

Millî Eğitim Bakanlığının 2015-2019 ve 2019-2023 Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı İncelenmesi¹

Feride Kaçar Çetin²



Ramazan Yirci³



Özet: Sürekli bir değişim ve gelişime şahitlik edilen bir dünyada ülkelerin toplumsal kurumları bu gelişim ve değişime uyum sağlayabilmek, var olan durumlarını koruyabilmek, yaşamsal aktivitelerini sürdürebilmek için kendilerine özgü yöntemler ve teknikleri uygulamaya çalışırlar. Çevresiyle sürekli etkileşim halinde bulunan kurumlar var olan hallerindeki güçlü ve zayıf yönleri etrafındaki fırsatları, tehlikeleri analiz edip hedefleri yolunda geleceğe yönelik stratejiler belirlemek zorundadır. Bu çerçevede stratejik planlama, kurumların başvurması gereken en etkili yöntemlerden biridir. Bu araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2015-2019 ve 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planlarını karşılaştırmalı olarak incelemek amaçlanmıştır. Bu temel amaç çerçevesinde stratejik planlamanın önemi, Millî Eğitim Bakanlığı stratejik planlarındaki GZFT (SWOT) analizlerindeki değişimler, bakanlığın mevcut durum ve geleceğe yönelik beklentileri ele alınmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizinin kullanıldığı bu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2015-2019 ve 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planları, eğitim yönetimini de ilgilendiren temalar belirlenerek başlıklar halinde karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre; 2019-2023 stratejik planında 2015-2019 stratejik planına kıyasla eğitim alanında niceliğin değil de niteliğin daha çok odağa alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Planlama, Stratejik Planlama, SWOT Analizi, Millî Eğitim Bakanlığı

Type / Tür:

Research /Araştırma

Received / Geliş Tarihi:

21 Mart 2022

Accepted / Kabul Tarihi:

12 Haziran 2023

Page numbers / Sayfa no:

46-64

Suggested APA Citation / Önerilen APA Atf Biçimi:

Kaçar Çetin, F., & Yirci, R. (2023). Millî Eğitim Bakanlığının 2015-2019 ve 2019-2023 stratejik planlarının karşılaştırmalı incelenmesi. *KSÜ Eğitim Dergisi*, 5(1), 46-64.

¹ Bu makale birinci yazar Feride KAÇAR ÇETİN'in Doç. Dr. Ramazan YİRCİ danışmanlığında hazırlanan "Millî Eğitim Bakanlığının 2015-2019 ve 2019-2023 Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı İncelenmesi" başlıklı tezsiz yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

² Öğretmen, MEB, Hatay

³ Doç. Dr., KSÜ Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Comparative Analysis of the 2015-2019 and 2019-2023 Strategic Plans of the Turkish Ministry of National Education

Abstract

In a world where constant change and development is witnessed, the social institutions of the countries try to apply their own methods and techniques in order to adapt to this development and change, to protect their existing situation and to continue their vital activities. Strategic planning, which helps them to analyse opportunities and threats and determine future strategies towards their goals, can be said to be the most effective method that institutions should apply. In this research, it is aimed to examine the strategic plans of the Ministry of National Education covering the years 2015-2019 and 2019-2023 in comparative way. Within the framework of this main purpose, the importance of strategic planning, the changes in the SWOT analyses in the strategic plans of the Ministry of National Education, the current situation of the ministry and its expectations for the future are discussed. In this study, document analysis, which is one of the qualitative research methods, was used. The strategic plans of the Ministry of National Education covering the years 2015-2019 and 2019-2023 were examined comparatively under the headings by determining the themes that also concern the education administration. According to the results obtained in this study, it has been concluded that in the 2019-2023 strategic plan, compared to the 2015-2019 strategic plan, the focus is more on quality, not quantity, in the field of education

KeyWords: Strategy, Planning, Strategic Planning, SWOT Analysis, Ministry of National Education

Giriş

Kurum ve kuruluşlar çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek, bu değişim ve gelişmeler karşısında ayakta kalabilmek, her türlü girişimlerinden avantajlı çıkabilmek için mevcut durumları iyi bir şekilde analiz edebilmek, gelecekte çekilecek olan fotoğrafta nerede olacağına karar verebilmek için birtakım çalışmalar yaparlar. Bu çalışmaların içinde en etkin ve onları başarıya götürecekt olanı stratejik planlamadır denilebilir. Bu bağlamda stratejik planlamanın kurum ve kuruluşlar için kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

Stratejik planlamanın; ilk olarak askeri alanda kendisini gösterdiği, kurum ve kuruluşlar açısından önem kazanmasının 1950'lerden sonrasına denk geldiği görülmektedir. Değişimin ve gelişmenin yönetiminde kurum ve kuruluşlara birçok avantajı olduğu bilinen stratejik planlamanın, kurum kuruluşlarca sıkça kullanıldığı söylenebilir. Stratejik planlamanın, kurum ve kuruluşların mevcut durumlarını, sahip oldukları kaynakları (insan, madde vb.) iç ve dış çevre analizi yaparak başarıya giden yolda tespit ettikleri başlıca değer, hedef, vizyon, amaç, misyona ulaşmak için yapacakları çalışmalar için bir araç olduğu ifade edilebilir. Kurumun zayıf ve güçlü tarafları ve iç kaynaklarının nesnel bir şekilde sergilenmesi, sonuçlarının gözlenerek, gelişim aşamalarının değerlendirilip, tüm bu aşamaların daima gözden geçirilmesi stratejik planlamanın temel öğelerindendir (UNASO, 2003: 9; Ünsal, 2006: 21). Stratejik planlama; kurum ve kuruluşların çevrelerinde gerçekleşen sürekli değişim ve gelişime rağmen kuruluş için belirledikleri hedeflere ulaşma sürecidir (Songür, 2015). Kurum ve kuruluşun mevcut durumu ile ulaşmak istediği nokta arasındaki süreci ifade etmektedir, uzun vadeli ve geleceğe yöneliktir (DPT, 2006:8). Başka bir ifade ile yarının inşası için bugün neler yapılacağı konusunda kararlar verebilmektir (Tümer,1993). Kurum ve kuruluşların orta ve uzun vadeli hedeflerine yönelik izlenmesi gereken politika, yol, yöntem ve önceliklerini gösteren sahip oldukları kaynağın akıllıca

kullanımını sağlayan plandır (Tüzün, 2008). Stratejik planlama; kurum ve kuruluşlara çevrelerini analiz ederek hedeflerini belirleme iç ve dış çevrelerini yakından takip ederek güçlü ve zayıf taraflarını inceleyerek imkanlar ve tehlike faktörlerini analiz edip uygulamaya dönük çalışma planları geliştirme için bir çerçeve sunmaktadır. Stratejik planlama kuruluşların cevap aradığı dört önemli soruya yanıt aramaktadır. Bu dört soru şu şekilde sıralanabilir (DPT, 2006):

- Bizler kuruluş olarak şu anda hangi noktadayız?
- Ulaşmayı hedeflediğimiz nokta ya da noktalar neresi?
- Ulaşmayı hedeflediğimiz noktaya belirlediğimiz amaç ya da amaçlarımıza nasıl ulaşacağız?
- Bu süreçte yakaladığımız başarıları izlerken ve değerlendirirken nasıl bir yol izleyebiliriz?

Kısaca ifade etmek gerekirse stratejik planlama eş güdümü arttıran, iletişim kanallarının açık olduğu, sonuç odaklı olan, hedeflere ulaşma yolunda kuruluştaki tüm çalışanların katılımını sağlayan, gerçekleşecek değişimin istenen yönde ilerleyip ilerlemediğini kontrol edip izleyen, süreci değerlendirerek destekleyen, uzun süreli, kaliteli ve aynı zamanda esnetilebilir bir yönetim aracıdır (DPT, 2006: 7). Stratejik planlamadan etkin sonuçlar elde etmek için; tüm paydaşların sürece katılımının sağlanması, bu planlamayı sahiplenmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aynı zamanda stratejik planlama kuruluş içinde o an için alınan kararların gelecekte doğuracağı sonuçlarla da ilgilenir. Üstlerin almış oldukları kararların neden ve sonuç arasındaki ilişkiyi de ifade etmektedir. Kuruluşlar stratejik planlama sürecinde belirlediği hedeflere ulaşma yolunda belirlemiş oldukları politika, strateji ve yollarda çevre koşullarına göre değişiklik yapabilirler.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2015-2019 ve 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planlarını karşılaştırmalı olarak incelemektir. Bu temel amaç çerçevesinde stratejik planlamanın önemi, Millî Eğitim Bakanlığı stratejik planlarındaki GZFT (SWOT) analizlerindeki değişimler, bakanlığın mevcut durum ve geleceğe yönelik beklentileri ele alınacaktır.

Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 2015-2019 ve 2019-2023 Millî Eğitim Bakanlığı stratejik planlarındaki GZFT (SWOT) analizlerindeki değişimler nelerdir?
- Bakanlığın mevcut durum ve geleceğe yönelik beklentileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Eğitim bir ülkenin kalkınmasında kilit bir öneme sahip olan süreçtir. Eğitim sistemi ne kadar etkin ve verimli yönetilirse diğer tüm toplumsal sistemler de ilerlemeye aday olacaktır.

Küreselleşen dünyanın her alanda değişimi gerekli hale getirmesi eğitimde de değişim ve dönüşümü zorunluluk haline getirmiştir. Türkiye'nin hızlı değişim sürecine ayak uydurabilmesi ve küreselleşen dünyada hak ettiği rolü üstlenebilmesi için eğitim alanında titizlikle ve vakit kaybetmeden tekrardan yapılanma eylemine başlaması gerekmektedir. Eğitimde karar vericiler vazifelerini iyi bir biçimde yerine getirebilmek için soru işaretlerini en aza indirgeyip, gelecekteki varsayımları ve durumları en iyi şekilde tahmin edebilmelidirler. Tamda bu yüzden eğitimin stratejik planlamasının hızla oluşturulup uygulamaya konulmasının bir gereklilik olduğu düşünülmektedir.

Bilindiği üzere hayatın her alanında olduğu gibi eğitim alanında da değişim ve gelişim gerekli hale gelmiştir. Özellikle uluslararası arenada teknoloji alanında rekabet gücüne sahip olmak isteyen ülkeler, eğitime oldukça önem vermektedir. Türkiye'de de bu bağlamda Millî Eğitim Bakanlığı eğitimin geliştirilmesi ve daha iyi hale getirilmesi için birtakım adımlar atmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı'nın gelecekte planladığı amaçlara, hedeflere ve stratejilere ulaşabilmek için geçmişte neleri başardığı ya da başaramadığı, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı, ulaşılamamasının nedenleri, Millî Eğitim Bakanlığı'nın hangi kaynaklara sahip olduğu, geliştirilmesi gereken yönlerinin neler olduğunun belirlenmesi Millî Eğitim Bakanlığının yayınladığı 5 yıllık stratejik plan ile ortaya koyulmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu stratejik planlar Türkiye'deki eğitim politikalarını yansıtan belgelerden biridir ve eğitimin geleceği açısından oldukça önemlidir. Millî Eğitim Bakanlığı günümüze kadar üç stratejik plan hazırlamış ve eğitim alanında neler yapılması gerektiği konusunda yol haritası çizmiştir. Bu noktada bu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığı'nın son iki stratejik planı olan 2015-2019 ve 2019-2023 stratejik planlarındaki eksiklikleri, başarılan ya da başarısız noktaları, ulaşılan ya da ulaşılamayan hedefleri eğitim yönetimini de ilgilendiren başlıkların her iki stratejik plan açısından ortaya konulmasının alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırmanın yöntem bölümünde sırasıyla; araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayımlanan stratejik planların karşılaştırılması olarak incelenmeyi amaçlandığından nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde doküman analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Doküman analizinde, araştırma verilerine ulaşmak için çeşitli dokümanlara ulaşmayı, bunları inceleyip gözden geçirmeyi, sorgulamayı içeren bilimsel bir araştırma yöntemidir. Bu yöntem, alanyazında çoğunlukla diğer araştırma yöntemlerinin tamamlayıcısı olarak hizmet ederken, tek başına bir yöntem olarak da kullanılmaktadır (Sak vd, 2021).

Kıral (2020) tarafından ifade edildiği şekliyle doküman analizinde araştırma süreci konu seçimi ile başlamaktadır. Araştırmacı yürüteceği araştırmayı çeşitli dokümanların incelenmesi yoluyla gerçekleştirmeye karar veriyse ilgili dokümanlara ulaşma, dokümanı sınırlama, dokümanın orijinalliğini teyit etme, dokümanı detaylı okuma aşamalarını takip etmesi gerekmektedir. Ardından içerik analizi yapılarak dokümandan elde edilen veriler, çalışma içerisinde kullanılmakta ve araştırma yayına dönüştürülmektedir.

Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırmada elde edilen bilgileri analiz ederek anlamlar çıkarma, konu ile ilgili bir anlayış oluşturma verilerin incelenmesi ve yorumlanması için nitel bir veri analizi yöntemi olan döküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Döküman analizinde yer alan aşamalar a) dökümanları tespit ederek verilere ulaşma, b) orjinal olup olmadığını kontrol ederek onları anlama, c) verileri analiz edip analiz edilen bu verileri gerekli olan yerlerde kullanma şeklinde sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Doküman analizi, yazılı olan belgelerin içeriğini titiz bir şekilde ve aşamalı olarak analiz edebilmek için yararlanılan nitel bir araştırma yöntemidir (Wach & Ward, 2013). Doküman analizi, basılı ve elektronik materyaller olacak şekilde bütün belgeleri irdelemek ve değerlendirmek adına yararlanılan sistematik bir yöntemdir (Kıral, 2020). Nitel araştırmalarda yararlanılan diğer modeller gibi doküman analizi de bir anlam çıkarma, konuyla ilgili bir görüş oluşturma, deneysel bilgiler geliştirme adına elde edilen verilerin incelenip, yorumlanmasını gerektirir (Corbin & Strauss, 2008). Dokümanlar araştırmacının dokunuşu olmadan kayıt edilen metin ve resimleri içerir. Araştırmalarda kullanılacak doküman çeşitleri; toplantı tutanakları, kılavuzlar, notlar, kitap ve broşürler, günlükler, dergiler, program kayıtları, mektuplar, muhtıralar, haritalar, çizelgeler, gazeteler, örgütsel raporlar, anket verileri, çeşitli kamu kayıtları, not defterleri vb. olup; bu dokümanlar yapılan araştırmalar için araştırmacılar tarafından kullanılarak veriler sağlamaktadırlar (Labuschagne, 2003). Tüm bu açıklamalardan yola çıkılarak bu çalışma kapsamında MEB'in 2015-2019 ve 2019-2023 yılları arası için hazırlamış olduğu stratejik plan dokümanları analiz edilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler Millî Eğitim Bakanlığı'nın web sitesinde bulunan 2015-2019 ve 2019-2023 MEB stratejik planlarından elde edilmiştir. Araştırma konusu ile ilgili olan bu belgeler üzerinde dijital ortamda gerekli analiz çalışmaları yapılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde doküman analizi kullanılmıştır. Alan yazına dayalı olarak çalışmanın çerçevesi çizilmiş, bu çerçeveye göre veriler sınıflanarak, tanımlanarak, yorumlanarak raporlaştırılmıştır. Bu bağlamda Millî Eğitim Bakanlığın stratejik planlarındaki GZFT (SWOT) analizlerindeki değişimler, bakanlığın mevcut durum ve geleceğe yönelik beklentileri detaylı bir biçimde incelenerek analiz edilmiştir.

Bulgular

Araştırmanın yöntem bölümünde sırasıyla; araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama

araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

Tema 1 -Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan 2015-2019 ve 2019-2023 stratejik planları olan 2015-2019 ve 2019-2023 yılları arasında yayınlanan stratejik planları incelenmiştir. İlk bölüm olan stratejik planlama hazırlık süreci değerlendirildiğinde her ikisinde de literatür tarama, üst politika belgelerini analiz etme, geniş kapsamlı katılımı yapılan çalıştaylar, kapsamlı bir biçimde yapılan durum analizi raporları, iç ve dış paydaşların görüşleri ile merkez ve taşra birimlerinin katkıları doğrultusunda hazırlandığı dikkat çekmekte fakat 2019-2023 stratejik planında hazırlanan stratejik planda başarıya ulaşma konusunda planın sahiplenilmesinin, planlama yapılmadan önceki hazırlık çalışmalarının iyi planlanmasının, planlama sürecine üst düzey katılımın sağlanmasının önemine vurgu yapılmıştır. Her ikisinde de bu ilk bölümde tablo halinde stratejik planlama ekibine ve bu ekipte yer alanların unvanlarına yer verilirken 2019-2023 stratejik planında bu ekibin yer aldığı tabloda 2015-2019'dakinden daha çok katılımcı ile oluşturulmuş olduğu ve aynı zamanda görev yerlerinin de ayrıca belirtildiği göze çarpmaktadır. 2015-2019 da proje hazırlama ekibi 16 kişi iken 2019-2023'te bu sayı 34'e yükselmiştir. 2019-2023 yılları arası için hazırlanan proje hazırlama ekibi katılımcılarının arasında 4 öğretmen unvanlı ekip üyesinin yer alması dikkat çekici unsurlardan biridir. 2015-2019 yılları arası için hazırlanan stratejik planda proje hazırlama ekibinde bu unvanlarda bireyler yer almamıştır. Bu veriler son hazırlanan stratejik planın katılımcılığa daha fazla önem verdiğinin bir kanıtı olarak düşünülebilir.

