ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI PROGRAMI

TÜRKİYE'DE DÜNYA BANKASI KREDİLERİNE DAYALI EĞİTİM PROJELERİNİN HAZIRLIK VE UYGULAMA SÜRECİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

DOKTORA TEZİ

MAHMUT TÜNCEL

ANKARA
ŞUBAT, 2023


ANKARA ÜNİVERSİTESİ
1946

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİMİ
EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI PROGRAMI

TÜRKİYE'DE DÜNYA BANKASI KREDİLERİNE DAYALI EĞİTİM PROJELERİNİN HAZIRLIK VE UYGULAMA SÜRECİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

DOKTORA TEZİ

MAHMUT TÜNCEL

DANIŞMAN: PROF. DR. HASAN HÜSEYİN AKSOY

ANKARA
ŞUBAT, 2023

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Mahmut TÜNCEL adlı öğrencinin hazırladığı "Türkiyede'de Dünya Bankası Kredilerine Dayalı Eğitim Projelerinin Hazırlık ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Bir Değerlendirme" başlıklı bu çalışma Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı / Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Programı'nda jüri üyelerince oy birliği ile **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

	Jüri Üyeleri	İmza
Başkan	Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK	……
Üye	Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY (Danışman)	……
Üye	Prof. Dr. Emin KARİP	……
Üye	Prof. Dr. Sabri ÇELİK	……
Üye	Prof. Dr. Şakir ÇINKIR	……

ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, jüri üyeleri tarafından 27/02/2023 tarihinde, Enstitü Yönetim Kurulu tarafından ise …/…/20... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İlhan YALÇIN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgileri akademik yazım kurallarına uygun biçimde raporlaştırdığımı ve bunları etik ilkelere (atıfta bulunulan tüm yapıtlara kaynaklarda yer verilmesi, tezde kullanılan bilgi ve belgelere resmi yollarla ulaşılması ve bunların aslı bozulmadan kullanılması vb.) uygun olarak elde ettiğimi ve sunduğumu bildiririm.

Mahmut TÜNCEL

ÖZET

TÜRKİYE'DE DÜNYA BANKASI KREDİLERİNE DAYALI EĞİTİM PROJELERİNİN HAZIRLIK VE UYGULAMA SÜRECİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

TÜNCEL, Mahmut
Doktora, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY
Şubat, 2023, xvi + 185 sayfa

Bu araştırmada; Türkiye'de Dünya Bankası'nın finanse ettiği ve Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından yürütülen Temel Eğitim Projesi I. Faz (TEP-I), Temel Eğitim Projesi II. Faz (TEP-II) ve Ortaöğretim Projesi'nin (OÖP) hazırlık ve uygulama süreçlerine Banka'nın müdahalesinin kamu yönetimi iç denetim sisteminde kullanılan yasal, mali, sosyal, performans ve itibar açıdan ne tür sorunlara yol açtığı üzerinde durulmuş ve bu sorunların nedenin ne olduğu alt boyutları açısından değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada, durum analizi yapmaya imkân tanıyan ve olguları olduğu gibi yansıtan "Betimsel tarama modeli" kullanılmıştır. Veriler ise iki şekil de toplanmıştır. İlk aşamada Dünya Bankası (DB) ile ilgili bilgi ve belge içeren her türlü yazılı kaynaklar ile DB tarafından yayınlanan eğitimle ilgili belge, kitap ile internette yer alan bilgiler ve konu ile ilgili araştırmalardan elde edilmiştir. İkinci olarak, görüş bildirmeyi kabul eden 51 katılımcı ile yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formları kullanılarak yüz yüze görüşme yapılarak veriler elde edilmiştir. Bu araştırmanın katılımcıları Dünya Bankası kredili eğitim projelerinde görev alan, karar alma ve uygulama süreçlerinde etkin olarak yer alan kamu personeli yönetici ve öğretmenler ile proje kapsamında istihdam edilen uzmanlardır. Özellikle sadece kamu personeli olan yönetici ve öğretmenler değil objektifliği sağlamak için TEP-I, TEP-II ve OÖP projelerine katılmış DB esas ve usullerine göre işe alınmış uzmanların da görüşlerine başvurulmuştur.

Araştırma bulgularına dayanılarak şu sonuçlara ulaşılmıştır: Dünya Bankası kredili (TEP-I ve TEP-II) projeler, ilköğretimi yaygınlaştırarak eğitime erişimi ve niteliği arttırma, OÖP projesiyle de ortaöğretim programının yenilenmesi ve geliştirilmesi ile

öğretmenlerin hizmetiçi eğitim alması sağlanmıştır. Bununla beraber; ülke yasaları yerine DB'nin mevzuatı esas alınması ve proje hazırlama süreci, uygulama planlarının hazırlanması, proje amaç ve hedeflerinin belirlenmesine kadar her aşamada ülke koşullarını dikkate almayan ABD'de bulunan merkez ofiste çalışan bir ekip lideri ve uzmanlarının yeralması ve anlaşmaya göre proje işlerinin yapılmasının bu kişilerin iznine bağlanması çalışmaları olumsuz olarak etkilemiştir. Bu proje yönetimi nedeniyle ihale onaylarının gecikmesinden dolayı okul inşaat süreleri uzamış, öğretim programları zamanında yenilenmemiş, eğitim materyallerinin satın alınması uzamış ve bunların sonucunda da öğrenci, öğretmenler, eğitim yöneticileri, MEB ve ilgili diğer kamu kuruluşları ile eğitim paydaşları arasında sorunların ortaya çıktığı ileri sürülmüştür.

Araştırmanın sonuçlarına göre geliştirilen öneriler de şunlardır: Dünya Bankası, eğitim alanında ülkelerin kendi öncelikleri, ulusal standartları ve vizyon hedeflerine bağlı kalmalı, müdahale yaklaşımı yerine katkı vermeyi amaçlamalıdır. DB'nin uluslararası tecrübesini de dikkate alarak MEB kendi eğitimci ve uzmanlarıyla projeleri hazırlamalıdır. DB'nin bu süreçteki rolü teknik danışmanlık düzeyinde kalmalıdır. Projelerin onaylanması ve faaliyet izinlerinin alınması sürecinde Amerika'daki merkez ve başka ülkelerdeki bölge ofisleri yerine DB Türkiye Ofisi nihai karar verici olmalıdır.

Anahtar Sözcükler: Dünya Bankası, Millî Eğitim Bakanlığı, Eğitim, Proje.

ABSTRACT

AN ASSESSMENT ON THE PREPARATION AND IMPLEMENTATION PROCESS OF EDUCATIONAL PROJECTS BASED ON WORLD BANK LOANS IN TÜRKİYE

TÜNCEL, Mahmut

Dissertation, Department of Educational Administration and Policy

PhD Thesis Advisor: Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY

February, 2023, xvi + 185 pages

In this research, The World Bank's intervention during preparation and implementation processes of of the Basic Education Project phase I (BEP-I), Phase II (BEP-II) and Secondary Education Project (SEP) funded by the World Bank (WB) and carried out by Ministry of National Education (MoNE) in Turkey were discussed on legal, financial, social, performance and reputational effects that used by the internal audit system of public administration and problems occured and the sub-dimensions of what caused these problems.

In this study, "Descriptive survey model" was used, which allows to make situation analysis and reflects the facts as they are. Data were collected in two ways. At the first stage, all kinds of written sources containing information and documents related to the World Bank (WB) and educational documents published by the WB were obtained from the information in the book and the internet, and from the research related to the subject. Secondly, data were obtained by conducting face-to-face interviews with 51 participants who agreed to express their opinions, using interview forms consisting of semi-structured questions. The participants of this research are state personnel managers and teachers who take part in World Bank funded education projects and take an active part in decision-making and implementation processes, and experts employed within the scope of the project. In particular, not only the administrators and teachers who are public personnel, but also the opinions of experts recruited according to WB principles and procedures who participated in BEP-I, BEP-II and SEP projects were consulted to ensure objectivity.

Based on the research findings, the following conclusions were reached: Projects with World Bank credits (BEP-I and BEP-II), increased access and quality of education by expanding primary education, renewal and development of the secondary education program with the SEP project, and in-service training for teachers. However, Taking the legislation of the WB as the basis instead of country laws and taking part in a team leader and experts working in the head office in the USA, which does not take into account the country conditions at every stage, from the project preparation process, preparation of the implementation plans, to the determination of the project goals and objectives, and according to the agreement all project works have to be carried out by this team leader's permission affected the work negatively. Due to this project management, due to the delay of the tender approvals, the school construction periods were prolonged, the curricula were not renewed on time, the purchase of educational materials was prolonged, and as a result, it was argued that problems arose between students, teachers, education administrators, MoNE and other relevant public institutions and education stakeholders.

The recommendations developed according to the results of the research are as follows. The World Bank should adhere to the priorities, national standards and vision goals of the countries in the field of education and should aim to contribute instead of an intervention approach. Considering the Bank's international experience, the MoNE should prepare projects with its own teachers and experts. The WB's role in this process should remain at the technical advisory level. The World Bank's Turkey Office should be the final decision maker in the process of approving the projects and obtaining the operating permits, instead of the head office in the USA and the regional offices in other countries.

Keywords: The World Bank, Ministry of National Education, education, project.

ÖNSÖZ

Günümüzün bilimsel, teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasi koşulları, ülkelerin eğitime daha çok kaynak ayırmasını gerektirmektedir. Özellikle Türkiye gibi son iki asırdır yüzünü Avrupa'ya çevirmiş, her alanda batı standartlarına ulaşmayı hedeflemiş ve uzunca bir süredir de Avrupa Birliği'ne (AB) katılmayı amaçlayan bir ülke için eğitim daha da önem kazanmaktadır. Diğer taraftan eğitim, kalkınmanın da en büyük aracı olarak görüldüğü ve ertelenemez bir niteliğe sahip olduğu için ulusal kaynakların yanında uluslararası kurumlardan da finansman sağlama yoluna başvurulmuştur. Bu süreçte daha çok AB'nin uyum sürecine destek amacıyla verdiği katılım öncesi yardım fonları ve DB'nin kredileri ile uygulanan eğitim projeleri öne çıkmaktadır. Türkiye'de DB'nin finanse ettiği ve MEB tarafından yürütülen TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin hazırlık ve uygulama süreçlerine, Banka'nın müdahaleci çalışma yöntemlerinin yol açtığı etkilerin ortaya çıkarılması bu çalışmanın temel amacıdır.

Öncelikle bu araştırmanın seçilmesinde ve tez yazım sürecinin ilk aşamasında her türlü desteği veren ilk danışmanım Prof. Dr. L. Işıl ÜNAL ile Doç. Dr. Seçkin ÖZSOY'a teşekkürü borç bilirim. Tezin sonuçlanması için bütün engelleri aşmamı sağlayan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY hocama minnettarım. Tez izleme ve savunmasında yer alan ve çeşitli aşamalarında değerli görüş ve önerileri ile çalışmama ışık tutan Sayın Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK ve Prof. Dr. Emin KARİP ile Prof. Dr. Şakir ÇINKIR ve Prof. Dr. Sabri ÇELİK hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora çalışmalarıma başladığımdan beri bilgi paylaşımları ve destekleriyle karşıma çıkan zorlukları aşmamda en önemli dayanaklarımdan olan Dr. Ünal AKYÜZ, Timur YALÇIN, Muhammed Veli ÖZTÜRK, Bestami ÇİFTÇİ ve Berrin ERDAL ile Metin KARACA'ya özellikle şükranlarımı sunmayı borç bilirim. Ayrıca çalışmada gerek soru formunu doldurmak suretiyle görüşlerine başvurduğum katılımcılara ve önerileriyle çalışmama katkıda bulunan MEB mülga Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı'nda görev almış yukarıda adını anamadığım değerli çalışma arkadaşlarıma, yönetici, öğretmen ve uzmanlara içtenlikle teşekkür ederim.

Mahmut TÜNCEL

Canım Annem ve Babama..

Sevgili Eşim ve Çocuklarıma..

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ ... iii
ÖZET ... iv
ABSTRACT ... vi
ÖNSÖZ ... viii
İÇİNDEKİLER ... x
TABLOLAR DİZİNİ ... xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ ... xiv
KISALTMALAR ... xv
BÖLÜM 1 ... 1
GİRİŞ ... 1
Problem ... 1
Amaç ... 4
Önem ... 5
Sınırlılıklar ... 6
Tanımlar ... 6
BÖLÜM 2 ... 9
KURAMSAL ÇERÇEVE ... 9
İkinci Dünya Savaşı Sonrası Yeni Uluslararası Sistem ve Kurumsal Aktörleri ... 9
Küresel Yeni Aktörlerin Kuruluşları, Görevleri ve Bağlantıları ... 12
Birleşmiş Milletler (BM) ... 13
Uluslararası Para Fonu (IMF) ... 16
Dünya Bankası'nın Kuruluşu ... 18
Dünya Bankası'nın Temel Amaçları ... 20
Dünya Bankası'nın İşlevi ... 21
Dünya Bankası'nın Politikaları ... 26
Dünya Bankası'nın Kalkınma Politikası ... 27
Dünya Bankası'nın Finansman Politikası ... 31
Dünya Bankası'nın Eğitim Politikası ... 41
Dünya Bankası Türkiye İlişkileri ve DB Türkiye Ofisi ... 49
Türkiye'de Dünya Bankası'nın Finanse Ettiği Eğitim Projeleri ... 53
Temel Eğitim Projesi I. Faz (TEP-I). ... 56
Temel Eğitim Projesi II. Faz (TEP-II). ... 58
Orta Öğretim Projesi. ... 61
BÖLÜM 3 ... 77
YÖNTEM ... 77
Araştırmanın Modeli ... 77
Çalışma Grubu ... 78
Veri Toplama Teknikleri ... 83
Verilerin Çözümlemesi ... 86
Araştırmanın Geçerliği ... 87

Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği....87
Uygulama Aşamasında Geçerlilik....88
Veri Analizindeki Geçerlik....88
Araştırmanın Güvenirliği....89
BÖLÜM 4....91
BULGULAR VE YORUM....91
DB'nin, Projelerin Hazırlık ve Uygulama Süreçlerine Müdahalesine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....92
Dünya Bankası Müdahalelerinin Projelerde Yol Açtığı Yasal Etkilere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....94
Dünya Bankası Müdahalelerinin Projelerde Yol Açtığı Mali Etkilere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....96
Dünya Bankası Müdahalelerinin Projelerde Yol Açtığı Sosyal Etkilere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....98
Dünya Bankası Müdahalelerinin Projelerde Yol Açtığı İtibari Etkilere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....99
Dünya Bankası Müdahalelerinin Projelerde Yol Açtığı Performans Etkilerine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....100
MEB'de Yürütülen Dünya Bankası (DB) Kredilerine Dayalı Projelerin Hazırlık Sürecine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....103
TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin Eğitim Sisteminin Gerekliliğine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....105
Projelerin Hazırlık Sürecinde, Bakanlık veya İlgili Kamu Kurum/Kuruluşlarının Katılımınına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....106
Projelerin Hazırlık Sürecinde Eğitim Bileşenleri Olan Yönetici, Öğretmen, Öğrenci ve Veli Görüşlerinin Alınmasına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....109
Projenin Hazırlık Sürecinde MEB Amaç ve Politikaları ile Eğitim Sisteminin Mevcut Durumunun Dikkate Alınmasına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....110
Projelerin Hazırlık Sürecinde Eğitsel Amaçları Belirlenirken Dünya Bankası'nın Eğitim Politikalarının Dikkate Alındığına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....112
Proje Amaçlarının Bakanlığın Öncelikli ve Önemli Politikaları Açısından Gerekli Olduğuna Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....114
Projelere Yönelik Yapılanmaların (Örgütler, Proje Ekipleri ve Planları ile Paydaşlar) Proje Uygulama Süreçlerinde İşlevsel Olduğuna Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....116
Projenin Hazırlık Aşamasının (Süre, Katılım, Analiz ve Veri Toplama ile Nitelikli Uzman) Yeterli Olmasına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....118
MEB'de Yürütülen DB Kredilerine Dayalı Projelerin Uygulama Sürecinin Değerlendirilmesine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular....119

Projelerin Uygulama Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Nedenlerine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular.....123
Proje Uygulama Sürecinde DB Proje Yönetiminin (Proje Ekip Lideri ve DB Personeli) MEB Yerine Kendi Merkezinde Bulunmasının Proje Uygulama Sürecine Etkilerine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 124
Proje Uygulama Sürecinde Proje Temelli DB Kredi Kullanımında MEB'in Politika ve Örgüt Yapısı Değişikliğe Uğradığına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 126
Proje Uygulama Sürecinde Gerçekleştirilen Amaçların Türkiye'nin İhtiyaçlarına Uygunluğuna ve MEB Bünyesinde Kurulan METARGEM ve EARGED Gibi Birimlerin Gerekliliğine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 128
Proje Uygulama Sürecinde DB'nin Projelerde İstihdam Edilen Yerli/Yabancı Uzman Görevlendirme Politikasında Kullandığı Ölçütlere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 130
Proje Uygulama Sürecinde DB'nin Projelerde Zorunlu Kıldığı Kurallara Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 132
Proje Uygulama Sürecinde DB Kaynaklı Yaşanan İletişim Problemleri ve Bunların Proje Uygulamalarına Etkilerine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 134
Proje Uygulama Sürecinde Ülke Mevzuatı ile Banka Mevzuatının Farklılıklarının Getirdiği Sorunlara Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 135
Proje Uygulama Sürecinde Proje İhalelerinin DB Kurallarına Göre Yapılmasını ve DB İhale Kurallarının Türkiye Koşullarına Uygun Olup Olmadığını Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular.....136
Proje Uygulama Sürecinde DB'nin İkraz Anlaşmalarında Öngördüğü Koşulları ve Ödenen Taahhüt Komisyonununa Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 138
Proje Uygulama Sürecinde DB'den Sağlanan Proje Kaynağının Koşullara Bağlı Olarak Parça Parça Kullandırılmasına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 140
Proje Uygulama Süreci ile İlgili Genel Değerlendirmelere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 141
Bundan Sonraki Dünya Bankası Kredilerine Dayalı Benzer Projelere (Proje Amacı, Uyulması Gereken Mevzuat ve Proje Yönetim Yaklaşımı Gibi) Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular 144
BÖLÜM 5.....149
SONUÇ VE ÖNERİLER.....149
Sonuçlar.....149
Projelerinin Eğitimsel Amaçları ve Kapsamının Nasıl Belirlendiğine Yönelik Sonuçlar 149
Dünya Bankası'nın Projelerde İzlediği Kredi Politikası ve Maliyetlerine Yönelik Sonuçlar 152

Dünya Bankası'nın Projeler Aracılığıyla, Eğitim Politikalarının Belirlenmesinde Üstlendiği Rol, Prosedür ve Mekanizmalara Yönelik Sonuçlar 154
Dünya Bankası'nın Proje Uygulamalarında İzlediği Prosedürün Eğitimsel Yapı ve Süreçler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Sonuçlar 157
Öneriler 160
Millî Eğitim Bakanlığı'na Yönelik Politika Önerileri 161
Dünya Bankası'na Yönelik Politika Önerileri 162
KAYNAKLAR 165
EKLER 177
EK 1. Veri Toplama Aracı 178
EK 2. Etik Kurul Onayı 179
BENZERLİK BİLDİRİMİ 184
ÖZGEÇMİŞ 185

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo **Sayfa**

Tablo 1. Türkiye'de Yürütülen DB Kaynaklı Eğitim Projeleri 53
Tablo 2. Orta Öğretim Proje Bütçesinin Bileşenlere Göre Tahsisi (30 Nisan 2012) 64
Tablo 3. Temel Eğitim Projesi- I Görüşme Yapılan Kişiler (18 GÖRÜŞME).....79
Tablo 4. Temel Eğitim Projesi - II Görüşme Yapılan Kişiler (31 GÖRÜŞME) 80
Tablo 5. Orta Öğretim Projesi Görüşme Yapılan Kişiler (41 GÖRÜŞME).....81
Tablo 6. Araştırmada İncelenen Dokümantasyon 84
Tablo 7. Çalışma Grubunun Pozisyonuna Göre Projelere Dağılımı 85
Tablo 8. Projelerin kategorileri ile alt amaçlarının dağılımı 91
Tablo 9. Araştırmanın Çalışma Grubunda Yer Alan Katılımcılar.....104
Tablo 10. TEP-I TEP-II ve OÖP'nin Eğitim Sistemi için Gerekliliği.....105
Tablo 11. MEB'de Yürütülen DB Kredilerine Dayalı Projelerin Uygulama Sürecinin Değerlendirilmesi.....120

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil **Sayfa**

Şekil 1. Dünya Bankası Kredi Gerçekleşme Süreci 35
Şekil 2. Ulusal Mesleki Bilgi Sistemi.....67
Şekil 3. MEB'de Kurulan DB Kaynaklı Projelerin Yönetim Şeması.....74

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
APL	Program Uyum Kredileri -Adaptable Program Loan
BM	Birleşmiş Milletler Teşkilatı
CAS	Ülke Destek Stratejisi -Country Assistance Strategy
CPS	Ülke İş birliği Stratejisi-Country Partnership Strategy
DBG-WBG	Dünya Bankası Grubu-World Bank Group
DPL	Kalkınma Politika Kredileri- Development Policy Lending
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DRL	Borç Azaltma Kredileri-Debt Reduction Loan
EA	Çevre Değerlendirme Raporu-Environmental Assessment Report
ECA	Avrupa ve Orta Asya Bölgesi-Europe and Central Asia Region
ERL	Acil İyileştirme (Yardım) Kredileri-Emergency Recovery Loan
EUR	Avrupa Para Birimi
GNI	Brüt Milli Gelir- Gross National Income
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
HM	Hazine Müsteşarlığı
IBRD	Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası-International Bank for Reconstruction and Development
ICB	Uluslararası Rekabete Açık İhale- International Competitive Bidding
ICR	Uygulama Tamamlama Raporu-Implementation Completion Reports
ICSID	Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıklarının Çözüm Merkezi-International Centre for Settlement of Investment Disputes
IDA	Uluslararası Kalkınma Birliği-International Development Association
IEG	Dünya Bankası Bağımsız Değerlendirme Grubu-The World Bank Independent Evaluation Group
IFC	Uluslararası Finansman Kurumu-International Finance Corporation
IMF	Uluslararası Para Fonu-International Monetary Fund
IPA	Katılım Öncesi Mali Yardım-Instrument For Pre-Accession
LA	İkraz Anlaşması-Loan Agreement

LIBOR	Londra Bankalararası Faiz Oranı- London Interbank Offered Rate
LIL	Hazırlık Kredileri-Learning and Innovation Loan
MEDA	Avrupa-Akdeniz Ortaklığı- Mediterranean Economic Development Area
MIGA	Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı-Multilateral Investment Guarantee Agency
OECD	Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü-Organization For Economic Cooperation And Development
PAD	Proje Değerlendirme Dokümanı-Project Appraisal Document
PCN	Proje Konsept Notu-Project Concept Note
PCM	Proje Döngüsü Yönetimi- Project Cycle Management
PGD	Program Dokümanı-Program Document
PID	Proje Bilgi Dokümanı-Project Information Document
PRS	Yoksulluk Azaltma Stratejisi-Poverty Reduction Strategy
PSAL	Programlı Yapısal Uyum Kredileri-Programmatic Structural Adjustment Loan
QAG	Kalite Güvence Grubu -Quality Assurance Group
SA	Özel Hesap-Special Account
SAL	Yapısal Uyum Kredileri-Structural Adjustment Loan
SECAL	Sektör Uyum Kredileri-Sector Adjustment Loan
SIL	Özel Yatırım Kredileri-Specific Investment Loan
SOE	Harcama Bildirimleri-Statements of Expenditures
SOPE	Aktif Projeler-Status Of Projects In Execution
STÖ	Sivil Toplum Örgütleri
TAL	Teknik Yardım Kredileri-Technical Assistance Loan
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı-United Nations Development Programme
USD	Amerika Birleşik Devletleri doları
YİBO	Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
WB	Dünya Bankası-World Bank
WBI	Dünya Bankası Enstitüsü-World Bank Institute

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada geçen kavramların tanımları verilmiştir.

Problem

Dünya Bankası öncelikle İkinci Dünya Savaş'ı sonrası yıkıma uğrayan Avrupa ülkelerinin yeniden inşası için krediler sağlamış, zamanla etkinlik alanını geliştirerek kalkınmayı sağlayarak yoksulluğu azaltmada önemli bir etken gördüğü eğitim alanı dahil birçok sektöre ve ülkeye proje temelli krediler vermeye başlamıştır.

Yapılan araştırmalarla gelişmiş ülkeler için milli gelirin büyümesinde %70'e, gelişmekte olan ülkelerde ise daha fazla bir oranda büyümeye katkısı olduğu ileri sürüldüğü için Türkiye'de 1960'lı yıllarla birlikte eğitim, ulusal gelişmenin bir aracı olarak görülerek kalkınma planlarında kapsamlı bir şekilde yer almaya başlamıştır (Hesapçıoğlu, 1984, 15).

Ekonomik ve sosyal durumuna bakılmaksızın herkesin eğitim ve öğretim görme hakkına sahip olduğu ve bu hakkı karşılamanın devletin en önemli görevi olduğuna vurgu yapan sosyal devlet anlayışının gelişmesi (Ergun ve Ergun, 2009, 21) ve yaşanan süreçte ortaya çıkan hızlı kentleşme, nüfus artışı ve teknolojik gelişmenin yol açtığı bilgi çağı (İşman, 2011, 2) ile sadece ekonomik büyümeyi dikkate alan klasik kalkınma anlayışı yerine, gelirin yanısıra eğitim ve sağlığa ilişkin göstergeleri de ulaşılması gereken hedef olarak gören insani gelişme yaklaşımı eğitim ihtiyacını daha da artırmıştır (Şeker, 2011, i).

Bu anlayış ve gelişmeler doğrultusunda ülkenin eğitim hizmetini sağlamakla sorumlu Millî Eğitim Bakanlığı'nın öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanlar sayısı bakımından dünyanın birçok ülkesinin nüfusundan daha kalabalık olması ve çözüm bekleyen fiziki yapı ve eğitim araç, gereç ihtiyacından öğretmen atamalarına kadar birçok ihtiyacın varlığı finansman sorununun giderek büyümesine neden olmuştur.

Eğitimin başlıca finansman kaynakları merkezi yönetim bütçesi ve il özel idareleri bütçelerinden ayrılan kaynaklar, vatandaşların kişisel veya kuruluşları adına eğitime katkıları, bursları ve bağışları ile dış ülke ve kuruluşlardan sağlanan krediler ve hibelerden oluşmaktadır (MEB, 2019, 27). Ancak var olan kaynakların sınırlı olması ve kriz dönemlerinde daha da yetersiz hale gelmesi ulusal kaynakların dışında dış mali kaynak bulma arayışını gündeme getirmektedir.

Türkiye'de eğitim sisteminin ihtiyaçlarına yönelik olarak özellikle 1980-2010 yılları arasında dış kaynaklarla birçok proje hayata geçirilmiş ve yürütülmektedir. MEB, Avrupa Birliği (AB), Avrupa Yatırım Bankası (AYB) ve Dünya Bankası (DB) gibi uluslararası kuruluşlardan çeşitli şekillerde fon almaktadır (program ve projelere dayalı krediler, hibeler vb.) (Akyüz, 2015, 119). 1996–1999 yılları arasında AB, Akdeniz havzasındaki ülkelerin ekonomik dönüşümü için hazırlanan MEDA-I (Mediterranean Economic Development Area) Programı kapsamında Türkiye'ye 55 proje için toplam 376 milyon avro taahhüt edilmiştir. Bu kaynaklardan Temel Eğitime Destek Programı (TEDP) için 100 milyon avro, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) için 51 milyon avro, Mesleki ve Teknik Eğitimin Modernizasyonu Projesi (MTEM) için 18,5 milyon avro hibe ve AYB tarafından Eğitim Çerçeve Projesi için 100 milyon avro kredi eğitim sistemine verilmiştir (PKM, 2011, 6-11).

Stratejik açıdan da AB üye ülkeleri başka alanlarda ortak politikalar geliştirmeye zorlarken eğitim alanını ülkelerin sorumluluğuna bırakmıştır. Buna karşılık DB ise finanse ettiği projelerin her aşamasında yeralarak kendi esas ve usulleri doğrultusunda faaliyetlerin yapılmasını şart koşmaktadır.

Eğitim sisteminde, çoğunlukla piyasanın ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerin kazandırılması doğrultusunda hazırlanan (MEB/PKKB, 1995, 5), Dünya Bankası'nın finanse ettiği ve MEB tarafından uygulanan projeler sırasıyla şunlardır;

1. 1985 yılında imzalanan "Endüstriyel Okullar Projesi",
2. 1987 yılında imzalanan "Yaygın Mesleki Eğitim Projesi",
3. 1990 yılında imzalanan "Milli Eğitim Geliştirme Projesi",
4. 1996 Karayolu İyileştirme ve Trafik Güvenliği Projesi
5. 1998 yılında imzalanan "Temel Eğitim Projesi"I Fazı,
6. 2002 yılında imzalanan "Temel Eğitim Proje Kredisi-II. Fazı",
7. 2006 yılında imzalanan "Orta Öğretim Projesi" (MEB, 2011, 8-9).

Türkiye' nin 1947 yılında üye olduğu ve 1950 yılında ilk proje kredisi aldığı Dünya Bankası her yıl birlikte çalıştığı 100'den fazla ülkede projeler için 15-20 milyar

Amerikan doları arasında kredi vermektedir. Projeler bu ülkelerde altyapıdan eğitim, sağlık ve hükümet mali yönetimine kadar uzanan ekonomik ve sosyal yelpazede yer almaktadır (DB, 2012, 21).

Klasik bir banka olmayan ve küresel ekonomik sistemin sürdürülmesi, geliştirilmesi ve benimsetilmesi için bilgi, politika ve programlar üreten ve bunları projeler yoluyla her sektör de uygulamaya koyan DB, 18 Ağustos 1997'de 4306 Sayılı Sekiz Yıllık Kesintisiz Zorunlu Temel Eğitim Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle başlayan Temel Eğitim Programı kapsamında, MEB tarafından ihtiyaç duyulan yaklaşık 11 milyar dolarlık bütçe için kamu kaynaklarından 7,5 milyar dolar sağlanması üzerine geriye kalan açığı kapatmak üzere TEP I ve TEP II projelerine toplamda 600 milyon Dolar (MEB, TEP, 2002, 185) , 22.02.2006 tarihinde imzalanan ikraz anlaşmasıyla da OÖP projesi için 80 milyon Avro kredi vermeyi kabul etmiştir.

DB; kredi müzakereleri sırasında, sadece finansman koşulları üzerinde durmaz, proje ya da programın kalkınma hedefi, çıktılar, projenin başarısını ve etkilerini ölçmek için performans göstergeleri ve bunların tümünün yer aldığı uygulama planı üzerinde anlaşmayı şart koşar. Kredileri onayladığında ve borçlu ülke tarafından kullanılmaya başlandığında, DB, politika ve şartlarına göre proje ya da programın uygulanmasını sağlamak için her kredinin nasıl kullanıldığını izler, yapılanları denetler ve sonuçları değerlendirir (DB, 2012, 21). Ancak Banka'nın bu süreçteki rolü projeleri sadece kabul veya reddetmekten ibaret değildir. Banka çeşitli alanlardaki uzmanlarından oluşan bir çalışma grubu kurar. Bu ekibin lideri çeşitli aralıklarla ülkeyi ziyaret eder, ilgililerle görüşmeler yapar, heyet raporları hazırlar Banka'nın öncelik, plan ve politikaları doğrultusunda şartlar ve tavsiyelerde bulunur, ona danışmanlık hizmeti sağlar ve hatta Banka uzmanları doğrudan doğruya projenin hazırlanmasında görev alarak ekonomik, mali ve teknik yönden analizler yaparak temel proje belgelerini ve uygulama planını hazırlarlar. Bununla beraber incelemeler sadece projeyle sınırlı kalmaz, bu arada ülkenin uyguladığı genel ekonomik ve mali politikalar da ayrıntılı şekilde gözden geçirilerek proje tamamlanır (Seyidoğlu, 1990, 508). Dolayısıyla kredi alan ülkelerin kendi iradeleri ile proje ve politikalarını belirlemelerine izin verilmemektedir. Bu nedenle, söz konusu projelerin hazırlanmasından sonlanmasına dek geçen zaman ülkenin DB ile yoğun bir etkileşim için olmasını zorunlu kılmaktadır. Kuşkusuz kaynağı elinde tutan küresel örgütün gücü dikkate alındığında, söz konusu etkileşimin eşitler arası bir ilişkiye dayanmadığı açıktır. Özellikle ekonomisi krizde veya dış kaynağa ihtiyacı olan ülkelerde bu etki daha fazla görülmektedir.

DB'nin bu tür proje yönetim anlayışı diğer sektörlere kıyasla eğitim alanında daha çok soruna yolaçmaktadır. Bireysel, siyasal, toplumsal, ekonomik ve kültürel işlevleri ile diğer tüm hakların bilinmesinde, kullanılmasında, geliştirilmesinde ve korunmasında temel oluşturması nedeniyle tüm yurttaşlara kendi maddi ve manevi varoluşlarını geliştirmelerine olanak sağlayacak nitelikte bir eğitim verilmesi günümüzde en öncelikli ve önemli bir hedef görülmektedir (Akçamete, 2008, 6).

Kant, (2020, 21) insanın eğitim sayesinde doğasının gelişeceğini ve mükemmeleşeceğini, aldığı eğitim kadar gelişebileceğini, sürekli geliştirilecek eğitim ile insanlığın da ilerlemesine katkıda bulunacağını belirtmiştir. Toplumlar için bu kadar hasas, ertelenemez ve değer yüklü bir niteliğe sahip olan eğitim alanında DB'nin esas ve usullerine göre hazırlanacak ve uygulanacak projeler kapsamında çalışmak beraberinde birçok tartışmayı getirmektedir.

Bu araştırmayla, Türkiye'de Dünya Bankası kredilerine dayalı eğitim projelerinden TEP-I, TEP-II ve OÖP projelerinin hazırlık ve uygulama süreçlerinde Banka müdahalelerinin yasal, mali, sosyal, performans ve itibar açıdan yolaçtığı sorunlar problem olarak ele alınarak değerlendirilmiştir.

Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'de Dünya Bankası (DB) kredilerine dayalı olarak yürütülen eğitim projelerinin hazırlık ve uygulama sürecinde, Banka tarafından yapılan müdahalelerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Dünya Bankası'nın finanse ettiği eğitim projelerinin eğitimsel amaçları ve kapsamı nasıl belirlenmektedir?
2. Dünya Bankası'nın finanse ettiği eğitim projelerinde izlediği kredi politikası ve maliyetleri nelerdir?
3. Dünya Bankası'nın, bu projeler aracılığıyla, eğitim politikalarının belirlenmesinde üstlendiği rol, bu konudaki prosedür ve mekanizmalar ile araçlar nelerdir?
4. Dünya Bankası'nın proje uygulamalarında izlediği prosedürün eğitimsel yapı ve süreçler üzerindeki etkileri nelerdir?

Önem

Türkiye'de son yıllarda tamamlanan Dünya Bankası kredili Temel Eğitim Projesi I. ve II. Fazı ile Orta Öğretim Projeleri'nin değerlendirilmesine ilişkin yeterli araştırma bulunmamaktadır. Halbuki MEB'i etkileyen yüksek bütçeleri, temel eğitim ile ortaöğretimde reformlar hedeflemiş ve temel değişiklikler yapılmasına sebep olmalarından dolayı bu projelerin amaçları, kapsamı, Banka'nın çalışma yöntemleri, kullandığı mekanizmalar, kredi maliyetleri ve bunların eğitimsel etkilerinin bilimsel olarak değerlendirilmesi önemlidir.

Yapılan araştırmada, Türkiye'de DB kredilerine dayalı eğitim projelerini konu edinen üç doktora tezine ulaşılmıştır. Milli Eğitimi Geliştirme Projesine İlişkin Bir Çözümleme (Nartgün, 2001) tezinde, proje kapsamında yapılan çalışmaların ne düzeyde ve hangi maliyetle gerçekleştiği üzerinde durulmuştur. YÖK/Dünya Bankası II. Endüstriyel Eğitim Projesinin Proje Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi (Kocabaş, 1997) tezinde, genel anlamda proje yönetim ilkeleri doğrultusunda projenin değerlendirilmesi yapılmış ama DB'nin süreçteki rolüne değinilmemiştir. Programlandırılmış, Dünya Bankası Eğitim Projesi ve Geleneksel Öğretime Göre Eğitim Gören Öğrencilerin Erişi ve Kalıcılık Düzeyleri (Kayabaşı, 1997) tezinde ise, bu proje kapsamında hazırlanan öğretim programları ile geleneksel olarak hazırlanan öğretim programlarının geliştirilmesindeki farklılıklar üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalarda, projelerin hazırlık ve uygulama sürecinde DB'nin her aşamada yaptığı müdahaleler ele alınmamıştır.

Diğer taraftan alanla ilgili mevcut diğer akademik çalışmalar genellikle sonuç ve çıktı odaklı değerlendirme niteliğindedir. Dünya Bankası'da bu yaklaşımı benimsemekte, projelerin hazırlık ve uygulama süreci yerine, sonuç çıktılarını ya bizzat kendisi ya da finanse ettiği araştırmalar yoluyla dış uzmanlara yaptırmaktadır. Ancak bir taraftan DB'nin finansör ve süreçteki rolü diğer taraftan bu yöntemle DB'nin kendi usul ve esasları konusunda ısrarı ve bunların doğurduğu sonuçların tüm boyutları ile ortaya konulamaması yeni çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Böyle bir araştırma konusunun seçilmesinin temel nedeni, DB kredili eğitim projelerinin eğitim sistemine etki eden önemine karşın bu projelerin hazırlık ve uygulama sürecinde Banka tarafından yapılan ve 'kalkınma müdahaleleri' olarak adlandırılan yaklaşımının kapsamlı ve eleştirel bir değerlendirilmesinin yapılmamış olmasıdır. Bu araştırmada, eğitim projeleri yoluyla DB'nin kural, karar ve politikalarını kabul ettirme

çabalarının nasıl işlediğini, bu sürecin eşitler arası bir yönetim mi yoksa bir ast ve üst yaklaşımı olup olmadığını, DB'nin amaçladığı politikaları hayata geçirmek veya rıza üretmek için hangi strateji ve taktikleri kullandığını, bu süreçte ilgili kamu kurumları ile sivil toplumu kuruluşlarının nasıl bir rol oynadığını, ortaya konan analizler ve yapılan konferans ve çalıştaylar yardımıyla; siyasal iktidarlar, kamu yöneticileri ve halkın nasıl ikna edilmeye çalışıldığını ve böylece DB'nin projelerin hazırlık ve uygulama sürecinde rolünün nasıl işlediğine yönelik olarak alanyazına bir katkı sunmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ile alanda çalışan bilim insanlarına ve karar vericilere yeni bir bakış açısı sunulabileceği ve konunun tartışmaya açılacağı umulmaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırmada, sadece MEB'in, Dünya Bankası kredileri ile 1998 yılından sonra uygulamaya koyduğu Temel Eğitim Projesi I. ve II. Fazı ile Ortaöğretim Projesi değerlendirmeye alınacaktır. Bu nedenle araştırma;

MEB tarafından yürütülerek sonuçlandırılan Türkiye'Dünya Bankası kredilerine dayalı Temel Eğitim Projesi I.ve II. Fazı ile Ortaöğretim Projesi'nin hazırlık ve uygulama sürecinin değerlendirilmesi ve bu projelerde görev alan MEB yöneticilerinin, öğretmenlerin ve DB esas ve usullerine göre işe alınmış uzmanların görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı temel kavramlara ait tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

Proje: Dünya Bankası kredileriyle finanse edilen MEB tarafından yürütülen TEP-I, TEP-II ve Ortaöğretim Projesi'dir.

Proje Takriz Dokümanı /Project Appraisal Documents (PADs): Proje tanımlarını ve uygulama planlarını, ihale prosedürlerini içermektedir. Dünya Bankası Yönetim Kurulu'nun onayından sonra kamuya açılmaktadır.

Proje Konsept Notu / Project Concept Not (PCN): Banka tarafından hazırlanan, projenin ana bileşenlelerinin, önerilen amacın, olası risklerin, projenin uygulanması için

alternatif senaryoların ve projenin onaylanması için muhtemel takvimin belirtildiği belgedir.

