurttaşlar yetiştiren, her fırsatta her kesime eğitim anlayışıyla çalışan, tüm paydaşların memnuniyetini arttıran; eğitim ğretim sürecini geliştiren bir kurum olmak.
İğdır	Eğitim ve öğretimde sürekli gelişmeyi sağlamak amacıyla düşünme, anlama, araştırma ve sorun çözme yetkinliği gelişmiş, milli kültür ile insanlığın ve demokrasinin evrensel değerlerini içselleştirmiş, yenilikçi, barışçı, sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine ortam ve imkân sağlamaktır.
	Toplumun değerleri doğrultusunda, eğitim dışında ki kurumlara da işbirliği yaparak, eğitim hizmetinden

Sinop	yararlanan kitlenin beklentilerini karşılayan ve onları geleceğe hazırlayan kaliteli eğitim ve hizmetleri yerine getirmek.
Bilecik	Düşünme, anlama, araştırma ve sorun çözüme yeteneği gelişmiş, milli kültür ve demokrasinin bilincinde, iletişime ve paylaşımına açık, sanat duyarlılığı, öz güveni, öz saygısı, hak, adalet ve sorumluluk bilinci yüksek, öğrenmeyi bir yaşam tarzı haline getiren, sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine ortam ve imkân sağlamaktır.
Kırşehir	Eğitimde çağdaş yöntem ve tekniklerle sürekli yenileşme ve gelişmeyi sağlayarak öğrencilerimizi bir üst öğretime hazırlarken aynı zamanda çağın gereksinimlerine uygun bir hizmet sunarak temel hedefimiz olan “İyi insan, iyi vatandaş ve iyi meslek adamı” yetiştirilmesini sağlamak.
Karabük	Eğitim çağındaki bireylerin modern eğitim teknikleriyle bilgi ve becerileri doğrultusunda bilişsel, sosyal ve ahlaki yönlerden gelişmiş, özgüven sahibi, insan haklarına saygılı ve demokrasiyi benimsemiş, ufku açık bir şekilde yetişmelerine imkân sağlamak.

5.7.13. Vizyon Analizleri

Araştırmamıza konu olan il milli eğitim müdürlüklerine ait vizyon ifadeleri, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na göre incelenmiştir. Kılavuza göre vizyon ifadesinin bir gelecek sembolü olarak görülmesi gerektiği vurgulanmakta ve bulunulan zamanın ilerisinde, gerçekleştirilmek istenilenleri, hedefleri ifade etmelidir. Bu doğrultuda araştırmamıza konu olan il milli eğitim müdürlüklerinin vizyon ifadelerinin, analizi yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 5.16.'da sunulan vizyon ifadeleri il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlarında sundukları vizyon ifadeleridir. Bu vizyon ifadeleri incelendiğinde karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır:

Müdürlükler vizyon ifadelerini kılavuza uygun bir şekilde sunmuşlardır. Vizyon ifadeleri tanımına uygun bir şekilde belirlenmiş, kısa ve net şekilde geleceğe vurgu yapacak nitelikte oluşturulmuştur. Tıpkı misyon ifadeleri analizinde belirttiğimiz gibi, burada da vizyon ifadelerinin birbirine yakın ve genel olarak aynı doğrultuda olduğunu görmekteyiz. Çünkü kurumların yaptığı işler ve çalışmalar hemen hemen aynıdır. İfadeleri incelediğimizde birbirine yakın fakat özgün ifadeler görmekteyiz. Yalnızca Artvin ve Bilecik illerine ait vizyon ifadelerinin, nerdeyse kelimesi kelimesine birbiriyle aynı olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumun sebebi ise, MEB stratejik planında sunulan vizyon ifadesidir. Çünkü bakanlığın vizyon ifadesi, birebir şekilde Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün vizyon ifadesiyle

aynıdır. Artvin ise bakanlığın vizyon ifadesini aynen alarak, sadece cümle sonundaki birkaç kelime değişikliğiyle yeni bir vizyon ifadesi oluşturmuştur.

Tablo 5. 16. İl MEM'lerin Vizyon İfadeleri

İller	Vizyon İfadeleri
Kilis	Başarılı nesiller için ölçülebilir standartlarla, ülke milli eğitimine katkı sağlamak.
Gümüşhane	Ülkemizde; eğitim alanında çağın gerektirdiği yeniliklere öncülük eden, kendini önemli ve değerli kılan çözüm odaklı örnek bireyler yetiştiren bir kurum olmak.
Artvin	Hayata hazır, sağlıklı ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim ortamı sağlamak.
Çankırı	Sürekli yenilenme anlayışının benimsendiği eğitim ortamlarını sağlamak.
Bartın	Kalite odaklı eğitim, insan odaklı yönetimle sürekli gelişen kurum olmak.
Iğdır	Eğitim- Öğretimin her alanında model alınan yenilikçi ve kaliteli bir kurum olmak.
Sinop	Kurumlarla işbirliği içerisinde yenilikçi yöntem ve teknikleri kullanan, değişim ve gelişime açık bir kurum olmak.
Bilecik	Hayata hazır, sağlıklı ve mutlu bireyler yetiştirmede nitelikli ve sürekli bir eğitim sistemi.
Kırşehir	Sürekli kendini geliştirerek Türkiye’de ve Dünya’da eşdeğer kurumlarla yarışacak düzeye erişmiş öncü bir kurum olmaktır.
Karabük	Eğitimde güçlü kapasitesi ile herkese erişebilen, birikimi ve güçlü kapasitesi ile sağlıklı, mutlu, donanımlı ve değerlerine bağlı bireyler yetiştirmek.

5.7.14. Temel Değerler Analizleri

Araştırmamız dahilinde incelenen 10 il müdürlüğü, stratejik planlamalarında yaptıkları Temel Değerler çalışmalarında, MEB stratejik planında yer alan temel değerleri, kendi temel değerleri gibi kullanıp, özgün olmayan fakat şekil ve tanım itibariyle Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’na uygun olan veya özgün olsada, kılavuza uygun olmayan temel değerler oluşturarak, çalışmalarını tamamlamışlardır.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre, personel ile kurum ve kurumsal kültür arasındaki bağı oluşturan köprü olarak kabul edilen temel değerlerin oluşturulması esnasında, dikkat edilmesi gereken en belirgin ifade, temel değerlerin 10 maddeyi geçmeyecek şekilde oluşturulmasıdır. Bunun sebebi olarak “personel üzerindeki etkiyi azaltmamak için” açıklaması yapılmıştır. Fakat illerimizden 4 tanesi bu kurala uymayarak, 10 maddeyi aşkın temel değer ilkesi oluşturmuştur. Diğer 6 ilimiz bu kurala uymuş, fakat özgün temel değer ilkeleri ortaya koyamamışlardır. 10 madde veya daha altında madde paylaşarak, kılavuza uygun şekilde temel değerlerini oluşturan il müdürlüklerinin temel değerleri analizinde karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır:

Gümüşhane il müdürlüğü, temel değerler başlığı altında herhangi bir açıklama yapmaksızın, 9 maddelik temel değer oluşturmuştur, fakat bu değerlerin 5 tanesi, MEB’e ait stratejik plandaki temel değerlerle aynıdır.

Artvin il müdürlüğü, temel değerler başlığı altında herhangi bir açıklama yapmaksızın, 10 temel değer maddesi paylaşmış, fakat bu 10 maddenin tamamı, MEB’e ait stratejik plandaki temel değerlerle aynıdır.

Çankırı il müdürlüğü temel değerler başlığı altında kısa bir açıklama yaparak, temel değerlerin hangi çalışma sonucu ortaya koyulduğunu yazmış ve 10 maddelik temel değer ifadesi paylaşmıştır. Ancak paylaşılan 10 temel değerlerin tamamı, MEB stratejik plandaki değerlerle aynıdır.

Iğdır il müdürlüğü, tıpkı Artvin il müdürlüğü gibi, herhangi bir açıklama yapmaksızın MEB stratejik planında yer alan 10 temel değeri, kendi temel değeri olarak planlamasında paylaşmıştır.

Sinop il müdürlüğü stratejik planlamasında, temel değer olarak 9 madde paylaşmış ve herhangi bir açıklama yapmamıştır. Fakat paylaşılan 9 maddenin tamamı MEB stratejik planındaki maddeler ile aynı temel değer maddeleridir.

Bilecik il müdürlüğü stratejik planlamasında temel değer ifadesi olarak 9 madde paylaşmıştır. Temel değerler başlığı altında bir açıklama yapılmaksızın paylaşılan bu 9 maddenin 8 tanesi MEB stratejik planındaki temel değerler ile aynıdır.