Tema 2-Durum Analizi

Her iki stratejik planda da geleceğin geçmişten kopuk düşünülemediği bilinci ile Millî Eğitim Bakanlığı'nın geçmişten günümüze gelişim ve dönüşümünü anlatan bilgilere ayrıntılı bir biçimde tarihi gelişim (2015-2019) ve kurumsal tarihçe (2019-2023) başlıkları altında yer verilmiştir.

Mevzuat analizi kısmında; analizin yapılmasındaki amacın bakanlığın stratejik planlarında belirleyeceği amaç ve hedeflere hangi mevzuatların dayanak teşkil ettiği konusunda bir öngörü oluşturmak olduğu söylenebilir. Bakanlığın faaliyet alanları, sunulan ürün ve hizmetlerin analizi kısmında birimlerinin yasal yükümlülükleri, standart dosya planı, üst politika belgeleri, yürürlükteki uygulanan sistemler ve kamu hizmet envanteri gibi belgelerin incelenmesi doğrultusunda her iki stratejik planda da bakanlığın hizmetlerinin tespit edildiği ve sekiz faaliyet alanı çerçevesinde gruplandırılarak; eğitim ve öğretim; bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetler; ölçme ve değerlendirme; insan kaynakları yönetimi; araştırma, geliştirme, proje ve protokoller; yönetim ve denetim; uluslararası ilişkiler ve fiziki ve teknolojik altyapı olarak sunulduğu görülmektedir.

Paydaş analizi kısmında her iki stratejik planda katılımcılık ilkesinin önemi üzerinde durulmuş, paydaş analizinin de stratejik planlamada çok önemli bir yere sahip olduğuna vurgu yapılmıştır. Her iki planda da paydaş anketlerinden elde edilen bulguların, görüşlerin ve önerilerin sorun

alanlarının tespit edilmesinde dikkate alınarak geleceğe bakış ve yönelim bölümlerinde yer alan hedef ve önlemlere yansıtıldığı belirtilmiştir. Durum analizi bölümünde 2019-2023 stratejik planında 2015-2019'dakinden farklı olarak "Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi" ve "Üst Politika Belgeleri Analizi" (toplamda 21 üst politika belgesinin analiz edildiği ifade edilmiştir) şeklinde başlıklar altında yapılan değerlendirmeler çok önemli bilgiler içermektedir. 2015-2019 stratejik planında incelenen üst politika belgelerine ise kurum dışı analizi bölümünde yer verilmiştir (toplam 18 politika belgesinin analiz edildiği ifade edilmiştir). Bu başlıklar bundan sonra Millî Eğitim Bakanlığı'nın izleyeceği yolda takip edeceği harita olan MEB stratejik planına kaynak teşkil edecek bilgilerin yer aldığı bölümler olarak kabul edilebilir. Bu bölümde politika belgelerinin incelenmesinin sağlayacağı faydalara da değinilmiştir. Ayrıca Kurum İçi Analizi, Bakanlığın Teşkilat Yapısı, Teknolojik Kaynaklar, Mali Kaynaklar gibi başlıklar altında her iki stratejik plan arasında çok belirgin farklılıkların yer almadığı söylenebilir. Fakat dikkat çekici bir kaç unsura değinmek gerekirse; Kurum İçi Analizi bölümünde, 2015-2019 MEB stratejik planındaki "Hukuk Müşavirliği" hizmet biriminin yerini 2019-2023 MEB stratejik planında "Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü"; "İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü" yerini "Personel Genel Müdürlüğü"; "Rehberlik ve Denetim Başkanlığı" yerini "Teftiş Kurulu Başkanlığı" adı altındaki hizmet birimlerine bırakırken, 2019-2023 stratejik planında bakanlığın yeni hizmet birimi olarak "Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı" göze çarpmaktadır.

Hazırlanmış olan her iki stratejik planda bakanlığın teşkilat yapısı şema ile gösterilmiş fakat 2019-2023 yılı stratejik planında bu şemanın tek bir sayfada gösterilmiş olması anlaşılır olması açısından önemli bir husus olarak kabul edilebilir. Teknolojik kaynaklar bölümünde; eğitim paydaşlarının talep, soru, öneri, bilgi edinme ve görüşlerine yönelik hızlı ve etkin bir şekilde çözüm bulmak ve cevap verebilmek amaç edinilmiştir. FATİH projesi kapsamında her iki stratejik planda da eğitimde fırsat eşitliğini sağlama adına yapılan çalışmalara ve bu çalışmaların amaçlarına yer verilmiştir. Mali kaynaklar bölümünde; 2015-2019 yılları arası için hazırlanan MEB stratejik planında MEB Bütçesinin GSYH'ye ve Merkezi Yönetim Bütçesine Oranı, MEB Yatırım Ödeneğinin MY Bütçe Yatırım Ödeneği İçindeki Payı, 2010 yılından 2015 yılına kadar karşılaştırılmalı bir şekilde tablo halinde sunulmuşken 2019-2023 yılları arası için hazırlanan stratejik planda bu karşılaştırılma 2002 yılından başlayarak 2019 yılına kadar kapsamlı bir şekilde tablo halinde sunulmuştur. Bu çalışma için geçmiş yıllarda ayrılan pay ile o dönem için ayrılan payın kıyaslanmasının önemli bir adım olduğu söylenebilir. 2019-2023 stratejik planında MEB, YÖK, Yükseköğretim Kalite Kurulu ve Üniversitelere Ayrılan Bütçe Ödenekleri ayrı ayrı belirtilerek genel oran verilmiştir. 2002 yılından 2017 yılına kadar bu oranlarda önemli bir artış ya da azalma gözlenmemişken 2017 yılından sonraki 2018 ve 2019 yıllarında önemli sayılabilecek oranda bir azalmanın olduğu gözlenmiştir. 2019-2023 yılı stratejik planında 2019 yılı MEB Bütçesi'nin (Ekonomik Sınıflandırma) sunulduğu ayrıca bir tablo yapılmıştır. Bu tabloda personel giderleri, sosyal güvenlik devlet primi giderleri, mal ve hizmet alımı giderleri, cari transferler, sermaye giderleri ve sermaye transferleri adına gösterilen oran ve ayrılan paylarda sadece sermaye giderlerine ayrılan payın 2018-2019 yılları arasında ciddi bir düşüşe uğradığı görülmektedir. Hatta iki yıl arasındaki değişim oranı % -28,15 şeklinde belirtilmiştir.

Tema 3- Güçlü Yönler

Bu tema altında her iki stratejik planda yer alan bakanlığın yapmış olduğu çeşitli incelemeler ve analizler doğrultusunda ulaştığı kurumun güçlü taraflarına değinilmiş ve çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. 2015-2019 stratejik planda belirtilen 19 güçlü yönün 14'ünün 2019-2023 stratejik planında birebir aynı olarak belirtilmişken içlerinden Eğitim ve Öğretime Erişim temasında geçen “Bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek çeşitlilikte okul ve program türünün bulunması” ifadesindeki bireylerin ibaresi, “Sosyal destek yatılılık ve bursluluk imkânları” ifadesindeki sosyal destek ibaresi 2019-2023 stratejik planında çıkarılmıştır. 2015-2019 stratejik planında Eğitim ve Öğretime Erişim temasında “Yeniliğe ve gelişmeye açık, genç öğretmen kadrosu fazla” ifadesi 2015-2019 stratejik planında güçlü yön olarak belirtilmişken, 2019-2023 stratejik planında belirtilmemiştir. 2015-2019 stratejik planındaki kurumsal kapasite temasında yer alan “Yeniliğe ve gelişime açık insan kaynağı” ifadesine 2019-2023 stratejik planında takım çalışması ibaresi eklenmiştir. Yine kurumsal kapasite teması altında belirtilen “Bakanlık teşkilatının modern yönetim yaklaşımlarına göre yapılandırılmasına yönelik çalışmalar” güçlü yöne 2019-2023 stratejik planında değinilmemiştir. Tüm bu benzerlik ve farklılıkların yanı sıra 2019-2023 stratejik planında kurumsal kapasite, eğitim ve öğretimde kalite, eğitim ve öğretime erişim alanlarında değerlendirilebilecek olan 17 ek güçlü yöne yer verilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda MEB’in yapmış olduğu değerlendirmeler ve analizler sonucunda son hazırladığı stratejik planda, daha önce hazırlamış olduğu stratejik planlar ışığında yol olarak güçlü gördüğü yanlarını çoğaltmayı başarmış olduğu yorumu yapılabilir.