Proje Bilgilendirme Dokümanları/Project Information Documents (PIDs): Proje Bilgi Dokümanı (PID), PCN'nin dahili incelemesinden sonra hazırlanır ve Banka'nın Infoshop'u aracılığıyla kamuya açıklanır. Bu belge genellikle dört ila beş sayfa olup sürdürülmekte olan projeler hakkında kısa özet dokümanlardır. Bu dokümanlar, proje ilerledikçe güncellenmekte ve geliştirilmektedir.

Ülke Destek Stratejisi /Country Assistance Strategy (CAS): Banka'nın kredi programı önceliklerine kılavuzluk eder ve Banka kredilerinin muhtemel gelecek alanlarını saptamak isteyen ilgili paydaşlar ve işletmeler için yararlı bir bilgi kaynağıdır.

Ortak Portföy Performans İncelemesi / Joint Portfolio Performance Review (JPPR): Ülke çapında uygulanan banka proje portföyünün yıllık olarak değerlendirilme dokümanıdır.

Heyet Raporu /Aide Memoire: Banka yönetici ve uzmanlarının belli dönemlerde yaptığı denetim/ ziyaret sonucunda ortaya koydukları bulguları içeren raporlardır.

Yoksulluk Azaltma Stratejisi / Poverty Reduction Strategies (PRS): Bu belge kalkınmanın nasıl destekleneceği bakımından mutabakat kurmayı içeren bir belgedir.

Yoksulluğu Azaltma Stratejisi Bildirileri /Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP): Ülke, bağışçıların programları ulusal önceliklere göre daha iyi uyumlaştırması ve koordine etmesi için bir çerçeve sağlayacak bir ulusal yoksulluğu azaltma stratejisi hazırlar. Hükümet, yerel grupların geniş bir kesitini dinler ve bunu ülke çapında toplumun yoksulluğu ve ekonomik durumuna ilişkin bir analizle birleştirir. Bu süreçte hükümet önceliklerini belirlemekte ve 3-5 yıllık bir süre için yoksulluğu azaltma hedeflerini belirlemekte ve yayınlamaktadır.

İlerleme Raporları /Progressive Reports: Projenin yıllık faaliyetleri sonucunda attıkları, atamadıkları adımları; gerçekleştirdikleri ve gerçekleştiremedikleri faaliyetleri anlatan, gerçekleştiremediklerini nasıl gerçekleştirmeleri gerektiği konusunda son derece ayrıntılı olarak hazırlanan bilgileri içeren bir dokümandır.

Temel Araştırmalar /Baseline Assesments: Belirli bir zamanda projenin güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeye yönelik olarak özel ya da genel alanlarda yapılan ilk değerlendirmedir.

Etki Araştırmaları /Impact Assesments: Proje sonuç yansımalarını tespit etmeyi ve politika geliştirmeyi desteklemeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu süreçte, projede

belirlenen amaçlara ulaşılma oranı, risk içeren problemler ve bunları değerlendirme ve belirlemeye yönelik etkiler araştırılır.

Dünya Bankası tarafından hazırlanan "Sonuç ve Değerlendirme Raporları" /Result and Assesment Reports: Proje sonrası, projenin nasıl sonuçlandığını ve belirlenen amaçlara ne derece ulaştığını gösteren değerlendirme raporlardır.

Yönetici: Dünya Bankası finansmanlı TEP I.ve II. Fazı ile Ortaöğretim Projesi'nde görev alan müsteşar yardımcısı, ilgili genel müdürler, başkanlar ve bu projelerin diğer Türk yöneticileri.

Uzman: Proje bütçesinden ücretleri ödenen ve Dünya Bankası mevzuatına göre işe alınan alanında uzmanlık bilgisine sahip ve proje süresince çalışan personel.

Öğretmen: Proje ekibinde yer alarak proje faaliyetlerini yerine getirmek üzere MEB'de ve diğer bakanlık birimlerinde görevli olarak çalışan öğretmenler.

Kalkınma Müdahalesi: Kalkınmayı özendirmek üzere Banka'nın yaptığı politikalar konusunda öneriler, projeler ve programlar.

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, II. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan yeni küresel sistem ve aktörleri ile bu aktörlerden biri olan Dünya Bankası'nın (DB) kuruluşuna yol açan dinamikler, kuruluş amacı ve politikaları, eğitim yaklaşımı ile Dünya Bankası ve Türkiye ilişkileri, iş birliği stratejileri, Dünya Bankası Türkiye Ofisi'nin görevleri ele alınmıştır. Araştırmanın dayandığı kuramsal/kavramsal birikim belirli başlıklar altında aktarılmıştır. DB tarafından finanse edilen eğitim projelerini değerlendirebilmek için ilgili alanyazın bütüncül bir bakış açısıyla analiz edilmiştir.

İkinci Dünya Savaşı Sonrası Yeni Uluslararası Sistem ve Kurumsal Aktörleri

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerle askeri olarak da çok güçlenen Avrupa devletleri (İngiltere, Fransa, Belçika, Hollanda, İspanya, Portekiz, Almanya, Rusya vb.) küresel düzeyde hammadde ve pazarları ele geçirmeyi amaçlayan klasik sömürgecilik sonucu Asya, Afrika ve Amerika kıtaları ile Çin ve Hindistan gibi büyük devletler dahil birçok ülkeyi işgal ettiler. Sömürge haline getirdikleri bu yerleri paylaşma konusunda anlaşmazlığa düştüklerinde ise insanlığa felaket getiren büyük dünya savaşlarına yol açtılar.

İkinci Dünya Savaşı, ABD dışında başta Avrupa olmak üzere Atlantik Okyanusu'ndan Pasifik Okyanusu'na kadar her yerin yıkımıyla sonuçlanmıştır (Wallerstein, 2004, 20). Bu savaşta, yaklaşık olarak asker ve sivil elli milyon insan ölmüş, Avrupa tamamen parçalanmış, Japonya atom bombalarıyla yerle bir olmuş, savaşa giren ve girmeyen tüm dünya halkları büyük acılar çekmişlerdir. Buna karşılık, ABD yarım milyon askerini kaybetmiş fakat sivil ölümleri olmamış, şehirleri bombalanmamış ve coğrafi olarak hedef olmadan savaştan galip ayrılmıştır. Savaşın sonunda ABD endüstriyel birimleri savaştan öncesine göre daha güçlü bir konuma gelmiş; yıkım yerine ekonomik açıdan toparlanarak dünyanın en büyük sanayi gücü olmuş ve bu konumunu korumak, geliştirmek ve daha da güçlendirerek geleceğe taşımak üzere harekete geçmiştir (Friedman, 2009, 45).

Savaş öncesi İngiltere'sinin dünya lideri olduğu ve kazanan ittifakta yer almasına rağmen savaştan tükenmiş ve çökmüş hale geldiği için hegemonyayı ve dolayısıyla üstünlüğü kaybetmiştir (Gramsci, 1986, 299). Başkaya'nın (1997, 259) vurguladığı gibi II. Dünya Savaşı, 500 yıl süren Avrupa'nın küresel egemenliğinin sonu olurken, 1910'lu yıllardan beri devam eden hegemonya krizinin ABD lehine sonuçlanmasını da sağlamıştır.

Greau'nun (2007, 24) ifadesiyle yeni ekonomik ve mali sistem küreselleşen Amerikan kapitalizm dönemini başlatmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerikan sanayisinin ve şirketlerin dünya piyasasına hâkim olmasını engelleyecek rekabetçi çok fazla satıcı olmaması nedeniyle en önemli sorun Batı Avrupa ve Doğu Asya'da satın alma gücünün gerilemesi yüzünden, dünya çapında çok az alıcı yani çok az fiili talep olmasında görülmüştür. ABD sermayesi için dünyanın uygun bir pazar haline getirilmesi yardım yapmanın ötesine geçmeyi, küresel yeniden yapılanmayı gerektirmiştir (Wallerstein, 2004, 36).

ABD öncelikle kendi sermayesinin ve mallarının pazarlara erişimine engel oluşturmalarından dolayı Batılı ülkelerin işgali altındaki eski sömürge ülkelerin bağımsızlıklarını kazanmalarını desteklemiştir (Başkaya, 1997, 260- 278). Böylece askeri güce dayalı klasik sömürgeciliğin ortadan kalkması ve birçok ülkenin bağımsızlığını kazanması küresel egemenlik için yeni kavramlar, iktidar biçimleri ve bağımlılıklar geliştirmesini gerektirmiştir. ABD, iktidarını sürekli kılmak için Russell'in (1990, 12) belirttiği üzere düşüncelerin değiştirilip yönlendirilmesi ile bu ülkeler üzerinde hegemonya oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak için Beck'in (1990, 70) belirttiği gibi ekonomik, ticari ve mali bağımlılık ile yeni bağımlılık türleri olan bilimsel, teknolojik, kültürel ve ideolojik bağımlılıkları hayata geçiren kurum ve kuruluşlar geliştirmiştir.

Diğer taraftan, McLaren'e (2009, 331) göre savaş sonrasında dünya sistemini kuran ve yöneten ülke olduğu, endüstriyel temeli zarar görmemiş ve güvenli liman olarak görüldüğü için küresel düzeyde sermaye sınıfı ABD'yi paralarının yatırım merkezi yapmışlardır. İkinci Dünya Savaşı nedeniyle Avrupa ile Japonya'nın yaşadığı yıkımın ardından ABD ekonomisi rakipsiz kalmış, dünya üretiminde %50'lik pay almaya başlamıştır. Marshall Planı aracılığıyla Avrupa ve Pasifik'te Japanyo'ya destek verilerek talep artırılmıştır (Naisbitt ve Aburdene, 1990, 30). Bu gelişmeler sonucunda 1929 krizinin etkisiyle iktisadi sektörlerin tam istihdam halinda çalışmaması nedeniyle İkinci Dünya Harbi esnasında vatandaşlarının %17'sinin hala işsiz olduğu ABD, kendisine kurtarıcı gibi yetişen savaş sayesinde 1946-56 arasındaki on yıllık dönemde tam istihdam

ile dayanıklı tüketim malları sahasında üretim patlaması yapmıştır (Rostow, 1999, 110-11).

Bretton Woods sistemi olarak adlandırılan Amerikan kapitalizmini veya yeni ekonomik düzenini; IMF ve DB gibi Amerikan ekonomik kaynaklarıyla kurulan ve yönetilen birtakım kurumlarla serbest ticaret yoluyla küresel düzeyde yaygınlaştırarak ABD'nin, tek başına küresel veya bölgesel istikrar sağlayan çok güçlü bir devlet olarak davranmasını sağlamıştır. Birçok sayıda bilim insanı, anarşik bir ortamda devletlerin serbest ticarete güven duyması ve ticaret yapması için bir hegemonun gerekli olduğunu öne sürerek bu durumu meşrulaştırırken ABD, ekonomik sistemi bu şekilde desteklemekle, kapitalist ekonomiler için geniş çaplı bir uluslararası rejimin geliştiği 20. yüzyılın ikinci yarısında bir istikrar dönemini oluşturmayı başarmıştır (Folker, 2021, 140).

ABD'nin 20. yüzyılı "Amerikan Yüzyılı" yapma planına karşı her alanda rakip olarak SSCB'nin ortaya çıkmasıyla dünya "batı bloğu" ile "doğu bloğu" olarak ikiye ayrılmıştır (Kongar, 2006, 176). Yeni dünya düzeninin ekonomi politikalarını geliştirecek kurum ve kuruluşların temellerinin atıldığı Bretton Woods Antlaşması ile savaş sonrasında ABD ve SSCB arasında yapılan Yalta Antlaşması, modern dünyanın tarihinde önemli bir yer tutmuşlardır. Her ikisinin de sonuçları savaş sonrası kurulan BM, IMF, DTÖ (öncesi GATT) ve DB gibi kuruluşlarla dünyayı biçimlendirmiş ve bu ekonomik, mali ve politik yapıların işlerliği Amerika'yı, bir anlamda tüm Batı dünyasının fiili hamisi yapmıştır (Greau, 2007, 182-185).

ABD, kuruluşuna öncülük ettiği, merkezlerini kendi başkentinde inşa ettiği DB ve benzer kuruluşlarla küresel düzeyde altyapı, eğitim, tarım, siyasi, ekonomik ve sosyal politikalar geliştirme ve diğer ülkeleri bu politikalar doğrultusunda yumuşak güçle yönlendirme ve etki altına almayı ilk tercih olarak öne çıkarsa da sürekli savaşa dayalı ABD ekonomisi ihtiyaç duyduğunda silahlı işgaller de yapmış ve yapmakta, böylece bu yeni kuruluşlarla ikna edemediği ülkeleri savaşa dayalı klasik emperyalist yollarla sistemin uydusu haline getirmeye çalıştığı görülmektedir.

Türkiye, II. Dünya Savaşı'na katılmamış olmasına rağmen politik bir tercihte bulunmuş ve ABD liderliğinde kurulan bütün ekonomik, sosyal, kültürel ve politik kurumlar içinde yer alarak Batı'nın yörüngesi içinde yer almıştır (Manisalı, 1998, 230). Buna rağmen İkinci Dünya Savaşı sonrasında ABD hegemonyasında oluşan yeni dünya düzeni içinde bu düzenin iktisat politikası uygulamalarında en çok ve en uzun süreli sorunlar yaşamış, ulusal hedefi olan çağdaş uygarlık seviyesine ulaşamamış ve defalarca IMF gözetiminde yeralmış ülkelerden biri olmuştur (Ekzen, 2009, 8).

Küresel Yeni Aktörlerin Kuruluşları, Görevleri ve Bağlantıları

İkinci Dünya Savaşı bitmeden ABD ve İngiltere yeni dünya düzeninin ekonomi ayağını yeniden yapılandırarak küresel düzeyde ticaretin serbestleşmesini, uluslararası parasal ve mali sistemin düzenli işleyişinin sağlanması ve kalkınma çabası içinde olan ülkelere fon temin edilmesini mümkün kılacak yeni yapıların kurulması için biraraya gelerek, Birleşmiş Milletler (BM), Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası gibi uluslararası siyasi ve ekonomik örgütler kurulmasını müzakere etmişlerdir.

Bu görüşmelerde eski egemen güç olan İngiltere'nin planı yerine yeni süpergüç ülke ABD'nin teklifi kabul edilerek küresel yeniden yapılandırmaya başlanmıştır. Tarihsel süreç göstermektedir ki uluslararası sistem sürekli değişikliklere uğramakta ve bu değişiklikler yapısal nedenlerle ortaya çıktığından mevcut siyasi, ekonomik ve askeri güçler konumlarını kaybederek yerlerini yeni güçlere bırakmaktadırlar (Kennedy, 1991, 632).

Kapitalist pazar ekonomisi sistemine dayalı modern toplumlar geleneksel topluma göre değişim ve dönüşüm sürecini daha yıkıcı ve sarsıcı bir şekilde yaşamaktadır. Serbest piyasa ekonomisi sisteminin öğeleri olan bireyler, şirketler ve hatta devletler bu sürekli güvensizlik ortamında, varlıklarını korumak için azami çaba göstermelerine rağmen hiçbir konum kalıcı kalmamaktadır (İnsel, 2003, 104). İşlevlerini yerine getiremeyen sistemin çökmesi kaçınılmaz bir hal almaktadır. Eski yapıların varlık sebeplerini ortadan kaldıran koşullar ile değişen durumu algılayan ve kendisine yüklediği yeni rolleri görebilen sistemler ise gerekli yapılanmayı sağlayarak varlıklarını sürdürme ve etkinlik alanlarını artırma başarısını gösterirler (Özden, 2008, 11). 1940'a gelindiğinde eski uluslararası sistemin herhangi bir işlevi kalmamış uluslararası ekonomik sistemin çökmesi nedeniyle ülkeler büyük bir buhrana girmişlerdi (Polanyi, 2002, 61).

Amerika Birleşik Devletleri'nin, savaş sonrası ekonomik faydalardan yararlanmak için nispeten istikrarlı dünya düzenine ve gelişen imalat sektörlerine müşteri bulmak için dünyanın geri kalanında etkin talep yaratmak için, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi kuruluşlarla bazı ulusal ve uluslararası politikaları etkilediği, siyasi kontrol uygulayabildiği ve kendi çıkarına uygun küresel bir düzen oluşturduğu ileri sürülmektedir (Wallerstein, 2004, 49). Bu kuruluşlar, başka ülkeleri yeni hegemonik güçlerin etki alanına almak için ekonomi, ticaret ve finans kurallarını belirleme, uygulamaları meşrulaştıracak politikalar oluşturma imkân ve kabiliyetlerle donatılmışlardır (Kafkasyalı, 2020, 24).

Birleşmiş Milletler (BM)

Silah teknolojisindeki gelişmeler sonucunda savaşların daha yıkıcı etkilerde bulunması insanlığı büyük bir sorunla karşı karşıya getirmişti. Japonya'ya atılan atom bombaların yaptığı korkunç tahribat, bir daha bu acıların yaşanmaması için harekete geçilmesini zorunlu kılmıştır.

BM, I. ve II. Dünya savaşlarının neden olduğu insani kayıplarla fiziksel yıkımın bir daha yaşanmaması ve ülkeler arası sorunların barışçıl bir şekilde diyalog, uzlaşma, dayanışma ve iş birliği ile çözülmesi için ABD, SSCB ve İngiltere devlet başkanlarının savaş henüz bitmemişken 4-11 Şubat 1945 tarihinde Yalta'da bir araya gelerek kurulmasına karar verdikleri uluslararası bir örgüttür (Kongar, 2006, 176). Bu karar doğrultusunda BM, ABD'nin San Fransisco şehrinde biraraya gelen ve aralarında Türkiye'nin bulunduğu 51 kurucu ülkenin imzalamış olduğu sözleşmenin yürürlüğe girmesiyle 21 Ekim 1945'te kurulmuştur (Karluk, 1990, 74).

BM sadece kapitalist değil sosyalist ve tarafsız kalan bağlantısız ülkelerinde üye olduğu siyasi bir kuruluştur. Her ne kadar beş daimî üyenin kararları nihai sonucu belirliyorsa bile küçük, büyük, gelişmiş ya da gelişmemiş tüm ülkeler özellikle Genel Kurul'da sınırlı oran da söz sahibi olabilmektedirler. Siyasi yeniden yapılanma büyük oranda ülkelerin uzlaşısıyla sağlanmış sıra küresel ekonomik yeniden yapılanmaya gelince anlaşmazlıklar ortaya çıkmıştır.

Sistemdeki eşitsiz ve hiyerarşik ilişkiler, BM örgütünü beş daimî üyenin politika ve çıkarları doğrultusunda davranmaya zorlayarak diğer ülkelerin özellikle de gelişmekte olan ülkelerin başta ekonomik ve sosyal olmak üzere tüm sorunlarının artarak devam etmesine yol açmıştır. Oysa bu ülkelerde ulusal aktörler yanında, uluslarüstü ve uluslararası bazı kuruluşlar da ekonomi ve diğer politikaların oluşmasında etkili, yetkili ve sorumlu kılınmıştır. Dünya çapında etkin olan IMF ve DB yanında, Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi, bölgesel komisyonları, başta az gelişmiş ülkelerin kalkınma sorunları olmak üzere diğer iktisadi alanlarda görev ve sorumluluğa sahip uluslarüstü örgütler olarak kurulmuşlardır (Erkan, 1990, 84). BM, kurum ve kuruluşlarıyla dünyadaki ekonomik gelişimde, önemli görev üstlenmiş olmasına rağmen az gelişmiş ülkelerin kalkınma sorunları çözülememiştir. Çünkü özellikle BM, kendi kuruluşları olan Dünya Bankası ve IMF'yi etkili bir şekilde yöneterek dünya ekonomisi ve finans sisteminin üzerinde gerçek kontrolü sağlayarak başta az gelişmiş ülkeler olmak üzere kalkınma desteğine ihtiyaç duyanlar için çözümler sağlamak yerine bölgesel

güçlerin çıkar aygıtları haline gelmesini engelleyememesi üzerine artan yoksulluğu batılı ülkelerin denetiminde yer alan bu kuruluşlara bağlayan az gelişmiş ülkeler, 1960'tan itibaren kendi sorunlarına daha çok yer veren, eşit ilişkilere dayanan bir yeni uluslararası ekonomik düzen kurulması için BM çatısı altında birlikte çalışmaya başlamışlar ve bunun sonucunda BM Genel Kurulu 1960'lı yılları "I. Kalkınma On Yılı" ilan ederek bu ülkelerin kalkınmalarına katkıda bulunmak için bir program başlatmıştır. Bu karar ve programla BM, ilgisini güvenlik konularından uluslararası kalkınma sorunlarına çevirmiştir (Seyidoğlu, 1990, 606-607).

Bu süreçte Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansları (UNCTAD) yapılmasına ve Birleşmiş Milletler Sinai Kalkınma Teşkilatının (UNIDO) kurulmuş olmasına rağmen sınırlı bir ilerleme kaydedilmiş olduğundan BM, 1970'li yılları İkinci Kalkınma On Yılı olarak ilan etmiş, bununla beraber az gelişmiş ülkelerin baskısıyla 1974 yılında yapılan Genel Kurulun 6. özel toplantısında Yeni Uluslararası Ekonomik Düzen kurulması kararı alınmış ve yapılacak işleri gösteren bir Deklarasyon ve Eylem Planı hazırlanmıştır. Bu karara Sosyalist blok ve bir kısım İskandinav ülkeleri destek verirken başta ABD olmak üzere diğer gelişmiş ülkeler ya karşı çıkmış ya da pasif bir tutum izlemişlerdir (Seyidoğlu, 1990, 609-610).

BM öncülüğünde imzalanan yeni bir uluslararası sözleşmede, İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'nde sınırlı bir şekilde yer verilen ekonomik, sosyal ve kültürel haklar geniş bir şekilde yer almıştır. Bu sözleşmede; sağlık hakkı, eğitim hakkı, sosyal güvenlik hakkı, sendika kurma hakkı, kültürel yaşamdan yararlanma hakkı, insana yakışır bir yaşamı güvence altına alma ve aileyi koruma hakkını insanlığın yeni hakları olarak kabul edilmiştir (Kapani, 1987, 33). Üçüncü kuşak olarak adlandırılan bu haklara 1982 yılında kalkınma hakkı, çevre hakkı, barış hakkı ve insanlığın ortak varlığına saygı hakkı, BM tarafından mevcut haklara eklenmesi teklif edilmiştir (Karakaş ve Köksal, 2003, 22).

BM'in kalkınma konusunda yaptığı çalışmalarda bu belgeler dikkate alınarak yeni kavram, tanım ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Klasik kalkınma yaklaşımı, sistem odaklı ve ekonomik gelişimi merkeze alırken insan haklarındaki değişimle gündeme gelen insani kalkınma, iktisadi büyüme kavramıyla beraber, sosyal ve insani gelişmeyi içine alan ve ölçebildiğimiz sosyal değişkenleri de içeren, sosyo-ekonomik gelişmeyi dikkate almıştır. (Şeker, 2011, 28). Bir ülkenin ulusal gelirinin artıp azalmasından daha ziyade asıl zenginliği insanları olduğu gerçeğinden hareketle insanların kendi ilgi ve ihtiyaçları bağlamında, tüm yaratıcılık ve üretkenliklerini en üst seviyede kullanabilecekleri bir

ortamın yaratılması anlamına gelen İnsani kalkınma, ekonomik büyüme kavramından daha fazla anlam taşımaya başlamıştır (Karakaş ve Köksal, 2003, 9).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), bu yaklaşımdan yola çıkarak ülkeleri derecelendirmek için İnsani Gelişme Endeksi'ni oluşturmuştur. Bu endeks, gelirin yanı sıra eğitim ve sağlıkla ilgili göstergeleri de dikkate alarak insani gelişmeyi ölçer (Şeker, 2011, i). Bu üç temel bileşen, uzun ve sağlıklı bir yaşam sürmek, bilgi ve beceri edindiren bir eğitim ve mutlu bir yaşama götüren yeterli bir gelir elde etmektir. Bu üç boyutu ölçmek için kullanılan değişkenler, doğumda beklenen yaşam süresi, yetişkin okuryazarlığı ve toplam eğitim düzeyi ve satın alma gücü paritesine göre hesaplanmış gayri safi yurtiçi hasıla (GSYİH) temel kriterler olarak alınmıştır (Şeker, 2011, 2).

Bu göstergelerden de anlaşıldığı üzere insani kalkınma, insan yaşamının tüm yönlerinde iyileştirilmeyi ve gelişmeyi amaçlamaktadır. İnsani Kalkınma en temel özgürlükler olan yaşam hakkı ve beslenme gibi konuların yanı sıra eğitim hakkı, sağlık hizmetlerinden yeterince yararlanma, serbest dolaşım, toplumsal hayata katılım, politik karar süreçlerinde yer alma gibi başlıkları da içermektedir (Karakaş ve Köksal, 2003, 23). İnsani kalkınmaya referans olan ekonomik, sosyal ve kültürel haklara ilişkin uluslararası sözleşme az gelişmiş ülkelerin ekonomik durumunu dikkate alarak esnek bir yaklaşım belirleyerek, her ülkenin kendi olanakları ölçüsünde bu hakları aşamalı bir şekilde sağlamasını öngörmüştür (Kapani, 1987, 33).

BM, bu çerçevede az gelişmiş ülkelerin kalkınma çalışmalarını desteklemek ve yol göstermek için 2000 yılında gelişmiş ülkelerin de yer aldığı 189 ülke temsilcisinin onayı ile "Milenyum Deklarasyonu" yayınlayarak "Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni" belirlemiştir (Şener, 2005, 4). Kalkınma yolunda önemli bir çerçeve oluşturan Binyıl Zirvesi'nde kabul edilen Binyıl Bildirgesi dünyada yoksulluk ve eşitsizliği azaltarak insanların hayatında somut iyileşmeyi amaçlamaktadır (Simonsen, 2005, 5). DB, gelişmekte olan ülkelerin Binyıl Kalkınma Hedefleri'ne ulaşmalarına yardımcı olmak için çalıştığını ve önceliklerini belirlerken bu hedefleri kullandığını ve hatta bu hedeflerin kalkınma için yol haritaları olduğunu iddia etmektedir (World Bank, 2011, 4).

Gelişmiş ülkeler lehine oy dağılımı, kotalar, yönetim kurulu üyeliklerinin dağılımı nedeniyle IMF ve DB'nin paydaş olarak uluslararası kalkınma sisteminde meşruiyetlerini ve etkililiğini azaltmakta, yerlerini kısıtlamaktadır (WorldBank, 2005, 236). Gelişmekte olan ülkeler DB'nin kalkınma yaklaşımından ve hizmetlerinden memnun kalmadıkları için BM'ye bağlı UNCTAD, UNDP, UNICEF gibi kuruluşlar daha

sorumlu davranarak son 30 yılda bu alanda önemli roller oynamaya başladıkları görülmektedir (Helleiner, 2005, xii).

Uluslararası Para Fonu (IMF)

Savaşlarda kaybedenlerle beraber zafer kazananlarda büyük bedeller öderler. Galipler, mağluplardan savaş tazminatı alarak bir kısım kayıplarını telafi etmekle beraber ancak kendi çıkarlarını sürekli kılacak bir sistem kurarlarsa elde ettiklerinin sürekli olacağını düşünürler. İkinci dünya savaşına kadar güçlü devletlerin açık müdahalesine dayalı klasik yaklaşım benimsenirken, savaş sonrasında ABD'nin belirlediği kurallara göre şekillenen, söylem ve eylemde insanlık için yararlı olduğu ileri sürülen yeni bir küresel düzenin yerleşmesine yönelik planlar uygulamaya başlanmıştır.

ABD ve İngiltere II. Dünya Savaşı devam ederken uluslararası para ve ödemeler sisteminin yeniden düzenlenmesi için görüşmelere başlamış, Türkiye dâhil 44 ülkenin katılımı ile 1944 yılında Bretton Woods kasabasında yapılan konferansta, İngiltereyi temsil eden Keynes'in sunduğu teklif yerine ABD Planı'nın kabul edilmesiyle uluslararası para sisteminin esaslarını oluşturan bir antlaşma imzalanmıştır (Karluk, 1990, 228). Bu konferansta kabul edilen planla ABD'nin hakimiyet kurduğunu belirten SSCB, ortaklık ve üyeliği kabul etmemiştir. IMF ve DB bu konferans sonucunda ortaya çıkmış ikiz kuruluşlardır. DB'ye üye olan aynı zamanda IMF'ye de üye olur (Seyidoğlu, 1990, 679). Bu nedenle insanlar bazen IMF ile DB ne tür görevler yaptıklarını ayırt edememekte ve aynı işleri yaptığını düşünmektedir. Fonksiyonları birbirlerini tamamlıyor olmasına rağmen IMF ve DB farklı görevlerle sorumlu tutulmuşlardır (DB, 2011, 6). IMF, ülkeler arasında yaşanabilecek mali zorluklara karşı, ticareti desteklemek amacıyla tasarlanmıştır (DPT, 1995, 53). Başka bir ifadeyle o dönemde serbest ticaret yapma imkanına sahip tek ülke olan ABD'nin kurduğu yeni sistemin istikrarlı bir şekilde işlemesi için gereken finansın sağlanması ve böylelikle çıkabilecek bir krizin önlenmesi için IMF kurulmuştur (Zabcı, 2009, 31).

Dünya Bankası, 1946'da faaliyete geçerken, IMF 1947'de faaliyete geçmiş ve faaliyete geçtiklerinden itibaren borç vermeye başlamışlardır (Çobanoğlu, 1991, 8). Bu kuruluşlar aynı bakış açısıyla çalışmaya başladıkları için birbirleriyle ilişkilendirilmişlerdir. Bu nedenle DB'ye üye olabilmenin ön koşulu IMF üyeliği şartı getirilmiştir (DPT, 1995, 60). DB, IMF ile aynı anlayışla kurulmasına rağmen yoksul ve

ezilen kesimlerin küresel sistemi ve kurucularını sorumlu kılmaması yani rıza üretmesi için esas olarak ABD'nin tasarladığı ve etkisi altına aldığı bir kuruluştur (Zabcı, 2002, 154). DB, sanki dünyanın kalkınma bakanlığı, o zaman kurulan GATT ya da onun devamı olan Dünya Ticaret Örgütü de (DTÖ) adeta dünya ticaret bakanlığı ve IMF ise maliye bakanlığı görevini üstlenmiştir (Işıklı, 2002, 39).

Bu ve benzeri örneklerden dolayı kurulduğundan beri IMF'nin etkisi altına girerek şart koştuğu politikaları uygulayan ülkelerin ekonomik sorunlarını çözemediği ve krizlere girdiği öne sürülmektedir (Sinanoğlu, 2002, 265). IMF politikaları sonucunda İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan önemli gelişmelerden biri finans piyasalarının küreselleşmesi olmuştur. Küreselleşmeyle fon fazlası olanlarla bu fonları kullanmak isteyenler arasında bağların çeşitlenmiş ve ilişkilerin yoğunlaşmış olması nedeniyle, yeni dışa açılan ülkelerin iç mali piyasalarına giriş ve çıkışlar da kolaylaşmış ve hızlanmıştır (DPT, 1995, 22). Ancak bu fonların az gelişmiş ülkelere verilmesi IMF onayına ve önerdiği politikaların uygulanması şartına bağlı tutulmuştur. Sermaye kesiminin fonlarının geri dönüşünü güvence altına almak yani geri ödemeleri sağlamak için IMF görevlendirilmiştir.

IMF, bu ülkeleri, üye devletlerle yapılan anlaşma çerçevesinde arzu edilen politikaları uygulamak için kaynaklarını kullanmakla yükümlü kılmaktadır. Kullanılabilir fonlar, net üyelerin fona katkılarından ve IMF'nin farklı fonlara sahip piyasalardan veya likidite fazlası olan ülkelerden sağladığı fonlardan oluşmaktadır. IMF'ye üye her ülkenin kotası dört eşit yüzdelik kısma bölünür. Birinci kısım yedek kısımdır ve her üye istediği zaman ve istediği miktarda yedek kısımdan para çekebilir. Üye devletler, ödemeler dengesini bir yıl içinde çözmek için uygun ekonomik ve mali önlemleri almayı taahhüt eden bir niyet mektubunu fona sunarak kredinin ilk bölümünden yararlanır. Kredi geri ödemesi 4-5 yıl arasındadır. İkinci kredi diliminden ise üye devletlerin orta ve uzun vadeli istikrar programları hazırlamaları, ödemeler dengesizliklerini ortadan kaldıracak temel ve ayrıntılı önlemleri uygulamaları istenmektedir. İlk iki taksitten farklı olarak, ikinci kredi taksitinin kullanımları bir defaya mahsus olmak üzere, devletin geliştirdiği programın amaçlarına göre belirli aralıklarla dağıtılmaktadır. Borç tavanı ile ilgili olarak, üye devletler dış ödeme açıklarını azaltmak için kapsamlı ve tutarlı bir ekonomik istikrar programı izlemelidir. Krediler, bu programdaki ilerlemelere göre taksitli olarak verilmektedir. Bu krediyi talep eden üye ülkenin pozisyonu, izlenen politikalar ve bu uygulamalardan beklenen ekonomik gelişme önceden gözden geçirilir, programın sözleşmede belirtilen süre boyunca uygulanacak ek tedbirlere uygunluğu veya uyumu

izlenir. Vade daha önceleri bir yıl iken, 1990'lı yılların başından itibaren IMF 3-5 yıl teklif etmektedir (DPT, 1995, 54-55). Her ne kadar ABD sermaye sınıfının bu fonları, en uygun krediler değilse de IMF ve DB politikaları sayesinde diğer ülkelerden gelen artık değerin çoğu doğrudan ABD'ye gitmekterdir (McLaren ve Jaramillo, 2009, 92).

Amerikan sisteminin bir parçası olan küresel aktörlerin özellikle de IMF ve DB'nin insanlığın yararları yerine, gerçekte ABD'nin çıkarlarını gözettiği söylenebilir (Brzezinski, 2005, 48). Bu yeni sistem (1945-1963), 18 yıl içinde Batı ülkelerinin özellikle de ABD'nin daha önce görülmemiş büyüme oranlarını yakalamalarını sağlamış az gelişmiş ülkelerle aralarındaki gelişmişlik katsayısı daha da arttırdığı gözlenmiştir (Aron, 1995, 66).

Luzhkov'un (2003, 163) görüşüne göre de Dünya Bankası Grubu ve IMF, her ne kadar resmiyette "BM ailesi" kuruluşları olarak insanlığın ortak faydası için çalışmaları gerekirken, gerçekte aşırı liberal ekonomi fikirlerine sahip grupların güdümündedir. BM, bu kurumları bazı ülkelerin kontrolü altında değil de kendi yönetimi altında tutabilseydi ekonomik gelişimde, küresel boyutta önemli rol üstlenirdi. Böylece daha yararlı ve etkili bir BM sayesinde dünya ekonomisi ve finans sistemlerinin tüm insanlık için çalıştığı sağlanabilirdi.

Dünya Bankası'nın Kuruluşu

II. Dünya Savaşı'nın merkez üssü olması nedeniyle savaş sonrası daha da kötüleşen Avrupa ekonomisine karşılık ABD savaş boyunca yaptığı ihracatla altın stoklarını artırmış ve ekonomik bakımdan yardım yapabilecek düzeyi yakalamış tek devlet haline gelmişti. ABD, küresel düzeyde başta Avrupa olmak üzere finansal kaynaklara ihtiyaç duyan devletlere doğrudan yardım yapmak yerine kendisinin yönetimi altında yeralan mali kurumlar aracılığıyla destek vermeyi tercih etmiştir.

Günümüz ekonomik ve ticari ilişkilerde çok önemli yer tutan, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin sermaye, para ve kredi alanlarına giren her türlü iş ve işlemlerini yapan ekonomik birimler olan Bankalar faizli veya faizsiz mevduat toplayarak, özel ve tüzel kişiliklere bu mevduatı kredi olarak vererek, fatura tahsil ederek, sanayi kuruluşlarına ortak olarak, borsa faaliyetlerine fiilen katılarak kazanç elde etmeyi amaçlayan ticari kuruluşlardır (Eyüpgiller, 1986, 3). Bu anlamda DB, kuruluşu, çalışma

alanı ve şekli, sahiplik ve amaç bakımından yaygın olarak bilinen anlamda klasik bir banka değildir (WorldBank, 2011,3).

Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) küçük bir kasabası olan Bretton Woods'ta 1945 yılında yapılan toplantı sonucunda, Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası (IBRD), diğer adıyla Dünya Bankası kurulmuştur. Dünya Bankası 1946 yılında tam işlerlik, 1947 yılında ise Birleşmiş Milletlerin özerk uzman kuruluşlarından biri olma özelliği kazanmıştır. Bretton Woods'ta yapılan anlaşmada Dünya Bankası'nın görevi az gelişmiş ülkelerin kalkınma sorunları ile ilgilenmek olarak tasarlanmıştı (Hall, 2007). Hançerlioğlu'na göre ise (1997, 508) Dünya Bankası'nın gerçek amacı büyük emperyalist amaçlara aracı olmak ve geri bıraktırılmış ülkelere ağır koşullu borçlar vererek onları tekelci sermayeye bağımlı kılmaktır.

Dünya Bankası'na üye olan devletler aynı zamanda hissedar olurlar. Bir ülkenin sahip olduğu hisse sayısı kabaca ekonomisinin büyüklüğüne dayalıdır. ABD %16,41'lik oy hakkı ile en büyük hissedar konumundadır. ABD'yi Japonya (%7,87), Almanya (%4,49), İngiltere (%4,31) ve Fransa (%4,31) takip etmektedir. Kalan hisseler diğer üye devletler arasında paylaşılmaktadır. Hissedarlar bir Guvernörler Kurulu tarafından temsil edilmektedir. Genellikle Guvernörler üye ülkelerin Maliye Bakanı veya Kalkınma Bakanı olmaktadır. Guvernörler nihai karar verme yetkisine sahiptir ve yılda bir kez yıllık toplantılar sırasında toplanmaktadır (WB, 2011, 13).

Banka'da Guvernörler sadece yılda bir kez toplandığından dolayı, belirli görevleri Banka'da çalışmakta olan icra direktörleri'ne verirler. Her üye devlet bir icra direktörü ile temsil edilmektedir. En büyük beş hissedar (Fransa, Almanya, Japonya, İngiltere ve ABD) birer icra direktörü atarken, diğer ülkeler toplam 19 icra direktörü ile temsil edilmektedir. Direktörler kurulu 24 icra direktöründen oluşmaktadır. İcra direktörleri, kredilerin ve garantilerin, yeni politikaların, idari bütçenin, ülke destek stratejilerinin, borçlanma kararlarının ve finansal kararların onaylanması da dahil olmak üzere Banka işlerinin gözetilmesi amacıyla normal olarak haftada bir kez toplanmaktadır. Bu iki kesimde belirli zamanlarda yapılan toplantılarda aktif olarak çalıştıkları için genel yönetimden beş yıllık bir dönem (görev süresi yenilenebilir) için seçilen başkan sorumludur (WB, 2011, 13). DB'nin hisse vermeyi üye ülkelerin ekonomik büyüklüğüne ve oy dağılımını da hisse oranına bağlaması nedeniyle sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelerin sermaye ve dolayısıyla Banka'nın yönetiminde önemli bir yer tuttukları görülür. Bu nedenle açılan kredilerde bu ülkelerin ve özellikle ABD'nin büyük etkisi vardır. Dünya Bankası'nın kuruluş süreci, yönetimi, merkezi, en üst düzeydeki yöneticisinin atanma

şekli (Banka'nın kurulduğu tarihten bugüne kadar bütün başkanlarının Amerikan vatandaşı olması), sermaye yapısı ve oy dağılımı incelendiğinde, gelişmiş ülkelerin özellikle de ABD'nin yönetimde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Karluk, 1990, 186). Bu etkiye rağmen gelişmiş ülkelerin üye olmalarının temel amacı gelişmekte olan ülkelerde proje kapsamında yapılan ihalelere kendi şirketlerine katılma hakkını kazandırmasıdır. DB'ye üye olmadan bu ihalelere katılmak mümkün değildir (Ay, 2014, 47).

DB, Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (IBRD) olarak kurulmuş ancak daha sonra Ekonomist ve Washington Post gibi basın yayın organlarında Dünya Bankası ismi kullanılınca 1975 yılından itibaren IBRD ve IDA için resmi olarak kullanılmaya başlamıştır (WorldBank, 2007, 11). Dünya Bankası adının kullanılması Banka'nın uluslararası toplumun ortak varlığı olarak algılanmasına yol açarak bir yardım kuruluşu gibi sempatik görülmesini sağlamıştır. Fakat finansman yapısı, yönetim şekli, başkanın ülkesi ve göreve getirilişi DB'nin dünya ülkelerinin ortak bankası olmadığını aksine başta ABD ve sınırlı sayıda ülkenin egemen olduğu bir kuruluş olduğu ve ABD eski Savunma Bakanı olan McNamara (1968-81) ve savunma bakan yardımcısı olan Wolfowitz (2001-2005) gibi önceki kariyerleri bankacılık yerine savaş olan kişilerin başkan seçilmesi Banka'nın asıl fonksiyonun ABD'nin askeri, siyasi ve ekonomik çıkarları doğrultusunda kredileri ve ekonomik yardımları verdiği yönündeki iddialara güçlü kanıtlar olarak ileri sürülmektedir (Zabcı, 2009, 143).