10 madde sayısından fazla sayıda temel değer ilkesi paylaşan müdürlüklerimizin analizleri ise şu şekildedir:

Kilis il müdürlüğü, temel değerler başlığı altında herhangi bir açıklama yapmaksızın 15 özgün madde oluşturmuştur. Burada ortaya özgün ve güzel bir çalışma çıkmasına rağmen, temel değerler adına oluşturulmuş madde sayısının fazlalığı nedeniyle, kılavuza uygun olmayan bir çalışma ortaya konulmuştur.

Bartın il müdürlüğü temel değerlerini oluştururken herhangi bir açıklamaya gerek duymadan 13 madde sıralamıştır. Zaten madde sayısı olarak kılavuza uygun olmayan bu çalışmada, 13 maddenin, 8 tanesinin MEB stratejik planında paylaşılan temel değerler ile aynı olduğu gözlemlenmiştir.

Kırşehir il müdürlüğü, temel değerlerini oluştururken, herhangi bir açıklama yapmadan 13 özgün temel değer ilkesi paylaşarak güzel bir çalışma oluşturmasına rağmen, maddelerin sayısının 10'dan fazla olması sebebiyle, kılavuza uygun olmayan bir çalışma ortaya çıkarmıştır.

Karabük il müdürlüğü, tıpkı Kırşehir il müdürlüğü gibi özgün ifadelerden oluşan temel değer ilkeleri oluşturmuştur. Fakat paylaşmış olduğu 12 temel değer ilkesi, ne kadar özgün olsa da, kılavuzda belirtilen 10 madde kuralını aşmıştır.

5.7.15. Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi, Stratejilerin Belirlenmesi ve Hedef Riskleri Kontrol Faaliyetlerine Yönelik Analizler

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu: Amaç, hedef, performans göstergesi, stratejilerin belirlenmesi ve hedef riskleri ile kontrol faaliyetlerinin stratejik planlamaya en uygun şekilde nasıl yapılacağını başlıklar altında anlatmıştır. Başlıklar kılavuzda teker teker anlatılmış ve tüm başlıkların bir tabloda sunulabilmesini sağlayacak şekilde, yardımcı bir tablo oluşturulmuştur.

Öncelikle araştırmamız dahilindeki bütün il müdürlüklerinin bu tabloyu kılavuza uygun bir şekilde oluşturup, çalışmalarını bu tablo üzerinden sunduklarını ifade edebiliriz. İncelediğimiz planlamaların tümünde, hatta bir stratejik planlamada, en kapsamlı ve detaylı çalışmayı gerektiren bu bölüm, incelediğimiz planlamalarında en fazla alanını kaplamaktadır.

Bu analizde dikkat çeken en büyük ayrıntı il müdürlüklerinin tamamının, belirlemiş olduğu 7 amacın ve amaçlar doğrultusunda oluşturulan hedeflerin tümünü, MEB amaç ve hedefleriyle birebir aynı olmasıdır. Hatta oluşturulan hedef kartı şablonlarının bile, nerdeyse birebir aynı olması şaşırtıcıdır. Bu hedef kartı şablonlarında yer verilen riskler, stratejiler, tespitler ve ihtiyaçlarda MEB stratejik planından alınıp, ufak tefek değişikliklerle

müdürlüklere uyarlanmıştır. Hedef kartı şablonlarında değiştirilen tek şey performans göstergelerine ait sayısal veriler ve maliyet tutarları olmuştur.

Bu durumu somutlaştırabilmek adına aşağıda MEB'e ait amaç ve hedeflerden bir kaçı sunulurken, aynı sayılı amaç ve hedefler, araştırmamıza konu olan illerin bazılarının stratejik planlarından alınarak şu şekilde sıralanmıştır:

MEB stratejik planında (MEB, 2019: 56-57):

Amaç 1.: Bütün öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır.

Hedef 1.1. Öğretim programları tüm kademelerde bütünsel, yetenek kümeleri ile ilişkilendirilmiş, esnek ve modüler yapılar olarak yeniden yapılandırılacaktır.

Hedef 1.2. Tüm alanlarda ve eğitim kademelerinde, öğrencilerimizin her düzeydeki yeterliliklerinin belirlenmesi, izlenmesi ve desteklenmesi için etkin bir ölçme ve değerlendirme sistemi kullanılacaktır.

Hedef 1.3. Öğrencilerin yaş, okul türü ve programlarına göre gereksinimlerini dikkate alan beceri temelli yabancı dil yeterlilikleri sistemine geçilecektir.

Hedef 1.4. Öğrenme süreçlerini destekleyen dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm ile ülkemizin her yerinde yaşayan öğrenci ve öğretmenlerimizin eşit öğrenme ve öğretme fırsatlarını yakalamaları ve öğrenmenin sınıf duvarlarını aşması sağlanacaktır.

Kilis MEM stratejik planında (Kilis MEM, 2019: 31):

Amaç 1. Tüm öğrencilerimize, çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılmasını sağlamak.

Hedef 1.1. Tüm alanlarda ve eğitim kademelerinde, öğrencilerimizin her düzeydeki yeterliliklerinin belirlenmesi, izlenmesi ve desteklenmesi için Bakanlık tarafından ölçme ve değerlendirme amacıyla kurulacak olan sistem etkin bir şekilde kullanılacaktır

Hedef 1.2. Bakanlık tarafından yapılandırılacak olan yaş, okul türü ve programlara göre gereksinimleri dikkate alan beceri temelli sistem ile öğrencilerin yabancı dil yeterlilikleri geliştirilecektir.

Gümüşhane MEM Stratejik Planında (Gümüşhane MEM, 2019: 30):

Amaç 1. Bütün öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır.

Hedef 1.1. Tüm alanlarda ve eğitim kademelerinde, öğrencilerimizin her düzeydeki yeterliliklerinin belirlenmesi, izlenmesi ve desteklenmesi için bakanlığımızca kurulacak ölçme ve değerlendirme sistemi etkin bir şekilde kullanılacaktır.

Hedef 1.2. Bakanlık tarafından yapılandırılacak olan yaş, okul türü ve programlara göre gereksinimleri dikkate alan beceri temelli sistem ile öğrencilerin yabancı dil yeterlilikleri geliştirilecektir.

Hedef 1.3. Öğrenme süreçlerini destekleyen dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm ile ülkemizin her yerinde yaşayan öğrenci ve öğretmenlerimizin eşit öğrenme ve öğretme fırsatlarını yakalamaları ve öğrenmenin sınıf duvarlarını aşması sağlanacaktır.

Bilecik MEM Stratejik Planında (Bilecik MEM, 2019: 38):

Amaç 1. Tüm öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır.

Hedef 1.1. Tüm alanlarda ve eğitim kademelerinde, öğrencilerimizin her düzeydeki yeterliliklerinin belirlenmesi, izlenmesi ve desteklenmesi için etkin ölçme ve değerlendirme uygulamaları yürütülecektir.

Hedef 1.2. Öğrencilerin yaş, okul türü ve programlarına göre gereksinimlerini dikkate alan beceri temelli yabancı dil uygulamaları yürütülecektir.

Hedef 1.3. Öğrenme süreçlerini destekleyen dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm ile ilimizin her bölgesinde yaşayan öğrenci ve öğretmenlerimizin eşit öğrenme ve öğretme fırsatlarını yakalamaları ve öğrenmenin sınıf duvarlarını aşması sağlanacaktır.

Yukarıda Kilis, Gümüşhane ve Bilecik il müdürlüklerine ait stratejik planlamalardan alınan amaç ve hedefler, MEB stratejik planıyla karşılaştırıldığında MEB planlamasıyla hemen hemen aynı oldukları görülmektedir. Bu durum araştırmamıza konu olan diğer illerde de böyledir. Burada örnek olarak sadece 3 ilimizin, 1. Amaç ve amaca yönelik alt hedefleri verilmiştir, ancak diğer müdürlüklere ait geriye kalan 6 Amaç ve bu amaçlara ait hedeflerde de durum aynıdır.

Yaptığımız analiz, il müdürlüklerinin stratejik planlarının bu bölümünün Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre, şekil açısından gayet başarılı olduğunu gösterirken, içerik açısından özgün olmayan, tamamen Milli Eğitim Bakanlığı'na ait amaç ve hedeflere yönelik çalışmaları belirtmektedir.

