

# MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞININ YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARINDA MEB'İN KAPASİTESİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ (MEBGEP) PROJESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

## ARAŞTIRMA MAKALESİ

Ünal AKYÜZ<sup>1</sup>

1 Dr., Millî Eğitim Bakanlığı, unalakyuz@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2135-9517.

Geliş Tarihi: 06.07.2020 Kabul Tarihi: 27.02.2021 DOI: 10.37669/milliegitim.765000

**Öz:** Eğitim örgütleri, insan odaklı örgütlerdir. Bu nedenle belirli kural ve prosedürlerle yönetilirler. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB); çalışan personel sayısının büyüklüğü, toplumun neredeyse tamamını kapsayan geniş muhatap kitlesi, yerleşik kuralları ve oturmuş bürokrasisi ile Türkiye'nin en köklü kurumlardan biridir. Türk eğitim sistemi içerisinde belirli dönemlerde yenilenmeye yönelik çalışmalar yapılmış olsa da zaman içerisinde aynı yapıyı koruduğu görülmüştür. Bu çalışmada genelde Türk eğitim sisteminin, özelde MEB'in örgüt yapısından kaynaklanan merkezîyetçi, gelişen ihtiyaçlara cevap veremeyen, hantal, aynı görevi yapan benzer birçok birimi barındıran ve yönetilemeyen bir kurum olduğu eleştirilerine karşılık Kurumu **çağın gerektirdiği** şekilde etkin, etkili ve merkezin yerelle bağının birçok değişkenle güçlendirildiği yeni ve vizyoner bir yapıya dönüştürmek için hazırlanan MEB'in Kapasitesinin Güçlendirilmesi (MEBGEP) projesinin incelenmesi amaçlanmıştır. MEB'in talebi ile hem kendi uzmanları, hem de ilgili sivil toplum kuruluşları (STK) ve üniversitelerden geniş katılımlılarla, Avrupa Birliği'nin finansman ve uzman desteği ile sürdürülen yapılandırma çalışmaları sonucunda MEBGEP hazırlanmıştır. Bu proje, yıllardır eleştiri konusu olan Türk eğitim sisteminin yapılandırılmasına yönelik en kapsamlı çalışmadır. MEB'in merkez teşkilatını yapılandıran 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin (KHK) bu projenin hemen sonrasında çıkarılması anlamlıdır. Bu yönüyle çalışma, MEBGEP Projesi'nin amacı, süreci, sonucu ve sürdürülebilirliği noktasında Türk eğitim sistemine ne gibi etkiler yaptığının anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Millî Eğitim Bakanlığı, Kapasite, Avrupa Birliği, Proje, Eğitim

# EVALUATION OF THE PROJECT OF CAPACITY BUILDING SUPPORT FOR MONE IN THE REORGANIZATION WORKS OF THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION

## Abstract:

Educational organizations are administrated by rules and procedures due to their being people-oriented organizations. Ministry of National Education is one of Turkey's most established institutions with its set in stone rules and bureaucracy, the magnitude of the number of its personnel, its large sphere of influence covering almost all of the public. However, these advantages have hindered its development and refurbishment over time. This study aims to investigate the project known as the Capacity Building Support for the Ministry of National Education (MEBGEP), which was prepared to reform the institution into a new and visionary structure with its bonds to the public effectively reinforced in a way fitting the current period in face of the criticisms that the Turkish national education system cannot respond to the occurring necessities and cumbersome due to the Ministry of National Education's organizational structure and that the said structure is basically an uncontrollable institution with many units tasked with the same duty. MEBGEP was prepared upon the request of the Ministry of National Education as a result of the structuring efforts carried out with the support and financing of the European Union with its own experts, as well as with broad range of participants from relevant non-governmental organizations (NGOs) and universities. This report is the most comprehensive study regarding the structure of the Turkish education system, which has been criticized for years. It is significant that the Decree Law No. 652 (DL), which structures the central organization of MoNE, will be issued immediately after this project. In this respect, the study will allow an understanding of the effects of the MEBGEP Project on the Turkish education system in terms of the sub-dimensions of objectives, processes, results and sustainability.

**Keywords:** Ministry of National Education, Capacity, European Union, Project, Education

## Giriş

Türk Eğitim sisteminin örgütsel yapısı Cumhuriyetin ilanından günümüze değin "merkezi" yönetim odaklı bir yapı içerisinde olmuştur. Cumhuriyetin kurulmasından hemen sonra eğitim yönetimi noktasından tüm yetkiler merkezde toplanmıştır. Gün-

müz eğitim sisteminin temeli bu dönemlerde atılmıştır. Öyle ki ülkedeki tüm eğitim kurumlarının Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) eliyle devlet kontrolü altına alınmasını öngören 3 Mart 1924 tarihli düzenleme günümüz eğitim sisteminin de temelini oluşturmaktadır. Bu tarihte yürürlüğe giren “Tevhid-i Tedrisat Kanunu” ile o güne kadar ayrı bir seyir takip eden tüm eğitim kurumları tek bir çatı altında birleştirilmiş ve hem yapısal hem de işlevsel anlamda eğitim örgütlerinde önemli değişme ve gelişmeler yaşanmıştır (Can ve Çelikten, 2000). Hemen her alanda olduğu gibi eğitim alanında da yeni Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı Devleti’nden önemli bir mirası devralmıştır. Osmanlı’dan devralınan bu mirasın en önemli özelliği Tanzimat’la birlikte topluma yerleşen ve bireyleri derinden etkileyen Batı tipi bir eğitim sistemidir. Yeni Türkiye Cumhuriyeti ile birlikte oluşturulmaya başlayan yeni eğitim modeli ve buna bağlı reformlar bu sistem üzerine gelişmiştir (Öztürk, 2009).

Cumhuriyet’in ilanından bu yana Türk eğitim sisteminde örgün eğitimden yaygın eğitime ve ilköğretimden yükseköğretime hemen her alanda nitel ve nicel boyutta birçok önemli gelişme yaşanmıştır. Ancak hem nitel hem de nicel anlamda ulaşılmak istenen hedeflere tam olarak ulaşamadığı görülürken belirlenen bu hedeflere ulaşma yolunda her dönemde çabalar devam etmektedir (Öztürk, 2009). Türkiye’de kısa sürede yapılan seçimler ve buna bağlı sürekli yenilenen kabine MEB’in da kısa aralıklarla değişmesine neden olmuştur. Her yeni gelen hükümetin bir öncekinden farklı bir eğitim politikası izlemesi, beraberinde eğitim alanında istikrarsızlığı da getirmiştir. Her yeni gelen iktidar/MEB, oturmuş, kendisinden beklenen hizmetleri asgari düzeyde yerine getirebilen bir eğitim anlayışına sahip olunamadığından, çeşitli değişikliklere gitme ihtiyacı hissetmiştir. Bu noktada öteden beri yaşanan temel problem, yapılan sistem değişikliklerinin eğitimin paydaşları olan öğretmenlere, öğrencilere ve velilere gerektiği ölçüde danışılmadan, plansız ve programsız bir şekilde uygulanmasıdır (Gür, 2005’ten, aktaran; Gür ve Çelik, 2009).

Türk eğitim sisteminde Cumhuriyet dönemi ile birlikte uluslararası uzmanların görüşlerinin katkısıyla da devletin yeni bir anlayış geliştirdiği ve bu yeni yaklaşım doğrultusunda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti, kurulduktan sonra eğitimde Batılılaşma hedefini sadece ulusal ölçekli çalışmalarla değil, Batı üniversitelerinde görev yapmış, tanınmış akademisyenleri ülkemize getirerek onların hazırladıkları raporlar ve çalışmalarla desteklemiştir. Bu uzmanlar Türk eğitim sistemi üzerine temel eğitim, mesleki eğitim, öğretmen eğitimi, yükseköğretim ve eğitim politikaları gibi birçok alanda çalışmalar yapmışlardır. Bu akademisyenlerden bazıları Berly Parker, Albert Malche, Omar Buyse, Dr. Kühne ve John Dewey gibi isimlerdir (Akyüz, 2015; Gümüş, 2015). 1990’lı yıllardan sonra Avrupa Birliği üyelik sürecinin hızlanması ile AB, Dünya Bankası ve OECD gibi uluslararası kurumların, raporları ve uzmanları ile Türk eğitim sistemi üzerinde daha çok etki sahibi olduğu görülmeye başlanmıştır.

Küreselleşme eğitim açısından; birbirleri ile yakın ilişkiler içerisinde bulunan günümüz toplumları içerisinde rahatlıkla dolaşabilecek, yaşayabilecek ve çalışabilecek bireylerin yetiştirilmesi olarak tanımlanabilir (Oktay, 2010). Soğuk savaş sonrasında başlayan küreselleşmeye paralel olarak eğitim sistemlerinde de birtakım değişim ve gelişmeler yaşanmış, bu bağlamda eğitim yaklaşımları daha çok demokratik yeni değer ve bilgiler ortaya koyan ve insan haklarını öne çıkaran birey merkezli bir yapılanma sürecine evrilmiştir (Hesapçioğlu, 2010). Okulun görevi 20. yüzyılın ilk yarısında genel anlamda iyi vatandaş yetiştirmek, dünyayı tanıtmak, okuma, yazma ve matematik öğretmektir. Bu dönemde eğitimin gündeminde çok kültürlülük, yaratıcı düşünme ve eleştirel düşünme yer almamıştır (Schlechty, 1990'ten aktaran; Çağlar, 2010).