Dünya Bankası'nın Temel Amaçları. Uluslararası ekonomik sistem serbest ticarete açık olduğunda kazananların güçlüler, kaybedenlerin zayıf ülkeler olacağı açıktır. Teknoloji ve sermaye yetersizliği, yetişmiş insan eksikliğ, siyasi ve idari istikrarsızlık altında az gelişmiş ülkelerin rekabet etmesi beklenmemektedir. Bu durumda varolan gelişmişlik farkının daha da açılacağı, sahip oldukları küçük üretim imkanlarınıda kaybeden bu ülke insanlarının yoksulluğun en ağır şekli ile karşı karşıya kalacağı bilinmektedir.

DB, küresel sistemin ortaya çıkardığı bu ağır koşullar nedeniyle günümüzde çalışmalarının ana odağını en yoksul insanlara ve en yoksul ülkelere yardım etmek olarak tanımlamaktadır (WB, 2011, 2).

Banka'nın amaçları, kuruluş ana sözleşmesi'nin birinci maddesine göre aşağıda özetlenmiştir (IBRD, 1989, Akt. Halisçelik, 2008, 27);

- Üye ülkelerin, savaşın oluşturduğu yıkıntıların düzeltilmesi de dahil olmak üzere, kalkınma ve yeniden yapılanma çabalarına, verimli sermaye yatırımları kanalıyla yardımcı olmak, gelişme yolundaki ülkelerin kaynaklarının ve verimli imkanlarının geliştirilmesini özendirmek,
- Özel yabancı yatırımları garanti vermek ya da kredi ye katılımda bulunmak yoluyla desteklemek; özel sermayenin yetersiz olduğu yerlerde kendi kaynaklarını kullanmak suretiyle destek sağlamak,
- Uluslararası ticareti geliştirmek ve ödemeler dengesi istikrarını sürdürebilmek için kalkınma amaçlı uluslararası yatırımlara özendirmek,
- Başka kanallardan sağlanan kredileri yeniden düzenlemek ya da garanti etmek suretiyle daha yararlı ve acil projelerde öncelikle kullanılmasını sağlamak,
- Savaş döneminden barış dönemine geçişte mümkün olan en uygun koşulların sağlanmasına yönelik uluslararası yatırımları yönetmektir.

Banka'nın kurumsal yapısına yakından bakıldığında; zaman içerisinde yeni amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirecek yeni kurumların oluşturulması ile Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası olarak ortaya çıkan bu yapının beş kuruluştan oluşan tek grup olarak örgütlendiği görülmektedir. Dünya Bankası Grubu olarak adlandırılan bu yapının ilk kuruluşu olarak 1945'te kurulan IBRD; Latin Amerika, Asya, Afrika ve Doğu Avrupa'daki orta gelirli ülkelere krediler ve kalkınma yardımı sağlamaktadır. İkinci olarak 1956 yılında kurulan Uluslararası Finans Kurumu (IFC), gelişmekte olan ülkelerde özel sektöre kredi açmak ve özel sektörün gelişmesini sağlamakla görevlidir. Üçüncü olarak 1960'ta kurulan Uluslararası Kalkınma Birliği (IDA); en yoksul ülkelere faizsiz kredi ve hibeler vererek yoksulluğu azaltmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir. Dördüncü olarak 1966'te kurulan Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıkları Çözüm Merkezi (ICSID); yabancı yatırımcılarla ile ev sahibi ülkeler arasında arabuluculuk ve hakemlik yaparak ihtilafların çözümü davalarına bakan organdır. Son olarak 1988'te kurulan Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (MIGA); ticari olmayan risklerin yol açtığı zararlara karşı yabancı yatırımcılara garantiler sağlayarak gelişmekte olan ülkelere yabancı yatırımları teşvik etmektir (WorldBank, 2011, 14-15).

Dünya Bankası'nın İşlevi. İletişim, tanıtım ve reklam faaliyetlerinde yoksulluğu ortadan kaldırmak için gelişmekte olan ülkelerin kalkınması için çalıştığını göstermeye yönelik etkileyici slogan, fotoğraf, broşür ve kitaplar ortaya koyarken süreç içerisinde

kurduğu IFC, MIGA ve ICSID gibi yeni kardeş kuruluşlarla DB başka işlevleri yerine getirmeye çalıştığı görülmektedir.

Söz konusu işlevler; (a) uluslararası şirketler için yeni yatırım alanları bulmak, (b) küresel düzeyde bilgi, düşünce ve politika üretmek ve (c) uluslararası fonlar için risksiz ve kârlı yeni yatırım alanları bulmak olarak ele alınacaktır.

a) Uluslararası şirketler için yeni yatırım alanları bulmak: Banka, 100'den fazla gelişmekte olan ülke ile ortaklaşa çalışarak pek çok farklı alanda faaliyet göstermektedir. Desteklediği projeler bu ülkelerin sağlık ve eğitimine yatırım yapmasına, yoksullukla mücadele etmesine, tarımsal üretimi arttırmasına, yollar ve limanlar inşa etmesine ve çevreyi korumasına destek olduğunu savunmaktadır. Bununla beraber DB, desteklediği diğer projeler ile savaşın yıktığı ülkeleri ve bölgeleri yeniden inşa etmeyi, temiz su gibi temel hizmetlerin sağlanmasını veya istihdam yaratan yatırımların özendirilmesini amaçladığını belirtmektedir (DB, 2012, 5).

Bu projeler kapsamında satın alınan mal ve hizmetler ile yapım işleri DB kredileri kapsamında satın alıma ilişkin esas ve usuller çerçevesinde yapılmaktadır. Bu kapsamda yeralan ve zorlayıcı koşul olmadığı zaman Banka'nın istediği ve en uygun gördüğü ihale şekli Uluslararası Rekabetçi İhale (ICB) yöntemidir. Bu yöntemde gelişmiş ülkelerin firmalarının katılımı için ihale duyurusu Banka tarafından UN Development Business online (UNDB online) ve Development Gateway's'de (kısaltması dg Market) yayınlanır (DB, 2004, 10-11).

Uluslararası şirketler, DB kredileri ile finanse edilen dünya çapındaki tüm projeler kapsamında yapılacak satın alma ihalelerinden bu şekilde haberdar olduklarından ihaleye girme fırsatı yakalamaktadırlar. DB Grubu kuruluşu olan MIGA'nın gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkabilecek savaş, ayaklanma, yağmalama gibi politik riskler için yatırım garantisi vermesi, uluslararası şirketlerin proje ihalelerine girmelerini teşvik etmektedir (WorldBank, 2007, 72). Dolayısıyla bu projeler; uluslararası şirketlerin karlı, risksiz ve güvenli yeni pazar ve piyasalar bulmasına imkân sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların sermayesi, uzmanlığı ve nitelikli eleman eksikliği ile kendilerini destekleyecek devletleri olmadıkları için bu kaynaklara sahip gelişmiş ülkelerin firmalarıyla rekabet etmeleri mümkün olamamaktadır. Diğer taraftan güçlü ve rekabet edebilecek Kamu İktisadi Kuruluşları ise DB satın alma esas ve usullerine göre çeşitli kısıtlamalara tabi tutulduklarından ihalelere girememektedirler (DB, 2004, 7).

Projelerin uygulanmasında önemli bir bütçe kalemini oluşturan teknik yardım söz konusu olduğunda da küresel şirketler, yerli şirketlere göre daha avantajlı konumdadırlar.

Bunun bir örneği olarak MEB, Yaygın Mesleki Eğitim Projesi kapsamında yapılan danışmanlık ihalesini 3.761.416 USD karşılığı kazanan İngiltere'nin SERCO firması verilebilir (MEB, 1999, 4). Bir diğer örnek ise Milli Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında alınan danışmanlık hizmetidir. Bu teknik hizmet ihalesi için ABD'nin Ohio State Üniversitesi Araştırma Vakfı ile 7.550.718 USD karşılığında sözleşme imzalanmıştır. (MEB, 1992, 3). Bir başka örnek de Karayolları İyileştirilmesi ve Trafik Güvenliği İyileştirilmesidir (KİTGİ). Bu proje kapsamında yapılan uluslararası mal alım ihalesinde Almanyalı HGFİA ile Finlandiyalı FİNNROAD firması kazanmıştır (Sayıştay, 1997). Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere DB kredileriyle uygulamaya konulan projeler kapsamında az gelişmiş ülkelerde yapılan baraj, karayolu, limanlar, havayolları, endüstri parkları gibi büyük işler genellikle uluslararası şirketler tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla projelerin kredileri az gelişmiş ülkelerin ekonomilerine girmediği gibi bu paralar ABD'yi terk etmez sadece DB'nin Washington'daki banka ofisinden New York, Houston ya da San Francisco'daki mühendislik firmalarına transfer edildiği ileri sürülmektedir (Perkins, 2004).

DB'nin bu çalışma biçimi ve kurallarının yoksul ülkelerin gelişme ve kalkınmalarında hiçbir yararı olmadığı gibi söz konusu ülkelerin daha da sömürülmesine ve geri kalmalarına yol açtığı ileri sürülmüştür (Çobanoğlu, 1991, 46). DB'nin kalkınma stratejileri, uzun süredir uygulanmasına rağmen sanayileşmiş ve az gelişmiş ülkeler arasındaki eşitsizlik giderek büyümüş ve zenginleri daha zengin, yoksulları da daha yoksul yaptığı görülmeye başlanmıştır (Başkaya, 1997, 334). Böylece yoksulluğun azaltılması için DB kaynaklarından kredi kullanan az gelişmiş ülkeler, bir ticari banka ile karşılaştırıldığında daha uzun geri ödeme vadelerine sahip olurlar ancak bu döngü nedeniyle üretim ve istihdam artışı olmadığı için kalkınamadıkları gibi anapara ve faiz ödemeleri sonucunda gelişme yerine gerilemeyle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir.

b) Uluslararası fonlar için risksiz ve karlı yeni yatırım alanları bulmak: DB, gelişmekte olan ülkelerde finanse ettiği projelerin parasının çoğunu, AAA dereceli kendi tahvilini satarak gelişmiş ülkelerin finans kurumları, emeklilik fonları ve merkez bankalarından yüksek kredi notundan dolayı düşük faizle sağladığını ve böylece gelişmekte olan ülkelere de düşük faizle borç verdiğini ileri sürmektedir (DB, 2012, 18). II. Dünya Savaşı'ndan sonra ABD başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde bulunan sermaye piyasaları daha fazla gelir elde etmek için fonlarını uluslararası alanda kullanmaya başlamışlardır. Savaşın galip ülkesi ve dış ticaret fazlası olan ABD, borç aranan tek semaye piyasasına sahipti. Fakat ABD dolarının değer kaybetmesi ve zamanla dış ticaret

açığı vermesi sonucunda 1960'lı yıllardan itibaren savaşın etkilerini üzerinden atmış ve ekonomilerini düzeltmiş Avrupa ülkeleri olan İngiltere ve Hollanda'da sermaye piyasaları gelişmiştir. Özellikle kısa vadede yüksek gelir elde etmek isteyen dolar sahipleri faizin sınırlı olduğu ABD'ye göre Avrupa piyasalarında daha elverişli fırsatlar bulduklarından buralara yatırımlar yapmaya başlamışlardır (Yüksel ve Rodoplu, 1980, 21).

Sermaye sahiplerinin ABD dışına yatırım yapabilmeleri için dünyanın her yerindeki riskler bildirecek, rehberlik yapacak ve anlaşmazlık durumunda çözüm geliştirebilecek bir kurumsal yapıya ihtiyaç duymaktaydılar. Özellikle emekli sandıkları bu konuda dev boyuttaki sermayelerinden dolayı çok dikkat çekici ve paradoksal bir olgu olmuşlardı ve fonlarını en iyi ve güvenli getiriler için kullanan yatırımcılar haline gelmişlerdi (Drucker, 1993, 114). Tüm amacı, yönetimindeki fonlara en kısa dönemde en yüksek rantı sağlamak olan fon yöneticisinin hiçbir ülkeye veya borsaya bağımlılığı yoktur. Portföy yöneticileri, yatırımları nereye yapacaklarına karar vermeden önce ekonomilerin temel göstergeleri, büyüme hızları, devletin vergi politikaları, para politikaları, faiz oranları, enflasyon oranları, siyasi riskleri, bütçe açıkları gibi yatırım kararlarında ağır basan faktörlere bakarlar. Ülkelerin ekonomik büyüme hızını mukayese eder, hangi ülkenin resesyonda olduğunu araştırır, ona göre satın almaya, beklemeye veya açığa satmaya karar verir (Erolgaç, 1993,181- 239).

Bu verilere sahip DB, az gelişmiş ülkelerdeki özel sektörün kuruluş yasasından dolayı kendisinden kredi alamaması nedeniyle 1956 yılında kendisine bağlı Uluslararası Finans Kurumunu (IFC) kurmuştur. IFC, uluslararası sermayenin fonlarını borçlanarak az gelişmiş ülkelerdeki özel sektör yatırımlarını finanse ettiği gibi yabancı bankaların, şirketlerin ve kredi kuruluşlarının kaynaklarını koordine ederek ve onlara gerekli garantileri sağlayarak bu ülkelerin özel sektörüne yatırım yapmalarını sağlar (WorldBank, 2007, 20-22). ABD devlet olarak artık Marshall yardımları gibi dışarıya sermaye ihraç etme gücüne sahip değil. Vietnam savaşından sonra kredi veren ülke olmaktan çıkmış borç alan ülke olmuştur ama çok uluslu şirketleri ve bankaları onun yerini alarak doğrudan ve dolaylı yatırımlar yoluyla sermaye ihracından büyük karlar elde etmektedirler (McLaren ve Jaramillo, 2009, 203). Dolayısıyla yabancı yatırım uzmanlarının gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasına katkıda bulunmak gibi bir öncelikleri yoktur. Global düzeyde fırsatları gözleyen yabancı sermaye, en yüksek getiriyi sağlayacak en risksiz yatırım fırsatını araştırmakta, kar etmesinden sonra da ilk tehlike sinyalinde de o yatırım alanını terk etmektedir (Erolgaç, 1993, 248).

DB, bu analizleri ve değerlendirmeleri yapabilecek bir kurum olduğu için uluslararası sermaye piyasası için önemli işleve sahip bir aktördür. 1970'lerden bu yana devam eden süreçte özellikle de finans sermayesi, hiçbir engel tanımadan sermaye arayışı olan ülke ve kuruluşlara rahatlıkla gidip gelmesi karlarını katlamasını sağlamıştır. Dünyada üretim faaliyetlerinden alınan kar azalırken bir ülkeden diğer ülkeye giden Euro/dolarlar, büyük kazançlar elde etmişlerdir. Sermaye sınıfının üretim yerine finansmandan kazanmak amacıyla fon ihracına girmesi, 1970'ler den 1980'lerin başına kadar "Üçüncü Dünya" ülkelerinin borç krizine girmesine yolaçmıştır (Cole, 2006, 35).

c) Küresel düzeyde bilgi, düşünce ve politika üretmek: DB, dünyanın dört bir yanına özellikle de az gelişmiş ülkeler için yaşamsal önem taşıyan proje temelli mali destek sağladığını öne sürmektedir. Bu nedenle dünyadaki ekonomik, sosyal, siyasal ve eğitim politikalarını kendi uzmanlarca ya da onların katılımı ile belirlenmesi gerektiğini, kredi almak isteyen ülkelere koşul olarak bildirmektedir. Hatta bazı durumlarda Banka bizzat uzmanları aracılığıyla proje hazırlatmakta ve kredi önerisinde bulunmaktadır. Finansmanı istenen yatırım projesi, DB tarafından ekonomik, teknik, idari, ticari, mali ve işletmecilik yönleriyle ayrıntılı bir şekilde incelenmeye ve değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu çalışmaları yapmak üzere, DB, 170 farklı ülkeden gelen yaklaşık onbinlerce kişiyi istihdam etmektedir; bunların arasında ekonomistler, eğitimciler, çevre bilimciler, finansal analistler, antropologlar, mühendisler ve başka birçok meslekten çalışanlar bulunmaktadır. Bu personelden 3.000'den fazla çalışan, dünyanın dört bir yanındaki 100'ün üzerinde ofiste çalıştırılmaktadır (WorldBank, 2012, 13).

Bu uzmanlar kredi verilen ülkeler için ekonomik, sosyal, siyasi politikalar oluşturmakla görevlidir. Dolayısıyla bu ülkelerin politikalarını kendi iradeleri ile belirlemelerine izin verilmemektedir. Üçüncü dünya kökenli uzmanların kendi ülkelerinin geleceğini düşünmek yerine Banka'nın politikalarını uygulamalarının sebebi danışmanlık yaparak bir haftada kazandıkları ücretin, yerel işlerde aylarca çalışarak kazandıklarından daha fazla olmasından kaynaklandığı öne sürülmektedir. Bu uzmanların mesleki kariyerleri Bankadaki ilişkiler sayesinde artarak kendi ülkelerinde üst pozisyonlara hızla yükselirler (Işıklı, 2002, 44).

DB, bu danışmanların yıllarca biriken kalkınma deneyimlerine analizlerine ve araştırmalarına dayanarak, kalkınma ekonomisi, yoksulluk, ticaret, küreselleşme ve çevre alanlarında dünyanın en büyük araştırma merkezlerinden biri haline gelmiştir. Ayrıca, her projenin, bir ülkenin önemli faktörlerini incelediği bir araştırma aşaması bulunuyor. Bu faktörler ekonomi ve ticaret beklentilerinden yoksulluk düzeylerine ve güvenlik ağlarının

çalışıp çalışmadığına kadar çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmalar sağlık, eğitim, beslenme, finansal hizmetler, adalet, hukuk ve çevre konularında Banka'nın danışmanlık hizmetlerini sağlayan uzmanlaşmış bölümlere sahip olmasını sağlamıştır (WorldBank, 2012, 17). Bu yönüyle Banka, para ve maliye politikaları gibi hassas konularda hükümetlerin politika geliştirme ve karar alma sürecinde danıştığı nesnel, yansız ve yetenekli bir uluslararası kuruluş olarak görülmesini sağlamıştır. Böylece kolektif yönlendirme ve denetim biçimleri ile kendi çalışma usulleri çerçevesinde ısrarlı yaklaşımın doğurduğu olumsuzluklar dikkate alınmamaktadır (Başkaya, 1997, 260).

DB, az gelişmiş ülkelerin bilgi kaynağı olmak için enstitü kurarak yerel araştırma kuruluşları ve akademik kuruluşlar ile eğitim ve bilgilendirme hizmetleri sunmaktadır. DB Enstitüsü ayrıca uluslararası kalkınma ile ilgili bilgi paylaşımı için veri tabanları ve ağlar geliştirmektedir (WorldBank, 2012, 17). Dünya Bankası politikalarını kolaylıkla uygulayabilmek için bu bilgilerden ve ağlarından ileri düzeyde yararlanmaktadır. Bilgi kaynağının hedefinde özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeleri almaktadır. Söz konusu ülkelerin alınan bilgileri sınıflandırılmakta, raporlanmakta ve yeni araştırmalar için kaynak haline getirerek düşünsel bir otorite ve referans oluşturma gayretine yönelmiştir.

Banka, kalkınma felsefesi ile oluşturduğu bilgi veya verileri de kullanarak kendisini doğrudan ilgilendirmeyen konularda bile gelişmekte olan ülkelerde; karar vericileri etkiliyen, politika oluşum ve karar alma süreçlerinin içinde bir şekilde yer almayı sağlamaktadır. Örneğin "İsveç hükümetinin 2000 yılında yaptığı bir çalışmada, Banka'nın kalkınma düşüncesinin ve yaklaşımının temel belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır. Banka'nın 1999 yılında 36 gelişmekte olan ülkenin 271 üst düzey karar alıcısı ile yaptığı görüşmelerden ulaştığı sonuçlara göre, bu kişilerin %84'ü Banka'nın analitik raporlarını kullanmaktadır. Böylece Banka'nın verdiği kredi ve mali yardımlara ilaveten teknik ve uzmanlık düzeyinde danışmanlık yapması borç alan ülkeleri daha bağımlı hale getirdiği ileri sürülmektedir (Çobanoğlu, 1991, 48,49).

Dünya Bankası'nın Politikaları. DB, dünyanın her yerinde yoksulluğu azaltmak için çalıştığını ileri sürmesine rağmen kuruluşunda şimdiye kadar bu alan da başarılı olduğuna dair bir savunu ortaya koymamıştır. Buna karşıt olarak, sahip olduğu donanımlı insan kaynağı ve küresel düzeyde elde ettiği bilgi gücü ile birçok alan ilgili karar

vericilere politika geliştirme ya da politika oluşturma süreçlerine katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir

Ekonomik fırsatlar yaratmak için büyümeyi destekleyerek yoksulların bu fırsatlardan yararlanmasını sağlamak için üye devlet hükümetlerinin, eğitim ve sağlık merkezlerine yatırım yapma, onlara su ve elektrik sağlama, hastalıklarla mücadele etme ve çevreyi koruma konusundaki politikalarla projelerini desteklediğini iddia etmektedir. Diğer taraftan DB geçen 60 yıllık süreçte, kalkınma çözümlerinin ülkelerin kendi koşullarına uygun olarak kendileri tarafından tasarlanması gerektiğini, tek bir çözümün herkese uymadığını öğrendiğini söylemektedir. Banka ekonomik ve sosyal kalkınmayı teşvik etmek için para ve bilginin bir bileşimini bir araya getirerek politika, program ve projeler hazırladığını ve bunların az gelişmiş ülkelerin uluslararası ölçekte kararlaştırılan Bin Yıl Kalkınma Hedefleri'ne ulaşmalarına yardımcı olduğunu dile getirmektedir (WorldBank, 2012, 4). DB, günümüzde her konu hakkında politika geliştiriyorsa da kuruluşundan itibaren üzerinde durduğu kalkınma politikası ile eğitim ve finansal politikası ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Dünya Bankası'nın Kalkınma Politikası. Kalkınma kavramı, tarihsel ve toplumsal değişim sürecinde farklı düşünürlere göre farklı anlam kazanan bir kavramdır. İktisatçılar, kalkınmayı sağlayacak temel unsurlar konusunda değişik görüşler ileri sürmüşlerdir. İktisadi anlamda kalkınma, sömürgeciliğin doğrudan biçiminin tasfiye sürecine girip, birçok yeni ülkenin siyasal bağımsızlığını kazandığı II. Dünya Savaşı sonrası küresel yeni düzende sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir.

Kalkınma, Adam Smith tarafından iş bölümüne bağlanmış, Malthus nüfus ve büyüme hızları arasındaki uyum üzerine, Ricardo ise azalan verimler ve üretim faktörleri arasında gelir dağılımı üzerine inşa etmiştir. Marx, tüketim malları yerine üretim malları sektörünün büyümeye etkisi üzerinde durmuş, Schumpeter ise yeniliklerin belirliyiciliğini dile getirmiştir (Ünsal, 2016, 76-77). Neoklasikler faktör verimliğine vurgu yaparken Lucas, eğitim yoluyla beşerî sermaye birikimi sonucunda sürdürülebilir büyüme gerçekleştiğini iddia etmektedir (Başer, 2022, 16- 22).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise Doğu ve Batı arasında ekonomi dahil her alandaki rekabet ve gelişmiş ülkeler ile diğer ülkelerdeki büyüme arasındaki fark kalkınma kavramını sürekli gündemde tutmuştur (Erkan,1994,13). İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda Avrupalı emperyalist ülkelerin Asya ve Afrika'daki

sömürgeleri, ABD'nin kendi çıkarı için teşvik etmesiyle siyasi bağımsızlıklarını kazanarak BM tarafından kabul edilen devletler olarak sistem de yeralmaya başlayınca bu yoksul ülkelerin kalkınması için yeni söylem ve kavramlar ile sömürge gibi olumsuz nitelendirmeler yerine "az gelişmiş", "gelişmekte olan" gibi daha olumlu tanımlamalar kullanılmaya başlanmıştır (Yenal, 2010, 15).

Az gelişmiş ülkeler kalkınma yarışına katılmakta geciktikleri için söz konusu ülkeleri bu yarışa sokup gecikmeyi telafi etmek için yatırım yapacak sermaye bulmaları öncelikli bir görev olarak gösterilmiştir. Bu durum yabancı sermaye yatırımlarının az gelişmiş ülkelere kaydırılmasını sağlamakla beraber kar transferleri, kredilerin faizi, alınacak ürünlerin verilen yardımlarla karşılanmasının şart koşulması, kritik teknolojilerin tekel fiyatlarında satılması yeni sömürgeciliği doğurmuştur (Kazgan, 1984, 419). Wallerstein tarafından da belirtildiği üzere (2004, 249) bağımsızlığını yeni kazanmış ülkeler kalkınmacılık söylemini hemen benimsemeye başlamışlardır. Bu ülkelerde iktidara gelen/getirilen hükümetler, ulusal kalkınmaya adanmış bir rejim kurmak ve sonra da doğru politikaları uygulamakla ulusal kalkınmanın mümkün olacağı teorik varsayımına inandırılmışlardır.

Gelişmiş ülkelerin sömürgesi olan ve II. Dünya Savaşı'ndan sonra bağımsızlığını kazanan ülkelerin kalkınmaları için birçok yeni kurumlar oluşturulmuştur (MEB EARGED, 2009, 6). Bu kuruluşlar tarafından geliştirilen kalkınma projeleri, emperyalist ülkelerle üçüncü dünya ülkeleri arasındaki eşitsizlik ilişkilerini yeni bir görüntü altında sürdürmeye hizmet ettiği ileri sürülmeye başlanmıştır. Bu ülkeleri savaş sonrası yeniden yapılandırılan dünya düzeninin yörüngesine yerleştirmek için oluşturulan küresel aktörler işlevselleştirilmiş ve öne çıkarılmıştır. Bu aktörlerden DB ve IMF, 1950'lere kadar savaştan yıkılmış ve çökmüş, Avrupa'nın yeniden yapılandırılması yönünde finansman sağlarken, bu tarihten itibaren siyasi bağımsızlıklarına kavuşan ama iktisadi olarak bağımlı az gelişmiş ülkeler üzerinde odaklanmaya başlamışlardır (Zabcı, 2002, 154).

Ancak DB'nin kalkınmacı söylemine rağmen 1960'ların sonlarına gelindiğinde, uygulanan politikalar nedeniyle Başkaya'nın (1997, 334) da belirttiği üzere sanayileşmiş ve az gelişmiş ülkeler arasındaki eşitsizlik giderek büyümüş, geri planında mukayeseli üstünlükler teorisinin bulunduğu "kalkınma stratejileri", zenginleri daha zengin, yoksulları da daha yoksul yapmıştı. Bu dönemde DB en yoksul ülkelere faizsiz krediler ve hibeler vererek yoksulluğu azaltmaya yönelik çalışmalar yapmak üzere bünyesinde Uluslararası Kalkınma Birliği'ni (IDA) kurmasına rağmen 'az gelişmiş' ülkeler lehine sonuç değişmemiştir. Bu başarısızlıktan sonra az gelişmiş ülkelere kaynak aktarılması ve

bu fonların yerinde kullanılması hakkında kendilerine rapor sunmak üzere 1974 yılında DB ve IMF tarafından ortak olarak 'Kalkınma Komitesi' kurulmuştur. Her yıl iki kez toplantı yapmak gibi göstermelik bir faaliyetin ötesine geçemeyen bu komitede etkisiz kalmıştır (Ay, 2014, 46).

1960'larda klasik sömürgeci yaklaşımdan kurtulan Afrika ülkelerinden eski koloni güçleri çekilmiş ama uzun süren sömürüden dolayı finansal kaynaklara sahip olmadıkları için mali destek sağlamak amacıyla birçoğu IMF ve Dünya Bankası'na başvurmuştur. Fakat başvuran bu ülkeler, bu kurumlar tarafından dayatılan politikalar sonucunda ekonomileri daha da gerilemiş olduklarından borç yükü gerekçesiyle eski sömürgecileriyle tekrar baş başa kalmışlardır (Toussaint-Millet, 2008, 110-111). Bu ülkeleri bağımlı kılan onların döviz ihtiyaçları olmuştur. Sanayileşmeleri için gereken teknoloji, ara malı ve bazı ham maddeler çok uluslu şirketlerden satın alındığı ve üretilen mallar da iç pazarda satıldığı için döviz açığı sürekli büyümüş ithalat için gerekli döviz, geleneksel tarım ürünlerinin ihracıyla sağlanamadığı için de borçlanmak zorunlu hale gelmiştir. Bu döngü değiştirilemediği için dış borçlar artmış ve ödenemez duruma gelince mali bağımlılığın artmasıyla, ekonomi politikalarının belirlenmesi ve yönetiminde IMF, Dünya Bankası gibi kuruluşların etkisi artmıştır (Başkaya, 1997).

Böylece On dokuzuncu yüzyılda ve yirminci yüzyılın ilk on yıllarında borçlandırma, az gelişmiş ülkeleri kapitalizme bağımlı kılmanın bir aracı iken İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kurulan milli devletlerin ortaya çıkmasıyla borçlandırma, bu ülkelerin kapitalizmden kopmalarını önlemenin bir aracı haline getirilmiş (Çobanoğlu, 1991, 29) ve bunun yanında ulus-devletlerin, IMF, Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü vb. uluslararası kuruluşlar tarafından etki altına alınmaya çalışıldığı iddia edilmiştir (Acar ve Özgür, 2003, 361).

Freire, bağımsızlığını kazanan az gelişmiş bu ülkelerde sömürgeciliğin hemen bitmediğini zihinlerdeki yanlış anlamaları ve davranışlardaki olumsuzlukların baskı yıllarında kendilerine dayatıldığını böylece bir ideoloji biçimi olarak zihinlerinde sıkıca yerleşip kökleştiğini bu ülkelere yaptığı ziyaretlerde gözlemlemiştir (Mayo, 2011, 122). Dolayısıyla kalkınma, DB'nin finansman sağladığı projelerle kısa sürede gerçekleşecek bir hedef olmadığı, bir ülkenin eğitim, kültür, siyaset, sosyal yapısı ve değerlerin de köklü dönüşüm yapılmadan yani zihniyet değişimi sağlamadan ekonomik kalkınmanın da gerçekleşmeyeceği ileri sürülmüştür (Aren, 1992, 245).

1970'li yılların sonlarından itibaren IMF ve DB, 1945 sonrasının "kalkınma esaslı" politikalarını terk ederek 'az gelişmiş' ülkeleri yeni politikalara yönlendirmeye başlanmış,

daha önce ithal ikameci ve devletin doğrudan müdahalesiyle gerçekleştirilen sanayileşme, tarım ve bölüşüm sistemi tasfiye edilmeye çalışılmıştır (Ekzen, 2009, 106). Bu yeni hedefleri gerçekleştirmek amacıyla 1980'lere gelindiğinde "İstikrar ve yapısal uyum" programı uygulamaya konulmuştur (Danaher, 2005, 16). 1990'larda, IMF ile yapısal uyum programlarını başlatan DB, 30 yıllık kalkınma ekonomisinin klasik yaklaşımını terk etmiştir. Türkiye, bu program kapsamında kredi alan ilk ülkelerden biridir (Ekzen, 2009, 97).

Bu program; "devletin sağlık, eğitim ve refah harcamalarını azaltması; devlet varlıklarının özelleştirilmesi, yabancı yatırımlar üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması, ücretlerin düşürülmesi ve emeği koruyucu politikalardan adım adım vazgeçilmesi gibi unsurları içermekteydi. Ekzen'in belirttiği üzere (2009, 101) 1980'li yıllarda uygulamaya konulan ve Güney Kore, Türkiye, Filipinler ile Kenya, Senegal, Malavi, Mauritius gibi Afrika ülkelerinde uygulanan ve Güney Kore ile Türkiye'nin başarılı örnek olarak gösterildiği yapısal uyum kredileri (SAL) olarak adlandırılan programın önemli sonuçlardan birisi; "yapısal uyum kredilerinin DB için önemli politika önlem ve reformlarını saptama ve uygulama açısından çok yararlı bir yöntem oluşturduğunun ortaya çıkması" olarak ileri sürülmüştür.

Banka'nın uygulamış olduğu yapısal uyum programlarının siyasi ve ekonomik maliyeti genellikle üçüncü dünya ülkelerine fatura edilmiştir. "1980'lerin başlangıcında Üçüncü Dünya'nın borcu 785 milyar dolarken bu miktar 1993'te 1,5 trilyon dolara yükselmiştir. Afrika'daki 47 Ülkenin üçte biri yapısal uyum programına tabii kılınmış ve bu ülkelerin dış borç oranı gayri safi milli hâsılalarının %110'u oranına çıkmıştır. DB ve IMF'nin verdiği yapısal uyum kredileri, bu ülkelerin Batı'daki ticari bankalara doğrudan faiz ödemeleri olarak geri gitmiş, Üçüncü Dünya'dan ticari bankalara net kaynak transferi, 1984 ve 1990 yılları arasında 178 milyar USD dolarına çıkmıştır (Bello ve Cunningham, 2001). II. Dünya Savaşı sonrasının oldukça uzun genişleme (refah) döneminde bile, gelişmiş ve az gelişmiş ülkeler arasındaki "zenginlik farkı" hızla açılarak 1980 sonlarına doğru vahim bir hal almıştır (Başkaya,1997, 325). Bunun için Banka, özellikle 90'lı yıllardan sonra yoksullukla mücadele söylemini kullanmaya başlamış ve misyonunu "sürdürülebilir kalkınma ve insana yatırım yoluyla yoksulluğun azaltılması ve yaşam standartlarının yükseltilmesinde yardımcı olmak" şeklinde tanımlanmıştır (World Bank,1996, 2).

Yapısal uyum programlarının uygulamaya konulmasıyla her şeyi serbest piyasaya bırakan Banka, çevre sorunları ve toplumsal cinsiyet gibi bazı sosyo-politik konuları yeni

kalkınma söyleminin kapsamına almıştır (Zabcı, 2002, 154). Kalkınmacı söylemi oluşturmak üzere kurulan en önemli aktörlerden biri olan DB, kalkınmayı sağlık ve eğitim alanındaki ilerlemeden kadınların işgücüne katılımı toplumsal cinsiyet farklılıklarıyla mücadeleden istihdam becerilerinin geliştirilmesi ve kadın siyasetçiler için politik kurumların gelişimine kadar çok boyutlu bir süreç olarak ele alarak ülkelerin bu alanlarına müdahale edebilecek alanlar belirlemiş söz konusu bu alanlar da politikalarını gerçekleştirebilmek adına "kamu müdahalesini hayati önemde görmesine rağmen'' özel sektör ve STÖ ile akademik kurumların da kalkınma için gerekli ve önemli olduğunu ileri sürmektedir (DB, 2002,54).

Bu süreç sonunda ortaya çıkan olumsuz tablonun sebebi: az gelişmiş ülkelerin ekonomik kalkınmasının gelişmiş kapitalist ülkelerin egemen çıkarlarına kesinlikle ve temelinden ters düşmesinden kaynaklanmıştır. Bu karşı koyuş, ekonomisini yabancı bağımlılıktan kurtarmak ve bağımsız bir kalkınma yolu tutturmak isteyen az gelişmiş ülkenin, yönetim düzeni ne olursa olsun engellenmesine yol açmıştır (Baran, 1974, 85).

Arslan'ın (1989, 148) belirttiği üzere eğer bir ülkeye kalkınma yardımı yapılıyorsa, sömürü dengesinin bozulmaması için ya o ülkeye satılacak bir mal ya da o ülkeden yok pahasına alınacak ürün vardır. Bu yardımlar şartlı verilmekte ülkenin kendi ihtiyaçları için kullanılmasına izin verilmemekte kullanma yerini yine güçlü ülkeler belirlemektedir.

Dünya Bankası'nın Finansman Politikası. Dünya Bankası finansman politikası klasik bankaların uygulamalarından çok farklıdır. Bankalar verdikleri kredilerin geri dönüşünü sağlamak için şartlar öne sürerler ve güvenceler isterler. Ancak süreç içerisinde herhangi bir müdahalede bulunmaz ve teknik destek kapsamında projelerin her aşamasını gözetleme ve denetleme yaklaşımında bulunmazlar

DB gibi kalkınma bankaları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde yatırım sermayesi açığını gidermek ve teknik yardım sağlamak yoluyla, endüstriyel gelişmeyi hızlandırmak amacını güden finansal kurumlar olarak özel ve kamu sermayeli olarak birçok ülke ve bölgede çalışmaktadırlar (Akgüç, 1992, 8). Bu bankalar DB gibi müdahaleci ve merkeziyetçi bir tarzda finansman sağlamamaktadırlar. Dünya Bankası diğer mali kurumlardan farklı olarak kredi kullandırdıktan sonra projenin kendi esas ve usulleri doğrultusunda uygulanmasını şart koyar. Bir taraftan borç verdiği ülkelerden, faizleri ile

alacaklarını gününde tahsil etmesinin yanısıra yaptığı müdahalelerle borçlu ülkelerin politikalarını şekillendirmeye çalışmaktadır.

Dünya Bankası, hedef kitlesinde olan ülke ya da kuruluşlara çeşitli finansman kaynakları kullanmaktadır. Üyelerine kredi verirken kullandırdığı başlıca beş kaynak ise a) üye ülkelerin banka sermayesine iştirakleri (sermayeye katılım), b) sermaye piyasalarından yapılan borçlanmalar, c) alınan borçların geri ödenmesi (kredilerin geri dönüşü), d) menkul kıymet satışı ve e) muhtelif gelirler olarak (yatırım ve alacakların faizi) (Karluk, 1990, 188) sayılmaktadır.

Dünya Bankası'nın, Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (IBRD) ve Uluslararası Kalkınma Birliği (IDA) olmak üzere kredi veren iki ana bölümü vardır. Bu bölümlerden IBRD'nin orta gelirli ülkelere reformlarını ve kamu hizmetlerini desteklemek için ihtiyaç duydukları kaynakları sunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri, yaşam standartlarını iyileştirmek üzere yoksulluğun azaltılması, sosyal hizmetlerin sunulması, çevrenin korunması ve ekonomik büyüme üzerinde odaklanan özel programlar için DB'den borçlanırlar. DB'nin diğer finansman bölümü olan IDA ise dünyanın en yoksul ülkelerine, faizsiz ve ilk 10 yılı geri ödemesiz olmak üzere 30-40 yıl vadeli krediler ve hibeler sağlayarak bir anlamda küresel ekonomik sistemin yarattığı yoksulluğu azaltmalarına yardımcı olur. Bu yoksul ülkeler mali kapasite bakımından IBRD'den veya diğer ticari piyasalardan kredi kullanma yeterliliğine sahip değildirler. Banka elde ettiği finansmanı IBRD kredileri, IDA kredileri, trust fonu bağışları, proje finansmanı, garantiler ve yatırımlara aktardığını belirterek başlıca görevinin parasını gelişmekte olan ülkelere fayda sağlayacak şekillerde kullandırmak olduğunu ve bu fonları sıfır ya da düşük faiz oranları ile veya uluslararası piyasalara erişimi olmayan ülkelere bağış olarak sağladığını; üye ülkelerin de kendisinden ekonomik araştırma, politika tavsiyeleri ve kalkınma projelerinin tasarlanması ile yürütülmesinde teknik yardım aldıklarını aktarmaktadır (DB, 2011, 20).