Araştırmamıza konu olan müdürlüklerimiz, ülkemizin farklı beş bölgesindedir ve nüfus sayıları 100.000 ile 250.000 olarak tespit edilmiştir, bu konumsal durumdan ve nüfus aralığından kaynaklanacak sosyolojik yapı farklarının olacağı da tartışılmazdır. Aynı şekilde, illerin coğrafi konumları ele alındığında, mevcut öğretmen, öğrenci ve eğitim kurumu sayıları ile bunlara benzer birçok etken düşünüldüğünde, müdürlüklerin kendilerine özgü amaç ve hedef belirleyememiş olması düşündürücüdür.

5.7.16. Maliyetlendirme Analizleri

2018 Yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna Göre: Yapılacak harcamaların tahmini maliyeti ile kurumun tahmini mali kaynak miktarının örtüşmesi gerekmektedir. Ayrıca bu tahmini maliyetlerin, beş yıllık süreci kapsayacak şekilde, amaç ve hedeflerin her birinin maliyetlerini gösterir bir tablo ile sunulması kılavuzda belirtilmektedir. Bu ilkeler doğrultusunda, araştırmamıza konu olan il milli eğitim müdürlüklerinin, stratejik planlarının maliyet analizleri yapılmıştır. İl milli eğitim müdürlüklerinin birçoğu bu ilkeler doğrultusunda maliyet analizlerini yapmış ve başarılı çalışmalar ortaya çıkarmıştır.

İl milli eğitim müdürlüklerine ait çalışmaları genel hatlarıyla sunan Tablo 5.17. aşağıda verilerek genel bir çerçeve oluşturulmuştur. Tahmini Mali Kaynak-Tablo Halinde Gösterimi ile Amaç ve Hedeflerin Tahmini Maliyeti-Tablo Halinde Gösteriminin incelendiği tablo şu şekildedir:

Tablo 5. 17. İl MEM'lere Ait Tahmini Mali Kaynak ve Tahmini Maliyetler

İller	Tahmini Mali Kaynak - Tablo Halinde Gösterim	Amaç ve Hedeflerin Tahmini Maliyeti – Tablo Halinde Gösterim
Kilis	Maliyetle Uyumsuz Tablo	223.000.000.00 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş
Gümüşhane	324.390.000.00 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş	324.390.000.00 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş
Artvin	Tablosuz Şekilde Tahmini Mali Kaynak Verilmiş	987.201.393.43 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş
Çankırı	262.574.332.56 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş	262.574.332.55 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş
Bartın	604.887.413.524 ₺	604.887.413.52 ₺

	Tablo Halinde Sunulmuş	Tablo Halinde Sunulmuş
İğdır	Tablosuz Şekilde Tahmini Mali Kaynak Verilmiş	50.288.484 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş
Sinop	631.780.585.13 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş	631.780.585.13 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş
Bilecik	1.300.040.468.30 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş	1.300.040.468.30 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş
Kırşehir	530.164.624.10 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş	530.164.624.10 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş
Karabük	196.953.771.00 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş	196.953.771.00 ₺ Tablo Halinde Sunulmuş

Gümüşhane, Çankırı, Bartın, Sinop, Bilecik, Kırşehir ve Karabük İl Milli Eğitim Müdürlükleri stratejik planlarında, tahmini beş yıllık kaynak miktarlarını ve bu kaynakların nerelerden geleceğini tablolaştırılmıştır. Ayrıca bu iller amaç ve hedeflerine dair, beş yıllık tahmini kaynak kullanımlarını yıllara yayarak tablolaştırılmıştır. Bu illerimiz, gelecek olan kaynak miktarları ve kullanılacak olan kaynak miktarlarını Çankırı ve Bartın il müdürlüklerinin oluşturdukları maliyet analizlerindeki çok küçük farklar hariç, kılavuzdaki esaslara göre örtüştürmüşlerdir.

İl müdürlüklerimizden Kilis, maliyetlendirme çalışmasını yaparken ortaya birbiriyle uyuşmayan rakamlar çıkmıştır. Müdürlük, kaynak olarak tahmini hesaplama yaparken, İl Özel İdareden planlanan ödenek olarak 30.000.000,00 ₺ ve tahmini bütçe dışı kaynakları ise 400.000,00 ₺ olarak hesaplamıştır. Fakat planlamada tablo halinde verilen Tahmini Toplam Kaynak İhtiyacı ise, 223.000.000,00 ₺'dir. Bu durumda tahmini kaynak ile tahmini kullanılacak kaynak miktarları uyuşturulamamıştır ve kılavuza uygun olmayan bir çalışma yapılmıştır.

İl müdürlüklerimizden Artvin yaptığı çalışmada, bu başlık altında toplam tahmini kaynak miktarını TL bazında vermiş, fakat bu kaynakların hangi birimlerden, hangi yıllarda, ne miktarlarda olacağını açıklayan tabloyu sunmamış ve direk amaç ve hedeflere ait maliyet tablolarını sunmuşlardır. Ancak planlamanın henüz 2. Bölümünde, kurum içi analizi yapılırken sunulan, mali kaynaklar tablosu incelendiğinde, Artvin İl Milli Eğitim Müdürlüğü Maliyetlendirme tablosunda, il müdürlüğünün beş yıllık gelir tablosunu sunmuştur. Bu tabloda verilen gelir miktarı 931.322.069.27 ₺'dir. Müdürlüğün amaç ve hedeflere dair

tahmini kaynak kullanımına bakıldığında ise miktar, 987.201.393.43 ₺'dir. Bu sayısal verilerde gösteriyor ki Artvin İl Milli Eğitim Müdürlüğü, tahmini kaynak gelir miktarı ile, tahmini kaynak kullanımını denkleştirememiş ve başarısız bir çalışma oluşturmuştur.

Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü yaptığı maliyetlendirme çalışmasında, bu başlık altında tahmini kaynak olarak gelir tablosunu sunmamıştır. Fakat planlama incelendiğinde, tıpkı Artvin il müdürlüğünde olduğu gibi planlamanın 2. bölümünde yer yalan mali kaynaklar tablosu ele alınmıştır. Burada Iğdır il müdürlüğünün sunduğu, tahmini gelir maliyet tablosundaki 50.288.484 ₺ olarak belirlenen toplam miktarın, amaç ve hedeflere yönelik toplam tahmini kaynak kullanımını miktarı olan 50.288.484 ₺ ile örtüştüğü belirlenmiştir. Bu durumda Iğdır il müdürlüğü maliyetlendirme analizinde, kılavuza uygun, başarılı bir çalışma ortaya koymuştur.

5.7.17. İzleme ve Değerlendirme Modeli Analizleri

Araştırmamıza dahil olan bütün il müdürlükleri stratejik planlamalarında izleme ve değerlendirme bölümlerini Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun bir şekilde tamamlamışlardır.

Kılavuzda yer alan esaslar doğrultusunda, il müdürlükleri bu bölümde yapılan çalışmaları kısa ve net paragraflarla anlatmışlardır. Stratejik planların üst kurullarca denetlenip, altı aylık periyotlarla güncellenmesi ve planlamalara dair raporların sunulması dikkat çekici ifadeler olduğu kadar, kılavuza da uygun çalışmalar olmuştur. Fakat diğer birçok bölümde olduğu gibi bu bölümde de öne çıkan husus, başlık altında yer verilen ifadelerin birbiriyle aynı olması ve nerdeyse bir kalemden çıkmış gibi bir izlenim oluşturmasıdır. Burada ise kaynak nokta yine MEB'e ait stratejik plandır. MEB stratejik planında izleme ve değerlendirme başlığı altında yapılan açıklamalarda kullanılan ilkeler ve izleme ve değerlendirme sürecinin çerçevesini oluşturan maddeler aynen müdürlüklerin izleme ve değerlendirme süreci başlığı altında da kullanılmıştır. Bu ilkeler ve çerçeveyi oluşturan maddeler ise şunlardır:

İlkeler: Katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik, bilimsellik, tutarlılık ve nesnellik.