AB, Dünya Bankası ve OECD gibi uluslararası kuruluşların ve uzmanların eğitim sistemine zararı olduğunu savunanlar görüşler de vardır. Türk eğitim sistemini değiştirmek ve geliştirmek amacıyla reform adı verilen çeşitli girişimler de bulunmaktadır. Bu girişimler; eğitimin finansmanı, öğretmen yetiştirme ve eğitim yönetimi vb. gibi başlıklar altında toplanabilir. Bu girişimlerin genellikle politik yaklaşımlarla, bütüncül olmaktan uzak bir biçimde yapıldığı (Akşit, 2007'den aktaran; Güllüpinar, 2015), Dünya Bankası ve yabancı uzmanlar tarafından yönlendirildiği, hem zaman kaybına hem de maddi kayıplara neden olduğu bu nedenle öğrencilerin bir süre iyi eğitilemediği ileri sürülmektedir (Şahin, 2007'den aktaran; Güllüpinar, 2015).

Küreselleşmenin sınır aşan yapısı en çok da ulusal eğitim anlayışını etkilemiştir (Gümü, 2015). Eğitim sisteminin kısa aralıklarla sürekli değişmesi ve buna bağlı yaşananlarla dramatik değişimler deneyimlenmiştir. Küreselleşme eğitim sisteminde yaşanan bu değişimlerin temel dayanak noktası olarak gösterilebilir (Rinne, 2008'ten aktarana; Gür, 2011). Birleşmiş Milletler, UNESCO ve diğerleri, on yıllardır küresel eğitimin önemini savundu. 1974 yılında UNESCO tüm üye ülkelere "Eğitimin Geleceği" isimli raporda; 18. Eğitim Bakanlar Konferansı'nda kabul edilen İnsan Hakları ve Temel Özgürlüklerle İlgili İşbirliği, Barış ve Eğitimde Uluslararası Anlayış için eğitim ile ilgili uluslararası tavsiyeyi sundu (UNESCO 1974'ten aktaran; Reimers, F.M., 2020). Tam üyelik müzakerelerinin 3 Ekim 2005 tarihinde başlaması sonrasında AB ile Türkiye arasındaki ilişkiler yeni bir evreye girmiştir. Türkiye'deki karar verici kurumlar programlarını AB müktesebatına uyum çerçevesinde yeniden dizayn etmeye başlamışlardır (MEBGEB, 2006).

AB'ye uyum sürecinde oluşturulan eğitim politikaları çerçevesinde birliğin eğitim algılarının Türk eğitim sistemindeki değişimi büyük ölçüde etkilediği ve yönlendirdiği söylenebilir. Ancak AB politikaları çerçevesinde oluşturulan eğitim sistemi, ortaya çıkardığı etkiler göz önüne alındığında denilebilir ki sosyal değişimi tamamlamak yerine daha çok ulusal sorunlara odaklanan bir özellik göstermektedir (Okçabol, 2005'ten aktaran; Asri, 2015). Bu kısımda MEBGEP öncesinde Türk eğitim sisteminin arka planı ve projenin hazırlanmasına giden sürecin nedenleri tartışılmıştır.

### Eğitimde Reform ve MEBGEP'in Eğitimsel Arka Planı

Kuşkusuz eğitim sürekli bir çabadan ibarettir. Bunun nedeni ülkenin geleceği olan çocukların en iyi eğitimi almalarının yolunu açmaktır. Türk eğitim sisteminin de ideal bir yere ulaşması için başta MEB olmak üzere eğitimciler, devletin ilgili kurumları, eğitimle ilgili STK'ler ve uluslararası kuruluşlar sürekli raporlar hazırlayıp tartışmaktadır. Bu da eğitimin dinamik ve gelişmeye açık bir olgu olduğunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim sistemine yönelik sistem tartışmalarının ön plana çıktığı görülebilir.

Türkiye'de eğitime bakışın ideolojik olduğu ve bunun bir türlü değişmediği noktasında zaman zaman eleştiriler yapılmasına karşın MEB politikalarında bir süreklilik ve istikrar görülmemektedir. Buna karşın hemen her hükümet ve eğitim bakanı döneminde farklı ölçeklerde bir reform çabasının varlığı gözlenmiştir (Gür ve Çelik, 2009).

Bakanlık yürütme dairelerinin asıl sıkıntısı, merkez örgütünün bir modele bağlanmamış olmasından ileri gelmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Örgütsel yapı olarak Türk eğitim sistemi Cumhuriyetin ilk yıllarından günümüze "merkezi" yönetim anlayışını devam ettirmiştir. Osmanlı döneminde birbirinden bağımsız bir yapıda seyreden eğitim yönetimi, Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte tüm yetkilerin tek merkezde toplandığı bir yapıya dönüştürülmüştür (Çelikten vd., 2019). Günümüzde ise MEB merkez teşkilatının sahip olduğu yetkilerin bir bölümünün diğer paydaşlar devredilmesi gerektiğine dair genel bir kanaat söz konusudur. Buna karşın kimlere hangi yetkilerin devredileceğine dair somut öneriler bulunmamaktadır. Bu önemli bir eksiklik ve bu konuya dair somut önerilerin getirilmesi ve ilgili topluluklarca tartışılması gerekmektedir (Gür ve Çelik, 2009).

1960'lı yıllardan beri hükümet programları, şura kararları ve beş yıllık kalkınma planlarında eğitim sisteminin yapısı ile ilgili sürekli öneriler olduğu bilinmektedir. Türkiye'deki eğitim sistemin büyüklüğünü gösteren ve bu raporlara yansıyan veriler, eğitim teşkilatının Avrupa standartları ile uyumlu olabilmesi ve daha etkili bir süreç işletebilmesi için yeniden yapılandırmaya gereksinimi olduğunu ortaya koymaktadır. (MEB İstatistikleri, 2011; Tuzcu, 2006).

2007-2013 yıllarını kapsayan "Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı"nda eğitim ve belge veren kuruluşların akreditasyonu, mesleki standartlara dayalı yeterliliklerin belgelendirilmesi, geliştirilmesi vb. temel fonksiyonları içeren "Ulusal Mesleki Yeterlilik Sistemi" ile ilgili çalışmaların en kısa sürede bitireceği ve mesleki eğitim yapısının bu sisteme duyarlı bir hale geliştirileceği özellikle belirtilmiştir. Bu noktada modüler sistem ön plana çıkarılmış ve mesleki ve teknik eğitimde modüllere göre belgelendirme sistemlerine geçilmesi, alan ve dal eğitimine önem verilmesi ve modüler tabanlı yapıya bağlı sistem bütünlüğü esasına dayalı eğitim programlarının uygulanması gerektiği vurgulanmıştır (Kalkınma Planları, 2020).

Merkez örgütünün yapısı bakımından bir sıkıntısı da bazı birimlerin ayrı bakanlık olma çabalarıdır (Bursalıoğlu, 2002). Bir diğer yapısal sorun da mesleki eğitiminin Türkiye'de çok başlı bir yapı arz etmesi ve AB ile uyumlu olmamasıdır (Akyüz, 2012).

AB'ye üyelik sürecinin hızlandığı 1999 ile 2005'li yıllar müzakerelerin başlaması açısından önemlidir. Bu süreçte AB ile Türkiye arasındaki yakın ilişkinin bir sebebi de ekonomik gerekçelerdir. Türkiye, OECD ülkeleri içerisinde eğitime en az kamu kaynağı ayıran ülke konumundadır. 2006 verilerine göre Türkiye'nin öğrenci başına yapmış olduğu kamu kaynaklı harcama ortaöğretim düzeyinde OECD ortalamasının yaklaşık dörtte biri, ilköğretim düzeyinde ise yaklaşık beşte biridir (Gür ve Çelik, 2009). Merkezî bütçeden eğitime ayrılan pay 2005 yılından itibaren, savunma sanayii için ayrılan payın ötesine geçmiştir. Bu anlamda eğitime yönelik kamusal harcamalarda son yıllarda bir artış olduğu gözlemlense de yine de bu harcamalar OECD ülkelerinin ortalamasının çok gerisinde kalmaktadır. Merkezî yönetim bütçesinden MEB'e ayrılan bütçe 2000'de genel bütçenin %7,15 iken bu oran 2007 yılında % 10,42; 2008 yılında % 10,30; 2009 yılında % 10,63; 2010 yılında % 9,84 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran 2011 yılında ise % 10,91; 2012 yılında %11,16; 2018'de % 12,3, 2019'da % 11.84 olmuştur (MEB 2018-2019 Yılı İstatistikleri, 2020). Bu oranlara göre MEB, bütçesi itibarıyla devletin yüzde yaklaşık 12'sine, öğretmen, personel sayısı, öğrenci sayısı ile %35'ine denk gelmektedir. Yönetilebilirlik bakımından hantallaşmaya açık böylesi bir büyüklüğe sahip MEB'deki, küresel yeni gelişmelerin gerisinde kalmak sebebi ile oluşan verimsizlik, etkin bir programı takip edememe gibi sorunları herkes görebilmekteydi.