Bir ülkeden bir diğerine (iki taraflı) yapılan doğrudan yardımlar çoğunlukla siyasi ittifaklar temelinde gerçekleştiğinden yardımı alan ülkenin üretici kapasitesine büyük katkıları olmayan ve onu belirli politik yönlendirmelere götüren projelerde harcanır. Bu mekanizma DB ve IMF gibi uluslararası kurumlar üzerinden işlemektedir. Dolayısıyla sisteme girecek bir ülkenin öncelikle çeşitli uluslararası kurumlar eliyle kanalize edilen mali kaynaklardan yararlanmak için çok taraflı yardımı tercih etmek yönünde bir eğilim hatta mecburiyeti vardır. DB'ye üye olan ülkeler ekonomik önemine veya büyüklüğüne bağlı olarak DB sermayesine belirli bir miktar ile katılır. Banka'nın kaynağı temelde bu

sermayeden oluşur. Sermayesine ve ününe güvenen DB, dünyanın mali piyasalarından rekabetçi ortamda belirlenen faiz oranları üzerinden uzun vadeli kredi alır. Elde edilen bu fonlar daha sonraları kalkınma projeleri olarak üye ülkelere borç olarak verilir. DB vermiş olduğu borç ile kendi politikalarının hayata geçmesini sağlamak için üyelerinde kendisine sunulan her projeyi inceden inceye değerlendirir. Değerlendirmeler çok sıkı kurallara tabi olarak işler. Bununla beraber DB bir projeyi kabul ettiğinde işin tamamlanabilmesini sağlamak üzere proje faaliyetlerine yakından gözcülük eder. DB'nin sıkı takip, yönlendirme, değerlendirme ve kısıtlamaları bazı ülkeler için bıktırıcı boyutlara varsa da yine DB aracılığıyla küresel mali kaynaklardan yardım sağlamak bu ülkeler için iki bakımdan önem taşımaktadır. Birincisi bu kadar düşük faiz oranıyla bu parayı tek başlarına bulmaları olanaklı değildir. İkincisi, Banka hem ülke dışı hem de içi kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını temin eder. Mevcut sistem içinde ancak bu yolla yoksul ülkelerdeki yaşam standardının iyileştirebileceği ve bu şekilde başarılı bir kalkınmanın sağlanabileceği kanaati yaygındır (Lobley, 1995, 252).

DB, üye ülkelerin Banka'nın uzman kadrolarının teknik desteği ile kendi programlarını tasarladıklarını fakat tasarlanan programların yoksulluğu azaltmak ve sosyal hizmetleri sağlamak gibi "kalkınmaya" (gelişmeye) özgü hedefleri olması gerektiğini belirtmektedir. DB "gelişmekte olan" bir ülkeye sağlanabilen finans türünü ihtiyaç düzeyine dayandırarak belirli koşullara bağlamaktadır. Gelişmekte olan bir ülkeye sağlanabilen finans türü ihtiyaç düzeyine bağlıdır. IBRD'den kredi alan ülkeler genellikle, kişi başına gelirin yılda 5.445 ABD dolarının altında olduğu, orta gelir düzeyindeki ülkelerdir. DB günde 1 ABD dolarının altında para ile yaşamını sürdüren, dünyanın en yoksul insanlarının %75'inin yaşamakta olduğu ülkelerin sadece özel piyasalardan elverişsiz faizlerle kredi bulabildiklerini; kendisinin ise krediyi program veya yatırım projeleriyle IBRD üzerinden bu ülkelere daha iyi şartlarda ve daha uzun geri ödeme sürelerinde sunduğunu dile getirmektedir (DB, 2011, 20).

DB, bünyesindeki diğer yapılar olan IFC ve MIGA'yı oluşturarak, gelişmekte olan ülkeler için daha adil koşullar yaratmaya çalıştığını ileri sürmektedir (DB, 2011, 20). Bu yapılardan IFC'nin gelişmekte olan ülkelerde özel yatırımcıları çekmek için bir özel şirkette azınlık hissesi aldığını özel sektör ile çalıştığını; MIGA ise yatırımcı ve kredi verenlere, gelişmekte olan ülkelerde finansal ve siyasal risklere karşı garanti sağladığını, savaş ve iç kargaşa gibi ticari olmayan risklere karşı sigorta koruması sunduğunu bildirmektedir. DB bir yandan çeşitli sektörlerde ekonomik ve sosyal kalkınma projelerine destek olarak, mallar, işler ve hizmetler için yatırım kredileri verirken diğer

yandan da politika ve kurumsal reformları destekleyen ayarlama kredileri verdiğini dile getirmektedir (DB, 2011, 21).

DB kredi vermeden önce kredi müzakereleri yapmaktadır. Fakat kredi anlaşmaları kredi müzakereleri sırasında, proje ya da programın kalkınma hedefi, çıktılar, (projenin başarısını ve etkilerini ölçmek için) performans göstergeleri ve tümünü uygulama planı üzerinden yapılmaktadır. DB 1980'lerden itibaren borç verme araçlarında değişiklik yaparak kredilerini yatırım (proje) ve 'uyumlulaştırma' şeklinde vermektedir. DB kredileri onayladığında ve kredi efektif olduğunda, borçlu ile anlaşmaya vardığı şartlara göre proje ya da programı uygulamaya koyabilmektedir. Banka her kredinin nasıl kullanıldığını izler ve sonuçları değerlendirir. Tüm krediler DB'nin operasyonel politikalarına tabidir ve bu politikalar Banka'nın fon sağladığı operasyonların ekonomik, finansal, sosyal ve çevresel olarak iyi ve güvenilir olmasını sağlamaktadır. Dünya Bankası'ndan kredi alan bir projenin hazırlanması, bir üye ülkenin veya ilgili kuruluşun teknik ve mali kapasitesinin ötesinde olabilir. Bir üye devlet, bankaya sunulan bir yatırım projesinin hazırlanması için banka desteği talep edebilir. Banka'nın bu talebi karşılaması sayesinde, projeyi uygulayan üye devlet söz konusu projenin hazırlanması için avans finansmanı alabilir (DB, 2011, 22).

DB'nin finanse ettiği yatırım kredilerinin bazı temel özelliklere sahip olması gerekir (World Bank, 2001ve Tünsoy, 2005, Akt. Halisçelik, 2008, 51):

- DB politikaları gereği proje kredisini ekonomik olarak gelişmiş olan ülkelere değil öncelikle gelişmekte olan ülkelere verir,
- DB borcunu geri ödeyebilen ülkelere sağladığı kredinin, sadece yatırım projelerinin finansmanı için kullandırılmasını istemektedir,
- DB yatırım kredisini eğitim, sağlık, ulaştırma ve ticaret gibi sektörlere verebildiği gibi aynı anda birden çok sektöre de verebilir,
- DB verdiği yatırım kredisiyle gelişmekte olan ülkelerin eğitim kalitesini artırmasını, alt yapı yatırımlarını desteklemesini, sanayilerini geliştirmesini ve sağlık hizmetlerini iyileştirmesini desteklemektedir,
- DB finanse ettiği projenin ekonomik, teknik ve mali yönden yeterli olmasını ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunmasını istemek gibi özellikler yer almaktadır.

Banka yatırım (proje) kredisini ya ülke hükümetine doğrudan ya da ülke hükümetinin garantisi altında çeşitli kurum ve/veya kuruluşlarına verir. DB yatırım

kredisinin tamamını finanse etmez. Bu uygulamanın temel amacı ödenmesi gereken vergi, harç vb. giderlerin Banka kaynaklarından değil de üye ülkenin kaynaklarından karşılanmasını sağlayarak ülkenin projeyi sahiplenmesini sağlamaktır. Projenin eksik kalan finansmanı ya projenin uygulayıcısı olan ülkenin iç kaynaklarından ya da diğer dış kaynaklardan sağlanması gerekir (Eğilmez, 1996, Akt. Halisçelik, 2008, 52).

Dünya Bankası yatırım (proje) kredisinde üç taraf ve taraflar arasında üç anlaşma imzalanmaktadır. Taraf DB, üye ülke ve krediyi kullanacak olan kurumdur. Borçlu kuruluş DB'ye karşı borçlu, üye ülke ise borçlu kuruluşa garantör olur. Aşağıda örnekte görüldüğü gibi; Birinci anlaşma DB ile üye ülke (Türkiye'de Hazine Müsteşarlığı) arasında olan Garanti Anlaşmasıdır. İkincisi DB ile borçlu kuruluş arasında olan proje anlaşmasıdır. Üçüncüsü ise üye ülke ile ile borçlu kuruluş arasında yapılan garantörlük protokolüdür. Burada DB finansör, üye ülke garantör ve kuruluş ise borçludur (Şekil 1).



Şekil 1. Dünya Bankası Kredi Gerçekleşme Süreci
Kaynak. Halisçelik, 2008, 52

Şekil 1'de görüldüğü gibi projenin yürütücüsü kuruluş, DB'ye karşı kredinin borçlusu durumundadır fakat kredinin geri ödenmesinde Banka'nın muhatabı garantör konumundaki üye ülkedir. Tüm bu ilişki tanımları, görev ve sorumlulukları taraf yükümlülükleri taraflar arasında yapılan (ikili) anlaşmalarla düzenlenir. Projeyi yapılan anlaşma çerçevesinde uygulamakla sorumlu olan kuruluşun kredi borcunu, DB'ye

ödemeyi garanti altına alan üye ülkedir. Türkiye'de üye ülke adına mali ajan olarak Hazine Müsteşarlığı görev yapar.

DB (World Bank, 2011, 10), üye ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasının teşvik edilmesine yönelik reform, strateji ve uygulama politikaları ile doğrudan ilgili kurumlarına kapasitelerini güçlendirmeleri için üye ülkelere kullandırdığı projeler (Teknik Yardım Kredileri Technical Assistance Loan-TAL) ile kamu sektörü reformu kapasitesinin güçlendirilmesine de katkıda bulunduğunu iddia etmektedir. Proje ve program yardımları; belirli bir projenin gerçekleştirilmesi amacıyla sağlanan yardımlara proje kredisi (project credit) adı verilir. Bu tür krediler, hangi proje için verilmişse yalnız o projenin finansmanından kullanılabilir. Proje yardımları bazen, projeyle ilgili ithal edilecek yabancı mal ve hizmetler yanında, ulusal para cinsinden yapılacak harcamaların finansmanını da kapsayabilir (Seyidoğlu, 1990, 503). Özellikle 1980'li yıllardan itibaren bu bankaların yüksek oranlarda kredilerle borçlu ülkelere dayattığı yapısal uyum programları, neo-liberal politikaların uygulanması için bir zemin oluşturmuştur. 1980'li yıllarda ülkemizde uygulamaya konulan neo-liberal politikalar, devletin iktisadi yaşama müdahalesini sınırlayan, sosyal devlet anlayışını yok eden, fırsat eşitliğini ortadan kaldıran yeni bir anlayışı egemen kılmayı amaçlamıştır. Sermayenin sınırsız yayılmacılığı ile karakterize olan neo-liberalizm, eğitim-öğretim sistemlerini küresel bir kuşatma altına almayı amaçlamış ve bu amaç için proje bazlı finans yardım programları geliştirmiştir. Böylece bu projeler kapsamında, Dünya Bankası ülkelere piyasalarını çok uluslu şirketlere açmaları, kamu kuruluşları ile çalışmamaları, özelleştirme yapmaları konusunda kendi kurallarını dayatmıştır. Bugün yaşanan ekonomik sorunlardan eğitim sorunlarına kadar pek çok sorun bu yönlendirmelerin sonucu olarak görülebilir.

DB dünyadaki ekonomik, sosyal, siyasal ve eğitim politikalarının kendi uzmanlarınca ya da onların katılımı ile belirlenmesi gerektiğini, kredi almak isteyen ülkelere koşul olarak bildirmektedir. Dolayısıyla diğer gelişmekte olan ülkeler gibi Türkiye'de de özellikle 1980'den sonra eğitim politikalarının oluşturulmasında etkili bir aktör olarak yer almaya çalışmış ve bunda da başarılı olmuştur. DB finanse ettiği projeleri iyi belgelendirilen bir proje döngüsüne göre başlatılır ve denetler. Bütün bu süreçler uzmanlık gerektirdiğinden DB yaptığı projeler kapsamında aralarında ekonomistler, eğitimciler, çevre bilimciler, mali analistler, antropologlar, mühendisler ve diğer mesleklerden oluşan binlerce kalkınma uzmanını çalıştırır.

DB bünyesinde çalıştırılan uzmanlar, kredi verilen ülkeler için proje, plan, program oluşturmak ve politikalar için de öneride bulunurlar. Dolayısıyla çalışma

kapsamındaki ülkelerin kendi iradeleri ile politika belirlemelerine müdahalede bulunulmuş oluyor. Banka kredi verdiği ülkelerin politik kararlarındaki etkisini daha da artırmak için ustaca taktikleri ile çoğu zaman kendisini uluslararası bir yardım kuruluşu olarak gösterip projelerini finanse etmektedir. Bu açıdan bakıldığında DB'nin en çok kredi verdiği ülkenin en çok yönlendirilen ülke olduğu sonucuna varılabilir.

Banka'nın bir projeye bağlı olarak verdiği kredileri proje süreçleri bakımından değerlendirebilmek için projenin nasıl tanımlandığı ve hangi koşullarla sınırlandığı önem taşımaktadır. Proje, belli bir hedefi, belli bir zaman ve bütçe ile çözme (MEB, Proje Hazırlama Rehberi, 2011) olarak tanımlanmaktadır. Teknik bir alan olan proje kendi özelinde detaylı faaliyetlere sahip olmakla birlikte bütün projelerin taşıması gereken teknik özellikler de vardır. Bunlar şöyle sayılabilir (Yamak, 1994, 260):

- Her projenin bir başlangıç ve sonu bulunur,
- Proje faaliyetlerden oluşur,
- Faaliyet; proje içinde yer alan ve birbirini izleyen işlemlerin her birine verilen addır,
- Faaliyet zaman içinde belli bir süreyi kapsar,
- Her faaliyetin başlangıç ve bitiş noktaları proje ağının düğüm noktalarıdır. Düğüm noktalarında olaylar yer alır,
- Olay zaman içinde bir noktada aniden gerçekleşir. Bu nedenle süresi "sıfır" dır,
- Faaliyetler belli bir sırayı izlerler ve
- Faaliyetlerin sırasını, teknolojik gereksinimler (=öncelikler) belirler.

Projelerle yönetim özellikle 1930'lu yıllarda ABD'de başlamıştır. Bugünkü anlamıyla proje analizi ve uygulamaları bir planlama tekniği olarak gelişmekte olan ülkelerde ilk kez Birleşmiş Milletler ve DB gibi uluslararası kuruluşlar tarafından başlatılmıştır (Yılmaz ve Akça, 2002, Akt. Halisçelik, 2008, 80). DB çeşitli alanlarda ve üyesi olan ülkelerde her yıl 20 Milyar ABD doları tutarında kredi sağlamaktadır. Banka'nın üyesi olan ülkelere uzun yıllar değişik konularda ve büyük finansmanlı proje tabanlı kredi sağlaması ve bu projeleri yürütmesi ciddi bir proje deneyimine sahip olmasını sağlamıştır. Banka bu konuda uzmanlaşmıştır. Banka uygulamalardan elde ettiği pratik bilgilerle kendisini sürekli güncelleyip geliştirmektedir (Halisçelik, 2008, 80).

Proje döngüsü projelerin planlama ve analizlerle sınırlandırılmaması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım projelerin süreç ve metotla sınırlandırılmaması ile aşamalı olarak ele alınmasını gerektirmiştir. Böylece projelerin tüm aşamalarını içeren Proje Döngüsü Yönetimi (PCM-Project Cycle Management) kavramı geliştirilmiştir. Proje döngüsü ilk olarak dört aşamalı ve DB için Baum tarafından 1970'lerde geliştirilmiştir. Geliştirilen söz konusu aşamaların birincisi Projenin oluşturulması, ikincisi projenin hazırlanması, üçüncüsü projenin analizi ve dördüncüsü ise projenin uygulanmasıdır. Uygulama içinde gelişmeler olmuş ve 1980'lere gelindiğinde DB Baum döngünün her bir aşamasına yeni bir anlam vermiştir. Verilen anlamlar, gelişmekte olan ülkelerin kalkınma hedeflerine uyumlu olarak sağladığı dört veya beş yıllık kullanım süreli geleneksel (yatırım) projelerin her aşamasına karşılık gelen yatırım (proje) kredilerinin bir aşaması şeklindedir (Yılmaz ve Akça, 2002, Akt. Halisçelik, 2008, 80). Böylece projelere aşamalı yaklaşım dönemine girilmiştir. Projelere aşamalı yaklaşım, projenin uygulama etkinliğini artırdığı gibi projeden sağlanacak faydayı ve sonuçlarının sürekliliğini de olanaklı kılar. Proje döngüsü altı aşamada gerçekleşir. Sözkonusu aşamalar; proje fikrinin belirlenmesi, proje formülasyonu, ön değerlendirme, finansman, uygulama ve değerlendirmedir (MEB AB Hibe Programlarına Yönelik Proje Hazırlama Rehberi, 17).

DB her ne kadar resmi olarak "ülkelerin kendi önceliklerini belirlemelerine ve temel kalkınma hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için finansal, müzakere ve teknik hizmetler sunar" ifadesini kullansa da aslında aşağıda ayrıntılıu bilgi verilen proje döngüsünün her aşamasında asıl amacı olan ülkeleri kendi politikalarına uygun belirlediği alanlara yönlendirmektir.

Projenin Belirlenmesi: DB tanımlama aşamasında resmi olarak "Anlamlı bir değişim yaratmaya yönelik fikirler tartışılır. Borçlu ve Banka temsilcileri kalkınma amaçlarını ve proje etkilerini, risklerini, alternatiflerini ve takvimini değerlendirir" ifadesini kullanmaktadır. Bu aşama, CAS hazırlandıktan sonraki ilk proje döngüsü aşamasıdır. Bu aşamada CAS hazırlama aşamasında olduğu gibi DB ve borçlu ülkenin sorumluluğundadır. Banka ekipleri, üzerinde anlaşılan kalkınma hedeflerinin realize edilebilmesi için borçlu ülke hükümeti ile çalışarak finanse edilebilecek projeleri belirler.

DB, yatırım projesini belirlerken projeyi uygulanabilirlik ve borçlanacak ülkenin önerdiği kalkınma stratejisi ile tutarlı olup olmadığı yönlerinden inceler. Proje; krediyi kullanan ülkedeki DB temsilciliğindeki çalışanlarla ülke yetkililerinin birlikte veya Banka tarafından değerlendirme yapmak üzere ülkeye gönderilen heyet tarafından yapılabilir (Dönsz, 2008, Akt. Halisçelik, 2008, 85).

Proje belirledikten sonra Proje Konsept Notu (PCN Project Concept Note), Proje Bilgi Dokümanı (PID Project Information Document) ve Birleştirilmiş Önlemler Veri Sayfası (ISDS) dokümanları düzenlenir (WB Proje Döngüsü, 2008, Akt. Halisçelik, 2008, 85).

Projenin Hazırlanması: Projenin bu aşaması borçlu ülkenin sorumluluğunda olan bir süreçtir. Hazırlama süreci projenin hedeflerine ulaşılması için gerekli olan ekonomik, mali, teknik ve kurumsal koşulların hepsini kapsamalıdır.

Her ne kadar borçlu ülke projenin bu aşamasından sorumlu olsa da DB'nin sıkı uygulanan prosedürlerine maruz kalır. Çünkü DB proje hazırlanırken borçlu ülkenin kaynak ve kapasitesinin değerlendirmesinde, teknik yardım yapılmasında, finansman sağlanmasında ve projede eksik/yetersiz kalan kısımların giderilmesinde yararlanıcı ülkeye aktif destek verir (WB Proje Döngüsü, 2008, Akt. Halisçelik, 2008, 86). Ancak projenin DB tarafından onaylanmasına kadar geçen hazırlık aşamasındaki tüm masraflar borçlu ülke tarafından karşılanmaktadır. DB, zaman çizelgesini içeren bir rapor hazırlar, gerektiğinde analiz ve danışmanlık hizmeti sunar ve bu aşama, projenin karmaşıklığına göre birkaç aydan üç yıla kadar sürebilen bir aşamadır.

Projenin Değerlendirilmesi: Sürecin bu aşamasından Banka sorumludur. Hazırlama aşaması tamamlandıktan sonra DB, yararlanıcı ülkeye bir misyon göndererek projeyi değerlendirmeye alır. Değerlendirme projenin teknik, kurumsal, ekonomik ve mali yönlerden yeterliliğinin DB'nin amaçlarına uygunluğu çerçevesinde gerçekleşir. Bu süreç da üç ila dört hafta sürer.

DB misyonu, değerlendirme aşamasında projenin yürütülmesindeki riskleri, zamanlamayı, DB fonlarının yıllara göre dağılımını, projenin yürütülmesinde gerekli koşulları ve bunların ne şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini içeren "Proje Değerlendirme Dokümanı"nı (Project Appraisal Document) ve diğer yasal belgeleri taslak olarak hazırlar (Eğilmez, 1996, Akt. Halisçelik, 2008, 86). Bununla birlikte DB Teknik Değerlendirme, Kurumsal Yeterlilik, Ekonomik Yeterlilik ve Mali Yeterlilik değerlendirmelerini de yapar.

Projenin Onaylanması: Müzakereler sonucunda DB'nin yönetim kurulu ile yararlanıcı ülkenin yasal mercileri arasında bir mutabakata varılır ve proje kredileri onaylanırsa taraflarca da imzalandıktan sonra proje (yatırım) kredisi resmi hale gelir.

DB ile yapılan müzakereler konusu en çok üzerinde yazılan, çizilen ve tartışılan bir konudur. DB misyonu değerlendirme raporunu tamamlayıp, tarafların üzerinde gerekli inceleme ve düzeltmeleri yaptıktan sonra, DB'nin Washington'daki merkezinde

yararlanıcı ülke temsilcileri ile DB yetkilileri bir araya gelerek kredi anlaşması ve eklerini müzakere ederler. Taraflarca yapılan görüşme, projenin müzakeresinden daha çok projenin ile finansmanının yasal metninin ikraz anlaşmasına dönüştürülmesi şekli üzerinde olur. Müzakereler tamamlandıktan sonra "Başkanın notu ve yasal belgelerle birlikte bir "Proje Değerlendirme Belgesi (PAD)" veya "Program Belgesi (PGD)" onay için Dünya Bankası Kuruluna sunulur" (Eğilmez, 1996, Akt.Halisçelik, 2008, 89).

Müzakereler genellikle; finansman koşulları, Dünya Bankası tarafından finanse edilen taksitleri ve tutarlarını içeren tablolar, geçerli satın alma ve ihale prosedürleri, denetim türü, kurumsal değişiklikler için gereklilikler, proje izleme ve proje gelir seviyeleri. Müzakere sonucunda, tarafların heyet başkanları tarafından imzalanan, görüşmeyi ve varılan sonuçları içeren bir "müzakere raporu" düzenlenir. Hazırlanmış olan kredi anlaşması metni ve değerlendirme raporu öncelikle borçlu ülkenin bakanlar kuruluna veya yasama organına (TBMM) nihai onaya sunulur. Proje onaylandıktan sonra onay DB'ye bildirilir. Proje, DB başkanının sunuş raporu ile birlikte DB icra direktörleri kurulunun onayına sunulur. Kurul proje üzerinde görüşme yapar ve eğer uygun görüp onaylarsa uygun belge olur. Daha sonra uygun doküman tarafların resmi temsilcileri tarafından imzalanırsa kredi anlaşması onaylanmış olur. Böylece taraflarca imzalanan ikraz veya kredi anlaşması, kamuoyuna duyurulur (Halisçelik, 2008, 90).

Projeninin Uygulanması ve Denetlenmesi: DB'nin, "Borçlu, Banka'nın satın alma kılavuzlarına uygun olarak gerçekleştirilen rekabetçi bir ihale süreci ile yapılan sözleşmeler yoluyla projeyi uygular. Dünya Bankası personeli, kredi kaynaklarının belirlenen amaçlara uygun olarak harcandığından ve ekonomi, etkinlik ve etkililik gibi hususlara gerekli özenin gösterildiğinden emin olmak için projeyi düzenli olarak denetler". Projenin uygulanması borçlu ülkenin sorumluluğundadır. DB ise bu süreçte projenin uygulamasını sürekli izler ve denetler. Projenin sözleşme şartlarına göre uygulanması ve yürütülmesi sırasında krediyi kullanan borçlunun denetimi her aşamada yapılmaktadır.

Bu süreç proje ihalelerinin onaylanmasından, giderlerinin kabulüne kadar, yani Banka'nın ödeme yapacağı her aşamada işlemektedir. Bu çalışma şekli dünyanın farklı ülkelerinde projelerin uygulanmasını geciktirerek performans düşüklüğüne yol açarak şikâyet konusu yapılmış olması nedeniyle Banka bir komisyon kurarak işleyişini gözden geçirmiştir (Shıhata, 2000,1). Bu nedenle IMF ve Dünya Bankası'ndan borç alan ülkelerin kalkınma hedeflerine ulaşamadıkları gibi var olan kısıtlı mali ve ekonomik

değerlerini kaybetme riski ile karşı karşıya kaldıkları öne sürülmektedir (Çobanoğlu, 1991, 8).

Projeninin Tamamlanması ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi: DB, Projenin tamamlamasından sonra projenin kapatılması için ülke ve Bankanın performansının değerlendirildiği 'Uygulama Tamamlama Raporunu' hazırlar. Bu rapor; uygulama sürecinde elde edilen başarılar, karşılaşılan problemler ve çıkarılan dersler içermekte ve bilgilendirme amacıyla Banka İcra Direktörleri Kuruluna sunulmaktadır. Bu raporun yanında sonuçların değerlendirildiği bir başka raporda hazırlanmaktadır. Her iki rapor kamuya açıklanmayan Bankanın gelecekteki projeler için daha iyi performans sağlamak için çıkarılacak dersleri içeren çalışmalardır (Halisçelik, 2008, 92).

Dünya Bankası'nın Eğitim Politikası. Eğitim, bütün siyasal sistemlerde ve onların uygulandığı dönemde önemli görülmüş eğitimin verildiği yer, zaman, yöntem kadar finansman şekli ve kaynağı toplumlara göre farklılık göstermiştir

Tarihsel, toplumsal gelişme sürecinin ilk aşamalarında yaşamın sürdürülmesi için gerekli bilgi ve beceriler, olay ve nesneleri görerek, taklit ederek, deneyerek, duyarak, dokunarak ve yaşayarak öğrenirken bunu izleyen dönemlerde, temel yaşam becerileri ailelerce, mesleki eğitim loncalarca, din eğitimi mabetlerce verilmiş sadece yönetici, memur ile asker eğitimi devlet tarafından sağlanmıştır. Zenginler söz konusu eğitimi köleleri ya da lalaları yardımı ile evde verdirirken, yoksullar ücret karşılığı okullarda bu hizmeti satın almışlardır. Bu dönemde devlet ne maddi destek vermiş ne de herhangi bir denetim ve yönlendirmede bulunmuştur (Smith, 2016, 866).

1789 Fransız devrimiyle kurulmaya başlanan modern toplumda temel eğitimin eşitlik ilkesi çerçevesinde her vatandaşa verilmesi istenmiştir (Başaran, 2011, 124). Fransız İhtilali ile doğan milli ve merkeziyetçi devlet modelinin amacı, sadece asayişi sağlayan, karşılığında vergi ve asker toplayan devletin yerine, vatandaşlarına yeni bir dünya görüşü ve vatanseverliği öğretme ve aşılama yoluyla insanların sadakatini kazanarak güçlenmeye çalışan bir anlayışa evrildi (Ortaylı, 2008, 508). Öte yandan gelişen sanayi devrimiyle fabrikada çalışan işçilerin okuma yazma ve basit matematiksel işlemler gibi temel becerilere sahip olma gerekliliği de temel eğitimin zorunlu olmasına ve yaygınlaştırılmasına yol açmıştır (Fidan ve Erden, 75). Böylece eğitim, devletin bizzat müdahale ettiği, şekillendirdiği, yönlendirdiği ve buna karşılık mali olarak desteklediği kurumların başında gelmiştir.

Avrupa'daki modernleşme süreci Osmanlı Devleti'ni de etkilemiş,1824'te ilköğretimin zorunlu hale getirilmesine ve devlet bütçesinden finanse edilmeye başlanmasına rağmen cumhuriyetin ilanı olan 1923'e kadar nüfusun ancak %10'una kadar hizmet verilebilmiştir (Başaran, 1982, 31). Osmanlı imparatorluğunun geride kalmasında, temel eğitimin öneminin geç fark edilmesinden kaynaklandığına bağlanmıştır (Yenal, 2010).

Cumhuriyet döneminde ise, Avrupa'da meydana gelen siyasal, toplumsal ve ekonomik dönüşümü bütüncül bir şekilde ülkeye aktarmak için en etkili ve işlevsel araç olarak eğitim görülmüştür. Eğitim devlet tarafından kalkınmanın ve modernleşme projesinin temeli olarak ele alınmış (Özsoy ve Ünal, 2010, 191) ve Cumhuriyetin kuruluş felsefesi doğrultusunda tüm bireylerin yurttaşlık ve ulusal bilince sahip olmaları ve modern ekonomik sistemin gerektirdiği niteliklere sahip işgücü ve girişimcilerin yetiştirilmeleri yönetici kadrolar için öncelikli hedef olarak belirlenmiştir (Gürüz, 2008, 38-40). Eğitim alanında gösterilen tüm bu çabalara rağmen 1960'lı yıllara gelindiğinde çağ nüfusundaki ve daha büyük çocukların %60'ının okuma ve yazma bilmediği belirlenmiştir (DPT, 1963, 2).

Eğitim alanındaki gelişmenin köklü toplumsal ve ekonomik kalkınmanın anahtarı olduğu, gelişmekte olan ülkelerin ancak eğitimle kalkınacağı anlayışı yaygın kabul görmeye başlamıştır (Âdem, 1997, 29). Gelişmekte olan ülkelerin istenilen seviyede kalkınamamalarının en önemli sebebi fakirliğin kısır döngüsü olarak tanımlanan sermaye birikimi ve kaynak yetersizliği nedeniyle yatırım ve nitelikli insan sayısının az olmasının yolaçtığı düşük verim, gelir, tasarruf ve talep yetersizliğine bağlanmıştır. Bu kısır döngünün kırılabilmesi için en etkili yollardan biri eğitim yoluyla verimliliği artıracak nitelikli beşerî sermayenin yetiştirilmesi olduğu ileri sürülmektedir (Ekici, 2001, 122). Yeni bağımsızlığına kavuşan devletler bu fakirlik döngüsünü ortadan kaldırmak için devletin sorumluluğunu ve rolünü artıran kalkınma projelerini gündeme almışlardır (Al, 2002, 15).

Bu gelişmelerin küresel düzeyde yaşanması ve her ülkenin eğitim sorununun çözümünü öncelikle hedef olarak gündemine alması DB'nin eğitim projelerini finanse etme gerekçesiyle az gelişmiş ülkeleri amaçları doğrultusunda yönlendirmesi için yeni bir alan bulmasına yol açmıştır.

DB Grubu evrensel, yüksek nitelikli eğitimin yoksulluğu ve eşitsizliği azalttığı ve ekonomik gelişmeyi artırdığını varsayar. Böyle bir eğitimin, demokratik toplumların

inşasında ve küresel düzeyde rekabetçi ekonomiler için de temel bir unsur olduğunu öne sürer. Eğitimin, bireylerin becerilerini geliştirerek karşılığında gelirlerinin artmasını sağladığını savunur (WorldBank, 2007, 149).

Eğitimi dolayısıyla okulu yönetim için önemli bir unsur olarak ele alan insan sermayesi kuramına göre; bireyin eğitim yoluyla mesleki becerilerinin ve üretkenliğinin arttırılması sadece karlı bir işletme değil, aynı zamanda mutlu ve verimli bir işletmenin kurulabilmesi için de gerekli olduğu savunulmuştur. İnsanın bir sermaye aracı olarak geliştirilmesine yönelik sağlık hizmetleri, hizmetiçi eğitim çalışmaları, bilimsel ve kontrol edilebilir eğitim programları hazırlanarak meslekte uzmanlaşmayı sağlayacak nitelikli bir işgücü oluşturma hedefi öne çıkarılmıştır. Nitelikli işgücü oluşturma yaklaşımının geçmişi 1950'li yıllara dayanır. 1950-1970 yılları arasında üretim artışı açıklanırken emek ve sermaye faktörlerinin yanına üçüncü bir faktör olarak emek gücünün kalitesi konulmuştur. Böylece eğitimin niteliği ve 'verimli insan' yetiştirme misyonu öne çıktığından eğitime ayrılan para ve kaynak arttırılmış, eğitimin mesleki boyutu ağırlık kazanmış, fiziksel sermayenin yanına sosyal sermaye eklenmiştir (TÖDER, 2008, 22).

Dünya Bankası yukarıda belirtilen yaklaşımlarla beraber eğitime odaklanmıştır. Bu doğrultuda DB'nin eğitime yönelik ilk proje kredisi 1962 yılında Tunus'a kullandırılmıştır. Günümüze kadar geçen yarım yüzyıllık süre içinde DB dünya genelinde 1500 eğitim projesine 69 milyar ABD doları borç vererek eğitim alanında dünyanın en büyük dış finansörü olmuştur. Banka'nın eğitime yönelik finansmanı Millenyum Kalkınma Hedefleri'nin açıklandığı 2000 yılından sonra artarak 5 milyar doları aşmıştır. Bunun yanısıra özel sektör yatırımlarını da teşvik ederek 2001 yılından beri eğitim sektörüne odaklanmaya başlayan IFC, 46 özel eğitim projesine 500 milyon dolar yatırım yapmıştır (WB Education Sector Strategy 2020, 2011, 3). DB'nin kuruluşlarından olan IFC, üye ülkelerde eğitim sektörüne özel sermaye yatırımlarını desteklemekte ve özelleştirmelerin eğitimin kalitesi ve erişimini artıracağını savunmaktadır. IFC eğitimin alt bileşenleri olan temel eğitimden ortaöğrenime ve sonrasına yatırım yaptığı gibi destek hizmetleri olan okul bilişim ağları, e-öğrenme vb. alanlara da yatırım yapmaktadır (WorldBank, 2007, 151).

Eğitimi bir yatırım alanı olarak gören Neo-liberal görüşler, Amerikan toplumunda 1970'lerden sonra egemen olmaya başlayarak hükümet müdahalesinden bağımsız piyasanın otomatik işleyişi ve her şeyin eğitim ile sağlık dahil kâr için metalaştırılması eğitimin devlet tarafından değil özel sektör tarafından belirlenmesi gerektiği kabul

görmeye başlamıştır (Giroux, 2007, 14). Bu anlayışa göre devletin görevi, eğitim yatırımları için uygun ortamlar ve koşullar yaratmaktır. Özelleştirme, eğitimin özel sektör tarafından ağırlıkla yönetilmesini öngörmektedir. Burada özel sektörün dinamizmi ile devlet kurumlarının hantallığı karşılaştırılır. Özel sektör tarafından yönetilen eğitim kurumları rekabetin ve güçlü akreditasyon sistemlerinin de yarattığı dinamizm ile kaliteli ve uluslararası nitelikte bir eğitime ulaşılacağı düşünülür. Uygulanan politikalar gereği üçüncü dünya ülkelerinin pek çoğu farklı özelleştirme şekillerini yürütmekte ve devletin eğitimdeki payını azaltmaktadır. Böylece büyüyen eğitim sektörünün finansmanı için alternatif finansman kaynaklarını aramaya yönelmişlerdir. Buna paralel olarak DB ve IMF'den gelen baskılarla da sözkonusu ülkelerin kamusal harcamalarını yükseköğretimden daha çok eğitimin alt kademelerine kaydırmışlardır (TÖDER, 2008,10-11).

DB politika ve araştırma belgelerinde temel eğitimin ve okur-yazar olmanın verimlilik artışının yüksek olduğundan ilkokula erişimi küresel düzeyde başarılması gereken temel amaç olarak belirlemişti. Ancak daha sonra başta ortaöğretim olmak üzere eğitimle ilgili her düzeye yeniden odaklanılacağını belirtmiştir. Ortaöğretim, daha önce orta gelirli ülkelerin önceliği olarak değerlendirilirken 1995'te bu uzun süreli yaklaşımdan ilk ve ortaokulu da kapsayan temel eğitim üzerinde stratejik olarak odaklanılması nedeniyle vazgeçilmiştir. DB, ortaöğrenim ile öğrencilerin hayata ve üniversiteye hazırlandıkları gibi hoşgörülü olmayı, insanlar arasında güven ve bağlılık duygusu ile sorumlu vatandaşlık bilinci geliştirmeyi, toplumsal risklerden ve asosyal davranışlardan kaçınmayı önceler (Sarbib, 2005, xi-xii).

DB, günümüzün bilgi temelli ekonomilerinin sürekli değişen küresel pazarlarında rekabet etmek için ülkelerin bilgiyi üretecek ve uygulayacak esnek ve nitelikli işgücüne ihtiyaç duydukları belirtmektedir. Bunun da ancak güçlü orta ve yükseköğrenim aracılığı ile başarılabileceğini ileri sürer (WorldBank, 2007, 39). Günümüz koşullarında bilgi temelli ekonomi beraberinde okulu bitirmekle elde edilmesi gereken bilişsel beceri düzeyi de yükselmiştir. Ortalama gelişmekte olan bir ülkede beş hatta dokuz eğitim yılını tamamlamış olmak öğrencilerin temel bilişsel becerilerde işlevsel olarak yetkin oldukları anlamına gelmemektedir. DB Bağımsız Değerlendirme Grubu tarafından geliştirilen yeni bir raporda son 15 yılda gelişmekte olan ülkelerde ilköğretime kayıt düzeyinin arttırılmasına büyük öncelik verildiği görülmektedir. Fakat çocukların gerçekte bir şeyler öğrenip öğrenemediği üzerinde pek durulmamıştır. Uluslararası öğrenci başarı testlerine

katılan gelişmekte olan ülkelerin öğrencilerinin hemen hepsinin gösterdiği düşük performans belgelenmiş durumdadır (Hanushek ve Wobmann, 2007, 12).

Başlangıçtan beri DB'nin kalkınma politikasının en büyük önceliklerinden birisinin eğitime erişim olduğu bilinmektedir. Mevcut durumda okullara kayıt yaptırma konusunda çok önemli sonuçlar alınmıştır. Ancak okullaşmanın bilişsel becerileri güçlendirip kalkınma için gerekli mesleki becerileri kazandırıp kazandırmadığını göz ardı etmemek gerekmektedir. Kalkınmada etkin bir eğitim stratejisi; sadece daha fazla öğrencinin okula gitmesini değil, aynı zamanda eğitimin kalitesinin artırılmasını ya da sürdürülmesini hedeflemelidir (Bourguignon, 2007, vii). DB'ye göre; bütün çocukların iyi kalitede eğitim almasını sağlamak sürdürülebilir kalkınmanın ve yoksulluğu azaltmanın temelidir (World Bank, 2009, 30).

Kalkınmakta olan ülkelerin çok azında kendileri tarafından ya da bölgesel veya uluslararası öğrenci başarılarını değerlendirme çalışmalarına katılarak sistematik izleme yapılır. Bu mekanizmanın yokluğu başarı seviyelerinin ölçümünü, alt grupların performanslarının ölçümünü ve zamanla performanslardaki değişimin izlenmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca bu durum hükümetlerin bu ve benzeri alanlarda çıktıları iyileştirmek için tasarladıkları hükümet politikalarının etkililiğinin belirlenmesini de zorlaştırır. Bu, eğitime erişimden ziyade öğrenme başarısına yönelen odak değişikliğinden dolayı Banka ve üye ülkeler için de temel bir sorundur (Clarke, 2008). DB, öğrenme sonuçlarını, eğitimin temel hedefi haline getirmek, öğrenme kazanımlarına ilişkin ölçümlerin daha sistematik hale getirilmesini sağlamak ve DB'nin ortak ülkelerle ilişkilerinde ciddi bir biçimde ele alınmasına katkıda bulunmak amacıyla eğitimin geliştirilmesindeki en önemli bileşenin izlenme ve değerlendirme araçlarının geliştirilmesini kararlaştırmıştır (Bourguignon, 2007, vii).

DB ortaöğretimden sonra, öğrenciler arasında eşitliği sağlamayı amaçlayan önemli politikalardan biri olarak gördüğü, erken çocukluk gelişimi (EÇG) programları üzerinde odaklanmıştır. Çocuğun henüz doğmadığı dönemden başlayan erken çocukluk gelişiminin, özellikle de ilk aylardaki ve yıllarındaki beyin gelişiminin yaşamın geri kalan kısmındaki fiziksel sağlığı, öğrenmeyi ve sosyal davranışı etkilediğini belirtmektedir. Dolayısıyla DB, erken çocukluk gelişiminin iyileştirilmesinin sadece yoksulluğa darbe vurmakla kalmayacağını, aynı zamanda eşitsizliklerin nesilden nesile geçişinin engellenmesi konusunda da kilit bir rol oynayacağını ileri sürmektedir (DB, Yaşam Fırsatları Raporu, 2010). DB, Avrupa ve Orta Asya'nın gelişmekte olan çeşitli ülkelerinde görülen ve başka ülkelerde de ortaya çıkacak olan demografik değişimlerin, özellikle de

nüfusun yaşlanmasının ilerde getireceği yoksulluğa maruz kalma ve bölge ekonomilerinin işgücündeki daralmayla başa çıkmak için kadınların işgücü piyasasına girişini kolaylaştıracak tedbirlerin alınmasını savunmaktadır (Sattar, 2011, 9).