Tema 4-Zayıf Yönler

Bu tema altında her iki stratejik planda yer alan bakanlığın yapmış olduğu çeşitli incelemeler ve analizler doğrultusunda ulaştığı kurumun zayıf taraflarına değinilmiştir ve çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. 2015-2019 yılları arası için hazırlanan stratejik planda bakanlığın yapmış olduğu incelemeler ve değerlendirmeler doğrultusunda 29 zayıf yön belirtilmiştir. Belirtilen bu zayıf yönlerin 13'ü 2019-2023 stratejik planındakilerle birebir aynı zayıf yön olarak belirtilmiş fakat 16 zayıf yön 2015-2019 yılında farklı zayıf yön olarak tespit edilip sunulmuşken bu zayıf yönleri gidermek adına yapılan çalışmalar sonuç vermiş olacak ki 2019-2023 yılları arası için hazırlanan stratejik planda zayıf yönler arasından çıkarılmıştır. Zayıf yönler arasında şekil olarak aynı fakat içerik olarak farklı ifadelerin yer aldığı da görülmektedir. Örneğin 2015-2019 stratejik planında kurumsal kapasite bölümünde belirtilen “Çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri” zayıf yönü 2019-2023 yılı stratejik planında “Çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması ve ödül - ceza sisteminin yetersizliği” şeklinde ifade edilmiş çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu ve buna yönelik bir ödül-ceza sisteminin geliştirilmesinin yetersizliği değerlendirmeleri eklenmiştir. 2019-2023 yılları arası için hazırlanan stratejik plandaki zayıf yönler ile 2015-2019 yılı stratejik planında belirtilen zayıf yönler karşılaştırıldığında son hazırlanan stratejik planda zayıf yönler olarak belirlenen maddelerin daha ayrıntılı, daha anlaşılır, daha kapsamlı(örneğin mesleki ve teknik eğitim, eğitim yöneticileri konuları gibi), eğitim paydaşlarını daha çok önemseyen, süreçte akılda

karışıklığa neden olabilecek kavramların belirtildiği, eğitim paydaşlarından biri olan öğretmenlerin sorunlarına daha çok yer verildiği, yapılan stratejik planların başarılı olarak uygulanabilmesinin önündeki engellere de yer veren, işbirliğini vurgulayan maddeler olduğu söylenebilir.

Tema 5-Fırsatlar

Bu tema altında her iki stratejik planda yer alan bakanlığın yapmış olduğu çeşitli incelemeler ve analizler doğrultusunda ulaştığı kurumun fırsat olarak gördüğü durumlara değinilmiş ve çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. 2015-2019 yılları arası için hazırlanan stratejik planda bakanlığın yapmış olduğu incelemeler ve değerlendirmeler doğrultusunda 20 madde eğitimin önündeki fırsatlar olarak belirtilmiştir. Bazı maddelerin şekil olarak aynı olduğu görülmekte fakat içeriğinde yapılan değişiklikler dikkat çekmektedir. 2015-2019 stratejik planında merkezi yönetim bütçesinden eğitime ayrılan payda artışın olduğu belirtilirken, 2019-2023 stratejik planında bu payın yüksek olduğu ifade edilmiştir. 2015-2019 stratejik planında özel eğitimi destekleyen politikaların varlığı, öğretmen atamalarının şekli, sosyal medyanın kullanımı ile ilgili bazı bilgiler farklı fırsat ifadeleri olarak yer almıştır. Belirtilen bu fırsatların 14'ü 2019-2023 stratejik planındakilerle birebir aynı fırsatlar olarak belirtilmiş sadece 3'ü 2015-2019 yılında farklı fırsatlar olarak sunulmuşken bu fırsatların yerini dolduracak 2019-2023 yılları arası için hazırlanan stratejik planda bu fırsatlara 13 madde daha eklenmiştir. Eklenmiş olan bu maddelerde belirtilen fırsatlar gerçek anlamda eğitimin geliştirilmesi adına atılacak adımları destekler nitelikte görülmektedir. Çünkü eğitim sistemi üzerinde oluşan algıda değişikliğe gidilmesi, eğitimdeki kaliteyi arttırmak için AB programlarının varlığının kabul edilmesi, eğitime verilecek olan desteğe özel sektöründe eklenmesi, küreselleşen dünyada eğitim sisteminde uyum sağlayabilmek adına teknolojiye, dijitalleşmedeki, endüstrideki gelişmenin görülmesi, sektörle mesleki ve teknik eğitiminin işbirliği yapmasının gerekliliğinin belirtilmesi, nitelikli iş gücü eğitiminin sağlanmasında mesleki ve teknik eğitimin öneminin vurgulanması, sosyal medya okuryazarlığı becerisinin geliştirilmesinin doğru okunduğunda nasıl yararlanılabileceğinin altının çizilmesi, sertifikaya dayalı kurs ve eğitimlerin uluslararası alanda kabulünün olması, belgeli çalışanların istihdamda tercih edilmeye başlanması, mesleki eğitimin uluslararası alanda önem kazanması, ülkemizin genç nüfusa sahip olması gibi durumların eğitim sisteminde karşılaşılabilecek güçlüklerle mücadeledeki yeri ve öneminin küreselleşen dünyada eğitim alanında ulaşmak istediğimiz noktaya varma yolu düşünüldüğünde oldukça fazla olduğu söylenebilir. Dikkat çeken hususlardan birine daha değinmek gerekirse “öğretmen arzının yeterli olması” maddesinin 2015-2019 stratejik planında eğitim ve öğretime erişim alanında belirtilmişken 2019-2023 stratejik planında kurumsal kapasite alanında belirtilmesidir.

Tema 6-Tehditler

Bu tema altında her iki stratejik planda yer alan bakanlığın yapmış olduğu çeşitli incelemeler ve analizler doğrultusunda ulaştığı kurumun tehdit olarak gördüğü durumlara değinilmiş ve çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. 2015-2019 stratejik planında tehdit olarak değerlendirilen 20 madde bulunmaktadır. Bu 20 maddenin 17'si 2019-2023 stratejik planında hala eğitim hedeflerinin

gerçekleştirilmesi önünde tehdit olarak görülmeye devam edilmektedir. Daha önceki stratejik planda tehdit olarak kabul edilen durumların birçoğunun bir sonraki stratejik planda da tehdit olarak değerlendirilmeye devam etmesi düşündürücü bir durumdur. Gerçekten tehdit durumlarını belirten ifadelerle bakıldığında içlerinde eğitim sistemini doğrudan etkileyebilecek ve toplumun etkin olduğu durumların mevcut olduğu görülmektedir. Eğitim ve öğretimde kalite alanında mesleki anlamda yönlendirmeler yapılırken 2015-2019 stratejik planında bu yönlendirmelerin öğrencilerin ilgi ve yeteneklerinin dikkate alınmaması gibi ciddi bir tehdit ifadesi yer alırken, 2019-2023 stratejik planında öğrencilerin ilgi ve yeteneklerinin mesleki yönlendirilmelerinde dikkate alındığı fakat bu dikkate alınmanın düzeyinin düşük olduğu anlamını içeren daha yumuşak bir ifade yer almaktadır. Ayrıca 2015-2019 stratejik planında yer alan bakanlık bütçesinin ihtiyaçları karşılamaması ve siyasi ideolojilerin gerçekleşen atamalarda etkili olmaya çalışması 2019-2023 stratejik planında değinilmeyen tehdit ifadeleridir. 2019-2023 planında ise 2015-2019 stratejik planında olmayan farklı tehdit durumları ortaya çıkmıştır. Bu farklı tehdit ifadeleri içerisinde yükseköğretimi ilgilendiren iki farklı tehdit durumuna değinilmiş aynı zamanda bu durumlar ortaöğretimle de ilişkilendirilmiştir. Mesleki ve teknik eğitime karşı geliştirilen olumsuz algısında tehdit olarak görüldüğü ve küreselleşen dünyada mesleki ve teknik eğitimin geleceğinin belirsizliğinin olumsuz olarak değerlendirildiği açıkça ifade edilmiştir. Tüm bu tehditlere yepyeni bir durum olan dış göç ifadesi de eklenmiştir. Kontrol edilemeyen dış göç eğitim sisteminin geliştirilmesi önünde ciddi bir engel olarak görülebilir.