MEB'in yeniden yapılandırılması çalışmalarında önemli bir yere sahip kanunlardan biri de 14 Eylül 2011'de yürürlüğe giren 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamedir (KHK). (KHK, Resmî Gazete, 2011). Bu kanun, 2008-2010 yılları arasında Avrupa Birliği'nin Türkiye için 2006 yılı Katılım Öncesi Ulusal Yardım Programı çerçevesinde desteklediği MEB'in Kapasitesi'nin Güçlendirilmesi Projesi'nin (MEBGEP) 2010 yılında tamamlanmasından hemen sonra yürürlüğe girmiştir.

652 Sayılı KHK'nin içeriği ve sonuçları itibarıyla MEBGEP Projesi'nden önemli derecede etkilendiği görülmektedir. MEB, "Yeniden Yapılanma Bilgi Notu" adı altında basınla paylaştığı metinde 652 Sayılı KHK'nun temel gerekçelerini şöyle açıklamıştır: Bakanlığın örgütlenme şekli ve mevcut yönetim yapısının yüksek maliyetli, gereğinden fazla büyük, yetersiz ve etkisiz olması yeni bir yönetim yapısını zorunlu kılmaktadır (Milliyet, 2011).

Bu açıklamaya göre özetle eğitim ve öğretimde reform ihtiyacı şu nedenlere dayanmıştır (Milliyet, 2011):

Eğitim sistemiyle ilgili temel işlev ve görevlerin çok sayıda hizmet birimi arasında bölündüğü, mevcut yönetim yapısının etkili ve verimli olmadığı, zamanla merkeze bağlı birimler arasında farklılaşmalar yaşandığı ve aynı hizmet ve görev sahasında çok

sayıda birime yetki verildiği, bu sebeple söz konusu birimler arasında koordinasyon sağlamanın ve ortak bir strateji geliştirmenin çok zor olduğu belirtilmiştir.

Bunun dışında mevcut yapının iç ve dış çevrede meydana gelen gelişmeleri kavramakta zorlandığı ve AB'nin eğitim sistemlerine uyum için yeniden yapılanmaya gidildiği, geleneksel eğitim sisteminin yetersiz hale geldiği, eğitim sistemi için yeni bir yaklaşım tarzına ve bu yeni yaklaşıma uygun bir yönetim yapısına gereksinim olduğu, hayat boyu öğrenme programlarının tüm topluma yönelik olmadığı ve inovasyon ve ARGE süreçlerinin yetersiz kaldığı gibi tespitler adı geçen bilgi notunda dikkat çekilen noktalar arasında sayılabilir.

Okul yönetimini ve öğretmenleri merkez örgütünün patolojileri ciddi düzeyde etkilemektedir. Bu patolojinin sonuçları arasında yetki-sorumluluk dengesizlikleri, merkezden yönetim eğilimi, iletişim engelleri ve birbiri ile çelişen politik kararlar sayılabilir (Bursalıoğlu, 2002). MEBGEP hazırlık ve uygulanma aşamasında hazırlanan raporlar ve uzman görüşleri Türk eğitim sisteminin bu aşamadaki yapısal sorunlarının neler olduğu konusunda ortak bir görüşte buluşulduğunu göstermektedir.

Eğitim politikaları şekillendirilirken evrensel amaç ve uygulamalara dönük düzenlemeler yapılmalı partizanca tutumlardan kaçınılmalı, toplumsal mutabakat ve süreklilik esas alınmalıdır. Çeşitli raporlarda ve bazı resmî strateji belgelerinde ifade edilen yerel paydaşların aktifleştirilmesi ve MEB'in organizasyon yapısının sadeleştirilmesi konularında gerçekçi ve somut kararlar alınmalıdır. Bu noktada ortaöğretimde bir birlik sağlanması adına özellikle bu kademeye yönelik genel müdürlük sayısının bir ya da ikiye indirilmesi gerekmektedir (Gür ve Bekir, 2009).

Türkiye'de 652 sayılı KHK öncesinde geçerli olan eğitim yönetimi sisteminin, eğitim hizmetlerinin etkililiği ve verimliliği açısından çeşitli sorunlar yarattığına ilişkin geniş bir uzlaşma oluşmuş ve bu durum, ulusal planlama belgelerine de yansımıştır. Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda bu eğitim hizmetlerindeki bu verimsizliği ortadan kaldırmaya dönük olarak eğitim yönetimi sisteminin merkez teşkilatta yeniden yapılanması, böylece yerel birim ve okullara daha çok yetki devri, belirlenecek standartlar ışığında performans ölçümüne dayalı bir insan kaynakları rejimine dayanan bir eğitim sistemine ulaşılması gibi hedefler benimsenmiştir. MEB içinde de eğitim yönetimini yeniden yapılandırmak için birçok çalışma yürütülmüştür (ERG, 2012, 45). Sadece mesleki eğitim ile ilgili karar verici 5 Mesleki Eğitim Genel Müdürlüğü vardı. Ulusal ve uluslararası uzmanlar mesleki eğitimle ilgili MEB merkez teşkilatta yer alan birimlerin çeşitliliğinin kurumsal yapıların işlevselliğini ve proje uygulamasını azalttığını savunmuşlardır (Akyüz, 2012; ERG, Mesleki Eğitim, 2012).

Türkiye'de bu çalışmanın konusuyla ilgili olarak farklı araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan bir kısmı Avrupa Birliği ve Uluslararası kuruluşların raporlarına, PISA sonuçlarına dayanmakta bir kısmı da AB ile karşılaştırmalı eğitim sistemi çalışmalarıdır. Sağlam, Özüdoğru ve Çıray, (2011), Gedikoğlu, (2005), Çelen, Çelik ve Seferoğlu,

(2011), Savran, (2005), ve Şengül, (2006). Bazı çalışmalar ise Türkiye'deki öğretmenlik sistemi gibi eğitim sisteminin bazı özel alanlarıyla genel durumun karşılaştırılmasını içeren çalışmalardır; Kasımoğlu, (2007), Dağlı, (2007). Toprak, (2008). Örucü, (2004), Üstüner, (2004). Çelikten, Ayyıldız ve Çelikten, (2019), Gür ve Çelik, (2009) gibi çalışmalar ise eğitim sisteminin yapısal sorunlarına değinen çalışmalar olmakla beraber MEBGEP ve KHK ile ilgili çok yönlü boyutu tartışılmamıştır. Yukarıda verilenler birlikte değerlendirildiğinde; Türkiye genelinde uygulanan 3,7 milyon euro bütçeli MEBGEP Projesi amaçları ve bütçesi yönüyle, Türk eğitim sisteminin gelişiminde ve değişiminde büyük bir potansiyele ve etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, bu projenin farklı açılardan ve daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. MEBGEP bu bağlamda yapılan birçok ciddi ve kapsamlı tartışma sonucunda ortaya çıkmış etkili projedir. Daha önce bu kapsamda bazı çalışmalar yapılmışsa da uygulanma şansı bulamamıştır.

Bu araştırmanın amacı, AB eğitim projeleri içerisinde yer alan ve AB'ye uyum hedefi çerçevesinde yürütülen ve tamamlanan "MEB'in Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi'nin (MEBGEP) Türk eğitim sistemine amaç, süreç, sonuç ve sürdürülebilirlik yönünden etkilerini incelemek ve projeyi bağımsız uzmanlarca yazılan resmî raporlara ve çıktılara göre değerlendirmektir. MEB tarafından sonuçlandırılan Avrupa Birliği finansmanlı eğitim projelerinden MEB'in Kapasitesinin Güçlendirilmesi (MEBGEP) Projesi dokümanları aşağıda açıklanan dört kapsamda incelenmiştir:

1. Bu projenin amaçlarına ilişkin olarak; Bu amaçlar nasıl belirlenmiştir? Bu amaçlar işlevsel midir?
2. Bu projenin uygulanma sürecine ilişkin olarak; Projelerin uygulanma sürecinde yaşanan sorunlar nelerdir?
3. Bu projenin sonuçlarına ilişkin olarak; Proje öngörülen amaçlara ne düzeyde ulaşmıştır? Amaçlara ulaşamamasının nedenleri nelerdir?
4. Bu proje sürdürülebilir olabilmiş midir?

Araştırma; MEB tarafından yürütülerek sonuçlandırılan Avrupa Birliği finansmanlı MEB'in Kapasitesinin Güçlendirilmesi (MEBGEP) Projesi'nin amaç, süreç, sonuç ve sürdürülebilirlik boyutları açısından değerlendirilmesi ile sınırlıdır.

### Yöntem

Bu nitel araştırmada "Bütüncül Tek Durum" deseni kullanılmıştır. Tek Durum desenin tercih edilmesinin nedeni, tek bir analiz birimine yer verilmesi ve ele alınan konunun kendine özgü bir yapısının olmasıdır. Araştırma, durum analizi için "Dokümantasyon İncelemesi" yöntemini seçilmiştir. **Çünkü tarihinde** çok sayıda projeyi hazırlayan ve uygulayan MEB'in yükümlülüğünü üstlendiği projelere yönelik değerlendirilmelerde en önemli veri kaynaklarından biri olan insan kaynaklarının/proje çalışanlarının zaman içinde sürekli ve hızlı değişimi nedeniyle ulaşılamaz olmaları,



projenin değerlendirilmesinde araştırmacıyı ister istemez tek veri kaynağı olarak dokümantasyon incelemesi üzerinden analiz yapmaya mecbur bırakmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013 s.217).