Çerçeveyi oluşturan maddeler:

- * Performans göstergeleri ve stratejiler bazında gerçekleşme durumları,
- * Performans göstergelerinin gerçekleşme durumlarının hedeflerle kıyaslanması,
- * Strateji kapsamında yürütülen faaliyetlerin Müdürlük faaliyet alanlarına dağılımı,

* Hedeflerden sapmaların nedenlerinin araştırılması,

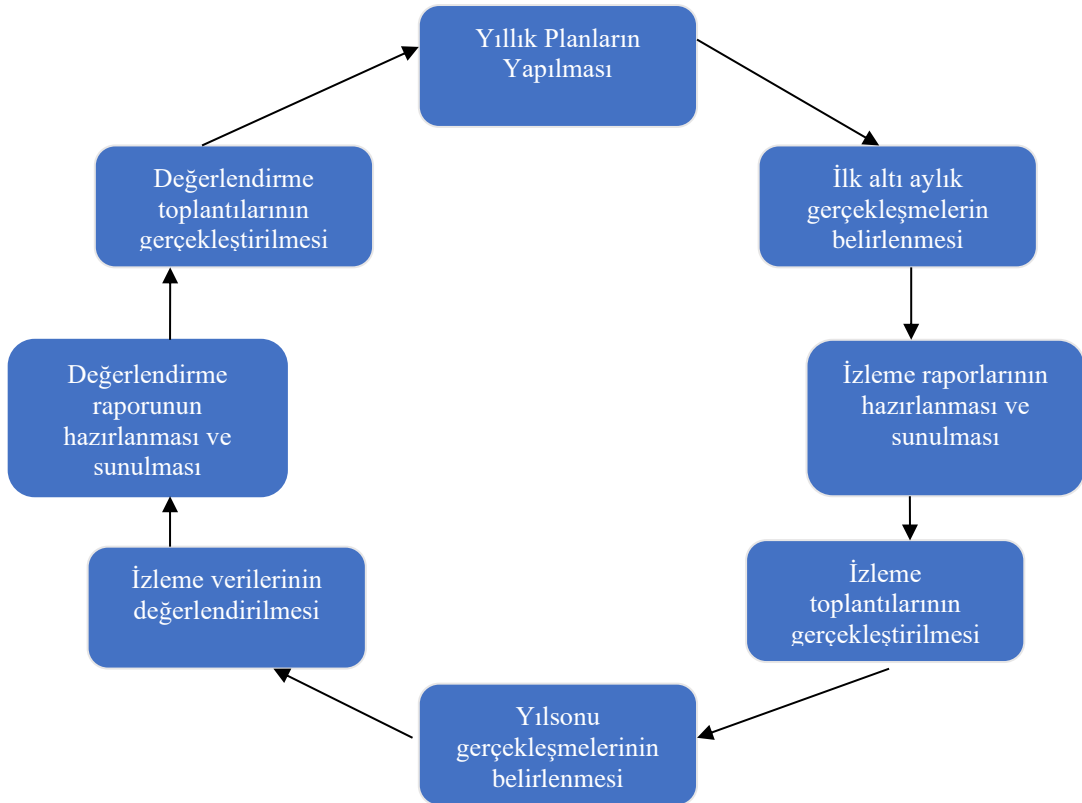
* Alternatiflerin ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi süreçleri oluşturmaktadır.

Araştırmaya konu olan milli eğitim müdürlüklerimizden, Kırşehir hariç diğer 9 il müdürlüğünün tamamı bu ifadeleri stratejik planlamalarında aynen kullanarak, özgün olmayan fakat şekil bakımından kılavuza uygun olan bu çalışmayı tamamlamışlardır.

5.7.17.1. İzleme ve Değerlendirme Sürecinin İşleyişi Analizleri

İl müdürlüklerinin İzleme ve Değerlendirme Sürecinin İşleyişi alt başlığıyla oluşturdukları çalışmada ise, performans göstergeleri ve stratejilerin gerçekleşme durumlarını gösterir raporların hangi birimlerce hangi aralıklarla takip edileceğine dair bilgiler verilmiştir.

Bu alt başlık altında da yapılan süreci aynı şema ile gösteren 7 il müdürlüğümüz vardır. Gümüşhane, Çankırı ve Kırşehir İl MEM'ler hariç diğer il müdürlüklerimiz aynı şekli kullanarak süreci anlatmışlardır. 7 il müdürlüğü tarafından aynı haliyle kullanılan ve Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planından alınan şekil ise şu şekildedir:



Şekil 5. 1. İzleme ve Değerlendirme Süreci

Kaynak: (Bilecik MEM, 2019: 66)

5.7.17.2. Performans Göstergeleri

Stratejik planlarda izleme ve değerlendirme süreci içinde ele alınan performans göstergelerine dair çalışmalar araştırmamız dahilindeki müdürlüklerce farklı uygulamalar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Kılavuza göre istenen hedef kartı ve performans göstergeleri tabloları bazı müdürlüklerce hassasiyetle uygulanmışken bazıları sadece açıklama yapmakla yetinmiş ve bazı müdürlükler ise izleme ve değerlendirme sürecinde alt başlık olarak performans göstergelerine dair bir çalışma yapmamıştır. Bu başlık altındaki çalışma mantığı ise stratejik planda oluşturulan amaç, hedef ve stratejilerin sorumlu oldukları birimleri tablolar halinde sunmaktır. Çalışmanın, il milli eğitim müdürlüklerimize ait stratejik planlarındaki durumu ise şu şekildedir:

Kilis: Konuya dair kısa bir açıklama yapmış fakat hedef kartlarını ve performans göstergeleri tablolarını sunmamıştır.

Gümüşhane: Çalışma içinde açıklama ve hedef kartları ile strateji sorumlulukları tabloları sunulmuştur.

Artvin: Çalışmasında böyle bir alt başlık kullanmamasına veya herhangi bir açıklama yapmamasına rağmen hedef kartlarını ve strateji sorumlulukları tablolarını oluşturmuştur.

Çankırı: Gerekli açıklama yapıldıktan sonra hedef kartı şeklinde sorumlu birimlere dair detaylı olmasada tek bir tablo oluşturup paylaşmıştır.

Bartın: Çalışmaya dair bir açıklama yapılmış, fakat oluşturulan gösterge bilgi tabloları, stratejik planda verilmemiştir. Çalışmadaki ifadeye göre, tablolar internet sitemizde yayımlanmıştır denmiştir.

Iğdır: Başlık için bir paragraflık kısa bir açıklama yapılmış fakat gerekli tablolar sunulmamıştır.

Sinop: Çalışmada böyle bir başlığa yer verilmemiştir.

Bilecik: Çalışmaya dair gerekli açıklama yapıldıktan sonra, gayet başarılı ve özenli şekilde hedef kartı sorumlulukları tablosu ve strateji sorumlulukları tabloları oluşturulup, sunulmuştur.

Kırşehir: Müdürlük, planlamasında böyle bir başlığa yer vermemiştir.

Karabük: Çalışma için herhangi bir açıklama yapılmamış, fakat strateji sorumluluklarına dair tablolar planlamanın sonunda sunulmuştur.

6. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzları, kurumların stratejik planlamalarında yol gösterici nitelik taşırlar. Ülkemizde, yakın zamanda hazırlanan kılavuzlardan biri, 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan ve 3. sürüm olan kılavuzdur. Bu kılavuzun güncellenmiş versiyonu olan 3.1 sürümü ise, 2021 yılında Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yayımlanmıştır. Bu çalışmada il milli eğitim müdürlüklerinin en son hazırlamış oldukları 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planlamaları analiz edilmiştir. Yayımlandıkları 2019 yılından ötürü, il milli eğitim müdürlüklerine ait planlamalar, 2018 yılında yayımlanan kılavuza göre incelenmiş ve analizleri yapılmıştır. Ancak güncellik taşıması itibarıyla de 2021 kılavuzundan, araştırmanın özellikle teorik açıklamalarında faydalanılmıştır.

Ülkemizde stratejik planlamalar üzerine analiz odaklı, birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bazılarının, belediyeler düzeyinde ve bazılarının da üniversiteler düzeyinde stratejik planlamalarının karşılaştırmalı analizlerinin yapıldığı çalışmalar olduğu tespit edilmiş olmasına rağmen, il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamaları üzerine analiz odaklı bir çalışma tespit edilememiştir. Eğitim alanıyla bağdaşık olarak yapılan çalışmalarda ise, stratejik planlamalara yönelik, öğretmen ve kurum yöneticilerinin tutumlarına dair bazı çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak alan yazında il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamaların hazırlanmalarına dair, karşılaştırmalı analiz yapılan bir bilimsel çalışma olmamıştır. Bu açıdan araştırmanın özgün bir araştırma ve önemli bir çalışma olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, 10 il milli eğitim müdürlüğüne ait, 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planlamalar, 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre analiz edilip, karşılaştırmaları yapılmıştır. Bu iller belirlenirken, TÜİK adrese dayalı nüfus kayıtlarına göre, il nüfus sayıları 100.000 ile 250.000 arasında olan iller seçilmiştir. Bu iller: Kilis, Gümüşhane, Artvin, Çankırı, Bartın, Iğdır, Sinop, Bilecik, Kırşehir, Karabük'tür. Analizi yapılan il sayısı, ülkemizdeki il sayısının %12,5'ini oluşturmaktadır. Örneklemin büyüklüğü dikkate alındığında il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamalarından toplanan bulgular, genelleme olarak kullanılmıştır.