DB, toplumsal cinsiyet eşitliğini hem doğru bir kalkınma hedefi hem de ekonomik kaynakların akılcı kullanımı açısından kalkınmanın temel unsurlarında biri olarak görmektedir. Üye ülkelere ve uluslararası paydaşlara konuyu enine boyuna düşünmek ve kalkınma politikalarının oluşturulması ve programlanması süreçlerine toplumsal cinsiyet eşitliği odağını yerleştirmeye yardımcı olmak üzere Dünya Kalkınma Raporu 2012 hazırlanmıştır. Bu raporda önerilen politikalardan biri özel sektörü, kalkınma kuruluşlarını ve sivil toplum kuruluşlarını da sürece dahil eden daha kapsamlı ortaklıkların kurulmasıdır (Zoellick, 2011, viii).

DB eğitimi, yoksullukla mücadeledeki en önemli faktör olarak görmektedir. Ancak, gelişmekte olan ülkeler geçtiğimiz on yılda evrensel ilköğretim ve cinsiyet eşitliği konularındaki Binyıl Kalkınma Hedeflerine ulaşma yolunda büyük atılımlar yapmış olmalarına rağmen, çok sayıdaki kanıt gelişmekte olan ülkelerdeki birçok çocuğun ve gencin neredeyse hiçbir şey öğrenmeden okuldan çıktıklarını göstermektedir. Halbuki18.yüzyılın ikinci yarısından itibaren Avrupa'da genişlemeye başlayan okulların çıkış sebebi eğitimin her birey için hak olduğu varsayımı ve endüstri için uygun işgücü bulma gerekçesiydi. Başka kanalların olmaması nedeniyle insanların ihtiyaç gördüğü bilgi ve becerileri öğretme görevi okula verilmişti (Oğuz-Oktay-Ayhan, 2010, 59). Ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bağımsızlığını kazanan Asya ve Afrika'daki birçok az gelişmiş ülkelerde eğitim hizmetlerini tüm çocuklara sağlamak mümkün olmadığı gibi okula gidenlerde de imkansızlıklar nedeniyle devam edememektedir (Tanilli, 1988, 27).

DB, artık "Herkes için Eğitim" stratejisi yerine "Herkes için Öğrenme" hedefine ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım sadece zengin veya zeki öğrenciler için değil tüm çocuk ve gençlerin sadece okula gidebilmelerini değil aynı zamanda sağlıklı ve üretken bir yaşam sürebilmeleri için gereken bilgi ve beceri edinmelerini sağlamak anlamına gelmektedir. Banka'nın son "Eğitim Stratejisi- 2020" raporunda yeni stratejisinin üç sloganı şöyledir: (1) Erken yatırım yap, (2) akıllı yatırım yap ve (3) herkes için yatırım yapılması Kalkınma stratejilerinin çoğunun merkezinde yer alan eğitim durumu ekonomik koşulların daha iyi hale getirilmesini güvence altına alamamıştır (Dünya Bankası, 2011). Burada göz ardı edilen nokta eğitimin niteliği diğer bir deyişle öğrencilerin gerçekten öğrenmesinin sağlanması yerine yalnızca okula kayıt yaptırmakla ziyade, bireysel kazançlar, gelir dağılımı ve ekonomik büyüme ile sıkı sıkıya ilişkisinin

bulunduğunu gösteren güçlü kanıtlar vardır (Hanushek ve Wobmann, 2007, 1). DB kökenli bu yazarların bakış açısıyla eğitimin önemini salt ekonomik kazançla ilişkinlendirme yaklaşımı eleştirilmektedir. Bu bakış açısına göre, okuryazarlık, insanların kültürel, sosyal, siyasi ve manevi özelliklerini dikkate almadan çalıştığı işyerinde daha fazla fayda, kar ve kazanç sağlayacak verimli ve üretken çalışanlar ve vatandaşlar yetiştirme amacına bağlanmıştır (Giroux, 2014, 245).

Freire'nin (2009,195) belirttiğ üzere, iş olanakları için eğitim yoluyla mesleki ve teknik becerileri kazandırmak ihtiyacı yoksayılamaz. Ancak neoliberalizm, eğitimi ticari bir meta gibi kar alanı olarak değerlendirmek ve şekillendirmek hedefindedir (Waite, 2011, 58). Böylece, eğitim insanlığın kapitalistleştirilmesi için dayatılıyor (Rikowski, 2006, 35). Sanayi devrinden önce iktidar sahipleri, kitleleri cehalet durumunda tutarak denetim altına almayı benimserken 19. yüzyılda sanayinin yükselişiyle birlikte, toplumsal yarar yerine ekonomik zorunluluk ve küresel düzeyde rekabet etmek için ihtiyaç duyulan eğitimli sanayi işçileri için okullar açıldı ve yaygınlaştırıldı (Spring, 2010, 23). Devletlerin okula önem vermelerinin başka nedeni ise özellikle okul öğretim programlarının ideolojik hegemonya kurmada önemli rol oynaması (Apple, 2012, 61) ve eğitim yoluyal insanlara kapitalist anlayışın aşılanması ileri sürülmektedir (Glenn, 2006, 35).

Modernleşme, ilerleme ve kalkınma kavramlarıyla kastedilen toplumların insan hakları, insani değerler ve insanın varlığı bakımından gelişmesine hizmet etmesinden ziyade dünya sisteminin hâkim gücü ve batılı gelişmiş ülkeleri de kapsayacak bir çerçevede sadece teknik/teknolojik gelişmelerle sınırlı olduğu söylenebilir (Hira, 2015, 25).

Neoliberalizm, tüm kesimlerin değil sadece sermayenin lehine olan bir ekonomi ve toplum teorisi ve pratiğidir (Rikowski, 2011, 114-115). DB, 19 .yüzyılda ortaya çıkan bu anlayışın günümüz temsilcisi gibi hareket ederek neolibarelizmin meşruluğuna halkı ikna etmek için aksi halde küresel sistemin meşruiyet krizi yaşayacağı ve var olan sistemin ağır şekilde adaletsiz ve insanlık dışı olarak görülerek alternatif sistem arayışlarına girilmemesi için insanların, özel sermayeye dayanan ekonomik sistemin meşru olduğunu kabul etmesini garanti etmek ve kapitalizmin doğal bir sistem olarak görülmesini sağlamak için eğitimi önemli gördüğü söylenmektedir (Hill, 2016,264). Buna sebep olarak da eğitim araçsallaştırılamazsa ve ekonominin gereklerine göre biçimlendirilemezse küresel kapitalizmin varlığının ve sürekliliğinin güvencesi olan

iktisadi söylemin üretilmesinde, dolaşımında ve yeniden üretilmesinde başarı sağlanamaz (Ünal, 2005, 50).

Eğitimdeki gelişmeler, eğitimin giderek daha fazla piyasanın aracı haline gelmesi, bir başka deyişle eğitimin, insan emeğinin sermayenin kar olanaklarını arttırmak amacıyla daha iyi nasıl kullanabileceğinin yollarının keşfedildiği bir alan olarak yeniden yapılanması anlamına gelmektedir. Bu durumda bilgi çağının emek gücü ihtiyacını karşılamak için bağımsız, yaratıcı, esnek işçiler yetiştirmesi beklenen eğitim sistemlerinin, bunu gerçekleştirebilirse dahi daha mutlu bireyler yetiştiremeyeceği açıktır. Son tahlilde eğitimin, insani gelişimin aracı olmaktan çıkarılıp piyasanın ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi içeriğinin boşaltılması anlamına gelmektedir. Eğitimin bu şekilde algılanması durumunda işçiler açısından da yaptıkları işle ilişkileri bağlamında olumlu bir gelişme söz konusu değildir.

Türk eğitim sistemi özelde MEB, Cumhuruyetin kuruluşundan beri batılılaşma hedefine uygun olarak özellikle yabancı uzmanlarla ve uluslararası kuruluşlarla bugüne kadar çalışmayı hep sürdürmüştür. 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 (Akyüz, 2022, 771). Türkiye'nin uluslararası kuruluşlara ve yabancı uzmanlara çokça müracaat ettiği bu dönem, Dünya Bankası ile olan çalışmaların da yoğun olarak başladığı bir dönemdir. Banka'nın hali hazırda dünyanın pek çok yerinde eğitim alanında projelerinde görevli elemanı bulunmaktadır (Mclaughlin, 2011). Gramsci, mevcut küresel sistemin kendi egemenliği için okullardan yeterince yararlanmadığını ve burjuva sınıfının, okula karşı kayıtsız kaldığını ileri sürmüştür. Gramsci, sistemin sınıfsal egemenliğin aracı olarak okulları yeterince ele geçiremediği ve özellikle keyifli bir bürokratizme uyarak okulu statik ve ölü bir şey haline getirdiği için eleştirmiştir (Lombardi, 2000, 60

Bu sürecin devam etmesi, eğitim sisteminin, siyasal, sosyal, kültürel vb. işlevlerini yerine getirmeyip sadece ekonomik işleve odaklanması ve bütünüyle piyasaya eklenmesine doğru gidilmesi ve alınan krediler ve fonlar nedeniyle borç batağı içine girerek doğrudan birkaç ülkeye ya da onların denetimindeki uluslararası örgütlere bağımlı hale gelmesi eğitim alanında da bağımlılaşmayı da kaçınılmaz hale getirmektedir (Aksoy, 2003, 52).

Dünya Bankası Türkiye İlişkileri ve DB Türkiye Ofisi

1950'de Banka'da alınan ilk krediyle Türkiye ve Banka arasında ilişkiler başlamış 1980'e kadar ekonomi sektöründe kilit rol oynamıştır. Bu desteğe rağmen, 1970'lerde ülkenin zayıf büyüme rakamlarıyla devletçi ekonomi modeli DB için hayal kırıklığı olmuştur (WorldBank, 2006, 7). Türkiye makroekonomik politikaların geliştirilmesi ve sosyal güvenlik, yatırım ortamı, rekabetçilik, işgücü piyasası ve kamu sektörü yönetimi gibi çeşitli reformların uygulanmasında DB ile çalışmalar yapmaktadır. Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların, bağlı oldukları ülkelerin siyasi durumlarından, dünya politikalarından ve ekonomik çıkarlarından uzak politikalar izledikleri söylenemez. Bu kuruluşlar zaman zaman kendi uzmanlarına hazırlattıkları raporlar ile raporu hazırladıkları ülkede gündem oluşturmakta ve devamında bu ülkelere yönelik kredili anlaşma yollarını aradıkları bilinmektedir. Bu anlaşmalar yolu ile de kurdukları kurumların varlıklarını sürdürmeleri için gerekli finansman desteği sorununu da çözme yoluna gitmektedirler (Akyüz, 2015, 159). Bu bağlamda, DB ile olan bu iş birliğinin orta vadeli çerçevesi, temel olarak Dokuzuncu Kalkınma Planı'na dayanan ve 2008-2011 yılları arasındaki dört yıllık iş birliği çerçevesini oluşturan Ülke Ortaklık Çerçevesi (CPS) ile belirlenmiştir. CPS çerçevesi kapsamında DB, Türkiye'ye yatırım ve program kredileri sağlamakta, analitik çalışmalar yürütmekte ve tavsiyeler aktarmaktadır (Madenoğlu, 2009, vii)

Başkaya'nın da belirttiği gibi (1997, 263) DB ile Türkiye'nin birlikte çalışması II. Dünya Savaşı'ndan sonra ABD'nin yeni dünya düzeninde tartışmasız bir üstünlük sağlayarak ekonomik, siyasal-sosyal ve kültürel yapıları dünya ölçeğinde (sosyalist ülkeler dışında) biçimlendirebilecek bir hegemonya gücüne ulaşmasıyla başlamıştır. Ekzen'in ifadesiyle (2009, 10) savaşın müttefik güçlerin hâkimiyeti ile sonuçlanmasına rağmen müttefik güçler dâhil, bütün Batı cephesi, yeni dengeyi ABD'ye bağlı olarak aramaya başlamıştır. Keyder'in belirttiğine göre ise (2011, 214) savaşın hemen sonrasından NATO'nun güney kanadındaki coğrafi konumunu ve Sovyetler Birliği ile ortak sınırlarını da öne sürerek Türk Devleti ve burjuvazisi, ABD hükümetini ve uluslar üstü kurumları ve çeşitli finansman kuruluşlarını Türkiye'de kapitalizmin gelişmesinin arzu edilebilir bir şey olduğuna ve dışardan sübvansiyonla desteklenmesi gerektiğine ikna etmiştir. Bu gelişmeler üzerine sonucunda Truman Doktrini Marshall planı kapsamında 1947 yılında ikili anlaşmayla ABD'nin Türkiye ve Yunanistan'a 400 milyon dolarlık yardım vermesiyle de yakın ilişkiler başlamıştır. Başkaya'ya göre (1997, 263) Truman

Doktrini ve Marshall Planı'na dayalı olarak Temmuz 1947'de imzalanan anlaşma, ulusal egemenliği baltalayan birçok maddenin yanı sıra "istatistik uygulamalarının terk edilmesi", gümrük koruma ve tekellerinin kaldırılması ve uluslararası ticaretin serbest işleyişini engelleyen kurallar vb. mali yükümlülükleri içermektedir. Türkiye, DB'ye üye olmuş ve 1947 yılındaki üyeliğinden bugüne kadar kendisine 26,8 Milyar ABD doları finansman sağlanmıştır. Öte yandan DB, faaliyetlerinde belirttiği şekliyle (WB Faaliyetler, 2012) "sağlanan finansman daha çok makro ekonomik istikrarın sağlanması, ekonomik büyüme, verimlilik artışı ve rekabetçi piyasaların oluşturulması alanlarında yoğunlaşmış ve belirli düzeyde de ilerleme sağlamıştır" değerlendirmesini yapmaktadır. Türkiye, Dünya Bankası İcra Direktörleri Kurulu'nda, Arnavutluk, Ermenistan, Azerbaycan, Bosna-Hersek, Bulgaristan, Hırvatistan, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, Makedonya, Moldavya, Karadağ, Polonya, Romanya, Rusya Federasyonu, Sırbistan, Slovakya, Tacikistan, Türkmenistan, Kosova, Litvanya, Ukrayna ve Özbekistan ile Avrupa ve Orta Asya (ECA) ülkeleriyle temsil edilmektedir (WorldBank, 2007).

Türkiye'nin Dünya Bankası ile ilişkilerde mali ajan olarak temsilcisi Maliye Bakanlığı ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ise bir saklama görevi görmektedir. Maliye Bakanlığı Türkiye temsilciliği sadece genel konularla ilgilenmez. Çünkü her kamu kurumu veya bakanlık projesini finanse edebilmek için Maliye Bakanlığının aracılığıyla projesini Dünya Bankasına sunmalıdır. Bunun nedeni, Maliye Bakanlığı temsilcisinin kredi ve yardım anlaşmalarında Dünya Bankası'na karşı Türkiye Cumhuriyeti adına borçlu veya lehdar kuruluş sıfatıyla hareket etmesidir. Türkiye'nin Dünya Bankası sermayesine katılım ve oy hakkı yaklaşık %0,5'tir. DB, 100'den fazla ülkedeki projelere yılda 15-20 milyar dolar borç vermektedir (WorldBank, 2007).

ABD ve DB'den alınan hibe ve krediler şartlı olarak verildiğinden ülkenin geleceği açısından en uygun politikaların uygulanması öne sürülen koşullar nedeniyle sağlanamamıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarından beri Türk ekonomisi için belirlenen ana hedef, ekonomik kalkınma olmuştur. Kalkınma motoru olarak da sanayi sektörü seçilmiş ve sanayileşerek kalkınma yolu benimsenmiştir (Kılıçbay, 1992, 241). DB'nin Baker Planı önerileri doğrultusunda gerçekleşen Türkiye'nin 1945 devalüasyonu sonrası "iktisat politikası tercihleri", ile Türkiye'ye tarım ve hammadde üretimine ağırlık veren bir kalkınma dayatılmıştır (Ekzen, 2009, 25-26).

1950 seçimlerinin hemen sonrasında Türkiye için hazırlanan DB'nin bir başka raporunda ise tarımın aleyhine olarak endüstriyel gelişmeye çok fazla ağırlık verildiğini ancak bunun aksine esas olanın tarımda verimlilik olması gerektiği belirtilmiştir.

Türkiye'ye mukayeseli üstünlükler ile uluslararası iş bölümü ve uzmanlaşmaya uyum sağlamayı amaçlayan tarıma dayalı bir büyüme modeli önerildiğinden 1950 sonrasında alt-yapı yatırımlarının hızlı bir tempoyla gerçekleştirilmesi ve alt-yapıdaki gelişmelere eşlik eden tarımsal üretimdeki önemli artış olmuştur (Başkaya, 1997, 264). 24 Ocak 1980'de uygulamaya konulan Türk ekonomisini liberalleştirme programı çerçevesinde mal, döviz, sermaye ve emek piyasalarında serbestleşmesi için farklı uygulamalara gidilmiştir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye- DB ilişkileri farklı bir şekil almaya başlamış ve Türkiye'nin DB'deki kredi portföyü artarak devam etmiştir (Halisçelik, 2008).

Bir yandan, IMF'nin orta vadeli istikrarı sağlamayı amaçlayan çok yıllı rezerv kredi sözleşmeleri ve 1980'lerin başında Dünya Bankası'nın Yapısal Uyum Kredisi (SAL) sistemi ile başlayarak; "istikrarı sağlamak için yapısal ayarlamaları" kapsayan orta vadeli IMF ile DB programları için Türkiye örnek olmuştur (Ekzen, 2009, 106- 107). Yukarıda belirtilen tüm gelişmelerin sonucu olarak DB'nin 1990'lı yıllarda en yüksek tutarda kredi açtığı ülkeler arasında Türkiye, Hindistan ve Arjantin'den sonra üçüncü sırada yer almıştır (Keskin, 2003).

Banka tarihçileri, McNamara'nın 1960'lı yıllarda Türkiye'yi jeopolitik konumu nedeniyle yakından izlediğini, 1970'lerde hükümetler üzerindeki baskının arttığını ve özellikle 1978'de Banka'nın elektriğin fiyatını artırması için Başbakan Bülent Ecevit'i zorladığını belirtiyor. 1980 askeri darbesinden sonra banka, ABD dışında hem askeri rejimi hem de 1983'te iktidara gelen Özal rejimini desteklemiştir (Toussaint, 2008, 79). 1980'de uygulamaya konulan ve 24 Ocak kararları olarak adlandırılan dönemde Türkiye-DB ilişkileri doruk noktaya çıkmıştır. Türkiye ilk yapısal uyum kredisini 1981'de almış, 1988'e kadar Türkiye bankadan en fazla kredi alan 5. ülke olmuştur. Bu dönemde Türkiye ile DB arasında her alanda proje ve program bazında birçok anlaşma imzalandığından Türkiye "Banka'nın gözdesi (the darling of the bank)" olarak adlandırılmıştır (World Bank, 2005).

1980 yılında uygulamaya konulan ve 1980-1985 yıllarını kapsayan ilk dönemi tümüyle IMF ve DB'nin yönlendirdiği "istikrar+yapısal uyum" programları başlamıştır (Ekzen, 2009, 107). Türkiye önceki dönem ekonomik öğretilerini bırakarak Kılıçbay (1992, 236), ifade ettiği üzere, ulusal karar vericilerin serbest karar alma ve tercih alanı bir ölçüde daralmıştır. Kamuoyu tarafından bu durum algılandıkça ve eleştirildikçe DB'nin imajı zedelenmiştir. 1999 Marmara depreminden sonra, hükümetin yardım taleplerine Dünya Bankası hızla olumlu yanıt vererek Türk Hükümeti ve kamuoyu nezdinde itibarının yeniden geliştirilmesini hedeflemiştir. Dünya Bankası aynı zamanda,

Türkiye'nin eğitim sektörü hakkında bilgi düzeyini arttırma ve uluslararası iyi uygulama örnekleri sunma çabasıyla MEB, Sağlık Bakanlığı ve Çalışma Bakanlığı dahil çeşitli ortaklarla yakın ilişki içerisinde çalışmıştır (WorldBank, 2012, 36).

DB Türkiye Ofisi. Ülke ofisi, analitik çalışmalar yaparak karar alıcı kurum ve şahısların belirleyeceği politikaları etkilemek ve hangi alanlarda kredi vereceğini tespit etmek görevine sahiptir. Banka, Özellikle de Hazine ve Maliye Bakanlığıyla ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı çalışarak ülkenin stratejik kararlarının alınmasında rol almak istemektedir. Bununla beraber nihai karar Washington'daki merkezden alınmaktadır. Özellikle proje ekip liderleri genellikle merkez personeli tarafından atanmakta ve yerel büroların projeler üzerindeki etkileri sınırlı kalmaktadır.

DB'nin dünyanın dört bir yanında 100'ün üzerinde ülkede ofisleri bulunmaktadır. Türkiye'de (Ankara) bir yerel temsilciliği bulunmaktadır. Banka üye ülkeler de daha fazla personel çalıştırma eğilimindedir (DB, 2012, 13). Banka, 1990'lı yılların sonlarına doğru desantralizasyon ve karar yetkisini Ankara'ya vermesi ve ülke ofisinin program izleme ve uygulamadaki rolünün arttırılması dahil yönetsel bazı düzenlemeler yapmıştır. Banka, bu politika değişikliğinin sebebi olarak merkezden hazırlanan tek tip kalkınma modelinin her ülkeye uyamayacağını, ülkelerin kendi özgün koşullarının olduğu dolayısıyla plan, proje ve programların bu koşullara göre tasarlanması gerektiğini geçen 60 yıllık süreçte öğrenmiş olduğunu belirtmektedir (DB, 2012, 5).

Üye ülke ile DB yetkilileri arasında ortaklaşa Ülke Destek Stratejisi hazırlanır. Bu dokümanda gelecekte hangi alanda birlikte çalışılacağına karar verilir (WB Ülke Destek Stratejisi, 2008 s. 11). Bu Strateji belgesinde DB, Türkiye'nin temel eğitim standardının OECD ülkelerine göre düşük olduğunu dolayısıyla bir yandan ortaöğretim ve yükseköğretim düzeylerinde erişimi artırmaya devam ederken eğitimin kalitesini de artırması gerektiğini belirtmektedir (Dünya Bankası, 2012). DB, eğitim üzerine odaklanarak birçok politika belgesi hazırlamış, eğitim politikalarının ve sistemlerinin söz konusu planlar doğrultusunda şekil alması için proje temelli krediler vermektedir. DB Türkiye Ofisi'nin proje uygulamalarında etkili yeralmaması nedeniyle kararlar ve onay gecikmekte faaliyetler zamanında yapılamamaktadır. Bu durumda da eğitim faaliyetleri aksamakta ama Banka gecikme cezasından ek kazanç elde etmektedir.

Türkiye'de Dünya Bankası'nın Finanse Ettiği Eğitim Projeleri

DB'nin 1980'den sonra Türkiye'de finanse ettiği projeler sırasıyla; Endüstriyel Okullar Projesi, Yaygın Mesleki Eğitim Projesi, Milli Eğitimi Geliştirme Projesi, Karayolu İyileştirme ve Trafik Güvenliği Projesi, Temel Eğitim Projesi I. Faz (TEP-I), Temel Eğitim Projesi II. Faz (TEP-II) ve Orta Öğretim Projesi'dir.

Yukarıda anılan Dünya Bankası kaynaklı eğitim projelerinin isimleri, süreleri ve bütçeleri gösterilmiştir.

Tablo 1

Türkiye'de Yürütülen DB Kaynaklı Eğitim Projeleri

Proje Başlığı	Kredi Tutarı (Milyon USD)	Başlangıç tarihi	Bitiş tarihi
Endüstriyel Okullar Projesi (DB)	72.7	1985	1994
Yaygın Mesleki Eğitim Projesi (DB)	72,2	1987	1995
Milli Eğitimi Geliştirme Projesi	90.2	26 Nisan 1990	30 Haziran 1999
Karayolu İyileştirme ve Trafik Güvenliği Projesi (DB)	2,25	1996	2002
Temel Eğitim Projesi I	300	23 Haziran 1998	31 Aralık 2003
Temel Eğitim Projesi II	300	16Temmuz 2002	31 Ağustos 2007
Orta Öğretim Projesi	104	15 Mart 2005	30 Nisan 2012
Dayanıklılık için Eğitim Altyapısı	0	8 Şubat 2017	30 Haziran 2024
Okullarda Afet Risk Yönetimi Projesi	300	20 Haziran 2019	31 Aralık 2024
Güvenli Okul ve Uzaktan Eğitim Projesi	160	25 Haziran 2020	31 Aralık 2023

Kaynak. Worlbank, 2023

Türkiye'de yürütülen DB kaynaklı eğitim projelerinin amaçları ve hedefleri aşağıda açıklanmıştır (MEB, Brifing Dosyası, 2010).

Eğitim Projesi (1971). (13,5 milyon $): Bu proje 1971-1981 dönemini kapsamaktadır. 13,5 milyon **$**'lık bir bütçeye sahip olan bu proje ile 32 teknik okul ile 12 ticaret okuluna eğitim materyali sağlanması amaçlanmıştır.

Sınai Eğitim Projesi (1984). (36.8 milyon $): Projenin amacı imalat-ihracat sanayiinde çalışan işçilerin verimliliğini artırmaya yöneliktir. Bu projeyle Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren bir eğitim kuruluşu olan Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi ile YÖK'ün kurumsal kapasitesi sınai eğitim verecek şekilde

güçlendirmek, Devlet İstatistik Enstitüsü personeline eğitim bursları sağlamak amaçlanmıştır.

Endüstriyel Okullar Projesi (57.7 milyon $): Projenin amaçları yetişmiş sınai işgücünün sayısını artırmak, kalitesini yükseltmek, mevcut program ve eğitim malzemelerinin kalitesini yükseltmek, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'nün planlama ve idari kapasitesini artırmak.

Yaygın Mesleki Eğitim Projesi" (58.5 milyon $): Projenin amacı yaygın mesleki eğitim yoluyla yetiştirilen işgücü arzını arttırmaya ve bu eğitimden sorumlu kurumların kapasitesini güçlendirmeye yardım etmektir. Halk eğitim merkezi, çıraklık eğitim merkezi, ticaret ve turizm eğitim merkezi gibi yaygın mesleki eğitim kurumlarından 200'ünün bünyesinde "döner sermaye işletmeleri" kurulması bu proje kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Sınai Eğitim Projesi-II (1988). (115.8 milyon $): Projenin amaçları YÖK'ün teknisyen eğitimi programları ile mesleki ve teknik öğretmen eğitimi programlarını planlamaya ve koordine etmeye ilişkin kapasitesini güçlendirmek, sanayi sektöründeki eğitim görmüş teknisyenleri nitelik bakımından geliştirmek ve sayısını artırmak, eğitim görmüş mesleki ve teknik öğretmen arzını artırmak, turizm sektöründeki yetiştirilmiş otel ve ikram personeli ile diğer hizmet personelini nitelik bakımından geliştirmek ve sayısını artırmak olarak belirtilmiştir.

Milli Eğitim Geliştirme Projesi" (90,2 milyon $): Projenin amacı, ilk ve ortaöğretim yönetiminde verimliliği artırmak, ilk ve ortaöğretim ile bu seviyedeki öğretim için öğretmen eğitiminin kalitesini geliştirmek ve Millî Eğitim Bakanlığı'nın "işletmecilik" beceri ve uygulamalarını geliştirerek kaynak kullanımında daha etkili olmayı sağlamak olarak sıralanmıştır. Projenin bütçesi 90.2 milyon $ dur.

Temel Eğitim Proje Kredisi-I (300 milyon $): Sekiz yıllık kesintisiz ilköğretim bu proje kapsamında uygulamaya geçirilmiştir. Söz konusu miktarın temel eğitim programı hedeflerine ulaşmak için başarıyla kullanılması durumunda, ikinci bir 300 milyon dolar kredi verileceği taahhüt edilmiş ve bu kredi 2002 yılında yapılan bir anlaşma ile alınmıştır.

Temel Eğitim Proje Kredisi-II (300 milyon $): Bu projeyle okul öncesi ve özel eğitim kurum faaliyeti esas alınmıştır. Temel Eğitim Projesinin temel amacı eğitim sistemi içinde genel eğitim oranını % 35'e indirmek, mesleki ve teknik eğitimin oranını ise %65'e çıkarmaktır. ikinci aşama çalışmalarına 2002 yılı Eylül ayında başlanmıştır. Bu imzalanan anlaşmalardan Öğretim programları Laboratuar Okullarının açılmasını amaçlayan proje anlaşması, 1990 yılında imzalanan Milli Eğitim Geliştirme Projesi (MEGP)'dir.

Orta Öğretim Proje Kredisi (80 milyon €): 22 Şubat 2006 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti ve Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası arasında Anlaşma İmzalanmıştır. 28 Nisan 2006 tarihli Resmî Gazetede yayımlanarak, 31 Mart 2006 tarih ve 2006/10275 Sayılı Bakanlar Kurulu kararı olarak yürürlüğe girmiştir. Proje bütçesi 80 Milyon Avro tutarındadır. Projenin amacı Yaşam boyu öğrenmeyi desteklemek amacıyla orta öğretimin kalitesini, ekonomik uygunluğunu ve eşitlik düzeyini artırmaktır.

21. yüzyıla kadar Türkiye, okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar birçok alanda uluslararası kuruluşlardan teknik destek almıştır. Avrupa Birliği'nden ağırlıklı olarak mesleki eğitim alanlarında hibe fonları ve altyapı çalışmaları için Dünya Bankası kredileri kullandı. Ayrıca Türkiye, uluslararası bilgiyi ülkeye getirmek için uzmanların desteğini de kullandı. Cumhuriyetin ilk yıllarında Dewey, Kühne, Buyse, Malche ve Parker gibi tanınmış eğitim uzmanlarını getirerek onlar ile çalıştı. Bu durum günümüze kadar devam etmiştir (Akyüz, 2015, 159).

Dünya Bankası Millî Eğitim Bakanlığı'nın projelerine 1970'li yıllardan itibaren kaynak sağlamaya başlamıştır. 1971 yılında imzalanan ve 1981'de tamamlanan eğitim projesi ile DB meslek ortaokulları ve ticaret liseleri aynı zamanda meslek liseleri öğretmen okullarını desteklenmiştir. Eğitim alanında 1980'li yıllarda başlayan projeler öncelikle mesleki eğitim alanında iken 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren eğitim sisteminin her alanında DB'nin kaynak sağladığı ve köklü müdahalelerde bulunduğu görülmüştür (Keskin, 2003)

Millî Eğitim Bakanlığı'nda yapılan sık değişiklikler ve hükümetin bir öncekinden farklı bir eğitim politikası izlemesi eğitim sektörüne dolayısıyla yabancı kaynaklarla finanse edilen projelerde de istikrarsızlık getirmiştir (Gür ve Çelik, 2009).

Bu çalışmada Temel Eğitim Projesi I. Faz (TEP-I), Temel Eğitim Projesi II. Faz (TEP-II) ve Orta Öğretim Projesi araştırma konusu olarak seçildiğinden bu projelerle ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda verilmektedir. Bu kısımda Dünya Bankası kaynaklı Temel Eğitim Projesi I. Faz temel özellikleri ve kapsamı analiz edilecektir.

Temel Eğitim Projesi I. Faz (TEP-I). Temel eğitim programının hedeflerine ulaşması için gereken bütçe kamudan sağlanamayınca 4306 Sayılı yasadan doğan gelirler ile bağış ve katkıların toplamı yeterli olmadığından Dünya Bankası ile dış kredi konusunda görüşmelere başlanmıştır (Temel Eğitim Programı, 2000). Temel Proje 25 Haziran 1998 tarihinde T.C. Hükümeti ile Dünya Bankası arasında imzalanan ikraz anlaşması ile uygulanmaya başlanmıştır (MEB, 2002 Yılı Başında Milli Eğitim, 87). Projenin süresi 5 yıl olup, 25 Haziran 1998 tarihinde başlamış ve 24 Haziran 2003 tarihinde tamamlanmıştır (MEB PKMB, 2011, 7).

Projenin kaynağı 300 Milyon ABD doları ikraz, 2 Milyar 215 Milyon ABD Doları Devlet katkısı olmak üzere toplam 2 Milyar 515 Milyon ABD Dolarıdır (MEB/TEP, 2000, s. 13). Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretimi evrensel boyuta taşımak, ilköğretimin kalitesini yükseltmek, ilköğretim okullarına ilgiyi artırmak, okulları toplumun öğrenme merkezleri haline getirmek (MEB PKMB, 2011, 7). Projenin kapsamında ülke çapındaki ilköğretim okullarının kapasitesini artırmak, okullaşma oranı düşük olan yerlerde çocukların okula devamlarını kolaylaştırmak, kalabalık sınıflardaki öğrencilerin sayısını azaltmak ve ikili öğretimi ortadan kaldırmak, öğretmenlere verilen eğitim ve teşvikleri artırmak, ilköğretim okullarına eğitim materyalleri sağlanmasını yaygınlaştırmak, bilgisayar destekli öğretimi başlatmak ve okullara veli ve toplum katılımını artırmak hedeflenmiştir (MEB/PKMB, 2000).

TEP I. Faz kapsamında verilen 300 milyon ABD Doları tutarındaki finansman ile aşağıdaki faaliyetleri yapılmıştır (MEB, 2007):

1. Kırsal kesimdeki 1300 ilköğretim okulunun onarımı ve genişletilmesi
2. Türkiye'deki 22,268 kırsal kesim okuluna eğitim materyallerinin sağlanması
3. Ülke çapındaki yaklaşık 3000 ilköğretim okulunda BT eğitimine başlanması
4. İlköğretim öğretmenleri ile müfettişlerine HİE verilmesi
5. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi
6. Depremden hasar gören okulların yeniden inşa edilmesi ve diğer deprem iyileştirme faaliyetleri

Kırsal Kesim Okullarının Onarımı: İkraz fonları; Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerindeki okula devam oranları ve eğitim performansı en düşük beş ildeki toplam 199 kırsal kesim ilköğretim okulu ile öğretmen evlerinin onarımını ve yeniden donatımını finanse etmiştir. Bu okullar, geliştirilmiş öğretim ve öğrenim koşullarıyla yeniden

öğretime açılmıştır. Yanı sıra, 121 merkez köy okulu ve 13 YİBO'nun rehabilitasyonu ve yeniden donatımı da bu kapsamda finanse edilmiştir. İkraz, ayrıca, 2802 okula BT sınıfının kurulması faaliyetlerini de finanse etmiştir. 1300 küçük kırsal kesim okulunun rehabilitasyonu yapılmıştır. 44 kent gecekondu okulu ile 28 ilave YİBO ve PİO'nun rehabilitasyonu ve ek derslik inşaatları ile ilgili faaliyetler de TEP I. Faz kapsamında finanse edilmiştir.

Bu bağlamda aşağıdaki etkinlikler gerçekleştirilmiştir (MEB, 2007):

Kırsal Kesim İlköğretim Okullarına Eğitim Materyallerinin Sağlanması: 22.268 kırsal kesim okuluna ve bu okullardaki 3 milyon öğrenciye sağlanacak eğitim materyallerinin satın alımı ile ilgili satın alma süreci tamamlanmıştır.

BT'nin Başlatılması: Ülke çapındaki 2.802 mevcut ilköğretim okulunda Türkiye'deki 921 ilçenin her birindeki en az iki okulda-BT sınıflarının kurulmasını finanse etmiş ve bu okulların tamamı gerektiği şekilde hazırlanarak donatılıp, faaliyete geçirilmiştir.

Hizmetiçi Öğretmen Eğitimi: 330.000 ilköğretim öğretmeni ile 2.850 ilköğretim müfettişine verilen ileri pedagoji eğitiminin yanı sıra, 2.250 BT sınıfı koordinatörü ile ilköğretimde görevli 35.000 öğretmene verilen ilköğretimde bilgisayar kullanımı ile ilgili hizmetiçi eğitimlerini finanse etmiştir.

Proje Uygulamasının Sonuçları: TEP kapsamında; dezavantajlı bölgelere ek derslik, Ankara'daki 44 İlköğretim okulunun onarımı ve ek derslik inşaatı, kırsal kesim okul onarımı, YİBO ve PİO okullarının onarımı yapılmıştır. Eğitim hizmetleri için: öğretmenlere aktif öğrenme ve özel öğrenim metotları eğitimi, aday yöneticilere eğitim, öğretmenlere yönelik bilgisayar sınıflarının, donanımı ve yazılımının etkin şekilde kullanımı üzerine eğitimi verilmiştir. İlköğretim okullarına teknolojisi sınıfı kurulumu, kırsal kesim okulları için bilgisayar, donanım, yazılım ve çevre ekipmanları kurulumu yapıldı. İlköğretim okulundaki öğrencilerine eğitim kiti temini, dersliklere hikâye kitabı temini, taşıma merkezli ilköğretim okullarına fen laboratuarı malzemeleri temini, Atatürk Serisi ve Türkçe Sözlük temini, 5-6 yaş anne-çocuk eğitimi için materyal dağıtımı tamamlanmıştır. Bunun yanında İlköğretim müfettişlerine ve mastır formatörlerine diz üstü bilgisayar ve bir anabilgisayar alındı (MEB PKMB, 2011, 7). Bu kısımda Dünya Bankası kaynaklı Temel Eğitim Projesi II. Faz temel özellikleri ve kapsamı çözümlenecektir.

Temel Eğitim Projesi II. Faz (TEP-II). Amaç, temel eğitimin kapasitesini artırmak ve genişletmek, yoksul bölgelerdeki ve büyük şehirlerdeki okulları hizmet etmek zorunda oldukları toplum için daha çekici hale getirmek ve okul öncesi eğitim ve özel eğitimin geliştirilmesi için bir dizi program hazırlıkları başlatılmıştır. (MEB, 2007). TEP II Projesi Dünya Bankası ve Hükümet arasında 26 Temmuz 2002'de imzalanarak 23 Ekim 2002'de yürürlüğe girmiştir. Proje 2007'de bitmiştir. Projenin kaynağı DB ile T.C. Hükümeti arasında imzalanan ikraz anlaşmasına göre 300 Milyon ABD dolarıdır.

Temel eğitim programı sekiz yıllık kesintisiz eğitimin yaygınlaştırılması, ilköğretimde standartların yükseltilmesi ve eğitim sistemininin her kademede verimli hale getirilmesi hedeflenmiştir (Temel Eğitim Programı, 2001). Hükümetin temel eğitim politikasını desteklemek üzere; eğitimin kalitesini ve eğitime erişimi artırmaktır (MEB PKMB, 2011, 8). Proje kapsamında yapılan araştırmasında ilköğretim öğretmenlerinin yeni öğretim programları ile ilgili mesleki yeterlilikleri konusunda %70'inden fazlasının yenilenen öğretim programlarıyla ilgili uygulama konusunda kendilerini çok iyi gördükleri görülmüştür (MEB, Temel Araştırması Sonuç Raporu, 2006, 35)

Projenin hedefleri ise; sosyo- ekonomik düzeyleri düşük gecekondu ve kırsal kesimdeki yaklaşık 340.000 ilköğretim çağındaki öğrencinin (özel eğitime ihtiyaç duyulanlar dâhil) tamamının eğitime katılması ve tamamlamasının sağlanması, yaklaşık 12.000 çocuğun okul öncesi eğitime katılımının sağlanması, eğitim materyalleri sağlamak ve öğretmen, yönetici, formatör ve müfettiş hizmetleri alınarak öğretmen başarı performansının artırılması ve performans ölçümü, 2 milyondan fazla öğretmenin yararlanacağı BİT sınıflarının kurulması ve eğitim yazılımı sağlanması, 5-6 yaş grubunda çocuğu olan annelere, eğitim materyalinin sağlanması ve yaygın eğitim yolu ile anne-çocuk eğitimi verilmesi, 1300 okul binasının iyileştirilmesi ve ek derslik yapılması, karar Destek Sisteminin araştırılması ve 1340 özel eğitim sınıfına eğitim materyali sağlanması, 20 özel eğitim okuluna ve 300 okul öncesi okula mobilya sağlanmasıdır.