Dokümantasyon inceleme yönteminin seçilmesindeki bir başka gerekçe ise dokümanlardan elde edilen verileri betimlemeye, temaları ve örüntüleri ortaya çıkarmaya imkan sağlamasıdır. Bu bağlamda, MEB'in Kapasitesinin Güçlendirilmesi (MEBGEP) projesinin incelenmesi çalışma deseni, bir veya birkaç durumu kendi sınırları içinde bütüncül olarak analiz etmeye dayanmaktadır.

Bu çalışmada, bütüncül tek durum deseninde seçilen doküman analizi tekniği, gerekli koşullar sağlanarak yerine getirilmiştir. Bu çerçevede, Tablo 1.'de verilen listede çalışmada incelenen 15 doküman görülmektedir. Bu dokümanlar aşağıdaki süreçlerden geçirilerek incelenmiştir:

15 dokümanın analizleri şu aşamalardan geçirilerek yapılmıştır:

- Dokümanlara ulaşma
- Dokümanların orijinalliğini kontrol etme
- Dokümanları anlama
- Veriyi analiz etme
- Analiz sonuçlarını metne dökerek kullanma, aşamalarına göre yapılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2013 s. 217).

Veriyi analiz etme sürecinde, içerik analizi öğeleri birleştirilerek dokümanların tematik analizi sağlanmıştır. Tematik analizle, verilerdeki örüntüler tanımlanmış ve ortaya çıkan temalar analiz kategorisi haline getirilmiştir. Burada içerik analizinden faydalanılmıştır. Bu, araştırmacının temel soruları ile ilgili bilgiler metne dönüştürülmüş ve kategoriler halinde düzenlenmiştir.

Çalışma kapsamında veri toplama amacıyla incelenen dokümanlar, MEB, MEBGEP' in başlangıç, final ve ilerleme raporları yanında Yeşil Belge, GZFT Raporu, Yabancı Ülke Çalışma Ziyareti Raporları ve Eğitim Yönetim Modelleri Uluslararası Konferansı gibi metinlerdir. İncelenen dokümanlar aşağıdaki tabloda listelenmiştir:

**Tablo 1:** Çalışmada İncelenen Dokümantasyon

Doküman No	Doküman Adı	Yayın Tarihleri
I.	Başlangıç Raporu	15 Ağustos 2008
II.	Birinci İlerleme Raporu	17 Ağustos 2008-16 Ekim 2008
III.	İkinci İlerleme Raporu	17 Ekim 2008- 16 Aralık 2008
IV.	Üçüncü İlerleme Raporu	17 Aralık 2008-16 Şubat 2009
V.	Dördüncü İlerleme Raporu	17 Şubat 2009-16 Nisan 2009
VI.	Beşinci İlerleme Raporu	17 Nisan 2009-16 Haziran 2009
VII.	Altıncı İlerleme Raporu	17 Haziran 2009-16 Ağustos 2009
VIII.	Yedinci İlerleme Raporu	17 Ağustos 2009-16 Ekim 2009
IX.	Sekizinci İlerleme Raporu	17 Ekim 2009-16 Aralık 2009
X.	Dokuzuncu İlerleme Raporu	17 Aralık 2009- 30 Mayıs 2009
XI.	Final Raporu	30 Nisan 2010
XII.	Yeşil Belge	Mayıs 2010
XIII.	Çalışma Ziyareti Raporları	Ekim 2009
XIV.	GZFT (SWOT) Analizi	Mart 2009
XV.	AB Ülkeleri Eğitim Yönetimi Modelleri	2009

### **Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi (MEBGEP)**

MEBGEP'in genel hedefi kaliteli, etkin ve verimli, Türk insanının ihtiyaçlarını karşılayan, Avrupa standartlarına uygun bir eğitim sistemi oluşturmaktır. MEBGEP'in genel amacı ise MEB'in organizasyon, yönetim, finans, izleme ve değerlendirme kapasitelerini okul öncesinden, orta öğretime kadar eğitim sistemini daha etkin ve verimli hale getirmeyi amaçlayan yeniden yapılanma sürecinde MEB'e destek olmaktadır (MEBGEP Başlangıç Raporu, 2008).

MEBGEP Projesi, Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-accession Assistance - IPA) ile finanse edilmiştir. AB, aday ülkelere sağladığı mali yardım mekanizmasında 2007 – 2013 yıllarına ait bütçe dönemiyle birlikte bazı değişikliklere gitmiştir. Bu kapsamda potansiyel aday ve aday ülkelere gerçekleştirilen finansal yardımlar "Katılım Öncesi Yardım Aracı" (IPA) adıyla tek çatı altında birleştirilmiştir (AB Başkanlığı, 2020).

**MEBGEP'in Yapılanması:** MEB'in MEBGEP projesinin bütçesi 3.700.000 eurodur. Proje 2008-2010 yılları arasında gerçekleştirilmiş ve bütçenin tamamı kullanılmıştır. Projenin süresi 24 aydır (Başlangıç Raporu, 2008). MEBGEP'in koordinesi ve yürütülmesi, Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı (PKMB) tarafından yapılmıştır. PKMB dışında projenin yürütme kurulunda Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı,

MEB birim amirleri, Personel Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Başkanlığı ve diğer MEB birimleri, Merkezi ve Finans İhale Birimi, Avrupa Delegasyonu, Avrupa Eğitim Vakfı katılmıştır. Proje kapsamında yürütme kuruluna ek olarak politika grubu da oluşturulmuştur (MEBGEP Başlangıç Raporu, 2008.) 652 Sayılı KHK kapsamında projelerin koordinasyon yetkisi PKMB'nin üzerinde kalmakla beraber uygulama yetkisi ilgili birimlere dağıtılmıştır.

MEBGEP süresince yüklenici tarafından hazırlanacak olan çalışma planları ve raporlarının 4 kopyası Ankara'daki Avrupa Komisyonu temsilciliğine sunulacaktır. Hazırlanan bu plan ve raporların bir kopyası da yararlanıcı ve ulusal koordinatör konumundaki MEB'e verilecektir (MEBGEP Başlangıç Raporu, 2008).

**MEBGEP Projesinin Yasal Dayanakları:** MEBGEP, 16 ay gibi uzun bir hazırlık sürecinden sonra başlayabilmiştir. Bu süreç öncesinde MEB Şura kararları ve Kalkınma Planları, Acil Eylem Planı, Orta Vadeli Program ve Strateji Belgeleri gibi birçok etkili kurumsal rapor MEBGEP'in oluşumundaki ön hazırlık çalışmaları olarak göze çarpmaktadır. Bu hazırlık çalışmaları aşağıdaki detaylandırılmıştır (MEBGEP Başlangıç Raporu, 2008; MEBGEP Yeşil Belge, 2010):

- 8. Kalkınma Planı (2002 – 2006), 9. Kalkınma Planı (2007 – 2013)
- 58., 59. ve 60. Hükümet Programları
- Acil Eylem Planı, 2008 ve 2009 Programı Tedbirleri, Vizyon 2023, Orta Vadeli Program (2010 -2012)
- MEB Şura Kararları, Temel Eğitim, Mesleki Eğitim ve Hayat Boyu Öğrenme Strateji Belgeleri

Yukarıda sözü edilen çalışmalar, MEB'in yeniden yapılandırılması ile ilgili belgelerde aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır. (MEBGEP Başlangıç Raporu 2008; MEBGEP Yeşil belge, 2010; Kalkınma Planları, 2020):

8. Kalkınma Plânında Eğitimin Yapılanması (2001-2005) "Millî Eğitim", fırsat eşitliğini gözeten, yetki devrini esas alan, üretime dönük eğitime ağırlık veren, piyasa meslek standartlarına uygun, yatay ve dikey geçişlere imkân veren, etkin bir rehberlik hizmetini içeren, bilgiye ulaşma yol ve yöntemlerini öğreten bir sistem bütünlüğü içerisinde herkes için yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla yeniden düzenlenecektir. 9. Kalkınma Planında Eğitimin Yapılanması (2007-2013): (583.) Eğitim sistemin fırsat eşitliği, erişilebilirliği ve etkinliğine dayalı yapısı daha güçlü hale getirilecek ve sistem, yaşam boyu eğitim yaklaşımıyla insan kaynaklarının geliştirilmesini desteklemek üzere bütüncül olarak yeniden ele alınacaktır (587.) Eğitimin yaygınlaştırılması için merkezî idare ile birlikte özel sektör, gönüllü kuruluşlar ve mahalli idarelerin katkıları artırılabilecektir. (600.) Eğitim kurumlarına ve taşra teşkilatlarına yetki ve sorumluluk devri sağlanacak, MEB merkez yapılanmasında kurumsal kapasite güçlendirilecek ve hizmet esasına dayalı yeni bir yapılanmaya gidilecektir.