İl milli eğitim müdürlüklerinin analizleri yapılırken, kılavuza göre incelenen 17 başlıktan elde edilen bulgular değerlendirilirse, karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır:

Planlamaların hazırlık aşamasında, araştırmamız içindeki bütün il milli eğitim müdürlükleri kılavuza uygun çalışmalar yapmışlardır. Olaya şekil açısından bakıldığında karşımıza başarılı çalışmalar çıkmış olsa da, içerikte çalışmaların yetersiz ve özensiz olduğu göze çarpmaktadır. Oluşturulması gereken kurullar ve hazırlık aşamasında yapılması gereken çalışmalar detaylandırılmadan yapılan hazırlık çalışmaları, olayın tam anlamıyla sahiplenilmediğini göstermektedir. Kılavuzda bulunan ve yapılması istenen, ihtiyaçların tespiti, hedefler ve stratejiler oluşturulması gibi çalışmalar bazı müdürlüklerce çok başarılı yapılmışken bazılarında hiç bahsedilmemiş, bazılarında ise kısa kısa değinilmiştir. Planlamanın temelini oluşturan hazırlık çalışmalarındaki bu özensizlik planlamaların neredeyse tamamında göze çarpmaktadır. Araştırmaya başlarken telefon görüşmesi ve yüz yüze görüşme düzenlenen müdürlükler, planlamaların henüz yapılmaya başlanılmadan MEB tarafından verilen eğitimler aldıklarını bildirmişlerdir. Hatta görüşülen birimlerce, eğitimlerin sunum halinde değil, uygulamalı olarak verildiği ifade edilmiştir. Buna rağmen planlamalarda genel olarak tespit edilen eksik durumlar oluyorsa, verilen eğitimlerin niteliğinin veya müdürlüklerce yapılan stratejik planlamaların, takiplerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

İl milli eğitim müdürlüklerinin kurumsal tarihçelerine bakıldığında, müdürlüklerin tamamı çalışmayı kılavuza uygun olarak sunmuşlardır. Planlamaların birçoğunda, ekstradan şehir tarihçeleri verilmiştir. Ayrıca analiz esnasında fark edilen olgu, müdürlüklerinin bir kısmının kendilerine ait kurumsal tarihçelerine ulaşamadığı ve bu yüzden kurum bünyesindeki, eğitim kurumlarının tarihçelerini sunmaları olmuştur. Kılavuzda böyle bir bilgi istenmemesine rağmen, bu iki durumun ortaya çıkması, planlamalar açısından ihmal edilmeden yapılmaya çalışılmış, iyi niyetli çalışmalar olarak değerlendirilebilir.

Uygulanmakta olan stratejik planlamaların değerlendirmesi bir önceki döneme ait planlamanın değerlendirmesini içermektedir. Amaç, hedef ve stratejilere; planlanmış bütçeye uyum ve göstergelerdeki artma azalma bu bölümünde üzerinde hassasiyetle durulması gereken noktalardır. Analiz edilen planlamalardan, Kilis il müdürlüğü hariç, diğer müdürlükler bu çalışmayı yapmışlardır. Çalışma yapan illerden Çankırı İl Milli Eğitim Müdürlüğü ise çalışmasını kılavuza uygun hazırlamamıştır. Uygulanmakta olan planın değerlendirmesi, bir sonraki planlama için bir basamak niteliği taşır, bu yüzden titizlikle oluşturulması gerekir. Bu başlık altında dikkat çeken husus, karşımıza çıkan şu ifadelerdir: “Planlamalar, Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planına uygun olarak 3 tema olarak dizayn edilmiştir. Bu temalar; eğitim öğretime erişim, eğitim ve öğretimde kalite ve kurumsal kapasite olmak üzere üç tema halinde yapılandırılmıştır.” Bu kalıp ifade 8 ilde aynı şekilde

kullanılmıştır. Analizlerde ilk olarak burada tespit edilen, MEB stratejik planının, il milli eğitim müdürlüklerince alıntılındığı bu durum, neredeyse planlamaların tamamında ve hemen hemen bütün bölümlerinde karşımıza çıkmıştır.

Araştırmamıza konu olan il milli eğitim müdürlüklerinin mevzuat analizleri incelendiğinde bütün kurumların bu çalışmayı MEB stratejik planı formatına uygun olarak hazırlamaya çalıştığı görülmüştür. Ancak kılavuza uygun olarak çalışmayı tamamlayan tek ilin Artvin olduğu tespit edilmiştir. Müdürlüklerce mevzuat analizleri yapılmış olsa da, kılavuzun istediği şekil itibariyle değil de, MEB formatına uygun hazırlamaya çalışmışlar ancak bu formatı yakalayamamışlardır.

Üst politika belgeleri analiz edildiğinde, il milli eğitim müdürlüklerin tamamının bu çalışmayı yaptığını, ancak tamamının da kılavuza uygun çalışma ortaya çıkaramadığını görmekteyiz. İl müdürlüklerinden yalnızca Artvin, kılavuza uygun tabloyu kullanmasına rağmen tablo içeriğini yanlış doldurmuştur. Bu başlık altında göze çarpan ise il müdürlüklerinin birçoğunun bu çalışmada, MEB stratejik planını örnek aldığını ifade etmesidir. Hatta Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planında şu cümleye yer vermiştir: “Dolayısıyla MEB Stratejik Planında referans alınan üst politika belgeleri müdürlüğümüzce de referans alınmıştır.” ifadesini kullanarak, mevzuatların hangileri olduğunu dahi planlamasında yazmamıştır.

Araştırmamız dahilinde yapılan analizlerde, il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamalarında, Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmet Belirlemesi başlığı, genel olarak yine MEB Stratejik Planı formatınca yapılmaya çalışıldığı belirlenmiştir. MEB’in planlamasında yapmış olduğu uygulama, kılavuza uygun olmasına rağmen, MEB’i örnek alan illerden Çankırı, Kırşehir ve Karabük gerekli tabloları kullanmayarak, kılavuza uygun çalışma ortaya çıkaramamıştır. Kilis İl MEM ise bu çalışmayı yapmamıştır.

Stratejik planlamalarda son derece önem arz eden paydaş analizleri, ne yazık ki araştırmamız dahilindeki il MEM’lerin stratejik planlamalarında, istenilen şekilde oluşturulmamıştır. Artvin il MEM’in başarılı bir çalışma oluşturduğu bu analizi, birde Karabük il MEM’in kılavuza uygun olarak tamamladığı belirlenmiştir. Diğer müdürlüklerin kılavuza uygun çalışmalar ortaya çıkarmadığı bu analizde, tespit edilen hususlar ise: Müdürlükler MEB stratejik planını örnek almayı burada da sürdürmüşlerdir. Planlamalarda kullanılan anket başlıkları, hatta anket sonuçlarının gösterildiği grafik şekilleri dahi MEB planıyla örtüşmektedir. İlginç olan nokta ise, MEB planlarının bu kadar örnek alınmasına

rağmen çalışmaların tam anlamıyla kılavuza uygun hazırlanılmayıdır. Buna sebep ise kolayca kaçmadır. Çünkü müdürlükler özellikle bu başlık altında çalışmalarını yaptıklarını ifade etmişler, ancak çalışmaya dair hiçbir bilgi veya bulgu sunmamışlardır. Örneğin Kilis İl MEM “paydaş önceliklendirme matrisini” kullandığını ifade etmiş ancak bu çalışmasına planlamada yer vermemiştir.

Araştırmamız dahilindeki müdürlüklerin kuruluş içi analizleri incelendiğinde Artvin, Iğdır, Bilecik ve Karabük İl Müdürlükleri’nin bu çalışmayı kılavuza uygun olarak hazırladığı belirlenmiştir. Kılavuza göre kuruluş içi analizler kuruluşun kendini tanıma ve tanıtması açısından önemlidir ve şu alt başlıklar altında incelenmelidir: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi, Kurum Kültürü Analizi, Fiziki Kaynak Analizi, Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı Analizi ve Mali Kaynak Analizi. Bütün müdürlükler çalışmalarında, kuruluş içi analizleri yapmış olmasına rağmen, yukarıdaki beş alt başlıktan bazılarını yapmamışlardır. Bu durum ise kılavuza uygunluğu bozmaktadır. Ayrıca yine bu başlıkta da bazı müdürlüklerin MEB Stratejik Planı’nı örnek aldığını görmekteyiz.