Tema 7-Mevcut Durum ve Geleceğe Yönelik Beklentiler

Millî Eğitim Bakanlığı'nın yapmış olduğu; mevzuat incelemesi, yasal yükümlülüklerin kontrol edilmesi, PESTTLE analizi, paydaş analizi, GZFT analizi, literatür taraması, eğitim sisteminde var olan gelişim ve sorun alanları tespiti gibi çalışmalardan sonra her iki stratejik planın geleceğe yönelim ya da bakış bölümlerinin mimarisi çizilmiş bu mimari çerçevesinde stratejik planda yer alan bakanlığın gelecekte nasıl beklentilerinin olduğu özetlenmeye çalışılmıştır. Bakanlığın misyonuna, vizyonuna, temel değerlerine, amaçlarına, hedeflerine, stratejilerine, performans göstergelerine yer verilmiştir.

Bu bilgiler incelendiğinde vizyon ifadesi her iki stratejik planda da aynıdır. Fakat misyon ifadesi birtakım değişiklikler içermektedir. 2019-2023 stratejik planında bakanlığın misyon ifadesine “öğrenmeyi bir yaşam tarzı haline getirmiş” bireyler yetiştirmenin amaçlandığını belirten bir ifade eklenmiştir. Ülkemizin sahip olduğu toplumda öğrenmenin önünde bir engel olarak öğrenme isteksizliğinin yattığı söylenebilir. MEB'in temel değerleri incelendiğinde ise 2015-2019 stratejik planında sanatsal duyarlılık, ahlak ve sanat becerileri 2019-2023 stratejik planında var olanlardan farklı değerler olarak göze çarparken 2019-2023 stratejik planında erdemlilik, kültürel ve sanatsal duyarlılık, mesleki beceri ve sportif beceri değerleri 2015-2019 stratejik planındaki temel değerlerden farklı değerler olarak göze çarpmaktadır. Burada ahlak, erdemlilik, duyarlılık, beceri alanları gibi değerler daha çok içsel değerler olarak değerlendirilebilir fakat liyakat ifadesi sahip olmamız gereken değerler arasında yer alıyorsa eğer bu konuda birtakım yetersizliklerimizin olduğuna dikkat çekmek istenmiş olabilir. Liyakat sadece

eğitim sisteminin içerisinde değil tüm sistemlerin içinde dikkat edilmediğinde, özen gösterilmediğinde sistemi çökertebilecek bir husus olarak görülebilir. İşin gereğini yapabilecek yetkinlikte bireylerin işin içerisine alınması o işteki kaliteyi beraberinde getirirken o işi yapamayacağı belli olan fakat birtakım sebepler öne sürülerek işe alınan bireylerin işteki başarıyı olumsuz etkilediği gibi işin ilişkili olduğu tüm alanlarda geriye gitmeye ya da ilerlemenin durmasına neden olabilir. Tüm bunlar düşünüldüğünde liyakatin değer olarak içselleştirilmesi bir zorunluluk olarak görülebilir.

2015-2019 stratejik planında eğitim öğretimde kalite, eğitim ve öğretime erişim, kurumsal kapasite gibi alanlarda toplam 3 ana amaç, bu amaçlara yönelik 7 hedef belirlenmiştir. Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelikte toplam 147 strateji geliştirilmiştir. 2019-2023 stratejik planında ise toplamda 7 ana amaç, bu amaçlara yönelik 30 hedef belirlenmiş, bu amaçların ve hedeflere ulaşmak adına 58 strateji geliştirilmiştir. Bu anlamda kıyaslandığında amaç ve hedef bakımından 2019-2023 stratejik planının, geliştirilen stratejiler bakımından ise 2015-2019 stratejik planın daha zengin olduğu söylenebilir.

Eğitim ve öğretime erişim temasında belirtilen hedeflerin mevcut durumlarında dikkat çeken noktalar ortalama eğitim görme süresi yıllara göre artmaya devam ediyorken, yüksek insani gelişme gösteren ülkelere göre beklenen yaşam süresi ve kişi başına düşen millî gelir açısından ortalamanın üzerindedir. 25 yaş üstü nüfusta eğitim görme açısından 1,5 yıl geride olduğumuz görülmektedir. Hayat boyu öğrenmeye katılım oranındaki artış hızında 28 AB ülkesinin içinde 1.sırada yer almamızın önemli bir husus olduğu söylenebilir. Performans göstergelerine göre ise dikkat çeken noktalar birinci sınıf öğrencilerinin en az bir yıl okul öncesi eğitim almalarına yönelik 2014 yılında %56 olan oranın 2019 yılında %92, net okullaşma oranının %37'den %70'e, özel öğretimdeki okul öncesi payının %9'dan %23'e yükseltilmesi hedefleridir. Amaç ve hedeflere yönelik geliştirilen stratejiler, stratejinin uygulanmasından sorumlu ana ve diğer birimler her temanın altındaki performans göstergelerinden sonra tablo halinde sunulmuştur.

2019-2023 stratejik planında belirlenen amaçlara yönelik tespit edilen hedefler 2015-2019 yılındakinden farklı olarak hedefin mevcut durumunu anlatan özet yazıdan ziyade tablo şeklinde performans göstergeleri ile verilmiş olup aynı zamanda belirlenen hedeflerin ne sıklıkta izleneceği, izlenenlerin hangi sıklıkta rapor edileceği, hedefler gerçekleştirilirken karşılaşılabilecek riskler, hedef için geliştirilen stratejiler, hedef için ayrılan maliyet, hedef olarak belirlenmesinde etkili olan tespitler, hedefin gerçekleştirilmesi için gerekli olan ihtiyaçlar, performans göstergesinde belirlenen alanların hedefe olan etkisi, hedefin gerçekleştirilmesinden sorumlu koordinatör birim ve işbirliği yapılacak birimlerin adı yer almaktadır. Yukarıda anlatılan ve 2014 yılında konulan 2019 hedeflerine ne kadar ulaşıldığı buradan anlaşılabilir. Bir önceki stratejik plandakinden farklı amaçlar, hedefler, performans göstergeleri ve stratejilerde bulunmaktadır.

2015-2019 stratejik planında 2019 yılı için belirtilen hedef oranları; hayat boyu öğrenme kurslarını tamamlamada ve lisansüstü eğitimi alan personel sayısında yakalanmış, işletmelerin ve mezunların mesleki ve teknik eğitime ilişkin memnuniyet oranında hedeflenen sayıyı da geçmiş

fakat maalesef diğer performans göstergeleri hedeflenen sayının altında kalmıştır. 2019-2023 yılı stratejik planındaki amaçlara bakıldığında ise 2015-2019 yılı stratejik planındakilere oranla niceliğe yönelik değil de niteliğe yönelik olduğu söylenebilir. Nicel anlamda birçok konuda istenilen oranlar yakalanmış ya da hedeflenen oranlara yaklaşılmış olacak ki çok daha ayrıntılı, bütünsel, kaliteyi ve niteliği arttırmaya dönük amaçlar ele alınmış olarak görülmektedir. 2019-2023 stratejik planında bahsi geçen performans göstergelerinde 2015-2019 stratejik planındaki performans göstergelerinden farklı ve daha çok nitelik odaklı performans göstergelerinin yer almış olduğu söylenebilir.