**Şûra Kararlarında Yeniden Yapılanma:** 14. Eğitim Şurası (1993): MEB'in yurtdışı, merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapacak uzman ve yöneticilerin atamaları, yer değiştirmeleri, unvanları ve nitelikleri yeniden gözden geçirilip fonksiyonel bir yapıya kavuşturulacak ve ilgili mevzuat düzenlemeleri yapılacaktır. 17. Eğitim Şurası (2006): Merkez teşkilatının yapısı süreç odaklı olarak yeniden dizayn edilmeli ve görev alanı; denetim, yönlendirme ve stratejik planlamayla sınırlı hale getirilmelidir. Hükümet Programlarında Eğitim Yapılanması: 58. Hükümet Programı: yerel yönetimlerin eğitimdeki rolü artırılacak, üst kademelerde toplanan yetki ve sorumluluklar, dengeli bir şekilde yerel ve alt birimlere aktarılacak, eğitim hizmetlerinin etkili koordinasyonuna imkân verecek şekilde MEB merkez teşkilatı, yeniden yapılandırılacaktır. 59. Hükümet Programı: Eğitim alanında köklü bir reform hareketine girişilecek, bu kapsamda eğitim sisteminde her alanda olduğu gibi çağdaş uygarlık gereklerine ve toplumun ihtiyaçlarına göre yeniden yapılanma sağlanacak ve insan merkezli nitelikli bir eğitim modeline geçilecektir. 60. Hükümet Programı: MEB, denetim ve koordinasyon işlevlerinin yerine getiren, genel düzeyde politikalar belirleyen, etkin bir yapıya büründürülecektir. 2005 yılından beri yapılan teorik ve uygulamalı hazırlık çalışmaları, Türkiye'nin eğitim sisteminin yeni bir yaklaşım ve yönetim yapısı ihtiyacında olduğunu göstermiştir.

Eğitim sistemi için yeni bir paradigma ve bu paradigmaya uygun yeni bir yönetim yapısı gerekmekte başka bir ifade ile aşağıda sıralanan üç husus yeni bir paradigmayı zorlamaktadır (MEBGEP Başlangıç Raporu, 2008; Yeşil Belge, 2010):

- Toplumsal ve ekonomik gelişmeler
- Geleneksel eğitim sisteminin reformu
- AB'nin eğitim sistemleri ve süreçlerine uyum

Türk eğitim sisteminde reform ihtiyacını doğuran sebepler şöyle sıralanabilir. (MEBGEP Yeşil Belge, 2010): Hükümet tarafından açıklanan 2010-2014 eğitim stratejisinin gereklilikleri, Türkiye'nin merkezî eğitim yönetim sistemi, Lizbon Stratejisi ve AB katılım süreciyle netleştirilen AB eğitim standartlarına ve AB hedeflerine uyum, Hayat Boyu Öğrenme Stratejisinin gereksinimlerine uyum ve sosyal ortaklara ve STK'lere çalışma alanının sağlanması ve Teknolojideki gelişmeler ve küreselleşme süreci.

Millî Eğitim Bakanlığı uzmanları, yöneticileri ve eğitim ile ilgili sosyal ortaklarla MEB'in güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla bir dizi çalıştay yapılmıştır. Bu çalışmalarda acil reform gerektiren 4 temel husus ortaya konulmuştur. (MEBGEP Yeşil Belge, 2010).

- Eğitim yönetim sisteminin yerel, il/ilçe ve merkezî yönetimler arasında etkili olmayan görev dağılımı ve bu sistemin aşırı merkezizetçi yapısı,
- Yönetim kapasitesi noktasında hem mali kaynakların hem de insan kaynaklarının yetersiz olması,

- Sistematik kalite güvence sisteminin değerlendirme, izleme, denetim ve teftiş gibi temel konularda olmaması,
- Sosyal ortaklara ve paydaşlara STK'lere güvensizlik sayılmıştır.

**MEBGEP'in Uygulanma Süreci:** STK'ler ve akademisyenlerle uzun süreli tecrübe paylaşımı neticesinde başta MEB olmak üzere üniversiteler ve ilgili kamu kuruluşlarından projeye katılan uzmanlarda, kamu kurumu temsilcilerinde ve alanında deneyimli AB'nin farklı ülkelerinden danışmanlarda ciddi bir tecrübe birikimi oluşturmuştur.

MEBGEP'in genel hedefleri şu şekilde detaylandırılabilir. (Başlangıç Raporu, 2008);

Yönetişim örnekleri ve kurumsal yönetim modelleri konusunda AB üye ülkelerindeki eğitim sistemlerine bilgi verilmesi, Bakanlığın yeniden yapılandırılması için Yeşil Belge olarak adlandırılan ve eğitim hizmetleri ihtiyacını daha iyi yansıtmak amacıyla hazırlanan eylem planı çerçevesinde gerekli alt yapı ve strateji belgelerinin geliştirilmesi ve Bakanlığın teşkilat yapısının yeniden yapılandırılması için alternatif model ve/veya eylem planlarının geliştirilmesidir.

MEBGEP'in yukarıda sözü edilen hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlık aşamasında yapılacak proje faaliyetleri aşağıda sıralanmıştır. (Başlangıç Raporu, 2008):

Bütün ilgili taraflar arasındaki diyalogu güçlendirme adına; MEB'in teşkilat yapısına yönelik yönetimle ilgili önemli alanlarda güçlü ve zayıf yönlerini değerlendiren analizler yapılması, Bakanlığın yeniden yapılandırılması için mevcut yapısı analiz edilerek, alternatif eylem planları ve/veya modeller geliştirilmesi, Yerel yetkililere hangi eğitim hizmetlerinin devredilebileceği konusunda belirlemelerin yapılması, Bakanlığın merkez ve il teşkilatlarının görev düzenlemeleri sorumlulukları ve rolleri, tespit edilerek, ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden tanımlanması, Türkiye'deki eğitim hizmetlerinin ihtiyaçlarına göre sosyal ortaklar, sivil toplum örgütleri, aileler, okul yönetimi, okul -aile birlikleri, öğretmenler, öğrenciler gibi eğitim paydaşlarının görev, rol ve sorumlulukları yeniden tanımlanması, Finans ve kaynakların verimli kullanımı ile ilgili mevcut durum analizi yapılarak, alternatif eylem planları ve/veya modeller önerilmesi, veri transferi ve verilere erişim mekanizmalarını güçlendirmek için alternatif modeller ve/veya eylem planları geliştirilmesi ve izleme ve değerlendirme mekanizmalarını güçlendirebilmek için eylem planları ve/veya modeller geliştirilmesi planlanmıştır.

MEBGEP'in yukarıda sözü edilen hedeflerine ulaşabilmesi için uygulama aşamasında yapılacak proje faaliyetleri aşağıda sıralanmıştır. (MEBGEP Başlangıç Raporu, 2008):

3797 sayılı yasada belirtilen doküman ve stratejilere (Yeşil Belge) paralel olarak MEB'in görevleri ve teşkilat yapısı ile ilgili gerekli değişiklikleri içeren yasa tasarısı geliştirilmesi, GZFT (SWOT) analizi çıktıları temel alınarak, en az 11 eğitim konusu belirlenmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenmesi planlanmıştır.

**MEBGEP'in Sonuçları:** MEBGEP, uygulanması aşamasında MEB'in üst yönetimi, Avrupa Birliği ve Hükümet tarafından en üst düzeyde sahiplenilmiştir. Projeye MEB'in ilgili birimleri ve uzmanları her seviyede destek vermişlerdir. Yine Projeye üniversitelerin eğitim fakültelerinden ve eğitim alanında faaliyet gösteren STK'lerden geniş bir katılım gerçekleşmiştir.

Bu projede aşağıdaki faaliyetler bütünü ile iş tanımı hedeflerine ulaşılmıştır (MEBGEP Final Raporu, 2010): Tüm ilgili taraflar arasındaki diyalog güçlendirilmiş, bilinçlendirme yapılmıştır. AB Üye Devletlerin okul öncesinden orta öğretimin sonuna kadar eğitim sahasında takip ettiği yönetim, organizasyon, yönetim, finansman ve değerlendirme/izleme modelleri konusunda ilgili taraflar bilgilendirilmiştir. Bu hedef doğrultusunda uluslararası sempozyumlar, uluslararası konferanslar ve AB'ye çalışma ziyaretleri başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. GZFT (SWOT) analizi yapıldı: Kurumsal yönetimin önemli alanlarına istinaden MEB' in yapısı ve teşkilatlanmasının güçlü ve zayıf yönlerinin ulusal ve il düzeyini kapsayacak biçimde analizi (GZFT analizi) gerçekleştirilmiştir.

Analizin basamakları şöyledir:

Bakanlığın mevcut yapısına yönelik bir analiz çalışması yapılmış ve bu kapsamda altı alanda bakanlık teşkilat yapısının yeniden düzenlenmesi için eylem planları ve/veya alternatif modeller hazırlanmıştır. Bu altı alan izleme ve değerlendirme sisteminin güçlendirilmesi, denetim ve iç kontrol mekanizmalarının güçlendirilmesi, kaynakların ve mevcut finansmanın etkin kullanımı, sosyal ortaklar, sivil toplum kuruluşları, aileler, okul yönetimi, okul aile birlikleri, öğretmenler ve öğrencilerden oluşan eğitim ortaklarının rol ve sorumluluklarının yeniden tanımlanması, bakanlığın merkez ve taşra birimlerinin görev tanımlarının, rol ve sorumluluklarının yeniden tanımlanması ve yerinden yönetimidir.

Projenin Politika Grubu'nun rehberliğinde Teknik Destek Ekibi (TDE) tarafından MEB'in yeniden yapılandırılması amacıyla yeni bir model için önerilerin yer aldığı bir Yeşil Belge (strateji belgesi) hazırlanmıştır. Yasa Taslağı Hazırlandı: Meclise sunulmak üzere MEB'in teşkilat ve görevleri hakkındaki 3797 sayılı Kanunda yer alan belge (Yeşil Belge) ve stratejilere uygun şekilde tüm gerekli değişiklikleri içeren bir yasa taslağı hazırlanmış ve MEB üst düzey yönetimine verilmiştir.