İl müdürlüklerinin stratejik planlamalarında yer alması gereken PESTLE analizleri incelendiğinde, bütün müdürlüklerin bu çalışmayı yaptığı görülmektedir. Ancak müdürlüklerden yalnızca Artvin kılavuza uygun çalışma gerçekleştirmiştir. Diğer müdürlüklerde ortaya çıkan durum ise, yine MEB planını örnek alınmasına rağmen kılavuza uygun çalışmalar ortaya çıkmaması olmuştur. PESTLE analizlerinde yapılan açıklamalar hep çalışmalar yapılmıştır anlamına gelen ifadelerdir. Evet, çalışmalar yapılmıştır fakat bu çalışmaların nasıl yapıldığına dair veriler, kolayca kaçılarak, kılavuzda istendiği şekilde ve planlamada sunulması gerektiği gibi sunulmamıştır.

Stratejik planlamaların belkide kilit taşı niteliği taşıyan GZFT Analizleri, bütün il müdürlüklerince şaşırtıcı derecede başarılı bir şekilde hazırlanmıştır. Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler ayrı ayrı incelendiğinde bile, bütün müdürlükler kılavuza uygun çalışmalar oluşturduğu görülmektedir. Planlamaların ilerleyen bölümlerinde, amaç ve hedeflerin oluşturulmasında son derece önem arz eden bu çalışma, müdürlüklerce demografik yapı ve coğrafi özellikler dikkate alınarak titizlikle hazırlanmıştır. Analizde tespit edilen ilginç noktalardan biri ise bazı iller için fırsat olarak sunulan maddelerin, başka illerde tehdit olarak sıralanması olmuştur. GZFT Analizlerinde il milli eğitim müdürlükleri adına şöyle bir genellemeye varılmıştır: Stratejik planlama içindeki bir çalışma ne kadar önemliyse, çalışmanın üzerine o hassasiyetle durulmakta, kılavuza uygun çalışmalar ortaya çıkmakta ve kolayca kaçılmamaktadır.

Araştırmaya konu olan, il milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamalarına dair yapılan incelemelerde Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi başlığı altında yapılan analizlerde karşımıza ilginç sonuçlar çıkmıştır. Müdürlüklerden bu çalışmayı kılavuza uygun olarak, yaklaşık 6 sayfadan oluşan ve gerçekten başarılı, özverili bir analiz yapan il Bilecik olmuştur. Diğer müdürlüklerin birçoğu yine bakanlık stratejik planlamasını kısaca alıntılıyarak çalışmalarını sunmuş fakat başarısız çalışmalar oluşturmuşlardır. Burada göze çarpan ilk durum sanki bu çalışmanın angarya bir çalışmaymış gibi hissettirilmesi olmuştur. Çünkü çalışma başlığı altında geçen genel ifadeler: “çalışma yapılmıştır, çalışma durum analizlerini özetler niteliktedir” gibi geçişirici ifadeler olmuştur. İl müdürlüklerinden Bartın çalışma başlığı altında ilginç bir durum ortaya çıkarmıştır. Bu başlık altında gelişim alanlarıyla ilgili tablo aşağıya çıkarılmıştır denmesine rağmen aşağıda bir tablo bulunmamaktadır. Daha da ilginç olanı bu başlıktan sonra normalde planlama, 3. bölüm olan “Geleceğe Bakış” aşamasına geçmesine rağmen, bir hata sonucunda, başlık olarak bölüm 1’e ait “Stratejik Plan Hazırlık Süreci” başlığı kullanılmış ve bu hata gözden kaçarak planlamada yer almıştır. Bu durum ise planlamaların üst kurullara sunulduğunda, planlamaların incelemelerinde ve kontrollerindeki hassasiyete dair şüphe oluşturmaktadır. Çünkü gözden kaçan bu hata basit bir hata değildir.

Vizyon ve misyon ifadeleri stratejik planlamalarda kurumların kendilerini anlatabildikleri kısa ve net ifadelerdir ve bu yüzden önemlidirler. İl müdürlüklerinin stratejik planlamaları incelendiğinde karşımıza başarılı ve kılavuza uygun olarak hazırlanmış misyon ve vizyon ifadeleri görmekteyiz. Genel olarak burada müdürlüklerin yaptığı iş sebebiyle birbirine yakın olsa da özgün çalışmalar ortaya çıkmıştır. En dikkat çeken durum ise Bilecik ve Artvin İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin Misyon ve Vizyon ifadeleri olmuştur. Misyon ifadelerinde Bilecik İl MEM, Milli Eğitim Bakanlığına ait stratejik plandaki misyon ifadesini aynen kendi ifadesi olarak almıştır. Vizyon ifadelerinde ise Bilecik’le beraber Artvin İl MEM bakanlığa ait vizyon ifadesini alıntılamlıdır. Yaptığımız bu araştırmada, kılavuza uygun stratejik plan hazırlama konusunda en başarılı olan bu iki il müdürlüğünün, kendilerine ait misyon ve vizyon ifadelerinin olmaması ve bu ifadeleri MEB’den alıntılamlı olmaları düşündürücüdür.

Bir kurumun bünyesindeki çalışma felsefesini anlatan ve çalışma esnasında bağlı kalacağı inancı ifade eden temel değerler, uzun süreli çalışmalarda yoldan sapmaları önleyecek öneme sahiptir. Planlamaları analiz edilen il müdürlüklerinin tamamı, Temel Değerlerini belirlemiş ve planlamalarında sunmuşlardır. Ancak yapılan araştırmada, fark edilmiştir ki il müdürlüklerinin temel değerleri neredeyse birbirleriyle aynıdır. Yine yapılan

incelemede elde edilen bulguya göre bu birbirine benzer temel değerlerin kaynağı MEB stratejik planında sunulan ve MEB'e ait temel değerlerdir. Müdürlüklerin çoğunun bu çalışması kılavuza uygun olsa da, MEB'in temel değerlerini kendi temel değerleri olarak kabul etmiş ve kendi kurum bünyelerine ait özgün değer ifadeleri sunamamışlardır. Kilis, Bartın, Kırşehir, Karabük İl MEM'ler ise temel değer ifadelerini 10'dan fazla olacak şekilde sunmuşlardır. Kılavuza göre personel üzerindeki etkiyi azaltmamak adına temel değer sayısı 10'dan fazla olmamalıdır. Kurum için önemli bir çalışma olmasına rağmen, müdürlükler çalışmalarında gereken hassasiyeti göstermeden temel değer ifadeleri oluşturmuş veya MEB'den alıntılanmışlardır. 4 il müdürlüğünün de gereken sayıda temel değer ifadesi oluşturmaması, kılavuzda yer alan bu basit kurala uymamaları, planlamaların kılavuz esaslı oluşturmadıklarını göstermektedir.

Yapılan bu araştırmada görülmüştür ki, stratejik planlamalarda geleceğe yönelik asıl tasarlamanın yapıldığı ve bir stratejik planlamanın kalbini oluşturan bölüm: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi, Stratejilerin Belirlenmesi ve Hedef Riskleri Kontrol Faaliyetlerine Yönelik yapılan analizlerdir. İncelenen il müdürlüklerinin istisnasız olarak tamamının, stratejik planlamalarında yer alan bu başlık, kılavuza uygun yapılmıştır. Ancak şekil itibariyle başarılı olan, il müdürlüklerinin hepsinin planlamalarında belirlemiş olduğu, 7 amacın ve amaçlar doğrultusunda oluşturdukları hedeflerin tamamı, Milli Eğitim Bakanlığına ait stratejik planlamada yer alan amaç ve hedefleriyle birebir aynıdır. Hatta oluşturulan hedef kartı şablonları bile, nerdeyse birebir aynıdır. Bu hedef kartı şablonlarında yer verilen riskler, stratejiler, tespitler ve ihtiyaçlarda MEB stratejik planından alınıp, küçük değişikliklerle müdürlüklere uyarlanmıştır. Hedef kartı şablonlarında farklı olanlar ise performans göstergelerine ait sayısal veriler ve maliyet tutarları olmuştur. Kurumların bağlı olduğu bir kurumu örnek alması elbette tabii bir durumdur ve yadsınamaz. Ancak burada eleştirilmesi gereken nokta: belirlenen hedeflerin, amaçların, stratejilerin ve hatta belirlenen tespitlerin MEB'de ve araştırılan bütün müdürlüklerde aynı olmasıdır. Araştırmamıza konu olan il müdürlüklerinin ülkemizdeki coğrafi dağılımları, sosyolojik yapıları, illerin fiziki yapıları, nüfus sayıları, öğrenci-öğretmen-eğitim kurumu sayıları, hepsi birbirinden farklıdır. Ayrıca il müdürlükleri yapmış oldukları GZFT Analizlerinde, kendilerine özgü durumlardan bahsetmiştir. Somut birer örnek vermek gerekirse, Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlamasının, GZFT analizinde tehdit maddelerini sıralarken, "Suriyeli öğrencilerin sayısının giderek artması" maddesini kullanmıştır. İlin coğrafi konumunu ele alınca, bu durumun Suriye sınırına yakınlığından kaynaklandığını rahatça ifade edebiliriz, fakat il müdürlüğü