Temel Eğitim Projesi II. Fazı kapsamında farklı fayda sahiplerine 10 ayrı kategoride destek sağlanmıştır. Araştırmada bu kategorilerin her biri bir harf ile temsil edilmiştir, bunlar: (A) İnşaat/Bakım/Onarım Desteği, (B) Eğitim Malzemesi Desteği; (C) Özel Eğitim Malzemesi Desteği; (D) BT Laboratuarı Desteği; (E) Braille Daktilo Desteği; (F) Okulöncesi Eğitim Malzemesi Desteği; (G) İşitme Cihazı Desteği; (H) Hastane Sınıflarına Bilgisayar Desteği; (I) Anne Çocuk Eğitimi Programı (AÇEP) kapsamında Anne-Çocuk Eğitimi Desteği ve son olarak (J) Öğretmenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim (MEB, 2007).

Ayrıca Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Projeler Koordinasyon Merkezi (PKM) 2004-2007 yılları arasında TEP II. Faz kapsamında yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak aşağıdaki araştırmaları yaptırmıştır (MEB, 2007).

1. Hizmet-İçi Eğitimin Etkililiği Temel Araştırması,
2. Anne-Çocuk Eğitimi Temel Araştırması,
3. Eğitim Materyallerinin Öğrenme Sonuçlarına Etkilerinin Değerlendirilmesi Temel Araştırması,
4. BT Entegrasyonu Temel Araştırması,
5. Özel Eğitimin Etkisi ve Etkililiği Temel Araştırması.

BT sınıflarının kurulması ve eğitim prorıgramlarının TEP II'nin önemli kazanımlarından biridir. BT'nin öğretim programına anlamlı ve yaratıcı bir şekilde entegrasyonu bütün okullar için zor bir aşamadır. Kapsamlı BT entegrasyonu zaman alıcıdır, koordinasyon ve geliştirme aşamasında uygun bir okul planlamasını gerektirir. BT entegrasyonu, başlayıp biten bir etkinlik değil, bir süreçtir. BT'nin öğretim programına entegrasyonu iki açıdan incelenebilir: BT'le ilgili politikalar ve BT alanında personel geliştirme yaklaşımı nedir? Bunların her ikisi de BT'nin doğru entegrasyonuna yardımcı olur ve birbirleri ile ilişkilidir belirlenmesi (MEB/PKMB, 2007). Özellikle BT sınıflarının kullanılmasının ettkilerine yönelik fayda sahipleri araştırması vardır: Projenin fayda sahiplerinin okullara sağlanan desteklerden özellikle Bilgisayar Teknolojileri Laboratuarından, genel olarak memnun oldukları saptanmıştır. Fayda sahiplerinin sağlanan destek türlerine ilişkin memnuniyetsizlikleri arasında sıklıkla sağlam değil/arızalı, sık sık bozuluyor, tamircisi yok, malzeme kalitesiz ve eski model gibi nedenler gösterilmektedir (MEB, 2007).

TEP II Projesi kapsamında yapılan 350.000'in üzerinde öğrenci yenilenen ya da inşa edilen eğitim tesislerinden yararlanmıştır. Faydalanıcı anketleri Temel eğitim öğrencilerinin dersler sırasındaki performaslarını iyileştirdiklerini, özel eğitim okullarındaki öğrencilerin de okuma, yazma ve matematik becerilerinin (işitme cihazlaro ve Braille daktilo) ve etkileşimlerini ve iletişim becerilerini (işitme cihazları) iyileştirdiklerini göstermiştir (DB, Performans İncelemesi, 2009). Yine fayda sahipleri araştırmalarında bu cihazların dağıtılan okullarda, eksik, kullanıma uygun olmayan ve bozuk ürünler olduğu konusu vyrgulanmıştır (MEB, 2007). Başka bir araştırmada, okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenci velileri, derslerde eğitim materyallerinin ve araçlarının kullanılması sonucunda öğrencilerin başarısının arttığını farklı derecelerde

belirtmiş olmalarına karşın okullarda öğrenci başarısı kavramının farklı şekillerde anlaşıldığı görülmektedir (Eğitim Materyalleri Araştırması, 2007). Fayda sahiperi üzerin yapılan araştırmada ise proje kapsamında sağlanan eğitim malzemesi, bilgisayar, işitme cihazı, vb destekler sayesinde öğretmenler ile gelir düzeyi düşük ve engelli öğrencilerin yeni eğitim ve öğretim materyallerine ulaşma şansları ve bunları kullanma sıklıkları artmıştır (MEB, 2007).

Projenin Kapsamı: TEP-II faz çalışmaları da I. fazda olduğu gibi üç ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar birincisi Temel Eğitim Kapsamının Yaygınlaştırılması, ikincisi Eğitim Kalitesinin Araştırılması ve üçüncüsü ise Hizmetiçi Eğitim Destekleridir (MEB, 2007, 2). Proje 5 ana bileşenden oluşmaktadır. Temel Eğitim Kapsamının Yaygınlaştırılması (Ek derslik, onarım ve deprem güçlendirme). Temel Eğitim Kalitesinin Artırılması (BİT sınıfları kurulumu, eğitim materyali alımı). Temel Eğitimin Dağıtılması (Öğretmen formatör, müfettişler vb.). Proje Uygulama Desteği (Ekipman, raporlama, danışman, vs). İzleme Değerlendirme (Periyodik izleme ve değerlendirme çalışmaları) (MEB, 2007).

Bileşen bazında proje faaliyetlerine bakıldığında; Temel eğitim kapsamının genişletilmesi için, mevcut okullarda 300 anasınıfı inşaatı, 210 gecekondu okulunun onarımı ve ek tesis inşaatı, 120 okulun ek derslik inşaatları, 40 özel eğitim okulu onarımı, 20 özel eğitim okulu ek tesis inşaatı ve inşaat işlerinin yönetim ve denetim faaliyetleri, 120 okula ek derslik yapılması, mevcut ilköğretim okulunda 300 yeni anasınıfı kurulması, İlave 20 özel eğitim binası inşa edilmesi yapılmıştır.

Bileşen 2'de Temele eğitimin kalitesinin artırılması için (MEB/TEP, 2000, s. *13):* 800 anasınıfına eğitim materyalleri sağlanması, 4.000 gecekondu ve kırsal kesim İÖO'na eğitim materyallerinin sağlanması, görme engelliler için 900 Braille daktilo sağlanması, işitme engellilere yönelik 65 grup işitme cihazı, 1340 okul öncesi özel eğitim sınıfına eğitim materyalleri, 3.000 ilköğretim okuluna (4.000 sınıf) BİT sınıfı kurulması, ilköğretim okullarına eğitim yazılımları sağlanması, hastanelerdeki 40 ilköğretim okullarına bilgisayar ve yazıcı alımı, 70 özel eğitim okuluna BİT sınıfı kurulması eğitim portalı ile ilgili danışmanlık hizmetleri, eğitim portalı için donanım alımı, karar Destek Sisteminin oluşturulması ve BİT'in ilköğretim entegrasyonu ile ilgili danışmanlık hizmetleri verilmesi sağlanmıştır.

Bileşen 3'te Geliştirilmiş Temel Eğitim Hizmetinin götürülmesi için; 4.500 öğretmen ve okul yöneticisinin hizmet içi eğitimi, erken çocukluk eğitimi uzmanlarının hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi, 5-6 yaş grubu anne ve cocuk eğitimi için eğitim

materyallerinin basılması, özel eğitimde görevli 6.350 öğretmen ve yöneticinin hizmet içi eğitimi, özel eğitimde görevli 100 özel eğitim formatörü ve eğiticisinin hizmet içi eğitimi, ilköğretimde görevli 45.000 öğretmen, müfettiş ve okul yöneticisinin BİT hizmet içi eğitimi ve 250 eğitici formatörün BİT hizmet içi eğitimi 7.000 formatörün BİT hizmet içi eğitimi sağlanmıştır. Bileşen 4'te'te proje uygulama desteği projeler için danışman alımı, proje ofis birimleri için ofis ekipman alımı, proje personelinin eğitim almaları sağlanmıştır. Bileşen 5'te izleme ve değerlendirme için; izleme programı ve projesi için ulusal ve uluslararası öğrenci başarısı araştırmaları ve öğrenci başarı testleri için materyal basımı bu kapsamda gerçekleştilmiştir (MEB/TEP, 2000, 13).

TEP II. Projesi Göstergeleri (MEB, 2007).

1. Bakım/onarım ya da yeni eğitim tesislerinin sağlanmasından 350.000'den fazla öğrencinin yararlanması,
2. Yeni eğitim materyallerinin sağlanması sonucu 3,5 milyondan fazla öğrencinin okul performanslarının geliştirilmeleri,
3. 4,225 öğretmen ve yöneticinin, ihtiyaçlara yönelik düzenlenen hizmet-içi eğitimlere katılmaları sonucunda, 35,000'den fazla öğrenci okul performanslarının geliştirilmesi,
4. Okulöncesi hizmet-içi eğitimine katılan 4,500 öğretmen, 150,000'den fazla okulöncesi öğrencinin okula hazırlık durumunun geliştirilmesi,
5. 50,000 ailedeki çocukları, annelerinin ve kendilerinin eğitimi sonucunda okula hazırlık durumunun geliştirilmesi,
6. 2 milyondan fazla öğrenci, BT sınıflarının kurulması ve öğretmenlerinin eğitim almaları sonucunda öğrenme için BT kullanıyor olması hedeflenmiştir.

Bu kısımda Dünya Bankası tarafından finanse edilen Ortaöğretim Projesi analiz edilecektir.

Orta Öğretim Projesi. Orta Öğretim Projesi Türkiye'deki genel, mesleki ve teknik eğitim sistemlerinin yeniden yapılandırılması, yeni orta öğretim programlarının geliştirilmesi ve yeni geliştirilen öğretim programlarıyla ilgili öğretmenlerin eğitilmesi ve yeni teknolojik gelişmeler doğrultusunda eğitim öğretim ortamlarının donatılması amacıyla hazırlanmıştır. Projenin ikincil hedefi, kariyer rehberlik sisteminin kurulması ve öğrenci değerlendirmelerinin geliştirilmesidir (MEB PKMB Dergisi, 2011). Orta

Öğretim Projesi; 22 Şubat 2006 tarihinde imzalanmış, 31 Mart 2006'de başlamış ve 30 Nisan 2012'de bitmiştir. Projenin bütçesi 80.000.000 Avro'dur.

Orta öğretim projesi; değişen ve gelişen küresel yaklaşımlar doğrultusunda, ortaöğretimde bütüncül bir genel kültür sağlamak, öğrencilere rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerini esnek ve modül bazlı öğretim programı seçimi ile sunmak, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunmak, öğrencilere rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunmak ve güçlü bir kurumsal ve teknolojik altyapıya sahip ve daha yetkin bir orta öğretim sağlamak. Projenin beklenen faydası, hem mesleki/teknik kurumlardaki hem de ortaöğretim okullarındaki lise öğrencilerinin daha iyi öğretim programlarından, daha iyi öğretim yardımcılarından ve daha motive ve nitelikli öğretmenlerden yararlanarak doğrudan yararlanıcılar olmalarıdır (DB, 2008, 37).

Orta Öğretim Projesi, genel, mesleki ve teknik ortaöğretimi bir sistem bütünlüğü içinde ele alıp dokuzuncu sınıftan itibaren bütün orta öğretim kurumlarında yatay ve dikey geçişlere imkân verecek bir ortam sağlayarak ve bu yönde de program ve kurumsal yapı değişikliğine gitmesi en önemli özgün özelliklerinden birisidir (OÖP, 2012). Projenin Kapsamında; genel, mesleki ve teknik orta öğretim okullarında okutulan derslerin programlarının, çağdaş yaklaşımla geliştirilerek, genel orta öğretim ve mesleki ve teknik orta öğretim okullarında uygulanması, geliştirilen öğretim programlarına uygun, modern eğitim teknolojileri, araç – gereç, makine ve teçhizat alımı yapılması, kalkınmada öncelikli illerde bulunan ve eğitim olanaklarından yeterince yararlanamayan Ortaöğretim okullarına Bilgi İletişim Teknolojileri (BİT) ekipmanı alınması ve eğitimin kalitesinin artırılması amacıyla eğitim iş görenlerine, hizmet-içi eğitimlerin sağlanması gibi amaçlar belirlenmiştir. Bununla beraber genel orta öğretim okulları ile Millî Eğitim Bakanlığının diğer Bakanlıklardan devredilen mesleki ve teknik orta öğretim okullarında okutulan ders programlarının; günümüz şartlarına uygun şekilde iyileştirilmesine ve güçlendirilmesine yönelik bir projeye ihtiyaç duyulmuştur.

Orta Öğretim Projesi Uygulaması: Proje; her biri detaylı hedef ve faaliyetlerden oluşan 9 alt bileşenle desteklenmiş kapsamlı 4 ana bileşenden oluşmaktadır. Orta öğretim reformu: öğretim programı reformu, bilgi ve iletişim teknolojisi ve profesyonel rehberlik ve danışmanlık. Kalite ve değerlendirme: öğrenci performansının ve okul gelişiminin değerlendirilmesi. Personel geliştirme: yabancı dil öğretmeni eğitimi, mesleki eğitim girişimleri ve okul geliştirme programı. Son olarak da Proje Yönetimi; Proje Uygulama Desteği ve İzleme Değerlendirme olarak belirlenmiştir.

Proje uygulama süreci içerisinde 24 Mart 2008 ve 19 Nisan 2010 ile yapılan ikraz değişiklikleri ile 22 Şubat 2006 Tarihinde imzalanan ikraz anlaşmasının bazı alt bileşenleri değiştirilmiştir. Bu kapsamda1a alt bileşeni kapsamında öğretim programlarının uygulanması için belirlenen Ortaöğretim okullarından 210 ve Mesleki Eğitim okullarından 149 pilot okul ile bu okulların toplam 359 kontrol okulları iptal edilmiş öğretim programlarının Türkiye genelindeki tüm okullarda uygulanmasına karar verilmiştir. Aynı kapsamda 1b Bilgi ve İletişim Teknolojileri alt bileşeninde belirlenmiş olan 322 okula kurulması düşünülen IT sınıfları kaldırılarak Türkiye genelinde belirlenen 1629 okulun derslik ve öğrenci sayısı kapsamında 1-5 arası sınıfların IT ekipmanları ile donatılmasına karar (24 Mart 2008 tarihli ikraz Hazine -Onay 09.04.2008- anlaşması) verilmiştir.

İkraz değişiklileri kapsamında 3. Bileşeni olan Personel Kapasitesinin Geliştirilmesi bileşeninde, yurt dışı eğitimler kaldırılarak 3b Mesleki Eğitim Girişimleri ve 3c Okul Gelişim Programı alt bileşenleri eklenmiştir. 3b ve 3c alt bileşenlerinin bütçesi, 19 Nisan 2010 tarihli ikraz değişikliği ile iptal edilen (Hazine onay tarihi 19 Nisan 2010) 3a bileşeninden aktarılarak karşılanmıştır. Bu kapsamda 22 Mart 2006 tarihli ikraz anlaşması ile aşağıdaki sıralanan kategori bazlı proje bütçe tahsisi yapılmıştır. Yapılan ikraz değişiklikleri ile 30 Nisan 2012 tarihinde aşağıda verilen kategori bazlı proje bütçe tahsisi ile tamamlanmıştır.

Tablo 2

Orta Öğretim Proje Bütçesinin Bileşenlere Göre Tahsisi (30 Nisan 2012) (€uro)

		Proje Tahsis	Mal Alımı	Danışmanlık	Hizmetiçi Eğitim
1.	Bileşen: Orta Öğretim Reformu				
1a	Öğretim Reformu	28.706.682,78	16.336.584,11	1.086.247,04	11.283.851,63
1b	Bilgi İletişim Teknolojisi (BİT)	5.461.777,92	4.900.000,00	156.777,92	405.000,00
1c	Kariyer Rehberlik ve Danışmanlık	3.087.936,13	2.577.292,34	206.180,21	304.463,58
2.	Bileşen: Kalite ve Değerlendirme				
2a	Öğrenci Başarısının Değerlendirilmesi	1.036.856,77	101.411,02	160.760,96	774.684,79
2b	Okul Gelişimi	3.113.479,82	438.479,82	515.000,00	2.160.000,00
3.	Bileşen: Personel Kapasitesinin Geliştirilmesi				
3a	Yabancı Dil Öğretmenlerinin Eğitimi	976,26	976,26	0,00	0,00
3b	Mesleki Eğitim Girişimleri – MEG	2.755.000,00	0,00	2.755.000,00	0,00
3c	Okul Gelişim Projesi – OGP	32.120.000,00	32.120.000,00	0,00	0,00
4.	Bileşen: Proje Yönetimi				
4a	Proje Uygulama Desteği	3.156.783,81	616.232,71	1.199.551,10	1.026.000,00
4b	İzleme ve Değerlendirme	560.506,51	0,00	560.506,51	0,00
OC	İşletme Gideri	315.000,00			
	TOPLAM	80.000.000,00			

Kaynak: MEB, ABDIGM, 2012.

Orta Öğretim Projesinin Ana Bileşenleri: OÖP başlangıçta; her biri detaylı hedef ve faaliyetlerden oluşan 6 alt bileşenle desteklenmiş kapsamlı 2 ana bileşenden oluşmuş, uygulama süreci dâhilinde yapılan iki ikraz değişiklileri bileşen sayısı dörde ve alt bileşen sayısı 11'e çıkarılmıştır.

Orta Öğretim Projesi; her bir alt bileşen için gerekli sınırlı teknik yardım, donanım ve materyalleri finanse etmesi yönünde kurgulanmıştır. Her bir alt bileşen kapsamında gerçekleştirilmiş olan detaylı faaliyet tanımları ile bütçe payları, uygulama takvimleri / çizelgeleri, girdi ve çıktılar ile sınırlamalar ve varsayımlar Proje Uygulama Plânında (PUP) işlenmiştir.

Proje Uygulama Plânı (PUP), İş Tanımları kapsamında belirtilen ana bileşenlerin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için hazırlanmıştır. Bu Proje Uygulama Plânı dokümanının hazırlanmasındaki amaç, birincil paydaşlar olarak tanımlanan ilgili Millî Eğitim Bakanlığı birimleri de dâhil olmak üzere tüm OÖP uygulayıcı birimleri için rehber niteliği taşıyacak bir uygulama kılavuzunun, bu birimlere sağlanmasıdır. İlgili Bakanlık birimlerinin temsilcilerinin de katılımıyla oluşturulan OÖP Çalışma Ekiplerinin katkıları ve bilgileri dâhilinde hazırlanan ve derlenen planı, proje kapsamında belirlenen ana bileşenler kapsamındaki faaliyetler için temel bir uygulama referans dokümanı

niteliğindedir. Bu sebeple, proje kapsamında belirlenen tüm faaliyetler, bu dokümanın kullanılması suretiyle OÖP Çalışma Ekipleri ve Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) uygulama birimleri tarafından gerçekleştirilmiştir.

Proje kapsamında her bir alt bileşen gerekli teknik yardım, ekipman ve materyalleri finanse edilerek desteklenmiştir. Her bir alt bileşen kapsamında gerçekleştirilmiş olan faaliyetler, detaylı faaliyet tanımları, bütçe payları, uygulama takvimleri/çizelgeleri, girdi ve çıktılar ile sınırlamalar ve varsayımlar Proje Uygulama Plânında belirtilmiştir. Proje Planı kapsamında her bir bileşen ve alt bileşene ilişkin hedef ve alt hedefler ve uygulama süreci aşağıda sıralanmıştır.

Birinci Bileşen: Orta Öğretim Reformu: Orta Öğretim Projesinin üç ana bileşeninden birini oluşturan Öğretim Reformu alt bileşenin hedefi; genel, mesleki ve teknik orta öğretim için yeni öğretim programları geliştirip, uygulamak ve öğrencilerin öğrenim kapasitelerini arttırmaktır. Orta öğretim Reformu bileşeni 3 alt bileşenden oluşmaktadır.

Öğretim Programı Reformu (1a) Alt Bileşeni: Öğretim Programı reformu kapsamında Orta Öğretim Programlarının ve ders kitaplarının hazırlanması, geliştirilmesi ve revizyonu ile Mesleki Orta Öğretim Kurumlarında uygulanan modüler sisteme ilişkin meslek eğitim modüllerinin yazılması ve revizyonları yapılmıştır.

Öğretim Programı Reformu kapsamında Öğretmenlik Meslek Bilgisi Derslerine ait beş öğretim programı ile toplam olarak 66 dersin öğretim programı geliştirme çalışması yapılmıştır. Bu sayıya sonradan ilave edilen Çince ve Arapça, öğretim programı programından çıkarılan Fen Bilimleri dersi ile birleştirilen Geometri ve Analitik Geometri dersleri dâhildir. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü'nün sorumluluğunda ve TTKB koordinesinde yürütülen program geliştirme çalışmalarında ortaöğretimde okutulan 5 alana ait 60 dersin öğretim programları geliştirilmiş olup proje sonu itibarı ile 55 Programa ait ders kitabı (sınıf düzeyinde 144 kitap) tamamlanmıştır. Projede itibarı ile planlanan 66 öğretim programı çalışması tamamlanmış, bu kapsamda, Demokrasi ve İnsan Hakları, Din Kültürü ve Sağlık Bilgisi derslerinin öğretim programları tamamlanmıştır. Aynı şekilde 1a Öğretim Programı Reformu alt bileşeninde Orta Öğretim Meslek Eğitim Kurumları için 15 alana ait 24 daldaki toplam 1151 modül geliştirilmiştir.

Geliştirilen öğretim programlarına ait eğitim araçları kapsamında ders kitapları ve öğretmenler için program uygulama kılavuzları hazırlanmıştır. 2005 yılından başlamak üzere Öğretim Programı Reformu 1a alt bileşeni kapsamında, eğitim programlarının

hazırlanması ve geliştirilmesi için toplam 59 danışman görevlendirmiştir, konu ile ilgili olarak; program tanıtım seminerleri ders kitabı tanıtım seminerleri, ders kitabı yazarlarına yönelik düzenlenen seminerler, ortaöğretimin yapılandırılması konusunda okul müdürlerine yönelik düzenlenen toplantılar,düzenlenmiştir. Öğretim programı reformu alt bileşeni kapsamında gerçekleştirilen en önemli seminer ve çalıştaylar aşağıda sıralanmıştır. Gerçekleştirilen bu çalıştaylar sonucunda;

OÖP kapsamında 18-19 Ağustos 2008 tarihlerinde Ankara başkent öğretmenevinde okul çeşitliliğinin azaltılmasına ilişkin çalıştay düzenlenmiş, OÖP kapsamında Haziran 2010 tarihinde Başkent Öğretmenevinde, öğretim daireleri yöneticileri ve İl Millî Eğitim Müdürlerinin katılımıyla "Genel Liselerin Anadolu Liselerine Dönüştürülmesi" ne ilişkin seminer düzenlenmiştir. Ortaöğretim Projesi (OÖP) Kapsamında tüm Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri için toplam olarak 15.954.000,00 AVRO ayrılmış, ayrılan bu bütçe ile toplam 647 Hizmetiçi faaliyetinde yaklaşık 58.900 Öğretmen ve Yönetici Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinden yararlanmıştır.

OÖP (Ortaöğretim Projesi) 1a alt bileşeni kapsamında 6 alana ait 66 dersin öğretim programları geliştirilmiştir bunlardan 45'i OGM tarafından hazırlanmıştır. Bu kapsamda Orta Öğretim Genel Müdürlüğü tarafından toplamda 186 seminer / çalıştay düzenlenerek yaklaşık 20.000 Öğretmen ve yönetici hizmet içi eğitimlerine katılmışlardır.

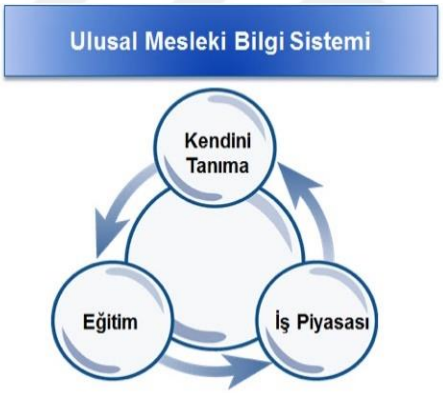
Öğretim Programları Reformu alt bileşenin hedefi olan genel ve mesleki orta öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması suretiyle öğrencilerin öğrenim seviyelerinin geliştirilmesinin desteklenmesi sağlanmıştır. Ulaşılan bu hedefler kapsamında aşağıda sıralanan çıktılar sağlanmıştır. Öğretim programlarının değerlendirilmesine ilişkin yararlanıcı araştırması gerçekleştirilmiş, araştırma Nisan 2012 sonu ile tamamlanarak yayınlanmıştır.

Bilgi İletişim Teknolojileri – BT (1b) Alt Bileşeni: Bu alt bileşenin hedefi, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmak suretiyle bilgi ekonomisine yönelik temel bir beceri olarak verilmesinin sağlanmasıdır.

Proje kapsamında belirlenen 322 okula (17 engelli okul dâhil) kurulması düşünülen BT sınıfları 24 Mart 2008 tarihli ikraz Hazine (Onay 09.04.208) anlaşması ile iptal edilmiştir. 1b Bilgi ve İletişim Teknolojileri kapsamındaki faaliyete ait bütçe artırılmıştır. Bu kapsamda Türkiye genelinde Orta Öğretim Kurumlarından 1629 okula, okulların sınıf sayısına göre değişken olmak üzere, 1-5 arası sınıfların 5 Notebook, 5 Video Projektör, 1 Çok Fonksiyonlu Renkli fotokopi Makinesi ve 1 Çok Amaçlı Kopyalama Makinesi ile donatılmasına karar verilmiştir. Konu ile ilgili satın alım için G-

1b-1 kodlu ile 4.900.000 AVRO'luk bütçe ayrılmış söz konusu ihale açılışı 17 Mayıs 2010 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Böylece Satın alım ile ilgili faaliyet tamamlanmıştır.

Mesleki Rehberlik ve Danışmanlık (1c) Alt Bileşeni: Ortaöğretim projesinin en önemli çıktılarında birini oluşturan 1c Mesleki rehberlik ve Danışmanlık alt bileşeninin temel amacını; bireylerin hayatları boyunca kendilerini, eğitim ve istihdam fırsatlarını değerlendirerek, kişilerin mesleki gelişimlerini yönlendirmek, bireylerce yapılan tercih ve karar verme süreçlerinin, bilgi beceri ve yetenekleri doğrultusunda oluşmasını sağlamaktır. Bu kapsamda bireylerin yaşam boyu sürecek olan öğrenme ve gelişim yolculuğunda rehberlik etmek, kişilerin kendisini tanıma, yeteneklerini fark etme, meslek seçimi, iş değiştirme, gelişmiş iş ve meslek eğitimi gibi konularında gelişen fırsatlardan yararlanmasını ve yönlendirilmesini hedeflemiştir. Hayat boyu rehberlik yaklaşımı ile yetişkinler, işi olanlar, olmayanlar, özürlüler, emekliler, dolayısıyla, 13 yaş üstü tüm bireyler Mesleki Rehberlik ve Danışmanlık Sisteminin hedef grubunu oluşturmaktadır. Aşağıda ulusal mesleki bilgi sisteminin işleyişi gösterilmiştir.



Şekil 2. Ulusal Mesleki Bilgi Sistemi

Kaynak: MEB, ABDIGM, 2012.

Şekil 2'de görüldüğü üzere, Mesleki Rehberlik ve Danışmanlık alt bileşeninde hayat boyu öğrenme anlayışına hayat boyu rehberlik hizmeti temel alınmıştır. Meslekî Bilgi Sisteminin (MBS) oluşturulmasında, orta öğretim programlarına rehberlik entegrasyonu ve farklı birimlerdeki hizmet sunucularının standartları da belirlenerek projenin özgün yapısına uyarlanmıştır.

Mesleki Rehberlik ve Danışmanlık kapsamında:

- Öğrencilerin ilgi alanlarına yönelik tespitlerin yapılabilmesi,

- Mesleki rehberlik için hayatboyu öğrenme alt yapısının tamamlanması amaçlanmıştır.

Okul Gelişim ve Kalite Çalışmaları -Etkili Okul (2b) Alt Bileşeni: Bu bileşen kapsamında Millî Eğitim Bakanlığı'nın kurumsal yapısını geliştirmeye ve çalışanlarının niteliklerini artırmaya yönelik çalışmalar yer almaktadır. Bu kapsamda Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü tarafından ortaöğretim öğretmenlerine yönelik genel alan Yeterliliklerinin yanı sıra 17 alanda özel alan yeterlikleri belirleme çalışmaları neticesinde mesleki ve teknik alanlar dışındaki tüm alanlarda özel alan Yeterlilikleri belirlenmiştir. Bu çalışmalarla paralel olarak yürütülen Türkiye'nin yeterlikler konusunda üst çatısı sayılan Türkiye Yeterlikleri oluşturma amacıyla kuruluşu tamamlanam Mesleki Yeterlilikler Kurumu kurulmuş ve çalışmalar bu kuruma devredilmiştir.

Personel Genel Müdürlüğü tarafından, yöneticilere ilişkin genel alan yeterliklerinin yanı sıra taşra teşkilatında görev yapan şube müdürleri ile ilköğretim, anaokulu, ortaöğretim, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin, müdür başyardımcılarının ve müdür yardımcılarının özel alan yeterlikleri belirlenmiştir.

Teftiş Kurulu Başkanlığınca taşra teşkilatındaki şube müdürlükleri ile ilköğretim, anaokulu, ortaöğretim, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarına yönelik standartlar belirlenmiştir. Yukarıda sıralanan tüm yeterliliklere ilişkin performans göstergeleri ile ağırlıklandırmalar ve ölçeklendirmeler tamamlanmıştır. Bu çalışmalar sisteme entegre edilmek üzere ortak bir format üzerinde birleştirilmiştir. Sistemin yazılım çalışmaları tamamlanmıştır. Aralık 2011 ayı sonunda, Ankara'da Cumhuriyet Anadolu Lisesi, Mehmet Akif İlköğretim Okulu ve Sevgi Anaokulu olmak üzere üç okulda sisteme verilerin girilip, girilemediğine yönelik test çalışması yapılmıştır. Test sonuçlarının değerlendirilmesinden sonra 2012 yılı içerisinde bir (1) ilde pilot uygulamanın yapılması planlanmıştır.

- Bileşenin alt hedefleri ise şunlardır: Okulların eğitim ve altyapı ihtiyaçlarının tespit edilmesi. okulların kurumsal olarak gelişimlerinin desteklenmesi, öğretmen dışındaki eğitim çalışanlarının Yeterliliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar "Yönetici Yeterliliklerini Belirleme" adı altında Personel Genel Müdürlüğü koordinesinde yürütülmüştür. Bu doğrultuda; Yönetici Yeterliklerini belirleme çalışmaları "Genel Yeterlikler ve "Özel Alan Yeterlilikleri" olarak iki alanda çalışılmıştır. Bunlar sırasıyla: Özel Alan Yeterlilikleri" kapsamında; ortaöğretim

kurumu (lise) yönetici yeterlilikleri, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu yönetici yeterlilikleri, okulöncesi,

Yönetici yeterlilikleri, ilköğretim yönetici yeterlilikleri, şube müdürü yeterlilikleri, (il/ilçe müdürü ve müdür yardımcısı), eğitim müfettişi (başkanı, başkan yardımcısı) yeterlilikleri, şef/öğretmen dışındaki eğitim çalışanlarının Yeterliliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar "Yönetici Yeterliklerini Belirleme" adı altında Personel Genel Müdürlüğü koordinesinde yürütülmüştür. Bu doğrultuda; Yönetici Yeterliliklerini belirleme çalışmaları "Genel Yeterlikler ve "Özel Alan Yeterlilikleri" olarak iki alanda çalışılmıştır. Bunlar sırasıyla: Özel Alan Yeterlilikleri" kapsamında; ortaöğretim kurumu (lise) yönetici yeterlilikleri, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu yönetici yeterlilikleri, okulöncesi yönetici yeterlilikleri, ilköğretim yönetici yeterlilikleri, şube müdürü yeterlilikleri, (il/ilçe müdürü ve müdür yardımcısı), eğitim müfettişi (başkanı, başkan yardımcısı) yeterlilikleri, şef, memur ve hizmetli yeterlilikleri, genel yeterlikler" kapsamında ise; okul müdürü yeterlilikleri şube müdürü yeterlilikleridir.

Yönetici Yeterliliklerinin Belirlenmesi çalışmaları doğrultusunda toplam 7 çalıştay gerçekleştirilmiştir. Yönetici Yeterliliklerine belirlenmesine ilişkin 14 Aralık 2009 başlayan çalışmalarız 13-19 Eylül 2010 tarihinde gerçekleştirilen 7 çalıştay sonucu %90 itibariyle pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Çalışmalara Türkiye'nin farklı illerinde görev alan Eğitim Yöneticileri (Eğitim Müfettişleri, Bakanlığın Taşra Teşkilatında görev yapan il/ilçe müdür/müdür yardımcıları, şube müdürleri, genel ve mesleki ortaöğretim, ilköğretim ve okulöncesi yöneticileri ile şefler, memurlar ve hizmetliler) ile yine Türkiye'nin farklı üniversitelerinde görev yapan Eğitim Yönetimi ve Ölçme değerlendirme Alanında uzman öğretim görevlileri yer almıştır. Çalıştayların toplamında 513 katılımcı katkı sağlamıştır.

Belirlenen 307 adet iş ve işlemin ortak konu başlıkları altında toplanması, benzer olanlar bir araya getirilmesi sonucunda 201 alt yeterlik, 17 yeterlik alanına dağıtılarak taslak yeterlik çerçevesi oluşturulmuştur. Yapılan literatür taraması sonucu elde edilen yeterlik ve alt yeterlikler: DACUM Tekniği ile lise müdürleri iş analizi yapılmış ve lise müdürleri görev tanımlarının hazırlanmasında kullanılacak iş ve işlemler belirlenmiştir. İş analizi sonucu elde edilen veriler ortaöğretim kurum müdürlerinin yeterlik ve alt Yeterlilikleri ile performans göstergelerinin belirlenmesine kaynaklık etmiştir.

Üçüncü Bileşen: Okul Hibe Programı (Personel Kapasitesinin Geliştirilmesi): 22 Şubat 2006 tarihli ikraz anlaşmasında "Personel Kapasitesinin Geliştirilmesi" olarak

adlandırılan 3. bileşen başlığı 24 Mart 2008 ve 19 Nisan 2010 tarihli ikraz değişiklikleri ile "Okul Hibe Programı" olarak değiştirilmiş olup, "3b Mesleki Eğitim Girişimleri" ve "3c Okul Gelişim Programı" alt bileşenleri eklenerek 3.ana bileşende toplam üç temel iş grubu bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla:

Yabancı Dil Öğretmenlerinin Eğitimi (3a) Alt Bileşeni. Öğrencilerin yabancı dil öğrenimini artırmayı destelemek amacıyla yabancı dil öğretmenlerinin (İngilizce ve Almanca) öğretim kapasitesini güçlendirmek amacıyla 3a alt bileşeni toplam 2000 yabancı dil (1900 İngilizce ve 100 Almanca) öğretmeninin yurt dışında eğitimini hedeflemiştir. Bu kapsamda görevlendirilen bağımsız danışmana yabancı dil öğretmenlerinin eğitimine ilişkin iş tanımı hazırlatılmış ve bu çerçevede toplam 22.853.400 EURO tahmini bedelle (CS-3a-1-ICB) uluslararası ihaleye çıkılmıştır. Yapılan ilgi bildirimine son başvuru olan 14.05.2008 tarihinde 41 adet İlgi Bildirimine Davet (EOI) dosyası alınmış kısa liste 26 Haziran 2008 tarihinde DB na iletilmiştir. Banka kısa listeye ilişkin onayını verebilmesi için 41 adet İlgi bildirimini inceleme gereğini duymuş, kısa listeye ilişkin kısmi uygun görüş vermiş, diğer 'kısa listelenen' firma/ortak girişimlere uygun görüş vermemiştir. Banka sadece onay verdikleri dört firmayla (3+1) ihaleye çıkılması dışında bir seçeneği kabul etmemiştir. Bunun üzerine Hazine Müsteşarlığı yetkililerinin talimatıyla toplantı tutanağının hazırlanması ve bu bileşenin iptal edilmesi söz konusu olmuştur. Hazinenin 22.04.2010 tarihinde onay verdiği 3a Yabancı Dil Öğretmenlerinin Eğitimi alt bileşeni 19 Nisan 2010 tarihli ikraz değişikliği ile iptal edilmiş, bileşene ilişkin bütçe ikraz anlaşması kapsamında oluşturulan 3c Okul Gelişim Programı alt bileşeni bütçesine aktarılmıştır. Bu kapsamda faaliyete ilişkin olarak yapılması planlanan etki araştırmaları da iptal edilmiştir.

Mesleki Eğitim Girişimleri (MEG) (3b) Alt Bileşeni: Orta Öğretim Projesi ile MEG Programı kapsamında belirlenen ve ticari amaç gütmeyen üç ana hedef kapsamında Meslek Okulu projeleri desteklenmiştir. MEG Programı kapsamında, bir dizi mesleki eğitim kurum ve kuruluşuna alt proje hibeleri sağlanmıştır (MEB, ABDGM, MEG, Raporu, 2012).

1. Hedef 1: Meslek Okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin yeterliliklerinin geliştirmesi
2. Hedef 2: Meslek Okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin mesleki yabancı dilin geliştirilmesine için çalışma ziyaretleri, yabancı dil eğitim kurslarına katılım ve buna yönelik hizmet satın alınması,

3. Mesleki eğitimin özellikle yerel düzeyde sosyal ortaklar, MEB eğitim kurumları ve işletmeler arasında ortaklıkların kurulması suretiyle güçlendirilmesi mesleki eğitim sistemleri ve uygulamalara yönelik çalışmalar, personelin eğitilmesi ve becerilerin geliştirilmesi, eğiticilerin
4. eğitimi, modüler eğitim programlarının, geliştirilmesi yoluyla sosyal ortakların eğitim merkezlerinin kapasitelerinin güçlendirilmesi. sosyal ortakları ile ilgili iyi örnek araştırmalarının ve çalışmalarının yapılması
5. Bu kapsamda aşağıda sıralanan maddelere riayet eden proje faaliyetleri değerlendirme kapsamına alınmış olanlar şunlardır: Fayda sahibinin personelin seyahat giderleri ve harcırahları,
6. Lojistik hizmet satın alma giderleri, tüketilebilir mallar ve malzemelere ilişkin giderler, mali hizmetlere ilişkin giderler, mesleki ve dil eğitimi hizmeti alınmasına ilişkin giderlerdir. Günlük faaliyetleri içeren projeler değerlendirme dışında tutulmuşlardır.

Başvuruların değerlendirilmesi esnasında ve proje içerik ve hedeflerinin kontrol işleminde, gerektiğinde bütçede değişikliklere gidilmiş, okullarla proje içeriğinde mutabık kalınarak "Hibe Protokolleri" imzalanmıştır (MEB, ABDGM, MEG, Raporu, 2012).

Okul Gelişim Programı (OGP); (3c) Alt Bileşeni: Öğrenci kayıt oranları bakımından dezavantajlı konumda olan il ve ilçelerin eğitim ve alt yapı ihtiyaçlarına destek amacıyla uygulamaya konulmuştur. OÖP İkraz değişikliği doğrultusunda Okul Gelişim Programı Kılavuzu Şubat 2010 tarihinde Banka ile mutabık kalınarak Program uygulama hazırlık çalışmalarına başlanılmış, söz konusu kılavuz il ve ilçelere gönderilmiştir. Ankara'da 8-11 Mart tarihleri arasında bir OGP Tanıtım toplantısı gerçekleştirilmiş toplam 25 il Milli Eğitim Müdürlüklerinden ve İl PKY ekiplerinden temsilcilere OGP tanıtılmış, uygulama adımları anlatılmış, sonrasında 05-09 Nisan 2010 tarihinde Ankara'da OGP çalışması toplantısına yapılmıştır. OGP den sorumlu il ve ilçe Koordinatörleri belirlenerek 05-09 Nisan 2010 tarihinde OGP uygulama eğitimi, 14-17 Eylül 2010 tarihinde ise OGP satın alma gruplarının oluşturulması, satın uygulama, izleme ve ödeme konularında bilgilendirme toplantısı yapılmıştır.

Okul Gelişim Projesi kapsamındaki 25 il ve 46 ilçeden toplam 2710 okul ve 46 ilçe milli eğitim müdürlüğüne (MEM) ait başvuru dosyaları PKM Başkanlığına gelmiş

olup Ağustos 2010 tarihi itibariyle tüm okulların ve ilçe MEM' lerin başvuru formları ve satın alma planlarının incelemesi tamamlanmıştır.