İlgili tarafları bilinçlendirme ve bilgilendirme faaliyetleri yürütülmüştür ve İstanbul'da iki günlük bir uluslararası konferans, Ankara'da iki günlük bir ulusal konferans gerçekleştirilmiş, ayrıca proje dönemi boyunca gerçekleştirilen faaliyetler ile ilgili süreli yayınları içeren bir iletişim planı uygulanmıştır.

**MEBGEP'in Sürdürülebilirliği:** Proje tüm aşamalarında yararlanıcı tarafından yüksek ölçüde sahiplenilmiştir ve bu da projenin başarısına büyük katkı sağlamıştır. MEBGEP dâhilinde geliştirilen Yeşil Belge, sürdürülebilirlik bağlamında ve gelecekte-

ki eylemler için önemli sonuçlara işaret etmektedir. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türk eğitim idare sisteminin merkez teşkilatı aşırı miktarda göreve ve merkezî yapısı nedeniyle görevleri yerine getirmek için bir çalışan fazlalığına sahiptir.

MEGBEP'in genel amacını, iş tanımında sözü edilen kaliteli, verimli ve etkili, Avrupa ve uluslararası standartlar ile uyumlu, Türk vatandaşlarının ihtiyaçlarına MEB'in kapasitesini güçlendirerek cevap veren, büyüme ekonomisi yaratma ve ulusal eğitim sistemiyle bilgi temelli bir toplum oluşturma çerçevesinde gerçekleştirmiştir. Proje, bir yandan AB'deki eğitim sistemleri, diğer taraftan ise Türkiye'nin kendi içinde gerçekleştirdiği daha önceki reform ve gelişmelerden elde edilen somut deneyimler temeli üzerine inşa edilmiştir (MEBGEP Final Raporu, 2010).

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olan Orta Öğretim Genel Müdürlüğü ile Mesleki ve Teknik Eğitim Müdürlüğü'nün birleştirilmesi ile lise müfredatlarına seçmeli mesleki derslerin dâhil edilmesi konusu değerlendirilmelidir. Bu yaklaşımın kaynakların verimli kullanılması anlamında çok büyük bir avantaj sağlayacağı açıktır. Kapsamlı bir proje altında öğrenci ölçme/değerlendirme sistemleri derinlemesine irdelenmelidir ve okul-merkezli, müfredat odaklı bir ölçme/değerlendirme modeli oluşturulmalıdır. MEBGEP ile geliştirilen il ve okul odaklı yeni yönetim modeli bu tip bir ölçme/değerlendirme sistemi için en iyi altyapıyı oluşturmaktadır. Daha sonradan bir AB projesine dönüştürülerek bu programın kalıcı ve sürdürülebilir olması sağlanabilir (MEBGEP Final Raporu, 2010).

MEBGEP, 652 Sayılı KHK için önemli dayanaklardan biri olmuştur. MEBGEP Projesinden hemen bir yıl sonra çıkartılan 652 Sayılı KHK ile getirilen yenilikler şunlardır (KHK, 652, 2011):

Yeniden yapılanmayla Bakanlığın ve hizmet birimlerinin görev, yetki ve sorumlulukları yeniden düzenlenmiş olup birbirine yakın fonksiyon icra edenlerin birleştirilmesi ile 32 olan hizmet birimi sayısı 17'ye düşürüldü; Buna göre, hizmet birimleri içerisinde hizmet bütünlüğünü sağlamak, koordinasyonu ve işbirliğini artırmak için benzer görevleri yapan birimler birleştirilmiştir. Mesleki eğitim alana yönelik piyasanın ihtiyaçlarına uygunluğu sağlamak aynı stratejik amaç etrafında uyumlaştırmak ve özellikle mesleki eğitimdeki koordinasyon sorunlarını çözmek için tek çatı altında bir araya getirildi.

Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü kuruldu ve ilgili tüm birimler bu Müdürlüğe bağlandı. Okul öncesi eğitimle ilköğretim programlarının bütünlüğünü sağlamak amacıyla bu iki alan ortak bir çatı altında birleştirildi. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitim Genel Müdürlüğü'nün de görev ve yetki sorumlulukları yeniden düzenlendi.

Talim ve Terbiye Kuruluna yönelik üyeler için bazı nitelik tanımlamaları getirilmenin yanı sıra üye sayısı ve yapısında bazı değişiklikler de yapılmıştır. Kurul'un görev ve yetkileri güçlendirilerek, müfredatın gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gibi

daha çok eğitim kalitesi ile ilgili politikalar oluşturulmuştur. Eğitimin bütün ünitelerinde izleme ve değerlendirme birimleri oluşturulmuştur.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Avrupa Birliği, üye ülkelerin eğitim alanında standart kurallara bağlı olmasını zorunlu tutmamaktadır. Fakat üye ülkelere AB vizyon belgeleri ışığında politika önerileri yapmaktadır (Walkenhorst, 2005). Türkiye'nin AB süreci, eğitim reformlarının yapılmasında önemli motivasyonlardan birisi olmuştur. Türkiye'de eğitim reformları 2000'li yıllara kadar çeşitli nedenleri olmakla beraber daha çok siyasi istikrarsızlıktan dolayı yapılamamıştır. Cumhuriyetten sonra gelen hükümetler hep kendi zihniyetlerine uygun eğitim politikaları oluşturdular. Bu da Türkiye Cumhuriyeti'nde bir eğitim karmaşasına sebep oldu (Karakütük, 2008, s.291). Bu durum, özellikle kamu yönetiminde, bürokrasinin hantallaşmasına, sistemin dağınık ve birbirinden kopuk olmasına neden olmuştur.

MEBGEP'in amacı; Türk eğitim sistemini, çağın gerektirdiği şekilde etkin, etkili, merkezin yerelle bağının kuvvetlendirdiği için yeni bir yapı oluşturmaktır. Bunu yapmak için eğitimle ilgilenen ulusal ve uluslararası bütün aktörleri ve bilimsel yöntemleri kullanmıştır. Proje çıktıları göstermiştir ki, Bakanlıktaki yönetim etkinliğini engelleyen en kritik faktör birimler arası yetki ve sorumlulukların çatışması ve çakışmasıdır (MEBGEP, Yeşil Belge, 2010).

MEB merkezî teşkilat yapısındaki büyük ölçüde değişiklik, 2011 yılında yürürlüğe giren 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile gerçekleşmiştir. (KHK, 652, 2011). Bunun yanında aynı Kanun Hükmünde Kararname ile mesleki eğitimin tek çatı altında toplanması MEB merkez örgütündeki önemli değişikliklerden biridir. Fakat tüm bu düzenlemelerin yine de MEBGEP'de yeniden yapılandırma kapsamında önerilen değişikliklere kıyaslandığında oldukça sınırlı değişiklikler olduğu ileri sürülebilir.

MEBGEP kapsamından yapılan GZFT (SWOT) analizi, acil reform gerektiren dört temel husustan birinin eğitim yönetim sisteminin aşırı merkeziyetçi yapısı olduğunu ortaya koymuştur (MEBGEP, Yeşil Belge, 2010; MEBGEP, GZFT, 2009). Koçel'e (2010) göre merkezleşme derecesinin organizasyondaki karar verme yetkisi, kademeler arasındaki dağıtım ile ilgili bir konudur. Şayet bu karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkeziyetçi bir organizasyondan alt kademelere doğru kaydırılırsa merkezkaç bir organizasyondan söz etmek mümkündür. Hiyerarşinin hangi seviyesinin kararların alınmasında söz sahibi olduğu merkezleşme boyutu ile açıklanmaktadır (Daft, 2010'dan aktaran Çelikten vd., 2017). Bir örgütte önemli kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınıyorsa, o örgüt merkezleşmiş kabul edilir. Aksi halde örgüt merkezleşmemiş ya da ademimerkeziyetçi kabul edilir. Merkeziyetçi yapılar örgütün hayatta kalmasının arzulandığı durumlarda tercih edilirken, ademimerkeziyetçi yapılar sorunlara çabuk çözüm üretilmesinin istendiği durumlarda tercih edilir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, ve Uhl-Bien, 201'den aktaran; Çelikten vd., 2017).



Türkiye için AB ülkelerindeki eğitim sistemleri göz önünde bulundurularak üç farklı yönetim modeli geliştirilmiştir (MEBGEP Yeşil Belge, 2010; ERG, 2012):

1. Mevcut Yapıda Etkinlik Sağlama ( İyileştirme) Modeli
2. İl Odaklı Yönetim Modeli
3. Okul Odaklı Yönetim Modeli

Türk eğitim sisteminin kendini yenileyememesinin altında yatan aşırı merkeziyetçilik ve katılım yetersizliği, büyüyen sorunların bir kısır döngü içerisinde gitgide çözümsüzlüğe neden olmaktadır. Okulların katılım ve özerkliğe dayalı öğrenci başarısını Türk kamu yönetiminin merkezileşme ve bürokratikleşme sürecinden, eğitim kesimi ile beraber okullar da büyük ölçüde etkilenmiştir (Aytaç, 1999).