Tema 8-Maliyetlendirme

Buraya kadarki bölümde Millî Eğitim Bakanlığı'nın beş yıllık süreci kapsayacak biçimde geliştirmiş olduğu stratejik planlarda yer alan stratejik planların hazırlık süreçlerine, durum analizlerine, güçlü ve zayıf yönlerine, fırsatlar ve tehditler olarak belirlenen durumlara, mevcut durum ve geleceğe yönelim bölümlerinde yer alan performans göstergelerine karşılaştırılmalı olarak yer verilmeye çalışılmıştır. Stratejik planlarda belirlen amaçların, hedeflerin ve stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için faaliyetlere ve projelere ayrılacak tahmini bir kaynak ihtiyacı belirlenmiştir. Bu tahmini ihtiyaç beş yıllık süreç için 2015-2019 stratejik planında; 381.200.000.000 TL'lik bir miktar belirtilmişken, 2019-2023 stratejik planında; 767.537.744.214,00 TL'lik bir rakam belirtilmiştir. Kaynak ihtiyaçları kıyaslandığında 2019-2023 stratejik planında tahmin edilen rakam 2015-2019 stratejik planında tahmin edilen rakamın iki katı olduğu görülmektedir. Kaynak ihtiyacı arasındaki bu ilişkinin eğitim-öğretimde nitelik anlamında kaliteyi yakalamak adına yapılması planlanan faaliyetlerin daha fazla olduğunu gösterir nitelikte olduğu söylenebilir.

Tema 9-İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planlarda belirlenen amaç ve hedeflerin ne kadarına ulaşıldığı ya da ulaşmaya yaklaşıldığı iyi bir şekilde geliştirilen izleme ve değerlendirme süreci ile mümkün olabilmektedir. Geliştirilen bu izleme ve değerlendirme süreci ile stratejik plan uygulama sürecinde karşılaşılan güçlüklerle ve sorunlara karşı gerekli tedbirler alınabilir. Stratejik plan uygulama sürecinin sistematik bir şekilde takip edilip raporlanması izlemedir. Değerlendirme ise; uygulama sonucunda varılan sonuçların amaç ve hedeflerle kıyaslanarak ölçülmesi ve belirlenen amaç ve hedeflere uygunluk ve tutarlılığının analiz edilmesidir. Eğitim alanında izleme değerlendirme sistemlerini en çok zorlayan kısım, sisteme dahil edilen girdinin ve sistem sonunda ulaşılan çıktının insan olmasıdır. Bu yüzden izleme ve değerlendirme sistemlerinin nicel ve nitel yöntemler aracılığıyla zenginleştirilmesinin işleri biraz daha kolaylaştırabileceği söylenebilir. 2019-2023 stratejik planında izleme ve değerlendirme modelinin çerçevesinin açıklandığı bölümde 2015-2019 stratejik planından farklı olarak; geliştirilen stratejilere yönelik uygulamaların bakanlığın faaliyet bölümlerine dağılımının belirlenmesi, hedeflerdeki sapma düzeylerinin araştırılması ve çözüme yönelik alternatif ve önerilerin geliştirilmesi ifadeleri yer almaktadır. Stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde başarılı sonuçlara ulaşmak ve bulunulan

durumdan daha ileriye gitmek adına bu ifadelerde yer alan uygulamaların hayat kurtarıcı bir rol aldığı yorumu yapılabilir. Çünkü sorunun tespit edilmesinden ziyade soruna neden olan kriterlerin anlaşılmasına ve çözülmeye çalışılmasının köklü değişikliklerin bir başlangıcı olduğu söylenebilir. Stratejik planlarda izleme ve değerlendirme sürecinin gösterildiği aşamalı şekillerde 2015-2019 stratejik planında 6 aşama, 2019-2023 stratejik planında ise 8 aşama mevcuttur. Bu aşamaların birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir. 2019-2023 stratejik planında fazla olan iki aşama yıllık planlamanın başta alınmış olması ve süreç boyunca elde edilen izleme verilerinin değerlendirilmesidir. Benzer yanlarına örnek vermek gerekirse de altı aylık dilimler halinde planın değerlendirmeye tabi tutulması, bu değerlendirme sonucunda elde edilen gerçekleştirme durumlarının tespiti, belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine engel olan durumlar için gerekli tedbirlerin alınması, rapor hazırlanması, raporların sunulması ve toplantıların yapılması şeklinde özetlenebilir. Her iki stratejik planın sonunda başta belirlenen amaç, hedef, strateji ve performans göstergelerinin gerçekleştirilmesi için sorumlu olan ana birimler ve diğer sorumlu birimler tablo halinde anlaşılır bir biçimde sunulmuştur.

Sonuç ve Tartışma

Dünyadaki tüm gelişmeler artık gelişim ve değişim temelleri üzerine kurulu bir biçimde ilerlemek durumundadırlar. Planlama çalışmaları da bundan nasibini almış durumdadır. Çevresel, kurumsal vb. birçok nedenden dolayı değişimlere bağlı olarak dönüştürülmüştür. Kurum ve kuruluşlar planlama çalışmalarını eskiden var olan sosyal baskı ortamı olmadan geleceğe yönelik tahminleri tecrübelerinin ışığında sezgilerine dayanarak yorumlamaya çalışmışlardır (Yıldırım,2019). Millî Eğitim Bakanlığı da eğitim sisteminin geleceği ve kurum adına, bundan önceki süreçte hazırlanıp yayımlanan kalkınma planlarında “Eğitim” başlığı altında ülkenin eğitim politikaları ile ilgili değerlendirmeler ve analizler yapmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından bugüne kadar kalkınma planlarından (son olarak hazırlanmış olan kalkınma planı 11. kalkınma planıdır) ayrı bir şekilde kurum adına üç adet ve beş yıllık bir süreci kapsayan stratejik plan hazırlanıp sunulmuştur. Bunlar 2010-2014,2015-2019 ve 2019-2023 MEB stratejik planlarıdır. Günümüz dünyasında gelişmiş ülkelerin belirlemiş olduğu eğitim politikaları ile ülke olarak her anlamda daha da ileriye gidebildikleri söylenebilir. Türkiye’deki üst yöneticiler de bu önemin farkına varmış olacaklar ki eğitim politikalarını belirlemek adına daha titiz çalışmalar yapılması konusunda yol gösterici nitelik taşıyan stratejik planlamayı destekler nitelikte çalışmaların yapılması için ekonomik, sosyal, fiziksel vb. alanlarda zemin hazırlamaya gayret göstermektedirler.

Bu çalışmada hazırlanmış ve sunulmuş olan MEB stratejik planlarından son ikisi olan 2015-2019 ve 2019-2023 MEB stratejik planları karşılaştırılmalı bir biçimde incelenmeye çalışılmıştır. Stratejik planların başlıklarından hareketle; Stratejik Plan Hazırlık Süreci, Durum Analizi, Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler, Mevcut Durum ve Geleceğe Yönelik Beklentiler, Maliyetlendirme, İzleme ve Değerlendirme şeklinde dokuz tema belirlenmiştir. Bu temalar altında son iki stratejik planda yer alan bilgilere karşılaştırılmalı olacak şekilde yer verilmiştir. Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

MEB'in yayınlamış olduğu stratejik planlarda belirtilen temalara genel hatlarıyla değinmek gerekirse; stratejik plan hazırlama sürecinde 2019-2023 stratejik planında 2015-2019 stratejik planından farklı olarak stratejik planın uygulanması ve başarıya ulaşma konularında planın sahiplenilmesinin, planlama yapılmadan önce hazırlık aşamalarının iyi planlanmasının, planlama sürecine üst düzey katılımın sağlanmasının önemine daha çok vurgu yapılmıştır. Altinkurt (2010) "Millî Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları" adlı çalışmada araştırmaya katılım sağlayanların stratejik planlamaya yönelik tutumları, kurum geliştirme, etkililik, direnç, güvensizlik ve verimlilik açılarından incelenmiş, araştırma bulgularına göre okul yöneticileri ve il millî eğitim çalışanlarının stratejik planlamaya yönelik tutumlarının olumlu yönde olduğu fakat katılım sağlayanlardan azda sayılmayacak kadar bir kısmının göstermiş oldukları direnç ve güvensizliğin nedeni olarak bilgi eksikliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla millî eğitim müdürlüğü çalışanlarına yönelik bilgi eksikliklerini giderme adına birtakım çalışmaların yapılabileceği önerisi getirilmiştir. Dökmeci (2010) "İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama" adlı çalışmada; üç farklı okulda OGYE'de görevli öğretmen ve yöneticilerle görüşmelerde bulunmuştur. Çalışmada, stratejik planlamanın angarya bir iş olarak görülmesini, işlerin kırtasiyecilikten farksız olduğu görüşünün hakim oluşunu, millî eğitim müdürlüğü bünyesinde yapılan toplantıların nitelikli olmayışını, ortak bir vizyonun etkili olmayışını, hiyerarşik sistemden kaynaklı sorunların varlığını, okulların var oldukları durumlarının göz ardı edilmesini stratejik planlamada karşı karşıya kalınan sorunlarla ilgili sonuçlar olarak; hedef belirleme ve benimseme eksikliğini, katılımcılık ruhu eksikliğini, örgütteki üyelerin örgüt hedeflerine yönelmedeki eksikliğini stratejik planın uygulanması aşamasında karşılaşılan sorunlar olarak tespit edilmiştir. Bu sorunlar nedeni ile okullarda stratejik planların tam anlamıyla uygulanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dikkatleri, Millî Eğitim Bakanlığı stratejik planındaki vizyonla, stratejik hedeflerle ve misyonla uyumlu, gerçekçi ve amaca uygun stratejik planların hazırlanıp, uygulanması gerektiğine çekmiştir. İnsanların tutumlarının davranışlarını da etkilediği ve inancın tutumlara yön verdiği düşünüldüğünde bu çalışmalar; stratejik planlamaya katılımı arttırmak için "Stratejik Planlamaya" olan inanç artırılmalıdır düşüncesini destekler nitelikte çalışmalara örnek olarak gösterilebilir.