stratejik planlamasında, bu tehdide yönelik bir amaç veya amaç altı hedef belirlememiştir. Aynı şekilde Sinop il müdürlüğü GZFT analizlerini yaparken tehditler analizinde, “Boşanma oranının yüksekliği ve boşanmış aile çocuklarının fazla olması” maddesini eklemiş, fakat bu tehdide yönelik bir amaç veya hedef çalışması yapmamıştır. Bazı müdürlükler ise ilin fiziki şartlarının zorluğundan dolayı, taşınmalı eğitimde yaşanan durumları GZFT Analizinde belirtmiştir. Fakat bu duruma yönelik bir amaç veya hedef belirlememişlerdir. Planlamalardaki bu durum il müdürlüklerinin başarısız olacağı anlamını taşımamaktadır. Çünkü MEB’in belirlediği amaç ve hedefler genel ve bütün müdürlüklerce uygulanabilir durumdadır. Ancak yine diyebiliriz ki, il müdürlüklerinin konjonktürel yapılarından dolayı, kendilerine özgü amaçlarını ve hedeflerini oluşturmaları durumunda, planlamalarında daha başarılı ve gerçekçi sonuçlar elde edeceklerdir.

Araştırmamızda incelenen il milli eğitim müdürlüklerinin maliyet analizleri genel olarak başarılı çalışmalar olmuştur ve kılavuza uygun hareket edilmiştir. Kılavuza göre, yapılacak harcamaların tahmini maliyeti ile kurumun tahmini mali kaynak miktarının örtüşmesi gerekmektedir. İl müdürlüklerinden 8 tanesini kılavuza uygun hareket etmiştir. Kilis ve Artvin İl MEM’ler ise yapılacak harcamaları ile tahmini bütçelerini denk olacak şekilde planlayamamışlardır. Stratejik planlamalarda varılacak olan hedef ve amaçların, mali olarak değer biçildiği bu önemli bölümün, gözden kaçması, bu kadar önemli bir çalışmanın gerektiği gibi hazırlanamaması bütün planlamaya gölge düşürür niteliktedir.

İl milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlamalarının son başlığını oluşturan izleme ve değerlendirme başlığı, bütün stratejik planlamalarda çalışılmış ve kılavuza uygun şekilde hazırlanmıştır. Analiz edilen birçok başlıkta olduğu gibi burada da ortaya çıkan durum şekil ve içeriğin kılavuza uygun olduğu ancak özgün olmadığıdır. Çünkü planlamalarda hazırlanan bu başlık altındaki çalışma, yine MEB stratejik planında yer alan ifadelerle oluşturulmuştur. İzleme ve değerlendirme sürecinde benimsenen ilkeler ve izleme değerlendirme sürecini oluşturan model, Kilis İl MEM hariç, diğer müdürlüklerce aynen MEB planından alınmıştır.

İzleme ve değerlendirme süreci analizinde bütün il müdürlükleri, bu sürecin altı aylık periyotlarla yapıldığını ve oluşan raporların üst yöneticiye sunulacağını ve değerlendirme toplantılarının icra edileceği ifade etmiştir. Ortaya çıkan bu duruma göre İzleme ve değerlendirme sürecinde sunulan raporlar önem arz etmektedir. Ancak kılavuz burada devreye girmekte ve bu raporlar ile değerlendirme toplantılarının genel planlamaya dair değil de, sadece planlamada yer alan hedeflere ait performans göstergeleri raporları olduğunu

söylemektedir. Bu durumda hedef ve performans göstergeleri haricinde, kılavuza göre kusurlu oluşturulmuş bir çalışma, planlamanın sonuna kadar kalmakta ve tartışılmamaktadır.

Araştırmaya dair elde edilen sonuçlar genel olarak özetlenirse, il milli eğitim müdürlükleri stratejik planlamalarında başarılı olmayan çalışmalar ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırmada görülmüştür ki il milli eğitim müdürlükleri, Kamu Kurumları İçin Stratejik planlama Kılavuzu'ndan çok MEB stratejik planını rehber edinmişlerdir, fakat bu durum planlamaların istenilen şekil ve düzeyde oluşmasına engel olmuştur. MEB stratejik planı başarılı ve genel olarak kılavuza uygun bir çalışmadır. Ancak bu stratejik planlama içerisinde bir öğreti barındırmamakta, planlamanın nasıl yapılacağına dair bilgi vermemektedir ve nihayetinde bir kuruma ait stratejik planlamadır. Bu durumda örnek alındığında ise, uyarlama yapmak adına üzerinde yapılan en küçük bir değişiklik dahi, kılavuz esaslarının dışına çıkmaya sebep olmaktadır. Araştırmamız dahilinde olan il müdürlükleri, genel olarak bu planlamayı örnek almış, hatta bazı yerlerde yazılanları birebir alıntılıdığı için “bakanlık” ibaresi bile “müdürlük” diye uyarlanmamıştır. Baştan sona yapılan analizde, bu durumdan dolayı ifade edebiliriz ki, planlamalar özgün çalışma olmaktan uzak kalmışlardır.

Çalışma başlıklarının birçoğunda, tablo, veri veya bulgu sunulmadan, bu çalışma yapılmıştır anlamına gelen cümle ve paragrafların varlığı, çalışmalardaki eksikler ve özensizlikler, stratejik planlamaların bazı bölümlerinin, planlamayı hazırlayanlarca angarya veya gereksiz görüldüğünün kanıtıdır. Zaten araştırmada tespit edilen noktalardan biride, stratejik planlama içinde önemli görülen başlıklar daha dikkatli hazırlanmış, diğer bölümlere ise gereken hassasiyet gösterilmemiştir.

Bulgular ve sonuçlar dahilinde, hazırlanan Stratejik Planlamaların başarıya ulaşması amacıyla İl Milli Eğitim Müdürlükleri için öneriler şöyle sıralanabilir:

İl Milli Eğitim Müdürlükleri stratejik planlamalarını hazırlarken daha profesyonel çalışma grupları oluşturmaları planların başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Stratejik planlamalara dair yapılan toplantılar ve raporlamalar, planlamaların bir bölümü üzerine değil, bütün bölümleri üzerine yapılması planlamalarda gözden kaçan noktaların tekrar değerlendirmesini sağlayıp hata oranını düşürecektir.

Planlamaları hazırlayan her kurumun kendilerine ait GZFT ve PESTLE analizlerini göz önünde bulundurarak özgün, gerçekçi ve hedefler oluşturması, bu hedefleri ulaşılabilir hale getirecektir.

Stratejik Planlamalara ait her bölümün birbiriyle bağlantılı olduğu ve eksik olan çalışmaların bir sonraki çalışma alanını olumsuz etkileyebileceği düşünüldüğünde Milli Eğitim Müdürlüklerince hazırlanan planlamalarda hiçbir başlığın göz ardı edilmeden çalışılması planlamalardaki bütünlüğü sağlayacaktır.

İl Milli Eğitim Müdürlükleri planlamalarını oluştururken, MEB Stratejik Planını örnek olarak çalışma oluşturmuş olsada, Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu esaslarını göz ardı etmezlerse, planlamalarını hem daha özgün hemde kılavuza uygun olarak hazırlayacaklardır.

İl Milli Eğitim Müdürlükleri SP hazırlama ekip ve kurulları planları hazırlarken, veri elde etmede çalışmalarında anket, gözlem, beyin fırtınası, odak grup çalışması vb. gibi bilimsel yöntemlerden faydalanması stratejik planlamaların başarısını arttıracaktır.

Milli Eğitim Müdürlüklerine ait Stratejik Planlamalar üzerine akademik çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara yönelik şunlar önerilebilir:

İl MEM'lerin hazırlayacağı bir sonraki stratejik planlamalarda, 2019-2023 Stratejik Planlamalarının hedeflerine ulaşılma düzeyine dair araştırma yapılabilir.