Veriler üzerinden Türkiye'deki eğitim sisteminin yönetsel yapısını yansıtan bir çalışmada, orta gelir düzeyindeki 11 ülke ile OECD'ye üye 21 ülke, okul ilçe, il, bölge, eyalet, merkez gibi farklı düzeylerde eğitime yönelik karar alma oranları karşılaştırılmıştır. Araştırma neticesinde Türkiye'de eğitim konusunda alınan kararların %94'ünün merkez tarafından verildiği ve Türkiye'nin 32 ülke arasında Uruguay'dan sonra en merkeziyetçi yapıya sahip ülke olduğu belirlenmiştir (OECD, 1998). MEB'in merkez teşkilatına ait yetkilerin bir bölümünün paydaşlara aktarılması gerektiğine dair genel bir kanaat söz konusudur. Ayrıca bu noktada kimlere hangi yetkilerin devredileceği ile ilgili somut önerilerin sunulmasına ve bunlara yönelik tartışmalara gereksinim vardır (Gür vd., 2009).

Merkez örgütünün okul yönetimini zorlaştıran nedenlerden biri de yetki sınırlandırmasıdır. Hâlbuki merkezden yönetimi azaltma ancak yetkinin aktarılması ile mümkündür. Bugünkü okul yöneticisinin en büyük problemi yetkisizliktir. Buna karşılık sorumluluğu büyüktür (Bursalıoğlu, 2002). MEBGEP Projesinin en önemli hedefleri yetki, bütçe, personel ve karar alma süreçleri bakımından Bakanlığın üzerindeki yükü azaltacak, sistemin etkinleşmesini sağlayacak biçimde yetkilerin azaltılarak yerle devredilmesi idi. Bu vesile ile iller kendi yöresinin ihtiyaçlarına uygun yeni ve ek programlar çıkarabilecekti. Öğretmenlerin işlerine bağlılık hissetmeleri ve sahiplik duygusu hissetmeleri açısından önemli bir kavram olan yetkilendirme, Rowicki ve Triplitt (1999) tarafından bağlılık, motivasyon ve iş doyumunun artmasına ve kalite, karar verme ve iletişimin daha iyi hale gelmesine yardımcı olmak şeklinde açıklanmıştır (Çelikten vd., 2019). İl Millî eğitim müdürlerinin yetki sorumluluk dengesizliği ise şaşılacak derecededir. Bir ilin eğitim politikalarından sorumlu bir kişinin öğretmen kadar güvencesi yoktur (Bursalıoğlu, 2002).

MEB Teşkilat Yapısı, 652 sayılı KHK ile yeniden yapılandırılmış ve bu kapsamda aynı veya benzer işi yapan birimler birleştirilmiş, işlevselliğini yitirmiş birimler kaldırılmış böylelikle merkez teşkilatı daha dinamik bir yapıya kavuşturulmuştur (Çelikten vd., 2017). MEBGEP Projesi, eğitim sistemi ve eğitim sisteminin okul, ilçe, il ve Bakan-

lık düzeyindeki yönetim organlarında büyük bir değişim ve dönüşümü öngörmüşken 652 Sayılı KHK ve devam eden süreçte sadece merkez teşkilatına odaklanılmış, birimlerinin sayısının azaltılmasına bazı birimlerinin görevlerinin yenilenmesine yönelik kısmi bir idari değişiklik yapılmıştır. Bu durum MEBGEP Projesinden öngörülenlerin aksine; bütüncül olmayan, parçalı bir yaklaşım olmuştur. MEBGEP çok daha köklü değişimler öngörüyordu. MEB'de, 652 sayılı KHK'nin getirdiği önemli değişiklikler arasında; Teftiş Kurulu Başkanlığı kaldırılarak yerine Rehberlik ve Denetim Başkanlığı kurulması, kariyer uzmanlık sisteminin getirilmesi, Hayat Boyu Öğrenme bileşenlerinin tek çatı altında toplanması sayılabilir.

### **Sonuç**

Bu bölümde, MEBGEP Projesi üzerinde iki ayda bir yayınlanan sonuç raporları, GZTF Raporu, politika belgesi olan Yeşil Belge, yurt dışı saha raporları ve konferans raporlarına dayanan araştırma bulguları ile ulaşılan sonuçlar ve sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

**MEBGEP'in Öngördüğü Amaçlar:** MEBGEP'in amaçlarının belirlenmesinde hazırlık sürecinde genel olarak ilgili birimlerin düşüncelerine başvurulmuş, özellikle stratejik planlar, şura kararları, kalkınma planları vb. ulusal ve uluslararası üst politika belgeleri göz önünde bulundurulmuştur. Bunun yanı sıra eğitimle ilgili sivil toplum kuruluşları, ilgili bakanlıklar ve MEB'in ilgili birimleri ziyaret edilmiş ve görüşleri alınmıştır. MEBGEP ile hükümetin eğitim politikaları ve Türkiye'nin AB hedefleri arasında bir paralellik meydana gelmiştir. MEBGEP çerçevesinde belirlenen amaçların önemli bir bölümü işlevseldir. MEBGEP'in MEB'in üst yönetimi ve ilgili birimleri tarafından sahiplenmesiyle birlikte proje daha işlevsel bir özellik kazanmıştır. MEBGEP süresince MEB'de hem insan kaynakları hem de uzmanlık yönünden profesyonel bir yapı oluşturulmuştur.

**MEBGEP'in Uygulanma Süreci:** MEBGEP başlangıçta gerek MEB içinde gerekse MEB dışındaki taraflar arasında ciddi dirençle karşılaşmıştır. Özellikle kendi birimlerinin kapatılmasını ya da etki alanının azalacağını düşünen birimlerin pasif direnişi görülmüştür. Ancak, Projeye Bakanlık üst düzey yönetiminin tam desteğinin yanı sıra Avrupa Birliği sürecinin olumlu katkısı ve üniversitelerin geniş akademik desteği Projenin hızlı ve etkin bir süreç geçirmesini sağlamıştır.

**MEBGEP'in Sonuçları:** MEBGEP başlangıçta öngörülen amaçlara kısmen ulaşmıştır. Bakanlık düzeyinde mesleki eğitimin ve hayat boyu öğrenmenin tek çatı altında toplanması gibi bazı kısmi idari değişiklikler gerçekleşmiştir. Uygulama sürecinin bitiminde ülkenin sosyoekonomik ihtiyaçlarına uygun olarak mevcut eğitim sisteminin bir bölümünün yeniden yapılandırılmış olması MEBGEP'in Türk eğitim sistemine yapmış olduğu en önemli katkılardan biridir.

MEBGEP ile eğitimin yeniden yapılandırılması konusunda önemli bir ölçüt ve basamak oluşturacak Yeşil Belge olarak bilinen önemli politika belgesi hazırlanmıştır.

Bu belge ileride yapılacak eğitim politikası ve yapılandırma çalışmalarına referans olmuştur. MEBGEP ile toplumda eğitim politikaları alanında yıllardır süren tartışmalar için uluslararası standartlar ve AB stratejileri göz önünde bulundurularak politika düzeyinde tavsiyeler hazırlanmış ve AB kaynaklı bu ortaklık kültürü ve ortak tartışma zemini oluşturmuştur.

**MEBGEP'in Sürdürülebilirliği:** MEBGEP amaçları, hedefleri, uygulamaları ve sonuçları yönüyle kısmen sürdürülebilir bir proje olmuştur. MEBGEP kendinden sonra gelen, 14.09.2011 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile MEB Teşkilat Yapısı Yeniden Yapılandırılmasına kaynaklık etmiştir. Türkiye ile Avrupa Birliği arasında yürütülen MEBGEP programı işbirliğinde Yeşil Belge geliştirilmiştir. MEBGEP, Kalkınma Planları, Şura Kararları ve Hükümet Programlarında sürekli yer bulan MEB'in yapılandırılmasına yönelik tavsiye kararlarına uygun en geniş çalışmayı yapmıştır.

### Öneriler

MEBGEP'te 2010 yılında teklif edilen reform önerileri kısmen yapılabilmıştır. Gelinen süreçte Türk eğitim sisteminin ve MEB'in ihtiyaçları doğrultusunda yeni gelişmelere göre MEBGEP 2 projelendirilmelidir. MEBGEP 2 ile eğitim sisteminin yerel yönetimlerde il, ilçe ve okul düzeyinde olan yapılanma önerileri tartışılmalıdır. MEBGEP'te okul, ilçe ve il düzeyinde karar verme kurullarına toplumun ilgili taraflarının katılması hedeflenmişti. Bu bağlamda toplumun ve eğitim paydaşlarının okul ve il yönetim kurullarına katılması ile eğitimin toplumla bütünleşmesi sağlanmalıdır.

MEBGEP'te okul yönetimlerine belli bir bütçe ile finansal özerklik teklif edilmişti fakat bu gerçekleşmedi. MEB'in kendi içinde uygulanmış Dünya Bankası finansmanlı Okul Gelişim Programı ve AB finansmanlı İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yoluyla Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi projelerindeki örnekler gibi okula finansal yetki verilmesi yeni gelişmeler ışığında tartışılmalıdır. MEBGEP'te Öğrenci Seçme Yerleştirme Merkezinin yaptığı merkezî sınavlar neticesinde alınacak puan sıralamasına göre öğretmenlerin atamalarında okul müdürlerine, okul müdürlerinin atamasında ise il müdürlerine yetki verilmesi istenmişti. Bu teklif gerçekleşmedi. Sözü edilen öneri, devletin yerel yönetimlerle ilgili kanunlarının uygunluğuna göre yeniden ele alınmalı ve yöneticilere güven esas olmalıdır.