Okulların sunmuş oldukları faaliyetlerinde; mal alımlarında sınıflara, bilgisayar, projeksiyon, fotokopi tarayıcı, yazıcı, ses sistemi, fen, sosyal, müzik laboratuvar malzemeleri, sınıf kütüphanesi, kitaplar, spor malzemeleri gibi alımlar küçük onarımlar spor alanları oluşturma, çok amaçlı salonlar düzenleme, ıslak hacimlerin düzenlenmesi bakım, onarımı, öğretmen, öğrenciye ve velilere yönelik kurs ve seminerler, il içi geziler, gibi birçok özgün faaliyetler yer almaştır.

OÖP'nin 2010 yılında yeniden yapılandırılması neticesinde eklenen Okul Gelişim Programı kapsamında 25 ildeki 46 ilçe ve bu ilçelerdeki 2552'si ilköğretim ve 158'i orta öğretim okulu olmak üzere toplam 2710 okula faaliyetlerini gerçekleştirmeleri için fon sağlanmıştır. OGP Proje uygulamasına Haziran 2011ve Ocak 2012 tarihlerinde yapılan değişikliklerle desteklenen okul sayısı 27 İl 60 İlçe de 3690 okula toplam fon 31.706.557,16 AVRO ya çıkarılmıştır. Bu fona toplam 543.000 AVRO ile desteklenen 60 İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri de dahil edilerek desteklenen toplam kurum sayısı 3750 ye çıkmıştır.

Destek Programı ile toplam 3690 okulda yaklaşık 683.000 öğrenciye, 15.000 yöneticiye ve öğretmene 2.500.000 kişiye ulaşılmıştır. Fon artırımı kapsamında ilçe tahsisleri yaklaşık %0,50 artırılarak 31.706.557,16 AVRO ya ulaşmıştır (MEB, ABDIGM, 2012).

Dördüncü Bileşen: Proje Yönetimi: Bu bileşenin hedefi; genel proje programını planlamak, yönetim bileşenini oluşturan; birimlerin koordinasyonunu sağlamaktır. Bu kapsamda bileşenin hedefleri aşağıda sıralanmıştır:

- Projenin tüm bileşenlerinin yönetimini izlemek,
- Projenin çalışmalarının ve başarılarının duyurulması amacıyla kamu bilgilendirme kampanyası düzenlemek.
- Proje kapsamında yürütülen faaliyetlerin etkilerine ilişkin değerlendirme çalışmaları ve raporlama yapmak.
- Proje yönetiminin denetiminin gerçekleştirilmesini sağlamak.

Belirlenen hedeflerin izlenmesi ve değerlendirilmesi kapsamında haftalık, aylık raporlar düzenlemiş, düzenlenen bu raporlar oluşturulan ve Dünya Bankasına ve diğer

ilgili kurumlara gönderilen ilerleme raporlarına esas oluşturmuştur. OÖP kapsamında yapılan faaliyetler ve tüm mal ile hizmet alımları detaylı bir şekilde raporlanmıştır.

İzleme ve Değerlendirme kapsamında genel proje uygulama programları oluşturulmuş, projenin paydaşları arasındaki iş birliği gerçekleştirilmiş ve projenin uygulama planı çerçevesinde birimler arası koordinasyon sağlanmıştır.

Genel olarak;

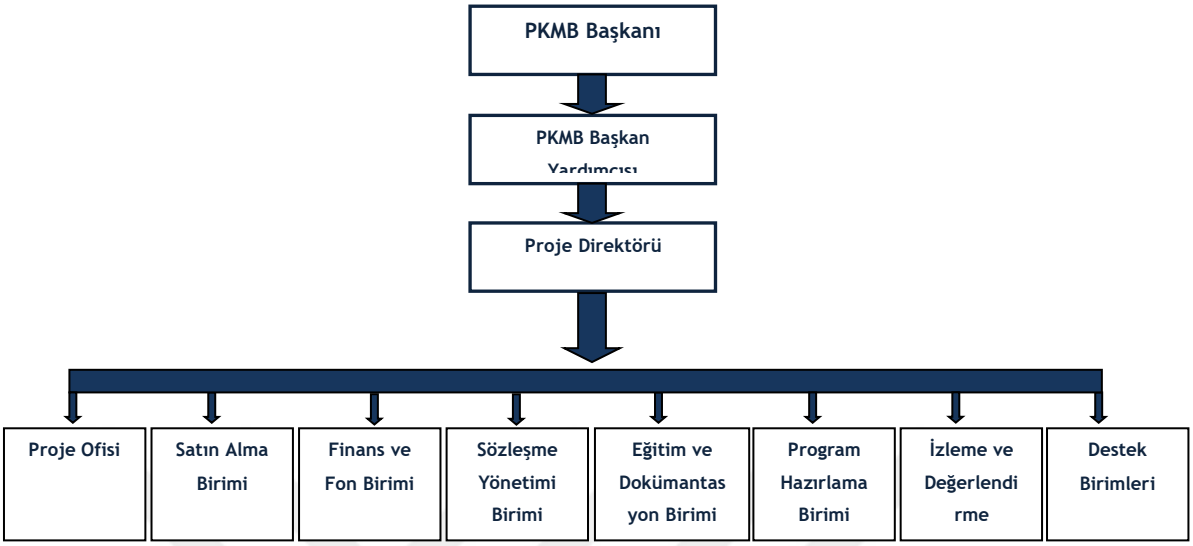
- Proje uygulamasını koordine edilmiş
- Proje kaynaklarını belirlenen kriterler çerçevesinde kullanılmış
- Uygulayıcı birimler için Mal ve hizmetler satın alınmış
- Projenin malî nitelikli hareketlerini kayıt altına alınmış ve rapor edilmiş
- Proje farkındalığının arttırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleşmiş
- Değerlendirme ve raporlama çalışmaları yapılmıştır.
- Proje Yönetimi, İzleme ve Değerlendirilmesi kapsamında;
- Proje yürütülmesinde oluşturulan birimlerin ekipman ihtiyaçları karşılanmıştır.
- Proje çalışanlarına kapasite artırılması yönünde eğitimler verilmiştir.
- Projenin kamuoyu ile paylaşımı ve tanıtılması için İletişim ve Halkla İlişkiler Biriminin koordinasyonu ile 3 ayda bir dergi yayınlanmıştır. Ayrıca bu amaçla promosyon kiti hazırlanmıştır.
- Proje web sitesi oluşturulmuştur. http://projeler.meb.gov.tr
- Proje bileşenlerinin kamuoyu ile paylaşılması için toplantılar yapılmıştır.
- Projenin değerlendirilmesi amacıyla yararlanıcı araştırmaları yapılmış ve sonuçları kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Orta Öğretim Projesi bileşen ve uygulama desteği kapsamında toplam 196 danışman 1462 adam / ay görevlendirilmiştir.

Proje yönetimi kapsamında proje başlangıç tarihinden kapanış tarihine kadar toplam farklı alanlarda 19 danışman istihdam edilmiştir

Orta Öğretim Projesi uygulamaları Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığında oluşturulan Proje Yönetim Birimi tarafından gerçekleştirilmiştir. Projenin uygulanması amacıyla Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı bünyesinde yönetim şemasında

gösterildiği şekilde birimler oluşturulmuştur. Bu bağlamda "Proje Uygulama Birimi" aşağıda sıralanan alt birimlerden oluşmaktadır. (Şekil 3).



Şekil 3. MEB'de Kurulan DB Kaynaklı Projelerin Yönetim Şeması
Kaynak: MEB, ABDIGM, 2012.

Proje Yönetimi: Proje yönetimini oluşturan birimler şekil 3'de görüldüğü üzere aşağıda analiz edilmiştir.

Proje Ofisi: Projenin sekretaryasını yürüten Proje Ofisi, Bakanlık birimleri ve kurumlar arası koordinasyonu sağlamıştır. Ofiste proje direktörü başkanlığında koordinatörler, halkla ilişkiler ve yönetim uzmanları görev almışlardır.

Satın Alma Birimi: İlgili birimlerce teknik şartname ve iş tanımları belirlenen mal ve hizmet alımı faaliyetlerini yürütmüştür. Satın alma birimi Projenin mal ve hizmet alım faaliyetlerinde ihale sürecinin tamamlanması ve sözleşmenin imzalanması aşamasına kadar yapılan çalışmalarda görev almıştır.

Finans ve Fon Birimi: Projenin; bütçe ve harcama iş ve işlemlerini yaparak, mali nitelikli hareketlerini muhasebe sistemine kayıt altına almış ve raporlamıştır.

Sözleşme Yönetimi Birimi: Alımı yapılan mal ve hizmetlere ait Satın alma Birimi tarafından imzalanan sözleşmelerin imzalanmasını takiben sözleşme konusu ürünlerin kesin kabulleri yapılıncaya kadar geçen süreçte görev almıştır. Kesin kabulü takiben başlayan garanti süreci de söz konusu birimin sorumluluğundadır.

Eğitim ve Dokümantasyon Birimi: Bakanlık Birimleri tarafından Proje kapsamında planlanan hizmetiçi eğitimlerin koordinasyonu sağlamış, eğitime ait giderlerin ödenmesinde ve diğer hizmetiçi eğime ait iş ve işlemlerin yapılmasında görev almıştır.

Program Hazırlama Birimi: Proje kapsamında yapılan öğretim programı çalışmalarında özellikle modül yazımında koordinasyon görevini yapmıştır.

İzleme ve Değerlendirme: Proje uygulama ve aktivitelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi ile risk analizlerini yapmıştır. Proje uygulamalarını haftalık ve aylık ve ilerleme raporları olarak hazırlamıştır. Proje kapsamında yapılan tüm faaliyetlerin risk analizlerini analiz ederek belirli formatta proje uygulama birimine ve yönetimine sunmuştur.

Destek Birimleri: Projenin yürütülmesi esnasında; İnsan Kaynakları, İletişim ve Halkla İlişkiler, Başkanlık Makamı Sekreteryası destek olmuşlardır.

Dünya Bankası ve AB gibi uluslararası kuruluşlarla yürütülen proje ve çalışmalarda MEB'in normal çalışma düzeninin dışına çıkılmış ve yeni düzenlemeler yapılmıştır. Bunun nedeni; projelerde zaman bazlı çalışılması, uluslararası uzmanların sisteme dahil olması ve kredili çalışmalarda Hazine ve Maliye Bakanlığı gibi ulusal aktörlerin çalışmaya doğrudan dahil edilmesi sayılabilir. MEB'in kendine özel oluşturulan bu çalışma sisteminin önemli bir parçası da projelerde çalışan uzun dönemli uluslararası yabancı uzmanların yanında, MEB'in görevlendirdiği uzmanların eş uzman olarak çalışmasıdır. Bu sayede MEB kendi içinde mevcut projeler bittikten sonra, başka projelerde çalıştırılmak üzere insan kaynakları istihdamına yönelik sürdürülebilir bir kazanç sağlamış oldu. Bu eş uzamanlar her türlü uluslararası organizasyonlarda ve projelerde çalışabilecek donanıma sahip oldular.

MEB'de, Dünya Bankası ile yürütülen proje yapılanmasındaki en önemli yeniliklerden birisi de izleme ve değerlendirme birimleri olmuştur. Bu projelerin gidişatı ve eksik yönlerini göstermesi bakımından proje üst yönetimine raporlar hazırlamış ve proje çalışanlarını yönlendirmiştir. MEB daha sonraki yapılanma çalışmalarında kendi içinde izleme ve değerlendirme daire başkanlıkları kurmuştur.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama teknikleri ve verilerin analizi konuları ele alınmıştır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada durum çalışması yapmaya imkân tanıyan ve olguları olduğu gibi yansıtan "Betimsel tarama modeli" kullanılmıştır. Bu modelin seçilmesinin nedenlerinden biri, öncelikle konunun bütünsel ve derinlemesine betimlenmesini ve incelenmesini sağlamasıdır (Creswell, 2007; Punch, 2005; Kümbetoğlu, 2005).

İkinci bir neden, araştırmanın çoklu kaynakları içeren veri toplama araçlarını (görüşmeler, dokümanlar, ses kayıtları, raporlar) kullanarak derinlemesine inceleme yapmaya, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlanmasına olanak sağlamasıdır (Davey, 1991).

Üçüncü bir neden de araştırmada verilerin "nasıl" sorusu üzerinden toplanması ve araştırmacıya veri toplamada manipülasyon fırsatı vermemesi; kısacası, araştırmacının kontrolünün çok az ya da hiç olamayacağı varsayımına dayanmasıdır (Yin, 1984).

Betimsel tarama kapsamında durum çalışması yapılması planlanan ve araştırma kapsamını oluşturan projeler şunlardır:

1- Temel Eğitim Projesi I. Faz (TEP-I),

2- Temel Eğitim Projesi II. Faz (TEP-II),

3- Orta Öğretim Projesi (OÖP).

Bu araştırmadan, Türkiye'de Dünya Bankası'nın finanse ettiği ve MEB tarafından yürütülen her üç projenin yasal, mali, itibari, sosyal ve performans açılarından sorunlarını olduğu gibi ortaya çıkarması beklenmektedir. Böylece, "hazırlık" ve "uygulama" sürecinde, üç projeye Banka tarafından yapılan kendi çalışma usulleri konusundaki ısrarlar belirlenecek ve değerlendirilecektir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın veri kaynakları, çalışma kapsamındaki projelerde görev alan çalışma grubu görüşmecilerdir. Görüşlerine başvurulacak olan veri kaynakları Millî Eğitim Bakanlığı'nda Dünya Bankası'nın finanse ettiği eğitim projelerinden TEP-I, TEP-II ve OÖP projelerinde görev alan gruptur.

Çalışma grubunun sayısı üç projede yer alan "yönetici", "uzman" ve "öğretmen" olarak 68 kişi olarak belirlenmiştir. Bunlardan 51 görüşmeciyle görüşülmüş, diğer 17 kişiye çeşitli nedenlerle ulaşılamamıştır.

Çalışma grubunda yer alan görüşmecilerin 39'u erkek ve 12'si kadındır. Görüşmecilerden 23'ü yönetici (21'i öğretmen kökenli), 19'u öğretmen, biri mühendis ve sekizi ise uzman konumunda çalışan kişilerdir. Görüşmeciler etik kurallar çerçevesinde görüşlerinin kullanılmasına izin vermişlerdir.

Araştırmaya katılan tüm yönetici, öğretmen ve uzmanlarla ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadır. Tablo 3'te TEP-I Projesi'nde çalışan yönetici, uzman ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, görüşme yapılan kişinin kodu, projedeki görevi, görüşme tarihi, MEB'deki görevi ile projedeki görevi ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3

Temel Eğitim Projesi- I Görüşme Yapılan Kişiler (18 GÖRÜŞME)

Sıra No	Görüşmecinin Kodu			MEB'deki Pozisyonu	Görüşme Tarihi	Görüşme Saati	Projedeki Pozisyonu
	Yön.	Uzm.	Öğr.				
1.	T1Y1			Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanı	28.05.2013	16:30	Yönetici/Öğretmen
2.	T1Y2			Projeler Koordinasyon Merkezi Başkan Yardımcısı	27.05.2013	16:30	Yönetici/Öğretmen
3.		1U1		İnşaat Mühendisi	27.05.2013	15:30	Uzman/ İnşaat Mühendisi
4.			1Ö1	Satınalma Uzmanı	28.05.2013	14:30	Uzman/Öğretmen
5.			1Ö2	Satınalma ve İç Denetim Uzmanı	06.06.2013	18:00	Uzman/Öğretmen
6.			1Ö3	Satınalma ve Finans Uzmanı	29.05.2013	15:00	Uzman/Öğretmen
7.	T1Y3			Finans Uzmanı ve İnşaat Birim Sorumlusu	06.06.2013	09:30	Yönetici/Öğretmen
8.	T1Y4			Sözleşme Yönetimi Birim Sorumlusu	28.05.2013	15:00	Yönetici/Öğretmen
9.		1U3		BT Satınalma Danışman-Uzman	31.05.2013	10:00	Danışman-Uzman/İstatistikçi
10.	T1Y5			İzleme ve Değerlendirme Birim Sorumlusu	28.05.2013	13:30	Yönetici/Öğretmen
11.	T1Y6			Eğitim Birim Sorumlusu	07.06.2013	14:00	Yönetici/Öğretmen
12.	T1Y7			Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanı	30.05.2013	14:00	Yönetici/DPT Uzmanı
13.	T1Y8			Sözleşme Yönetimi Birim Sorumlusu	07.06.2013	14:30	Yönetici/Öğretmen
14.			1Ö4	Sözleşme Yönetimi Uzmanı	07.06.2013	11:00	Uzman/Öğretmen
15.			1Ö6	Uzman	06.06.2013	13:00	Uzman/Öğretmen
16.			T1Ö7	Finans Uzmanı	06.06.2013		Uzman/Öğretmen
17.	T1Y9			İnşaat Birim Sorumlusu	13.06.2013		Yönetici/Öğretmen
18.	T1Y10			MEB Müsteşar Yardımcısı	13.06.2013		Yönetici/Öğretmen

Tablo 4'te TEP-II Projesi'nde çalışan yönetici, uzman ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, görüşme yapılan kişinin kodu, projedeki görevi, görüşme tarihi, MEB'deki görevi ile projedeki görevi ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4

Temel Eğitim Projesi - II Görüşme Yapılan Kişiler (31 GÖRÜŞME)

Sıra No	Görüşmecinin Kodu			MEB'deki Pozisyonu	Görüşme Tarihi	Görüşme Saati	Projedeki Pozisyonu
	Yön.	Uzm.	Öğr.				
1.	T2Y1			Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanı	28.05.2013	16:30	Yönetici/Öğretmen
2.		2U1		İnşaat Mühendisi	27.05.2013	15:30	Uzman/ İnşaat Mühendisi
3.	T2Y2			Projeler Koordinasyon Merksezi Başkan Yardımcısı	27.05.2013	16:30	Yönetici/Öğretmen
4.	T2Y3			Sözleşme Yönetimi Birim Sorumlusu	28.05.2013	10:00	Yönetici/Öğretmen
5.			T2Ö1	Satınalma Uzmanı	28.05.2013	14:30	Uzman/Öğretmen
6.			T2Ö2	Satınalma ve İç Denetim Uzmanı	06.06.2013	18:00	Uzman/Öğretmen
7.			T2Ö3	Satınalma ve Finans Uzmanı	29.05.2013	15:00	Uzman/Öğretmen
8.	T2Y4			Finans Uzmanı ve İnşaat Birim Sorumlusu	06.06.2013	09:30	Yönetici/Öğretmen
9.		2U3		BT Satınalma Danışman-Uzman	31.05.2013	10:00	Danışman-Uzman/İstatistikçi
10.	T2Y5			Başkan Yardımcısı	29.05.2013	16:00	Yönetici/Öğretmen
11.	T2Y6			İzleme ve Değerlendirme Birim Sorumlusu	28.05.2013	13:30	Yönetici/Öğretmen
12.	T2Y16			Bileşen Sorumlusu	11.06.2013		Uzman/Öğretmen
13.			T2Ö5	Finans Birimi Uzmanı	31.05.2013	12:00	Uzman/Öğretmen
14.		2U4		Proje Yönetim Danışmanı	31.05.2013	17:00	Danışman-Uzman
15.			T2Ö7	İzleme ve Değerlendirme Birim Uzmanı	29.05.2013	17:00	Uzman/Öğretmen
16.		2U5		İzleme ve Değerlendirme Danışman-Uzman	11.06.2013		Danışman-Uzman/Akademisyen
17.		2U6		Finans Danışman-Uzman	30.05.2013	15:00	Danışman-Uzman/Bankacı Finansçı
18.	T2Y7			Finans Birim Sorumlusu	30.05.2013	15:00	Yönetici/Öğretmen
19.	T2Y8			Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanı	30.05.2013	14:00	Yönetici/DPT Uzmanı
20.			T2Ö8	İzleme ve Değerlendirme Şube Müdürü	31.05.2013	14:30	Uzman/Öğretmen
21.			T2Ö9	İnşaat Şubesi Uzmanı	06.06.2013	10:00	Uzman/Öğretmen
22.			T2Ö10	Sözleşme Yönetimi Uzmanı	07.06.2013	11:00	Uzman/Öğretmen
23.	T2Y9			Eğitim Birim Sorumlusu	07.06.2013	14:00	Yönetici/Öğretmen
24.	T2Y10			Sözleşme Yönetimi Birim Sorumlusu	07.06.2013	14:30	Yönetici/Öğretmen
25.	T2Y11			Proje Hazırlama Şube Müdürü	12.06.2013		Yönetici/Öğretmen
26.	T2Y12			İzleme ve Değerlendirme Şube Müdürü	06.06.2013	13:00	Yönetici/Öğretmen
27.			T2Ö11	Finans Uzmanı	06.06.2013		Uzman/Öğretmen
28.	T2Y13			Sözleşme Yönetimi Birim Sorumlusu	10.06.2013		Yönetici/Öğretmen
29.	T2Y14			BT Birim Sorumlusu	13.06.2013		Yönetici/Öğretmen
30.	T2Y15			MEB Müsteşar Yardımcısı	13.06.2013		Yönetici/Öğretmen
			T2Ö12	İnşaat Şubesi Uzmanı	12.06.2013		Uzman/Öğretmen

Tablo 5'te Ortaöğretim Projesi'nde çalışan yönetici, uzman ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, görüşme yapılan kişinin kodu, projedeki görevi, görüşme tarihi, MEB'deki görevi ile projedeki görevi ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 5

Orta Öğretim Projesi Görüşme Yapılan Kişiler (41 GÖRÜŞME)

Sıra No	Görüşmecinin Kodu			MEB'deki Pozisyonu	Görüşme Tarihi	Görüşme Saati	Projedeki Pozisyonu
	Yön.	Uzm.	Öğr.				
1.	OY1			Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanı	28.05.2013	16:30	Yönetici/Öğretmen
2.	OY2			Sözleşme Yönetimi Birim Sorumlusu	28.05.2013	10:00	Yönetici/Öğretmen
3.			OÖ1	Satınalma Uzmanı	27.05.2013	17:30	Uzman/Öğretmen
4.	OY3			Projeler Koordinasyon Merkezi Başkan Yardımcısı	27.05.2013	16:30	Yönetici/Öğretmen
5.			OÖ2	Satınalma Uzmanı	28.05.2013	14:30	Uzman/Öğretmen
6.			OÖ3	Bileşen Koordinatörü	28.05.2013	11:00	Uzman/Öğretmen
7.			OÖ4	Satınalma ve İç Denetim Uzmanı	06.06.2013	18:00	Uzman/Öğretmen
8.			OÖ5	Satınalma ve Finans Uzmanı	29.05.2013	15:00	Uzman/Öğretmen
9.		OU2		BT Satınalma Danışman-Uzman	31.05.2013	10:00	Danışman-Uzman/İstatistikçi
10.		OU3		Bileşen Sorumlusu Danışman-Uzman	06.06.2013	12:30	Danışman-Uzman/ İktisatçı
11.	OY4			Projeler Koordinasyon Merkezi Başkan Yardımcısı	29.05.2013	16:00	Yönetici/Öğretmen
12.	OY5			Finans Şube Müdürü	29.05.2013	10:00	Yönetici/Öğretmen
13.	OY6			İzleme ve Değerlendirme Birim Sorumlusu	28.05.2013	13:30	Yönetici/Öğretmen
14.	OY7			Strateji Geliştirme ve İç Kontrol Şube Müdürü	28.05.2013	12:00	Yönetici/İstatistikçi
15.			OÖ6	Finans Şubesi Uzmanı	28.05.2013	15:00	Uzman/Öğretmen
16.			OÖ7	Finans Birimi Uzmanı	31.05.2013	12:00	Uzman/Öğretmen
17.			OÖ8	Satınalma Uzmanı	29.05.2013	12:00	Uzman/Öğretmen
18.	OY8			Satınalma Şube Müdürü	10.06.2013		Yönetici/Öğretmen
19.	OY9			Proje Yöneticisi	24.06.2013	14:00	Yönetici/Öğretmen
20.			OÖ9	Sözleşme Yönetimi Uzmanı	07.06.2013	11:00	Uzman/Öğretmen
21.	OY11			Program Şube Müdürü	13.06.2013		Yönetici/Öğretmen
22.		OU4		Proje Yönetim Danışmanı	31.05.2013	17:00	Danışman
23.	OY10			Proje Yöneticisi	29.05.2013	10:00	Yönetici/Öğretmen
24.			OÖ10	Eğitim Birimi Uzmanı	07.06.2013	10:00	Uzman/Öğretmen

(Devam ediyor)

Tablo 5 (Devam)

Orta Öğretim Projesi Görüşme Yapılan Kişiler (41 GÖRÜŞME)

25.			OÖ11	İzleme ve Değerlendirme Birim Uzmanı	29.05.2013	17:00	Uzman/Öğretmen
26.	OY12			Başkan Yardımcısı	30.05.2013	11:30	Yönetici/Öğretmen
27.		OU5		Halkla İlişkiler ve İletişim Uzmanı/Danışman	30.05.2013	12:00	Danışman/Uzman
28.		OU6		Raporlama ve İletişim Uzmanı/Danışman	06.06.2013	15:00	Danışman/Uzman
29.		OU7		Finans Danışman-Uzman	30.05.2013	15:00	Danışman-Uzman/Bankacı Finansçı
30.	OY13			Finans Birim Sorumlusu	30.05.2013	15:30	Yönetici/Öğretmen
31.	OY14			Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanı	30.05.2013	14:00	Yönetici/DPT Uzmanı
32.			OÖ12	MEG Koordinatörü	07.06.2013	15:00	Uzman/Öğretmen
33.	OY15			İzleme ve Değerlendirme Şube Müdürü	31.05.2013	14:30	Yönetici/Öğretmen
34.		OU8		İzleme ve Değerlendirme Danışman-Uzman	31.05.2013	12:30	Danışman-Uzman/ Ekonomist
35.			OÖ13	Eğitim Birimi Uzmanı	31.05.2013	16:30	Uzman/Öğretmen
36.			OÖ14	Bileşen Koordinatörü	06.06.2013	14:00	Uzman/Öğretmen
37.	OY16			İzleme ve Değerlendirme Şube Müdürü	06.06.2013	13:00	Yönetici/Öğretmen
38.	OY17			MEB Müsteşar Yardımcısı	13.06.2013		Yönetici/Öğretmen
39.	OY18			Bileşen Sorumlusu	11.06.2013		Uzman/Öğretmen
40.		OU9		İzleme ve Değerlendirme Danışman-Uzman	11.06.2013		Danışman-Uzman
41.			OÖ15	Sözleşme Yönetimi Uzmanı	24.06.2013	15:30	Uzman/Öğretmen

Veri Toplama Teknikleri

Bu araştırmada kullanılan veriler yüz yüze görüşme tekniğine dayalı olarak dokümanlar, ses kayıtları ve raporlardan elde edilmiş verilerdir. Nitel araştırmalarda sık sık başvurulan bu veri toplama yöntemlerinde konuşma temeldir. Görüşme yapılan kişilerin, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarmaya imkân sağlaması bakımından güçlü iletişim sağlaması olasılığı (Şimşek ve Yıldırım, 2005) nedeniyle tercih edilmiştir.

Araştırmada, var olan durumu ortaya koymak için, çok boyutlu veri toplama tekniklerinden doküman analizi ile derinlemesine bilgiler almak amacıyla "yarı yapılandırılmış görüşme formu" kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme formunun geçerliliğini ölçmek amacıyla proje deneyimi olan sınırlı bir gruba verilerek soruların kapsamı ve soru cümlelerinin anlaşılabilirliği test edilmiş; gelen dönütler üzerinden soru formları tekrar değerlendirilerek görüşme formunun anlaşılırlığı ve araştırmanın amacına uygunluğu sağlanmıştır. Burada amaç soruların istenen derinlikte olup olmadığının anlaşılması ve "derinlemesine görüşler" elde etmede ne kadar etkili olduğunun belirlenmesidir. Bu araştırmanın araçlarını geliştirmede Prof. Dr. Işıl ÜNAL, Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY, Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. İnayet AYDIN, Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ, Prof. Dr. Şakir ÇINKIR, Prof. Dr. Vahap ÖZPOLAT, Doç. Dr. Nihan DEMİRKADIMOĞLU, Doç. Dr. Tarık SOYDAN, Doç. Dr. Halil BUYRUK ve Doç. Dr Seçkin ÖZSOY, Dr. Ünal GÜNDOĞAN ve İnci ÖZTÜRK'ün görüşlerine başvurulmuştur.

Sorular projelerin hazırlık ve uygulama aşamaları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Araştırma sorularının kuramsal/kavramsal çerçevesi konu ile ilgili alan yazından yararlanılarak oluşturulmuş ve bu kavramsal çerçeve doğrultusunda görüşme formlarının son haline ulaşılmıştır.

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, araştırmanın temel soruları ile ilgili bilgiler, metne dönüştürülmüş ve kategoriler halinde düzenlenmiştir. Çalışma kapsamında veri toplama amacıyla incelenen dokümanlar, MEB, başlangıç, ilerleme ve final raporları ile bu projeler kapsamında hazırlanan politika ve strateji belgeleri gibi metinlerdir. İncelenen dokümanlar aşağıdaki Tablo 6'da listelenmiştir:

Tablo 6

Araştırmada İncelenen Dokümantasyon

Doküman No	Doküman Adı	Yayın Tarihleri
1	*Temel Eğitim Projesi*. Ankara: MEB.	1994
2	*TEP Koordinasyon Kurulu, BT Sınıfları.* Ankara: MEB.	2000
3	*Mesleki Bilgi Rehberlik ve Danışmanlık Hizmetleri Türkiye Ülke Raporu*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.	2004
4	*Temel Eğitim Projesi Fayda Sahipleri Değerlendirme Araştırması Nihai Rapo*r. Ankara: MEB.	2007
5	*Hayat Boyu Öğrenme Strateji Belgesi Türkiye*. Ankara: MEB.	2009
6	*Orta Öğretim Projesi Tanıtım Kitabı*. Ankara: MEB.	2012
7	*Orta Öğretim Projesi Kapanış Raporu*. Ankara: MEB.	2012
8	*Orta Öğretim Projesi Mesleki Eğitim Girişimlerine Yönelik Fayda Sahibi Değerlendirmesi, Ankara, Proje Konsorsiyumu*. Ankara: MEB.	2012
9	*Orta Öğretim Projesi Eğitim Programları Reformu Yararlanıcı Değerlendirme Araştırması, Ankara, Proje Konsorsiyumu*. Ankara: MEB.	2012
10	*Sekiz Yıllık Kesintisiz Zorunlu İlköğretim*, Ankara: MEB. APAK.	1997
11	*Sekiz Yıllık Kesintisiz Zorunlu İlköğretim-2*. Ankara: Plaka Matbaa. MEB, APAK.	1999
12	*Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli*. (3. Baskı). Ankara: MEB, EARGED.	2002
13	Endüstriyel Okullar Projesi Proje Kapanış Raporu. Ankara: MEB, PKKB.	1995
14	*Yaygın Mesleki Eğitim Projesi Proje Kapanış Raporu*. Ankara: MEB. PKKB, (1997).	1997
15	*Milli Eğitim Geliştirme Projesi Proje Kapanış Raporu*. Ankara: MEB. PKKB.	1999
16	*Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı, I. Ulusal Değerlendirme Toplantısı Raporu*. Ankara: MEB. PKMB.	2000
17	*Hizmetiçi Eğitimin Etkililiği Temel Araştırması*. Ankara, Gür Kopyalama Merkezi. MEB, PKMB.	2006
18	*Fayda Sahipleri Değerlendirme Araştırması*. Ankara: Gür Kopyalama Merkezi. MEB, PKMB.	2007
19	*Temel Eğitim Projesi II. Fazı BT Entegrasyonu Temel Araştırması.* Ankara, Bilgitek Eğitim Danışmanlık ve Taahhüt AŞ. Ankara: MEB. PKMB.	2007
20	*Orta Öğretim projesi Değerlendime Raporu*. Yayınlanmamış Rapor. Ankara: MEB. PKMB.	2010
21	*Orta Öğretim projesi 2010 Yılı Raporu*. Yüzüncü, U. Yayınlanmamış Rapor. Ankara: MEB. PKMB.	2010
22	*Yaptık Yapıyoruz Yapacağız*. Ankara: Gökçe Ofset. MEB, PKMB.	2011
23	*Orta Öğretim projesi Proje Uygulama Planı*. Yayınlanmamış Rapor. Ankara: MEB. PKMB, OÖP/PUP.	2011
24	*Temel Eğitim Programı ve Bilgi Teknolojisi Sınıfları*. Ankara: MEB. TEP.	2000
25	Temel Eğitim Programı'ndan. Ankara: MEB *Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı Temel Eğitim Programı Bültenleri. Cilt.1.* Şubat 1999-Aralık 2000). Ocak 2001. MEB, TEP.	2000
26	*Hizmetiçi Eğitimin Etkililiği Temel Araştırması* BEP2/04-CQ Sonuç Raporu, Trabzon: KTÜ. MEB, TEP 2.	2007

Görüşme için hazırlanan formun A Bölümünde MEB'de yürütülen DB kredilerine dayalı projelerin hazırlık sürecinin değerlendirilmesi için toplam 8 soru, B bölümünde ise uygulama sürecinin değerlendirilmesine yönelik biri 5 alt sorudan oluşan 15 soru olmak üzere toplam 23 soru düzenlenmiştir.

Bu formun ilk kısmında görüşmeci kişisel verilerini toplayan bölüm ile görüşme yapılan kişilerin görüşmeyi kabul etmesi halinde, hangi proje/projelere ilişkin cevap vereceği sorulmuştur. Hazırlanan soru formuna bu aşamalardan sonra son sekli verilmiştir.

Çalışmanın alt amaçları doğrultusunda, veri toplamak üzere Dünya Bankası'nın finanse ettiği TEP-I, TEP-II ve Orta Öğretim projelerinde görev alan yöneticiler, öğretmenler ve uzmanların görüşleri alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan katılımcıların genel özelliklerine bakıldığında; TEP-I, TEP-II ve Orta Öğretim projelerinin karar alma ve uygulama süreçlerinde etkin olan katılımcılar olduğu görülmektedir.

Araştırmada öncelikle yarı yapılandırılmış sorular üzerinden yüzyüze görüş bildirmeyi kabul edip etmeyeceği sorulmuş ve eğer kabul ederse soruların sorulmasına devam edilmiştir. Böylece hedef gruba yönlendirilen sorularla belirli bir sistematik içinde bilgi toplanabilmesi olanaklı hale gelebilmiştir. Görüşme ortamının sessiz ve uygun olmasına dikkat edilmiştir. Görüşme yapılan kişilerin yönlendirilmesinden kaçınılmış ve onların soruları daha kolay anlayabilmelerine özen gösterilmiştir.

Araştırmada katılımcılardan görüş bildirmeyi kabul edenlere sorular sesli sorulmuş ve daha sonra daha kolay analiz yapabilmek için ses kayıtları deşifre edilerek yazılı hale getirilmiştir. Tablo 2'de katılımcıların pozisyonlarına göre projelere dağılımı verilmiştir.

Tablo 7

Çalışma Grubunun Pozisyonuna Göre Projelere Dağılımı

Katılımcı Pozisyonu	Temel Eğitim Projesi-I		Temel Eğitim Projesi-II		Orta Öğretim Projesi		Tüm Projeler		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
Yönetici	1	9	2	14	4	14	7	37	44
Öğretmen	4	2	3	7	4	11	11	20	31
Uzman	-	2	-	5	2	6	2	13	15
Toplam	5	13	5	26	10	31	20	70	90

Tablo 7'ye göre görüşmeye katılan toplam 51 katılımcıdan 18'i Temel Eğitim Projesi-I, 31'i Temel Eğitim Projesi-II ve 41'i ise Orta Öğretim Projesi'ne ilişkin soruları yanıtlamıştır. Ancak katılımcıların bir kısmı birden fazla projede görev almıştır.

Bütün projeler genelinde katılımcılardan 44 kişi yönetici seviyesinde, 31 kişi öğretmen ve 15 kişi de uzman olarak sorulara cevap vermiştir.

Yapılandırılmamış görüşme, sosyal araştırmalarda ve diğer araştırma alanlarında yaygın olarak kullanılan zengin ve değerli veri elde etmeye yarayan güçlü bir araçtır. Başarılı bir derinlemesine görüşme, uzatılmış ve samimi bir sohbetin birçok özelliğini paylaşır. Bu tip görüşmeler için gerekli yetenek, doğuştan gelmekten çok, eğitimle kazanılmaktadır (Punch, 2005, 169)

Verilerin Çözümlemesi

Araştırma çerçevesinde elde edilen veriler nitel veridir. Araştırma tasarımı "betimsel tarama modeli" olduğu için "betimsel analiz" yaklaşımı benimsenmiş ve veriler bu yöntemle çözümlenmiştir.

Betimsel veri analiz sürecinde Şimsek ve Yıldırım'ın (2006) belirttiği dört aşama uygulanmıştır.

Birinci aşamada betimsel analiz için çerçeve oluşturulmuş, her görüşmeci için bir kod atanmıştır. Bu aşamada benzer ve farklı görüşler işlenmiştir.

İkinci aşamada tematik çerçeveye göre veriler işlenmiştir. Bu aşamada çözümleri yapılan görüşme metinleri temalarına göre gruplandırımıştır.

Üçüncü aşamada içerik analizine geçilmiş, bulgular tanımlanmıştır.

Dördüncü aşamada ise tanımlanan bu bulgular yorumlanmıştır.

Betimsel analiz için çerçeve oluşturma aşamasında araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ve görüşmede kullanılan boyutlardan hareketle veri analizi için bir çerçeve oluşturularak veriler belirli temalar altında düzenlenmiştir. Bu tematik çerçeveye göre de elde edilen veriler düzenlenmiş, tanımlanmış ve anlamlı bir şekilde bir araya getirilmiştir.

Bulguların tanımlanması aşamasında düzenlenen veriler tanımlanarak gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Son aşama olan bulguların yorumlanması aşamasında ise elde edilen ve tanımlanan bulguların ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması yapılmıştır. Kümbetoğlu (2005) Nitel verilerde öne çıkan ortak

eğilimlerin belirlenmesini, farklılıkların ortaya konmasını ve anlatılanların ayrıntılarında gizlenen anlamların gün yüzüne çıkarılmasını verilerin yorumlanması olarak tanımlamaktadır. Yüz yüze görüş bildiren katılımcıların görüşleri yazılı metin haline getirilmiştir. Böylece araştırmada yer alan çeşitli boyutlar arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yıldırım ve Şimşek'in belirttiğine göre (2005) içerik çözümlemesinin temel amacı, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Dolayısıyla yazılı metin haline getirilen görüşmeler ve yazılı olarak cevaplandırılan formlar, içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Öte yandan Strauss ve Corbin'e göre (1990) ise içerik çözümlemesinde ilk olarak çözümleme ana kategorileri ve alt kategoriler belirlenir.

Araştırmada yüzyüze görüşme yoluyla projede görev almış olan insan veri kaynağı yanında, temel dokümantasyon olarak üç projenin metinleri, proje çıktıları ile izleme ve değerlendirme raporları esas alınmıştır.

Yüzyüze görüşme verilerinin çözümlenmesi sonrası bulguların proje dokümantasyonuyla beraber yorumlanmıştır.

Araştırmanın Geçerliği

Yıldırım ve Şimşek'in (2005) belirttiği gibi, "Araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi" gerekmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın hem içerik (veri toplama araçları) hem uygulanma biçimi (yüz yüze) ve hem de veri analizi aşamalarında geçerliğini sağlamak için aşağıdaki adımlar takip edilmiştir:

Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği

Veri toplamada kullanılan görüşme formlarında yer alan sorular araştırmanın amacına uygun veri toplama yeteneğine sahip sorulardan oluşmaktadır. Katılımcıların görüşlerini almak üzere yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formları oluşturulmuştur (EK-1) Bu görüşmeler daha sonra çözümlenmiştir. Soruların oluşturulmasında alanda uzman 13 akademisyenin katkısıyla oluşturulmuş ve incelenmiştir. (Bakınız: Veri Toplama Teknikleri).

Uygulama Aşamasında Geçerlilik

Bu araştırmada veriler yüz yüze görüş bildirmeyi kabul eden katılımcılardan elde edilmiştir. Veriler görüşmeden toplanan ses kayıtlarının katılımcı kodları belirtilerek dokümante edilmesi sonucu elde edilmiştir.