2015-2019 stratejik planda belirtilen 19 güçlü yönün 14'ü 2019-2023 stratejik planında birebir aynı olarak belirtilmişken, 2019-2023 stratejik planında 17 güçlü yöne daha yer verilmiş olması, MEB'in yapmış olduğu değerlendirmeler ve analizler doğrultusunda 2019-2023 stratejik planında, daha önce hazırlanmış olduğu stratejik planlar ışığında yol alarak güçlü gördüğü yanlarını arttırmayı başarmış olduğu yorumu yapılabilir.

2015-2019 yılları arası için hazırlanan stratejik plandaki bazı zayıf yönlerin 2019-2023 stratejik planında yer almadığı görülmektedir. Bu gelişme zayıf yönleri gidermek adına yapılan çalışmaların sonuç vermiş olduğu düşüncesini doğrulamaktadır. İncelenen stratejik plandaki zayıf yönler karşılaştırıldığında ise 2019-2023 stratejik planında zayıf yönler olarak belirlenen maddelerin daha ayrıntılı, daha anlaşılır, daha kapsamlı (örneğin mesleki ve teknik eğitim, eğitim yöneticileri konuları gibi), süreçte akılda karışıklığa neden olabilecek kavramların belirtildiği, yapılan stratejik planların başarılı olarak uygulanabilmesinin önündeki engellere de yer veren, iş

birliğini vurgulayan maddeler olduğu söylenebilir. Coşkun ve Pank Yıldırım'ın (2018) "Türkiye'de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi" adlı çalışmalarında; stratejik planlamaya yönelik yeni gelişmelerde sağlanan yararları ve çoğaltılan uygulamalar özetle şu şekilde ifade edilmiş: stratejik planlama ile ilgili metinlerin faaliyet aşamasında daha iyi idrak edilmesi amacı ile yeni yönetmelikte "tanımlar" kısmı genişletilmiştir. Böylece daha fazla yeni kavram izahı yapılmıştır. Stratejik plan hazırlama sürecinin yeniden tanımının yapılması, planların yenilenip ve güncellenip dönüştürülmesi hakkında daha ince ayrıntılı düzenleme yapılması da kamu yöneticilerinin faydasına olup işlerini kolaylaştıran bir husus olarak belirtilmiştir. Bu çalışmadan hareketle sürecin uygulanabilir olmasının önündeki kavram kargaşasının önüne geçildiğinde daha verimli sonuçlar elde edilebileceği yönünde bir yoruma varılabilir.

2015-2019 yılları arası için hazırlanan stratejik planda bakanlığın yapmış olduğu incelemeler ve değerlendirmeler doğrultusunda 20 madde eğitimin önündeki fırsatlar olarak belirtilmiştir. Fırsatların 14'ü 2019-2023 stratejik planındakilerle birebir aynı fırsatlar olarak belirtilmişken bu fırsatlara 13madde daha eklenmiştir. Eklenmiş olan bu maddelerde belirtilen fırsatlar gerçek anlamda eğitimin geliştirilmesi adına atılacak adımları destekler nitelikte görünmektedir.

2015-2019 stratejik planında tehdit olarak değerlendirilen 20 madde bulunmaktadır. Bu 20 maddenin 17'si 2019-2023 stratejik planında hala eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi önünde tehdit olarak görülmeye devam etmektedir. Daha önceki stratejik planda tehdit olarak kabul edilen durumların birçoğunun bir sonraki stratejik planda da tehdit olarak değerlendirilmeye devam etmesi düşündürücü bir durumdur. 2019-2023 planında 2015-2019 stratejik planında olmayan farklı tehdit durumları ortaya çıkmıştır. Yükseköğretimi ilgilendiren iki farklı tehdit durumuna değinilmiş, ortaöğretimle de ilişkilendirilmiştir. Tehdit ifadelerine yepyeni bir durum olan dış göç ifadesi de eklenmiştir. Kontrol altına alınamayan dış göç eğitim sisteminin geliştirilmesi önündeki önemli engellerden biridir denilebilir.

Mevcut durum ve geleceğe yönelik beklentiler bölümünde; vizyon ve misyon ifadeleri hemen hemen aynı şekilde ifade edilmiştir. Amaç, hedef ve strateji bakımından kıyaslandığında; amaç ve hedef bakımından 2019-2023 stratejik planının, geliştirilen stratejiler bakımından ise 2015-2019 stratejik planın daha zengin olduğu söylenebilir. 2015-2019 stratejik planında 2019 yılı için belirtilen hedef oranlarının bazılarında ulaşılmak istenen oran yakalanmış, bazılarında ise hedeflenen oranı bile geçmiştir fakat maalesef bazı performans göstergeleri ise hedeflenen sayının altında kalmıştır. 2019-2023 yılı stratejik planındaki amaçlara bakıldığında ise 2015-2019 yılı stratejik planındakilere oranla niceliğe yönelik değil de niteliğe yönelik olduğu söylenebilir. Nicel anlamda birçok konuda istenilen oranlar yakalanmış ya da hedeflenen oranlara yaklaşmış olacak ki çok daha ayrıntılı, bütünsel, kaliteyi ve niteliği arttırmaya dönük amaçlar ele alınmış olarak görülmektedir.

Stratejik planlarda belirlen amaçların, hedeflerin ve stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için faaliyetlere ve projelere ayrılacak tahmini bir kaynak ihtiyacı belirlenmiştir. Bu tahmini ihtiyaç beş yıllık süreç için 2015-2019 stratejik planında; 381.200.000.000 TL'lik bir miktar belirtilmişken, 2019-2023 stratejik planında; 767.537.744.214,00 TL'lik bir rakam belirtilmiştir.