Uluslararası projelerin hazırlık süreciyle başlama zamanları bir yıldan fazla bir süreyi geçmemelidir. Çünkü bu süreye uyulmaması, projenin uygulamada beklenen etkiyi göstermemesine ve projede öngörülen amaçların güncelliğini kaybetmesine sebep olmaktadır. MEB, sürdürülebilirlik açısından uluslararası projelerde görev yapan deneyimli personelini uzmanlıklarına uygun farklı alanlarda görevlendirmeye devam etmelidir. Ayrıca personel tecrübesizliğinden kaynaklanan zaman kayıplarını tüm projelerde en aza indirmelidir.

Millî Eğitim Bakanlığının Yeniden Yapılanma Çalışmalarında MEB'in Kapasitesinin Güçlendirilmesinde...

## Kaynakça

- ASRI, Safinaz (2015). Türkiye'de Eğitim Politikaları. A. Gümüş (Ed.), Türkiye'de Eğitim Politikalarının Aktörleri (s.77-108). Nobel, İstanbul
- AKYÜZ, Ünal (2012). Millî Eğitim Bakanlığınca Tamamlanmış Avrupa Birliği Eğitim Projelerinin Yönetici ve Uzman Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi, Ankara.
- AKYÜZ, Ünal (2015). Türkiye'de Eğitim Politikaları. A. Gümüş (Ed.), Türkiye Eğitim Politikalarında Uluslararası Kuruluşların/Raporların ve Yabancı Uzmanların Yeri (s.110-166). Nobel, İstanbul
- AYTAÇ, Tufan (1999). Okul Merkezli Yönetim. **Eğitim ve Bilim**, Sayı. S.213.14.10.18. Ankara
- BALCI, Ali (2005). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimler Sözlüğü. Tek Ağaç, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Niyazi ve Çelikten, Mustafa (2000). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. **Millî Eğitim**, 148(8), 43-50.
- ÇELİKİTEN, Mustafa ve Özkan, H. Hüseyin (2017). Millî Eğitim sisteminin Örgütsel Yapısı ve Maarif Müfettişleri Alt Sisteminin İşleyişi. **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**. Yıl.7 Cilt. 7. Sayı. 13: Aralık 2017.
- ÇELİKİTEN Mustafa, Ayyıldız, Kemal, Çelikten, Yeni Yeliz. (2019). Türk Eğitim sisteminin Örgüt Yapısı: Denetim ve Merkezileşme. **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**. Yıl.9 Cilt. 13. Sayı. 19: Aralık 2019.
- EĞİTİM REFORMU GİRİŞİMİ (ERG) (2012). 2011 Yılı Eğitim İzleme Raporu. İmak Ofset: İstanbul.
- GÜLLÜPİNAR, Fuat (2015).Türkiye'de Eğitim Politikaları. A. Gümüş (Ed.), Türkiye'de İktisadi Dönüşümler ve Eğitim Politikaları (s.1187-212). Nobel, İstanbul
- GÜMÜŞ, Arife (2015).Türkiye'de Eğitim Politikaları. A. Gümüş (Ed.), Siyasal Bir Kurgu Olarak Türkiye'de Eğitim Politikaları (s.1-14). Nobel, İstanbul
- GÜMÜŞ, Arife (2015).Türkiye'de Eğitim Politikaları. A. Gümüş (Ed.), Küreselleşme Bağlamında Değişen Eğitim Politikaları (s.167-188). Nobel, İstanbul
- GÜR, Bekir ve Çelik, Zafer (2009). Türkiye'de Millî Eğitim sistemi: Yapısal Sorunlar ve Çözüm Önerileri. **SETA Rapor. 1**, Ankara
- MEBGEP Başlangıç Raporu, (2008). (15 Ağustos 2008). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D/SER/TR). (Yayımlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP 1. İlerleme Raporu, (2008). (17 Ağustos- 16 Ekim 2008). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D/SER/TR). (Yayımlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP 2.İlerleme Raporu, (2008). Raporlama Dönemi, (17 Kasım- 16 Aralık 2008). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D/SER/TR). (Yayımlanmamış Rapor), Ankara.

- MEBGEP 3. İlerleme Raporu, (2009). (5 Ağustos 2009). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. Raporlama Dönemi (17 Aralık 2008- 16 Şubat 2009), (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP 4. İlerleme Raporu, (2009). Raporlama Dönemi, (17 Şubat 2009- 16 Nisan 2009). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP 5. İlerleme Raporu, (2009). Raporlama Dönemi (17 Nisan 2009- 16 Haziran 2009). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP 6. İlerleme Raporu, (2009). Raporlama Dönemi (17 Haziran 2009- 16 Ağustos 2009). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP 7. İlerleme Raporu, (2009). Raporlama Dönemi (17 Ağustos 2009- 16 Ekim 2009). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP 8. İlerleme Raporu, (2009). Raporlama Dönemi (17 Ekim 2009- 16 Aralık 2009). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP 9. İlerleme Raporu, (2009). Raporlama Dönemi (17 Aralık 2009- 30 Mayıs 2009). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP Final Raporu, (2010). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP Yeşil Belge (Mayıs 2010). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP AB Ülkeleri Eğitim Yönetimi Modelleri (2010). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP GZFT Analizi Nihai Rapor (2009). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP Çalışma Ziyareti Raporları (Ekim 2009). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR). (Yayınlanmamış Rapor), Ankara.
- MEBGEP Eğitim Yönetimi Modelleri Uluslararası Konferansı (2009). Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi. (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR), Ankara.
- KARAKÜTÜK, Kasım (2008). Eğitim Politikaları ve Eğitimde Yapılanmalar. Türkiye Cumhuriyetinin Kuruluşunun 100. Yılında Eğitim Kurultayı: Cumhuriyetimizin Kuruluş Felsefesinin Öngördüğü Eğitim bildiriler içinde (s.289-296). **İnönü Üniversitesi Yayınları**, Malatya.
- KOÇEL, Tamer. (2010). Davranışsal (neo-klasik) yönetim ve organizasyon teorisi. İşletme yöneticiliği, (12.Baskı). İçinde (s 231-244), Beta Yayıncılık, İstanbul.

Millî Eğitim Bakanlığının Yeniden Yapılanma Çalışmalarında MEB'in Kapasitesinin Güçlendiril...

OECD (1998). Education at a Glance: OECD indicators cited in World Bank, "Turkey – Education Sector Study," Report No. 32450-TU.

OKTAY, Ayla (2010). 21. Yüzyılda Yeni Eğilimler ve Eğitim. (Kitap Bölümü). (21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim sistemi). Pegem Akademi, Ankara.

ÖZTÜRK, Faruk (2009). Türk Eğitim sistemi ve Tarihsel Temelleri. (Kitap Bölümü). Eğitim Bilimine Giriş. 7 Bölüm. Pegem Akademi, Ankara.

REIMERS, Fernando, M., (2020). Educating to Improve the World. Springer: Harvard Graduate School of Education Cambridge, MA, USA.

TUZCU, Gökhan. (2006). Avrupa Birliği'ne Giriş Süreci ve Eğitimde Vizyon 2023. Türk Eğitim Derneği, Ankara.

WALKENHORST, Heiko (2005). The Changing Role of EU Education Policy- a Critical assessment. United Kingdom. (Paper for the EUSA Ninth Biennial International Conference, Austin, Texas).

YILDIRIM, Ali ve Şimşek, Hasan (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. s. 83 ve s.217. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

YILMAZ, Fatma (2013). Millî Eğitim Bakanlığı'nun Kapasitesinin Güçlendirme Projesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Ödevi), Ankara Üniversitesi, Ankara.

<https://www.ab.gov.tr/5.html>, "AB, Avrupa Birliği Başkanlığı, Dışişleri Bakanlığı" 20 Haziran 2020.

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2002/11/20021129.htm>., "Hükümet Acil Eylem Planı (2003). Türkiye Cumhuriyeti 58. Hükümet Acil Eylem Planı", 20 Haziran 2020.

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2002/11/20021129.htm>,"Hükümet Programı (2003). Türkiye Cumhuriyeti 59. Hükümet Programı", 20 Haziran 2020.

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/09/20070907M1-1.htm>., "Hükümet Programı (2008). Türkiye Cumhuriyeti 60. Hükümet Programı" 20 Haziran 2020.

<http://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste>., "MEB, Millî Eğitim Temel Kanunu, 1739 Sayılı, Madde.56", 20 Haziran 2020.

<https://www.milliyet.com.tr/egitim/Millî-egitim-bakanliginda-yeni-yapilanma-1438815>, "MEB, Yeniden Yapılandırma Basın Bilgi Notu", 20 Haziran 2020.

[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_orgun\\_egitim\\_200\\_2011.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_200_2011.pdf),"MEB (2020). 2018-2019 Yılı İstatistikleri Millî Eğitim Bakanlığı Örgün Eğitim İstatistikleri, Strateji Geliştirme Başkanlığı" 20 Haziran 2020.

<http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari>, "Kalkınma Planları", 20 Haziran 2020.

<http://ttkb.meb.gov.tr/www/surular/dosya/12>, "Şura Kararları", 20 Haziran 2020.

<https://www.milliyet.com.tr/egitim/Millî-egitim-bakanliginda-yeni-yapilanma-1438815>., "652 Sayılı KHK, Milliyet", 20 Haziran 2020.

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>, "652 Sayılı KHK", Resmî Gazete, 20 Haziran 2020.