Büyükşehirlerde bulunan İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nin Stratejik Planlamalarının karşılaştırmalı olarak analizleri yapılabilir.

İl MEM'lerin SP ekip ve kurullarının, bu planlamaları hazırlamaları esnasında karşılaştıkları zorluklar üzerine bir araştırma yapılabilir.

İl MEM'lerin SP ekip ve kurul üyelerinin, bu planlamalara dair tutumları üzerine çalışmalar yapılabilir.

İl MEM'lerin Stratejik Planlamalarının bir önceki ve bir sonraki planlamaları olmak üzere, kendilerine ait stratejik planlamalarının karşılaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akıl, G. (2015). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Devlet Üniversitelerinin Kurumsal Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aktan, C. (1999) 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri II, TÜGİAD, İstanbul, s.25

Akyüz, Ö.F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.

Akyüz, Y. (2010), *Türk Eğitim Tarihi MÖ 1000-MS 2010*, 18. Baskı, Ankara, Pegem Akademi.

Akyüz, Y. (2014). *Türk eğitim tarihi M.Ö. 1000 - M.S. 2014* (26. Baskı). İstanbul: Pegem Akademi.

Artvin İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019 -2023 Stratejik Planı [Erişim: 12.03.2022, https://artvin.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/27144501_stratejik_plan.pdf]

Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019 -2023 Stratejik Planı [Erişim: 12.03.2022, https://bartin.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/16104144_BartYn_YI_Milli_EYitim_MudurluYu_2019-2023_Stratejik_PlanY_2.pdf]

Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019 – 2023 Stratejik Planı [Erişim: 12.03.2022, https://bilecik.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/27091901_25.12.2019_Tarihli_Stratejik_Plan.pdf]

Bircan, İ. (2003), *“Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları”*, Kamu Yönetiminde Kalite 3.Ulusal Kongresi, TODAEİ, Ankara

Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bryson, John M. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd Edition, San Francisco, Jossey-Bass.

Can, H. (2020). *Orman Yolları Yönetiminde SWOT-BAHP İncelemesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kastamonu.

Çakır, A. (2008), "Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama Ve Plan-Bütçe İlişkisi" Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.

Çankırı İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019 -2023 Stratejik Planı [Erişim: 12.03.2022, https://cankiri.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/07142057_23084208_CankYrY_YI_Milli_EYitim_MudurluYu_2019-2023_Stratejik_PlanY.pdf]

Çetin, H. (2013), Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ili örneği, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt: 10, sayı:24, s.87-112

Çetin, S. (2007). *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Çiğdem, B. T. (2007). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.

Demirdizen, Ö. (2012), “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi” Akademik Bakış Dergisi, Sayı:31, TemmuzAğustos.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (7.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, S., & Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 81-99.

Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim* (Cilt 1). İstanbul: Küre Ajans

Ergin, H. ve Elmacı, O. (1999). Maliyet ve yönetim muhasebesinde yeni açılımlar: stratejik yönetim muhasebesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (3), 17-50.

Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama*. Devlet Planlama Teşkilatı Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı Yayın ve Basım Şube Müdürlüğü.

Göçkan, A. (2019). *Türk Eğitim Sistemi ile Alman Eğitim Sisteminde Kademeler Arası Geçişlerin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Gülşen, H. A.Y. (2013). *Stratejik planlama ve uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı.

Gümüşhane İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019 -2023 Stratejik Planı [Erişim: 12.03.2022, https://gumushanearge.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_05/16123031_20151035_GumuYhane_MEM_2019-2023_Stratejik_PlanY.pdf]

Hastürk, M. (2006). Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme. [Erişim: 05.03 2022 http://yazilim.elementbilgisayar.net/elementbilgisayar/evrak/stratejik_planlama_ve_performans_esasli_butceleme.pdf]

Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019 -2023 Stratejik Planı [Erişim: 12.03.2022, https://igdir.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_01/17135501_2019-2019_IYDIR_YL_MEM_STRATEJYK_PLAN_VALYLYK_ONAYI_VE_TUTANKALI.pdf]

Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, (2006), T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019 – 2023 Stratejik Planı [Erişim: 12.03.2022, https://karabuk.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/20164414_KARABUK_MEM_2019-2023_SP.pdf]

Karakütük, K. (2012). Eğitim planlaması. Ankara: Elhan Kitap.

Kırşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019 – 2023 Stratejik Planı [Erişim: 12.03.2022, https://kirsehir.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/18102808_KIRYEHYR_MYLLY_EYTYM_MUDURLUYU_2019-2023_STRATEJYK_PLANI.pdf]

Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019 – 2023 Stratejik Planı [Erişim: 12.03.2022, http://kilis.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_01/10103225_2019_2023_StratejikPlan.pdf]

Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koteen, J. (1989). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*. New York: Praeger

Kudret, S. (2008). *Kamu Yönetiminde Etkinlik Sağlama Aracı Olarak Stratejik Yönetim: Eskişehir Tepebaşı Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.

Leblebici, D., Erkul, E. (2008), “Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği” *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, s. 269-285.

Macmillan, H. and Tampoe, M. (2001). Strategic management: process, content, and implementation. USA: Oxford University Press.

Memiş, B. (2019). *Ortaokullarda Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Alguları ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Bursa İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) (2018a). *2019-2023 Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları Genelgesi*. [Erişim: 17.05.2022, <http://sgb.meb.gov.tr/www/1-stratejik-planlar-ve-hazirlik-programlari/icerik/331>]

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) (2018b). Strateji Geliştirme Başkanlığı. *Milli Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Plan Hazırlık Programı*. [Erişim: 19.05.2022, <http://sgb.meb.gov.tr/www/1-stratejik-planlar-ve-hazirlik-programlari/icerik/331>]

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) (2019). *Milli Eğitim Bakanlığı 2019 - 2023 Stratejik Planı*. [Erişim: 10.06.2022, http://www.meb.gov.tr/stratejik_plan/]

Milter, B. (2010). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.

Narinoğlu, A. (2006), *Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Narinoğlu, A. (2007). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*, İstanbul.

Özdemir, A., & Elif, T. O. Z. (2021). Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Hakkında Yapılmış Çalışmaların Tematik ve Metodolojik Özelliklerinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1162-1186

Saaty, T., L. & Vargas, L.,G., (2001), Model, Methods, Concepts & Applications of The Analytic Hierarchy Process, First Edition, Denmark: Kluwer's International Series

Sevmez,H. (2021). *Türkiyedeki Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Yönetim Algı Düzeyi Araştırması ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2019 – 2023 Stratejik Planı [Erişim: 12.03.2022, https://sinop.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/17220636_2019_2023_Donemi_Sinop_Milli_EYitim.pdf]

Solmaz, E. (2015). *Belediyelerde Stratejik Planlamanın Toplam Kalite Yönetimine Etkisi: Tavşanlı Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

Songür, N. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*. Türkiye ve Orda Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Topcu, E.S. (20017). *Türkiye’de MEB Stratejik Planı Çerçevesinde Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyinin Değerlendirilmesi: Trabzon Ortahisar İlçesinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Tosun, E., Altunbaş, D., (2007), “Denizli İl Özel İdaresi ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneğinde Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Çalışmalarının Analizi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.12, Sayı.2

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2021). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*. [Erişim: 27.02.2022, http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf]

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı (2018). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*. [Erişim: 15.01.2022, https://yokak.gov.tr/Common/Docs/sp/Kamu_idareleri%20icin_Stratejik%20Planlama%20Kilavuzu_2018.pdf]

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2022). *Haber Bülteni, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt İstatistikleri*. [Erişim: 26.05.2022, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2021-45500>]

Ulukulu, M. (2019). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Kastamonu Üniversitesi 2015-2019 Yılları Arası Stratejik Planının Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Ülgen, Hayri-Mirze, S. Kadri; *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Mart Matbaası, İstanbul, 2006.

Yazıcı, İ. (2009). *Türk ve Kanada Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yenice, N., vd. (2003). Fen Bilgisi Derslerinde Bilgisayar Destekli Öğretimin Dersin Hedeflerine Ulaşma Düzeyine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. c. 24 s. 24: 152-158.

Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Plan Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*(50-51). ss.83-96.

Yüzbaşıoğlu, N. (2004). *2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama*. Çizgi Kitabevi.

14574 Sayılı Resmi Gazete (24.06.1973). 1739 sayılı milli eğitim temel kanunu. [Erişim: 29.04.2022, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf>.]

28054 Sayılı Resmi Gazete (14.09.2011). Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. [Erişim: 20.04.2022, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>]