Kaynak ihtiyaçları kıyaslandığında 2019-2023 stratejik planında tahmin edilen rakam 2015-2019 stratejik planında tahmin edilen rakamın iki katıdır. Eğitim-öğretimde nitelik anlamında kaliteyi yakalamak adına yapılması planlanan faaliyetlerin daha fazla olduğunu ayrılan kaynak ihtiyacı kanıtlar niteliktedir. Korkmaz (1995); beş yıllık kalkınma planlarında (4., 5., 6.) öngörülen eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeylerini belirlemek adına bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmadan vardığı sonuçlar beş yıllığına hazırlanan kalkınma planlarında eğitim için ayrılmış olan kaynakların eğitim hedeflerine ulaşma konusunda yetersiz kaldığı, ayrılmış olan bu kaynakların verimli bir şekilde kullanılmadığı, hedefleri belirleme aşamasında eğitim hedeflerinin ulaşılabilir olması için düşük düzeyde tutulduğu şeklindedir. Düşük tutulan bu hedeflerin mevcut kaynaklar doğrultusunda nitelik ve nicelik bakımından arttırmak adına yüksek tutulması gerektiği önerisi sunulmuştur. Bu çalışma stratejik planlardaki maliyetlendirme bölümünde eğitime ayrılan payın ne denli önemli olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Stratejik planında izleme ve değerlendirme modelinin çerçevesinin açıklandığı bu bölümlerde iki stratejik planda da ufak tefek farklılıklar söz konusu olsa da şekil olarak benzerlik gösterdiği yorumu yapılabilir. Soruna neden olan kriterlerin anlaşılmasına ve çözülmeye çalışılması köklü değişiklikler için en az sorun tespiti kadar önemlidir denilebilir. Akçay (2008) “Kamudaki Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli” adlı çalışmada; stratejik plan uygulanırken planda belirlenen hedeflere ulaşma noktasında en önemli aşamanın “stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi” olduğunu dile getirmiştir. Aynı zamanda stratejik planlamadaki amaçların üst politika belgeleri ile uyumlu olmasının önemine ve stratejik hedeflerin bazı değerlendirilmelere tabi tutulduktan sonra belirlenerek netliğe kavuşturulması gerektiği sonucuna varılmıştır. Coşkun ve Pank Yıldırım’ın (2018) “Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi” adlı çalışmalarında; Stratejik planlama sürecinin etkililiğini yükselten düzenlemelerin en önemlisi de planların “izleme ve değerlendirme” sürecine tabi tutulması olmuştur. Bu düzenleme ile birlikte stratejik planlar 5 yılın sonunda işlevsellikten çıkan planlar olmaktan çıkmış ve kamu yöneticilerinin faaliyetlerini daha da sistemli bir halde yapacağı, planın önemine olan farkındalığı arttıracığı düşünülmüştür. Çalışmaların ışığında uygulamaya konulan planların izlenmesi ve değerlendirilmesi aşaması en az diğer aşamalar kadar değerli ve önemlidir yorumu yapılabilir. Hazırlanan stratejik planların etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasının da oldukça önemli olduğu söylenebilir. Ertürk (2020) “2023 Eğitim Vizyonu: Sorunlara çare mi?” adlı çalışmada; 2023 eğitim vizyonunun eğitim yönetimi alanı çerçevesinden bakılarak incelemeyi amaçlamış, eğitim yönetimi alanını ilgilendiren beş ana tema (vizyon, okul gelişimi modeli, insan kaynakları, finansman ve teftiş ve rehberlik hizmetleri) belirlenerek bunlar hakkında detaylı bir şekilde alan taraması yapılmış ve bu başlıklar hakkında var olan sorunlara çözüm önerilerinin geliştirilip geliştirilmediğine bakılmıştır. Bu araştırma sonucunda; pozitif yönde yeniliklerin plan olarak sunulduğu fakat planlama aşamasında olan bu yenilikler için beklenen girişimlerin sorunları çözme aşamasında yeterlilik düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada incelenmiş olan ve eğitim politikalarını da içeren strateji belgelerinin aslında güzel çözümler içerdiği fakat bunların uygulamaya geçirilmemesi durumunda işlerlik kazanamayacağı görülmektedir. Tablo.1’de bu çalışma kapsamında incelenen stratejik

planlarda yer alan temaların özet karşılaştırması sunulmuştur.

Tablo 1

Stratejik Planlarda Yer Alan Temaların Karşılaştırılması

	2015-2019 Stratejik Planı	2019-2023 Stratejik Planı
Paydaş Anketine Katılım Sayısı	69.901 İç ve Dış Paydaş	60.000 İç ve Dış Paydaş
Meb Stratejik Plan Koordinasyon Ekibi Sayısı	16	34 (Öğretmen Unvanlı Ekip Üyelerinin Olması Dikkat Çekmektedir)
Belirtilen Güçlü Yön Sayısı	19	36
Belirtilen Zayıf Yön Sayısı	29	32
Tehdit Sayısı	20	24
Fırsat Sayısı	20	29
Stratejik Amaç Sayısı	3	7
Stratejik Hedef Sayısı	7	24
Performans Göstergesi Sayısı	54	200
Geliştirilen Strateji Sayısı	147	58

Tüm bu bilgilerden hareketle araştırmanın sonuçları; her iki stratejik planda da stratejik planlama sürecinin, güçlü ve zayıf yönlerin, fırsatlar ve tehditlerin, mevcut durum analizinin, geleceğe yönelim, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme bölümlerinin bulunduğunu ancak bunların arasında önemli farklılıklar olmadığını, 2015-2019 stratejik planında ise eğitimde niceliğe yönelik artış sağlayacak konular daha ön plandayken, 2019-2023 stratejik planında eğitimde niteliği arttırmaya yönelik konuların ön planda olduğunu göstermektedir.

Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Uygulayıcılara Dönük Öneriler

1. Stratejik planların altı aylık periyotlar halinde yapılan izleme ve değerlendirme çalışmalarının kontrol sıklığı daha da arttırılabilir.
2. Stratejik planlarda da yer alan niteliği arttırıcı çalışmalara okullarda daha fazla zaman ayrılıp yer verilebilir.
3. Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Plan hazırlık çalışmalarında olduğu gibi bundan sonraki plan hazırlıklama süreçlerine daha fazla sayıda öğretmen dahil edilebilir. Bu konuda bakanlık bünyesinde görev yapan yüksek lisans ve doktoralı öğretmenlerin birikimlerinden faydalanılabilir.
4. Stratejik plana katılımın önemli olduğu düşünüldüğünde Stratejik Plan'ın kurumlar için

nedenli önemli olduğunu gözler önüne seren hizmet içi eğitimlere okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin dahil olması sağlanabilir.

5. Stratejik planın hazırlanması ve uygulanması için çalışan stratejik plan hazırlama ekibinde yer almanın tercih edilebilir bir durum olması için bu ekipte yer alanlara ödül gibi teşvik mekanizmaları sunulabilir.

Araştırmacılara Dönük Öneriler

1. Bu araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı'nın hazırlayıp sunmuş olduğu stratejik planlardan 2015-2019 Stratejik Planı ve 2019-2023 Stratejik Planı karşılaştırılmalı bir biçimde incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma konusu yayımlanmış olan üç stratejik planın karşılaştırılmalı olarak incelenmesi şeklinde geliştirilebilir.
2. Stratejik planlarda yer alan temalardan sadece biri ele alınarak daha ayrıntılı biçimde incelenebilir.
3. MEB'in yayınlamış olduğu bu stratejik planlara uygulama aşamasında kurumların ne kadar bağlı kaldığını ölçen nicel bir çalışma yapılabilir.

Kaynakça

- Akçay, A. (2008). Kamuda stratejik plan amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik değerlendirme ve denetim modeli, *TÜBAV Bilim Dergisi*,2(1): 82-98.
- Altınkurt, Y. (2010). Attitudes of employees of provincial directorates of national education and school administrators towards strategic planning, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*,10 (4), 1947-1968
- Altınkurt, Y. (2010). Millî eğitim müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları, *Dumlupınar Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*,10(4), 1927-1968.
- Coşkun, B. & Pank Yıldırım, Ç. (2018). Türkiye'de stratejik planlama: son dönem gelişmelerin incelenmesi, *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1 – 16.
<https://doi.org/10.25069/spmj.492784>
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design*. Thousand Oaks: Sage.
- Demir, C. & Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69 – 88.
- Dökmeçi, Y. (2010). *İlköğretim okullarında stratejik planlama (Uşak ili örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- DPT. (2006). *Kamu idareleri için stratejik plan hazırlama kılavuzu*, 2. Sürüm, 2006.
- Ertürk, A. (2020). 2023 Eğitim vizyonu: Sorunlara çare mi? *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 321-345. <https://doi.org/10.9779/pauefd.537273>
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi, *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 170 – 189.
- Korkmaz, A. (1995). *Kalkınma planlarında öngörülen hedeflerin gerçekleşme düzeyi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative research: airy fairy or fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1). 100-103.
- Merriam, S.B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250. <http://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- Songül, N. (2015). Yerel yönetimlerde stratejik planlama, Eyyup G. İşbilir (Ed.). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar içinde*. Açık Öğretim Fakültesi Yayını No:1950, Ankara.
- Songür, N. (2015). Yerel yönetimlerde stratejik planlama, Eyyup G. İşbilir (Ed.). *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar içinde*. Açık Öğretim Fakültesi Yayını No:1950, Ankara.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage.
- Tümer, S. (1993). Neden stratejik yönetim, *Verimlilik Dergisi*, 1, 99-118.
- Tüzün, G. (2008). *Kurumsal stratejik planlama sık karşılaşılan sorulara cevaplar*. İstanbul: Tuna Matbaacılık.
- UNASO. (2003). Strategic management. UNASO organisational development programme, www.unaso.or.ug. Erişim tarihi 20.04.2021.
- Ünsal, N. (2006). Stratejik planlama süreci. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 7(79), 18-22.
- Wach, E., & Ward, R. (2013). *Learning about qualitative document analysis*. IDS Practice Paper in Brief, 13, 1-11.
- Yıldırım, A. and Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, E. (2019). *Stratejik planlama süreci: Sultangazi belediyesi 2010-2014 ve 2015-2019 stratejik planlarının karşılaştırmalı incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.