Veri Analizindeki Geçerlik

Veri analizinin geçerliliğini korumak amacıyla yapılan analiz işlemleri şunlardır: a) Veri toplama araçları katılımcıların görevlerine (yönetici, öğretmen ve uzman) göre gruplandırılmıştır. b) Kodlamalar bu grupların verdiği cevaplara göre yapılmıştır. c) Tüm sorulara verilen cevaplar ayrı ayrı dosyalanmıştır. d) Ayrı dosyalardaki bu cevaplar okunup mümkün olabildiğince tek cümlelik özetlere dönüştürülmüştür. e) Sistematikliği sağlamak üzere birbiri ile aynı/benzer niteliği taşıyan görüşler mümkün olduğunca tek bir madde içinde verilmiştir. f) Kodlamada katılımcılar; yöneticiler (Y), öğretmenler (Ö), uzmanlar da (U) olarak kodlanmıştır. Araştırma kapsamına giren projelerden; Temel Eğitim Projesi I (T1), Temel Eğitim Projesi II (T2), Orta Öğretim Projesi de (O) olarak kodlanmıştır. g) Birden fazla projede görev alan yönetici, öğretmen ve uzmanlar kodları ve görüş bildirdikleri projeler ayrı ayrı tasnif edilerek belirtilmiştir. Aşağıda hazırlık sürecine ilişkin görüş bildiren yönetici, öğretmen ve uzmanları kodları ile gösterilmiştir. Tüm süreçlere ilişkin katılımcılar ve kodlamaları Tablo 4, 5 ve 6' da gösterilmiştir.

Özet görüşlerin onaylanması. Yazılı hale getirilen ses kayıtları önce rastgele seçimler sonucu aslı ile uygunluğu kontrol edilmiş sonra da yine rastgele seçilenler ilgili katılımcıya gönderilerek kontrol edilmesi istenmiştir. Böylece geçerliğin sağlanmasına çalışılmıştır.

Yansızlık ilkesi. Araştırmanın iç geçerliliğini sağlamak amacıyla Yıldırım (2010) tarafından şu koşulların sağlanması gerektiği ileri sürülmüştür: (a) Ortaya çıkan kavramlar anlamlı bir bütün oluşturuyor mu? (b) Elde edilen bulgular, daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve veya kuramla uyumlu mudur? (c) Açık olmayan olgular ya da olaylar belirlenmiş midir? (d) Bulguları açıklamada seçenekli yaklaşımlar kullanılmış mıdır?

Sayılan uyarılar ışığında yüz yüze görüşme yapılan katılımcıların projelerde görev almaları bakımından mesleklerinin ve statülerinin farklı olması araştırmanın iç geçerliği bağlamında elde edilen bulguların sosyal gerçekleri yansıttığına inanılmaktadır.

Bu araştırma bulgularının benzer konularda yapılmış farklı araştırma bulgularıyla örtüştüğü ve bu bulguların alternatif yorumlarının yapıldığı ve dolayısıyla araştırmanın iç tutarlığa sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmanın Güvenirliği

Bir araştırmanın güvenirliği yapılan ölçümlerinin her zaman, benzer koşullar altında aynı sonuçları vermesi ile ilgili ve ilişkilidir. Güvenirlik Marvasti (2004'ten akt. Yıldırım, 2010) tarafından, bir araştırmadan elde edilen sonuçların farklı araştırmacılar tarafından da elde edilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Nicel araştırmalarda güvenirlik verilerin elde edildiği değişkenlerin tekrar uygulamaları esas alsa da nitel araştırmalarda kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili bir olayın tekrarı mümkün değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

İlgili kaynakta sıralanan aşama ve uygulamalar dikkate alınarak güvenirliği sağlamak üzere (Yıldırım ve Şimşek, 2005; Yıldırım, 2010):

- Veri toplama süreci belli bir zamana yayılarak yapılmıştır. Projeler tamamlanmış oldukları için katılımcıların çalıştıkları kurumlar değişmiş ve hatta şehirler farklı olduğu halde onlara ulaşılmış ve görüşleri toplanmıştır.
- Araştırma bulgularının sunumunun ilk aşaması olan betimlemede hiçbir görüş atlanmamıştır.
- Araştırmada elde edilen analiz sonuçları proje konusunda çalışan iki uzman tarafından onaylanmıştır.
- Veri toplama aracındaki sorulara farklı yanıtlar veren katılımcıların paralel ve ters görüşleri ayrı ayrı yorumlanmıştır.
- Yorumlarda bağlantılara yoğunlaşılmıştır.
- Yorumlarda katılımcıların belirttiği görüşlerle ilgili ayrıntılı alıntılar yapılarak onaylama-onaylamama süreci gösterilmiştir.

Glesne ve Peshkin (1992) bu tarz bir çalışmanın; araştırmacının yaptığı yorumları destekleyeceğini, araştırmacıların elde ettikleri yorumlar için farklı bakış açıları geliştirmelerine yardımcı olacağını ve bunun da güvenirliği artıracağını savunmuştur.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın bulgularına ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmaya TEP I, TEP II ve OÖP kapsamında görev yapmış olan toplam 51 uzman görüş bildirmiştir. Üç projede yer alan uzman görüşleri iki kategoride toplanmış ve incelenmiştir Tablo 8'de görüldüğü gibi iki ana kategori ve hangi alt amaçlara göre incelendiği gösterilmiştir.

Tablo 8

Projelerin kategorileri ile alt amaçlarının dağılımı

	Hazırlık Süreci		Uygulama Süreci
Alt Amaçlar	"MEB'de yürütülen Dünya Bankası kredilerine dayalı projelerin hazırlık sürecinin değerlendirilmesine dair görüşler"	Alt Amaçlar	"MEB'de yürütülen Dünya Bankası kredilerine dayalı projelerin uygulama sürecinin değerlendirilmesi''
1	Dünya Bankası'nın finanse ettiği eğitim projelerinin eğitimsel amaçları ve kapsamı nasıl belirlenmektedir?	3	Dünya Bankası'nın, bu projeler aracılığıyla, eğitim politikalarının belirlenmesinde üstlendiği rol, bu konudaki prosedür ve mekanizmalar ile araçlar nelerdir?
2	Dünya Bankası'nın finanse ettiği eğitim projelerinde izlediği kredi politikası ve maliyetleri nelerdir?	4	Dünya Bankası'nın proje uygulamalarında izlediği prosedürün eğitimsel yapı ve süreçler üzerindeki etkileri nelerdir?

Birinci kategoride yer alan görüşler "MEB'de yürütülen Dünya Bankası kredilerine dayalı projelerin hazırlık sürecinin değerlendirilmesine dair görüşler" başlığı altında toplanmış ikinci kategoride ise, görüşmecilerden on beş kategoriden "MEB'de yürütülen Dünya Bankası kredilerine dayalı projelerin uygulama sürecinin değerlendirilmesi" başlığı altında görüşler toplanmıştır.

Bu görüşler; projelerin hazırlık ve uygulama sürecinde Dünya Bankası çalışma yöntemlerinin ve müdahalelerinin ne tür etkilere ve sorunlara yol açtığı, yasal, mali, sosyal, itibar ve performans başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Dünya Bankası kaynaklı projeler uzun süreli hazırlık sürecinden geçen ve eğitimin neredeyse tüm seviyelerini ilgilendiren çok bileşenleri olan uluslararası projelerdir. Bu süreçlerde görev alan proje uzmanlarına Banka'nın çalışma yöntemlerine ilişkin sorular sorulmuştur. Projelerde görev alan görüşmecilerin bazısı aşağıdaki soruya verdikleri cevaplar aşağıda incelenmiştir.

DB'nin, Projelerin Hazırlık ve Uygulama Süreçlerine Müdahalesine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

DB, kredi verdiği projelerin hazırlık ve uygulama süreçlerinde kendi kurallarını, esas ve usullerini ve çalışma yöntemini şart koşmasının tabii sonucu olarak; proje kapsamında yapılacak faaliyetler ile gerçekleştirilecek satın almalar için şartnamelerin hazırlanmasından ihalelerin onaylanması ve ödemelerin gerçekleşmesine kadar olan tüm süreçlerde en son karar verme yetkisini daima kendisinde tutmuştur.

Katılımcılar, Banka'nın müdahalesi oldu mu sorusuna; 17'si olumlu, 9'u olumsuz, 2' si de görüş bildirmemiştir. DB'nin, projelerin uygulanma süreçlerine müdahalesinin olduğunu söyleyen görüşe göre,

> "Her aşamada müdahale oldu" veya sadece "oldu" şeklinde görüş bildiren katılımcılar (OY3-T2Y2-T1Y2- T1Y5-T2Y6-OY6) yanında "oldu ama olumlu ve lehimize oldu" diyenler (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3) olduğu gibi, "prosedür gereği ve olumlu oldu" şeklinde açıklayan katılımcılar görüş bildirdiler. (T2Y5-OY4- T2Ö7-OÖ11- T2Y7-OY13- T1Y10-T2Y15-OY17) oldu ama olağandı (T2U4-OU4), "oldu ama sebebi biziz" (T1Ö6-T2Y12-OY16- T1Ö4-T2O10-OÖ14) "No objection" almayı bir müdahale olarak gören uzmanlar (T2U5-OU9) yeniden yapılanmayı bir müdahale olarak gören uzmanlar vardır (T2U5-OU9).
>
> "Banka'nın müdahalesi olmadı" diyenler ise görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir:
>
> "Satın almada olmadı" diyenler T2Y3-OY2, "Banka'nın planlı ve her adımı belli olan projeye müdahale etme şansı olmadığını" ileri sürenler (T1Y7- T2Y8- OY14) "Finans konularında olmadı" diyenler (T2U6-OU7- T2Y7-OY13- T2Ö3-OÖ7) "Bilerek müdahale olmadı" diyenler (T1Ö2- T2Ö2- OÖ4- T1Y10-T2Y15-OY17).
>
> Görüş bildirmeyen katılımcılar ise;
>
> "Bu tip şeyler bizim proje direktörlerimizi üst düzey yöneticilerimize yansıdığı için bizimki kulaktan duyma şeyler benim kesin şöyle oluyor demem yanlış olur.

(T2Y3-OY2) derken, “Bilemiyorum tabi. Yani üst yönetici olmadığımız için. Yani zaman zaman söyleniyordu.” (T1Y4-OÖ6)

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP’nin içeriğine bağlı olarak uygulama sürecinde, katılımcıların bir kısmı (OY3-T2Y2-T1Y2- T1Y5-T2Y6-OY6) Banka’nın sürece müdahale ettiğini bir kısmı ise (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3-(T2Y5-OY4- T2Ö7-OÖ11- T2Y7-OY13- T1Y10-T2Y15-OY17)), Banka müdahalesini olumlu olarak karşıladıklarını ve prosedür gereği doğru olduğunu belirtmişlerdir. Bir kısmı ise (T1Ö6-T2Y12-OY16- T1Ö4-T2O10-OÖ14) Onay” (No objection) almayı bir müdahale gördüklerini, katılımcıların 9’u ise Banka’nın projeye müdahale etmediğini ya da finans ve kısmen ettiğini katılımcıların 4’ü ise (T2Y3-OY2-T1Y4-OÖ6) bilgileri olmadığını sadece duyduklarını ifade etmişlerdir.

Dünya Bankası ile yürütülen projelerde katılımcıların bir kısmı müdahalelerin çok açık olduğunu, bir kısmı yerinde ve prosedür gereği olduğunu bir kısmı ise müdahale etmediğini belirtmiştir. Dünya Bankası ülke politikalarına özellikle de eğitim politikalarına doğrudan müdahale yöntemini değil dolaylı olarak etkilemeyi tercih etmiştir. Bunu da kendi uzmanlarının niteliklerine ve onların uluslararası deneyimleriyle gerekçelendirmiştir. DB, bu uzmanların analiz ve araştırmaları sayesinde kalkınma alanlarında dünyanın en büyük araştırma merkezlerinden biri haline geldiğini ileri sürmektedir. Bu yönüyle Banka, hükümetlerin politika geliştirme ve karar alma sürecinde danıştığı nesnel, yansız ve yetenekli bir uluslararası kuruluş olarak kendisini yansıttığı için yaptığı her türlü müdahale, yönlendirme ve denetim biçimleri ilk bakışta meşru ve kabul görmekte ancak eleştirel ve sorgulayıcı bir yaklaşım Banka müdahalelerinin projenin gelişiminee destek olmakla beraber zaman zaman proje faaliyetlerinde duraksamaya ve zaman kayıplarına yolaçtığı da görülmüştür.

İkraz anlaşmasıyla aldığı yetki sayesinde proje kapsamındaki tüm aşamalarda kendisini onay şemasında son sözü söyleyen en üst konuma yerleştirmiştir. Kamu otoritesini temsil eden aktörlerin ikincil düzeyde kaldığı bu yaklaşımı meşrulaştırmak için kendisinin küresel birikim ve deneyime sahip olduğunu yaptığı müdahalelerle ‘kalkınmayı’ sağlamaya çalıştığını iddia etmektedir. Bu gerekçelendirmeyle ve yaptığı tanıtım ile kullandığı söylem ve iletişim şekli kendisinin müdahaleci yaklaşımının görülmemesine hatta kimi zaman bu yaklaşımın gerekli görülmesine yol açmaktadır.

Dünya Bankası Müdahalelerinin Projelerde Yol Açtığı Yasal Etkilere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Dünya Bankası'nın çalışma yöntemleri ve kendi oluşturduğu bazı onay süreçlerinin getirdiği farklılıklardan ve bu yaklaşımdan kaynaklanan sorunlar katılımcılara sorulmuş ve şu cevaplar alınmıştır.

Hazırlık ve uygulama süreçlerinin her aşamasında DB'nin onayını almak, yasal açıdan ne tür sorunlara yol açmıştır? Bu sorunların nedeni ne idi? Sorusuna;

Katılımcıların 5'i "sorun yok", 20'si "sorun var" diyen toplam 25 katılımcı, bu alt soruya 57 görüşle katkı vermişlerdir. Buna göre, "Sorun yok" diyenlerin açıklamaları şu şekildedir: Hazırlık aşamasında sorun yoktu T1Y7- T2Y8- OY14, Onayda sorun yok T1Y7- T2Y8- OY14- T2U6-OU7 yasal açıdan sorun olmadı T2Y7-OY13, T1U3-T2U3-OU2.

Sorunları belirtenler ise şu konulara yoğunlaşmışlardır:

a) Her aşamada onay alma sorunu (OY3-T2Y2-T1Y2- T2Y3-OY2- T2Y5-OY4-T1Ö6-T2Y12-OY16),

b) Satın alma sorunu (OY3-T2Y2-T1Y2),

c) Mevzuat çatışması sorunu (OY3-T2Y2-T1Y2- T1Y5-T2Y6-OY6- T1Ö1-T2Ö1-OÖ2- T1Y1- T2Y1- OY1- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3- T1Ö2- T2Ö2- OÖ4- T1Ö4-T2O10-OÖ14- T2U5-OU9),

d) Cezai müeyyideler sorunu (T1Y4-OÖ6),

e) Teminat mektuplarının dili sorunu (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3),

f) Yasal yanlışlık yapma korkusu sorunu (T2Ö7-OÖ11),

g) Çözümü kolay olan sorunların hallediliş sorunu (T2U4-OU4),

h) İtibarsızlaştırma sorunu (T2Y16-OY18- T1Y10-T2Y15-OY17).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, hazırlık ve uygulama süreçlerinin her aşamasında DB'nin onayına bağımlı olmanın yasal açıdan değerlendirilmesi ile ilgili katılımcılardan sadece 5'i, (T1Y7- T2Y8- OY14- T1Y7- T2Y8- OY14- T2U6-OU7- T2Y7-OY13, T1U3-T2U3-OU2) ne hazırlık ne de uygulama aşamasında bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu ise, özellikler satın alma, mevzuat, cezai

müeyyideler, teminat mektuplarında dil sorunu, yasal yanlışlık yapma korkusu gibi olumsuz durumlar yaşandığını belirtmişlerdir.

Dünya Bankası kredili projelerde, ulusal yasalar yerine Banka'nın kuralları esas alınmaktadır. Ulusal mevzuata kasıtlı olarak uyulmamasından kaynaklanan ilk etki Banka'nın büyük bütçeli malların ve işlerin kendi kurallarına göre Uluslararası Rekabetçi İhale yöntemiyle satın alınması veya yapılmasını şart koşmasıdır. Başta ABD olmak üzere gelişmiş küresel aktörlerin firmaları için bu kurallar büyük fırsatlar doğurmaktadır. Ulusal firmalar öne sürülen şartlar dolayısıyla rekabet edememektedirler. Ülke firmaları ya ihalelere girememekte ya da yabancı firmaların ülke içi taşeronu olarak konsorsiyumun küçük ortağı olmaktadır. Proje kaynağının bu şekilde kullanılması ülkeyi yabancı firmalar için bir pazar haline getirmektedir. ABD'nin İkinci Dünya Savaşı sonrası Marshall yardımlarıyla küresel düzeyde kendi firmalarına pazar bulma yöntemine benzer şekilde DB'de ulusal firmaların aleyhine uluslararası sermayeye büyük kâr kazandıracak usul ve esaslarının kullanılmasında ısrar etmektedir. Kalkınma ve dolayısıyla yoksulluğu ortadan kaldırmayı kendisine misyon edinen DB'nin ülke sanayisinin ve ekonomisinin aleyhine olan bu ısrarlara 'kalkınma müdahalesi' diyerek gerekçelendirmesi saklı misyonunun olduğuna yönelik iddiaları güçlendirmektedir. Banka, ulusal mevzuatın geçerli olması durumunda proje faaliyetlerinin daha hızlı ve daha az maliyetle uygulanacağını ve katılımcıların vurguladığı ikili mevzuata uymanın getirdiği sorunların ortadan kalkacağı yönündeki talepleri dikkate almamaktadır.

Bilindiği üzere ulusal mevzuat, ulusal firmaları kendilerinden sermaye, teknoloji, yetişmiş insan gücü gibi unsurlar bakımından çok üstün olan küresel şirketlere karşı korumaktadır. Devlet İhalelerinde ulusal şirketler belli oranda yüksek teklif verseler bile maliyetine bakılmaksızın düşük teklif veren uluslararası firmalara tercih edilmektedirler. Ulusal firmalar, ülke insanına istihdam sağlamaları, vergi vermeleri, kazançlarını ülke içinde yatırıma dönüştürmeleri gibi gerekçelerle pozitif ayrımcılığa tabii tutulmaktadırlar. Ulusal firmaların desteklenmesinin ülkenin kalkınması için önemli olduğunu DB'nin bilmemesi düşünülemez ancak tercihini küresel aktörle ve onların firmaları yönünde kullanması BM' lere formalite icabı bağlı olduğu dünyanın tamamının değil kendisini yöneten, genel merkezinin bulunduğu, başkanını atayan ABD gibi ülkenin ve uluslararası sermayenin çıkarlarını koruyan bir banka olduğunu kurumsal çerçevedeki değerlendirmeler ve katılımcı görüşleri doğrulamaktadır. DB, proje kredilerini çoğunlukla kamu kuruluşlarına kullandırır ve kalkınma için devletin önemine vurgu

yapar. Bununla beraber tabii olunacak mevzuata gelince kasıtlı veya kasıtsız olarak devletin yasaları yerine kendi esas ve usullerine uyulmasını şart koşmaktadır.

Dünya Bankası Müdahalelerinin Projelerde Yol Açtığı Mali Etkilere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

DB'nın hazırlık ve uygulama aşamalarında projenin her aşamasına müdahalesinin doğurduğu mali sorunlar görüşmecilere sorulmuş alınan görüşler aşağıda belirtilmiştir. Süreçlerde, DB'nin onayını almak, mali açıdan ne tür sorunlara yol açmıştır? Bu sorunların nedeni ne idi?

> Gecikmelerin büyük riski var; taahhüt komisyonu büyüyor ve mali probleme yol açıyor OY3-T2Y2-T1Y2- T1Y5-T2Y6-OY6- T1Ö1-T2Ö1-OÖ2- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3- T1Y7- T2Y8- OY14- T1Ö4-T2O10-OÖ14. Firmalar mağdur oluyor T2Y3-OY2. Zaman kaybına yol açıyor T1Y4-OÖ6. Parasını faizle ödüyoruz. T2Y5-OY4. Uzatma olduğu zaman proje zamanında bitirilmediği zaman elbette kaynağı zamanında kullanmadığı zaman kullanamamanın birtakım zorlukları mali anlamda da bizim rehberliğimizi Hazineyle yapıyordu. Hazineyle taraf olan imza Türkiye Cumhuriyeti adına imzayı atan o antlaşmadaki öngörülen şartlara göre uygulamadan sorumlu bakanlık azami derece hem efor hem zaman hem gayret göstermesine rağmen uzuyordu ve biz bu uzamalardan dolayı mali kayıplarımızın olmaması için gerekli tedbirleri zaman zaman Hazineye bu gecikmenin sebeplerini açıklayan metinler göndererek bu tür mali kayıplarımızın engel olunmasını talep ettiğimizde olmuştur. T1Y10-T2Y15-OY17

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, hazırlık ve uygulama süreçlerinin her aşamasında DB'nin onayına bağımlı olmanın mali açıdan birçok sorunu dile getirmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, OY3-T2Y2-T1Y2- T1Y5-T2Y6-OY6- T1Ö1-T2Ö1-OÖ2- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3- T1Y7- T2Y8- OY14- T1Ö4-T2O10-OÖ14 mali olarak sıkıntı yaşadıklarını, taahhüt komisyonu sorunu, firmalara ödeme güçlüğü, zaman kaybı ve faiz ödemelerini T2Y3-OY2- T1Y4-OÖ6- T2Y5-OY4 gerekçe göstermişlerdir. Bir kısmı ise T1Y10-T2Y15-OY17 bu sorunları Hazine'ye bildirerek çözmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Dünya Bankası, sahip olduğu kredibilite sayesinde uluslararası finans piyasalarında düşük faizle kredi bulduğunu ve bu fonları da kalkınmaları için ihtiyaç duyan ülkelere proje bazlı uzun vadeli ve düşük faizle kullandırdığını iddia ederek az gelişmiş dünyanın başta yoksulluk, gelişme, eğitim, sağlık, her türlü altyapı gibi yaşamsal sorunlarına büyük katkıda bulunduğunu ileri sürerek bütün iletişim kanallarında yoğun

tanıtım ve reklam çalışmaları yapmaktadır. Görüşmeciler ise proje uygulama sürecinde mali bakımdan birçok sorun ortaya çıktığını bunların başında da taahhüt komisyonu geldiğini belirtmişlerdir.

DB, ikraz anlaşması imzalamasına rağmen sözleşmeye konu finansmanın tamamını ödemelerde aracı kurum olan Merkez Bankası özel hesaplarına aktarmamaktadır. Bunun yerine kısmi bir miktar meblağı hesaba aktarıp yatırılan rezerv harcandıktan sonra taksitler halinde yeniden para yollamaktadır. Bu paralar zamanında kullanılmadığında da ceza olarak taahhüt komisyonu almaktadır. Proje uygulamasının her aşaması için onay şart koşmakta ülkeler için zaman farkı, tatil döneminde cevap alınamaması Türkiye ofisinin karar mercii olmaması, video konferans gibi yollarla yapılan görüşmelerde sonuç alınamaması gecikmelere yol açmakta faiz yükünün yanına başka bir maliyet kalemi olan taahhüt cezası ortaya çıkmaktadır. Oysaki, gecikmelerin temel sebebi Banka'nın projeyi yönetim tarzında kaynaklanmasına rağmen ceza kendilerine değil yararlanıcı ülkeye kesilmektedir. Zamana göre değişmekle birlikte genelde altı ayda bir kullanılmamış kredi tutarı üzerinden %0,25 oranında hesaplanarak ödenmektedir. Ortaöğretim projesi gibi 80 milyon AVRO bütçeli büyük projelerde taahhüt cezası kimi zaman kredi faizinden daha fazla olmaktadır. Bu mali durum Banka'nın kalkınmaları için gelişmekte olan ülkelere uygun vadelerle düşük faizli kredi verdiğini teyit etmemektedir. Aksine kasıtlı bir şekilde müdahaleci ve geciktirici bir onay sistemi ile projelerin zamanında bitirilmesini engelleyerek ek kazançlar sağladığı görülmektedir.

DB, düşük faizle kredi vererek ülkelerin kalkınmasına katkıda bulunduğunu iddia etmesine rağmen faiz yanında taahhüt komisyonu alması, satın alma politikası nedeniyle paraların bir kısmının uluslararası firmalara kar olarak gitmesi, proje de çalışan yerli ve yabancı danışman ve uzmanlara ödenen ücretlerle kur artışlarından kaynaklanan zararlar dikkate alındığında bu kredilerin maliyetinin; sadece uygulanan faiz oranını kriter alarak hesaplama yapmanın doğru olmadığını göstermektedir (Candan, 2006, 23). DB, ulusal mali sistem yerine kendi sistemini ön plana çıkarmaktadır. Bu durumda çalışanlar yeni sistemi öğrenene kadar birçok hata yapmakta, süreçlerdeki karmaşıklık ve işlemlerin yoğunluğu gecikmelere yol açmakta ve böylece devlet mali kayıplar yaşamaktadır.

Dünya Bankası Müdahalelerinin Projelerde Yol Açtığı Sosyal Etkilere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Dünya Bankası'nın çalışma yöntemlerinin ve bu süreçte yaşanan gecikme ve aksamalar görüşmecilerin de belirttiği üzere birçok sosyal sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. DB'nın hazırlık ve uygulama aşamalarında projenin her aşamasına müdahalesinin doğurduğu sosyal sorunlarla ilgili görüşmeciler aşağıdaki görüşleri ileri sürmüşlerdir.

Süreçlerde, DB'nin onayını almak, sosyal açıdan ne tür sorunlara yol açtığına yönelik görüşmecilere soru sorulmuş alınan yanıtlar yorumlanmıştır. Buna göre;

> Katılımcılar DB'nin hazırlık ve uygulama aşamalarında projenin sosyal sorunlara yol açtığını belirtmiştir. Buna göre; bütün katılımcılar ısrarla "Gecikmelerde sosyal güven zaafı yaşandığını" belirtmiştir. Bunun dışında farklı olarak, "işletmelerin zora girdiğini" belirtmişlerdir (T2Ö3-OÖ7).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, hazırlık ve uygulama süreçlerinin her aşamasında DB'nin onayına bağımlı olmanın sosyal açıdan değerlendirilmesi ile ilgili bütün katılımcılar sosyal sorunlara yol açtığını, gecikmelerde firmalarda sosyal güven zaafı ortaya çıktığını ve işletmelerin zora girdiğini belirtmişlerdir.

TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin hedef kitlesi eğitim sisteminin temel bileşenleri olan öğrenciler, öğretmenler, veliler ve eğitim yöneticiler olmak üzere toplumun önemli kısmını oluşturmaktadır. Proje kapsamında hizmet alacaklarını düşündüklerinde DB'nin algı çalışmaları nedeniyle önce sevinmekte ama daha sonra öğrenciler, zamanında tamamlanamayan okullar yüzünden okul kaybı yaşadığında, bir kısmı da sıra, bilgisayar, ders kitapları gibi eğitim materyallerine ulaşamadığında, öğretmenler hizmetiçi eğitimlerini alamadığında öğrenme kayıpları oluşmakta ve böylece bir kısım öğrencinin geride kalmasına yol açmaktadır. Bu projeler genellikle sınırlılığı olan kesimler için hazırlanmakta ve onlara pozitif ayrımcılık yapmayı hedeflemektedir. Zamanında gerekli hizmetleri alamayınca bu kesimlerin kaybı katlanarak artmaktadır. DB, yazılı belgelerinde ve web sayfalarında bu dezavantajlı kesiminin hayatlarına projeler yoluyla nasıl büyük katkılarda bulunduğunu etkileyici slogan, fotoğraf ve haberlerle tanıtımda bulunurken kendi müdahale tarzının doğurduğu sosyal kayıplardan da hiç bahsetmemektedir.

Dünya Bankası Müdahalelerinin Projelerde Yol Açtığı İtibari Etkilere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Devlet ve vatandaşlar arasında güven çok önemlidir. Vatandaş devletin görev ve sorumluluklarını söz verdiği şekilde yerine getirmesini bekler. Güven ilişkisi zedelendiğinde toplumsal ilerleme sağlamak zorlaşmaktadır. Projeler ancak paydaşlar tarafından sahiplendiğinde başarılı bir şekilde uygulanır. Zamanında, etkili ve verimli şekilde bitirilmeyen projeler özellikle kamu kuruluşları için itibar kaybına yol açmaktadır.

Çalışanlar için de güven çok önemlidir. Projelerde görev yapan ve hizmet bekleyen öğretmen ile öğrenciler itibar kaybından dolayı güdülenme ve performans kaybı yaşanmaktadır. Araştırmalar insanların güvendikleri bir kurumdan hizmet, çalışanlarında gurur duydukları bir kurumda hizmet etmeyi tercih ettiklerini göstermektedir (Tatar, 2012, 102).

Süreçlerde, DB'nin onayını almak, itibari açıdan ne tür sorunlara yol açtığına yönelik görüşmecilere soru sorulmuş alınan yanıtlar yorumlanmıştır. Buna göre;

> Bakanlık almasını ilan ettiği veya duyurduğu bir şeyi, ürünü, faydayı, malı ilgililere ulaştıramaz ise, MEB'in güvenilirliği ve itibarının bir şekilde kaybedildiğini söyleyebiliriz. Tabi bunlar Banka'nın kurallarının yol açtığı problemlerdir. OY3-T2Y2-T1Y2. Merkeze yönelik taşranın merkeze bakış açısı bu itibari açıdan etkili oldu. (T2Y3-OY2). Millî Eğitim Bakanlığı itibar kaybediyordu. (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2) Sonuçta muhatap biziz. Diğer insanları bilmezler. Prosedür bilmezler. Çünkü hakkediş alacaklısı sadece sizi tanır. Borçluyu tanır. (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3). PKM olarak birinci sorumlu bizdik o zaman. Derdimizi anlatamıyorduk maliyeden para çıkmadı. Ya da saymanlıktan para çıkmadı dediğimiz zaman direk bizimle muhatap oluyorlardı. İtibar kaybı olarak da firmalar çok çabuk almak ister parasını. Yani bir hafta geciktiğiniz zaman niye geciktiniz diyor ama piyasalarda 3 ay parasını alamayan insanlar var. Bir de tabi devletin verdiği güven var. Devletten paramı her zaman alabilirim. Nasıl daha iyi olabilir problemi var. (T2Y7-OY13- T1Ö4-T2O10-OÖ14) Motivasyon kalmıyor; Bakanlığa bakış açısı olumsuz oluyor. (T1Ö6-T2Y12-OY16)

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, hazırlık ve uygulama süreçlerinin her aşamasında DB'nin onayına bağımlı olmanın itibari açıdan değerlendirilmesi ile ilgili katılımcıların önemli kısmı, OY3-T2Y2-T1Y2- T2Y3-OY2- T1Ö1-T2Ö1-OÖ2 Banka kuralları nedeniyle bakanlığın taahhüt ettiklerini zamanında yapamadığını ve okullara göndermesi gereken materyalleri gönderemediğini, merkez teşkilatın yıprandığını bir kısmı ise (T2Y7-OY13-T1Ö4-

T2O10-OÖ14-T1Ö6-T2Y12-OY16) bakanlığın yıpranmasıyla beraber motivasyon kaybına sebep olduğunu belirtmişlerdir.

Elde edilen görüşler analiz edildiğinde; yapılan iş neticesinde ödemesini almayı bekleyen firmalar bu doğan gecikmeler dolayısıyla mağduriyetler yaşamakta bundan kaynaklı olarak da MEB ve yerel idare büyük itibar kaybı yaşamıştır. Hatta bazı durumlarda firmalar; idaredeki görevlilerin kasıtlı olarak ödemeyi geciktirmek suretiyle bir beklenti içinde olduğu izlenimine kapılmakta bu durum idare çalışanları ve firmalar arasında rahatsızlığa ve çatışmalara neden olmuştur. Diğer taraftan, Projeler kapsamında zamanında açılamayan okullar nedeniyle idarecilerle velilerle karşı karşıya gelmekte protesto yapan veliler sorumlu olarak DB'yi değil çok büyük gayret gösteren proje ekibini ve yerel idarecileri görmekte oysa sorun Banka'nın bilinçli bir şekilde oluşturduğu işleyiş sisteminde kaynaklanmakta.

Banka, özel hesaba yeni para diliminin yatırılması için muhasebe raporu çıkarılarak Dünya Bankası'nın Zagrep'te bulunan Ofisine gönderilmesini şart koşmakta. Rapor iki şekilde gitmektedir. Önce soft ortamda e-posta olarak gönderilen rapor incelenip onay alındıktan sonra kurum amirinin ıslak imzalı "hard copy" hali posta yoluyla Zagrep'e ulaştıktan sonra hesaba para yatırılmaktadır. Bu süreç 20 ila 40 günü bulabilmektedir. Dünya Bankası'nın Türkiye'de bir irtibat ofisi bulunmasına rağmen onay alınacak yazışmaların hem de her defasında ıslak imzalı hallerinin de gönderilmesi gerektiği ısrarıyla süreç uzamaktadır. Bu durumda hakkedişlerini alamayan firmalar ile bu firmaların yapacakları işleri bekleyen eğitim bileşenleri nezdinde MEB ve birimleri itibarı kaybederken DB ise hiçbir sorumluluk almadan proje sonuçlarını kendi başarısı olarak göstererek tanıtım kampanyalarıyla itibarını artırmaya çalışmaktadır.

Dünya Bankası Müdahalelerinin Projelerde Yol Açtığı Performans Etkilerine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Büyük projeler, çok bileşenli olmaları ve her bileşenden de farklı paydaşların sorumlu olması doğal olarak koordinasyon zorluğu ve hedeflere ulaşmada gecikmelere yol açmaktadır. MEB bu projeleri uygularken sadece kendi birimleri ile değil DPT, Hazine ve diğer ilgili kamu kuruluşlarla da çalışmak durumdadır. Bu kadar çok kurumla çalışılması proje performansını elbette etkilemektedir. Ancak DB, bu paydaşların

hiçbirinin sahip olmadığı kadar yetki ve etkiye sahiptir. Dolayısıyla başarı ve başarısızlıkta en büyük pay ona aittir.

Süreçlerde, DB'nin onayını almak, performans açıdan ne tür sorunlara yol açtığına yönelik görüşmecilere soru sorulmuş alınan yanıtlar yorumlanmıştır. Buna göre;

> Banka'nın orda bir "no objection" denen onayı, uygun görüşü vermemesinden dolayı bazı sözleşmeleri imzalayamıyoruz; tüm çalışmaları boşa çıkarıyor. Bu da bizim boşa performans harcadığımızı, emeğimizi boşa harcadığımızı söylememize yeterince bir örnektir diye düşünüyorum. (OY3-T2Y2-T1Y2)

> Her aşamada onay almak ciddi sıkıntılar performansa gecikmelere yol açıyor. Bizim açımızdan da gecikme yaratıyor banka açısından da gecikme yaratıyor. (T1Y5-T2Y6-OY6).

> Performans personel açısından tabi bizde bir an önce bitirilmesini sonuçlandırılmasını istesek de çok fazla etkilemiyordu. (T1Y4-OÖ6)

> Performans açısından sıkıntı çoktu. Şimdi sadece diyelim ki okul gelişim programında okullara sadece illere okul bazlı gönderdiğimiz 30 milyon avroyu bir buçuk yılda bizim okullarımız ilçelerimiz bunu harcadılar ve bitirdiler. 30 milyon avronun %99 u harcandı. Ve bunlar neye yaradı. Hem oradaki ilçedeki okul ilçedeki küçük orta ölçekli şirketler orta ölçekli büyük firmalar hem buradaki yerel piyasaya katkı anlamında. İnanılmaz güzel performans sergiledi. Fakat bizim merkezi teşkilat olarak DB nın onayını bekleyerek yaptığımız işlerde sadece bu 30 milyon avro dan %20 sindeki projeleri biz bir buçuk yıl içerisinde ancak neticelendirdiğimiz işler oldu. Performans açısından bağımlılığın bize kötü etkisi olduğu söylenebilir. (T1Y1- T2Y1- OY1)

> Bu derece bir sıkı takipte olması olmaları bizi sıkar, sıkıyordu da. (T2Y5-OY4)

> Kesinlikle. Heyecanla başlamış bir projenin belli bir zaman yavaşlayarak tökezleyerek gitmesine ama projeyi uygulayıcılar hem de projeden yararlanacak kesim tarafından artık o heyecanı yitirmiştir. T2Ö7-OÖ11. Okul yöneticisi düşünün öğrencilerine duyuruyor. Eğitim ortamı ile ilgili bilgisayar laboratuvarı ile ilgili araç gereçler temin edileceğini ancak temin edilmediği takdirde de ilk olumsuzluğu okul müdürü velilerden alıyor. Daha sonra sırasıyla o il ilçe ve PKM Başkanlığı hatta zaman zaman ilgili genel müdürlük PKM Başkanlığının sözünde duramadığını gerekçelerini de almakta zorluk çekiyordu. Bu tür itibar anlamları olumsuz anlamda algıya sebep olan uygulamalardı. (T1Y10-T2Y15-OY17)

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, hazırlık ve uygulama süreçlerinin her aşamasında DB'nin onayına bağımlı olmanın performans açısından değerlendirilmesi ile ilgili katılımcılardan bir kısmı, OY3-T2Y2-T1Y2- T2Ö7-OÖ11 "Onay"dan (no objection) dolayı illerin beklemede kaldığını, okullara gönderilecek malzemelerin zamanından gönderilemediğini,

bir kısmı (T1Y5-T2Y6-OY6-T1Y1- T2Y1- OY1) her aşamadan Banka onayının getirdiği zaman kayıpları önemli performans zaafı ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Diğer yandan katılımcıların bir kısmı ise T1Y1- T2Y1- OY1 Okul Gelişim Programı (OGP) gibi ilk defa okul bazlı ihtiyaçlar üzerine kurgulanmış bir programı uygulama başarısını gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Projeler en az 5 yıllık uygulama süresine sahip olduğu için zaman içinde ortaya çıkan gelişmeler doğrultusunda bileşen ekleme ya da çıkarma durumu söz konusu olabilmekte hatta zaman içerisinde doğan yeni ihtiyaçlardan kaynaklı olarak faaliyet bazlı değişikliğin onayının DB'nin ABD' de ki merkez ofisinden gelecek olması performansı etkileyen unsurlardır. DB her değişiklikte ikna edilmeyi beklemekte ve bunun için raporlar istemekte, heyetler göndererek saha ziyaretleri yapmakta, video konferans yoluyla görüşler almakta, uzmanlar istihdam edip proje bütçesinde kaynaklar kullanmakta ama MEB yöneticileri ve proje ekibinin görüşleri dikkate alınmamakta.

Banka kimi zamanda ihtiyaçlarla ilgili bilgileri salt istatistiklerden yararlanmaktadır. Ülkemizin kimi yerlerin de istatistik verilerine göre okula terk çok görülmekte ama aslında aileler yurtdışında yaşadıkları için belli dönemlerde yurtiçinde ikamet etmekte ve çocuklarını okula göndermekte daha sonra çocuklarıyla beraber yurtdışına gitmektedir. Böylece OÖP'de OGP uygulama yerlerinin seçimi örneğinde olduğu gibi sadece salt istatistikler baktığı için bu gibi saha gerçeklerini görememekte dolayısıyla onay gecikmekte, faaliyetler yapılamamakta ve projede iyi performans gösterilememektedir.

Bankanın, takım çalışması ve iş birliğinden uzak durması ve tüm çalışmalarda aşırı müdahaleci, şüpheci, katı ve uzlaşmaz bir tavır benimsemesi tüm çalışmalarda geç ve genellikle olumsuz tavır takınması Proje ekiplerinin moralini bozarak performanslarının düşmesine yol açmıştır. Diğer taraftan onay sürecine başka kamu kuruluşlarının da dahil edilmesi performansın daha da düşmesine yol açmıştır.

Banka dışında Performans düşüklüğüne yol açan nedenlerde görüşmecilere sorulmuştur. DB Kredilerine Dayalı Projelerin Uygulama Sürecinde Hukuki, Bürokratik ve Mevzuat Prosedürlere bağlı sorunlarla ilgili olarak 12 katılımcı görüş belirtmiştir. Üretilen görüşlere göre, projenin hukuki, bürokratik ve mevzuatla ilgili sorunlar olmuştur. Bunlar arasında:

> Politik sorunlar T1Ö1-T2Ö1-OÖ2 Yönetim sorunu (T1Y1- T2Y1- OY1), İç mevzuata ihale kanununun uygun olmaması gibi Mevzuat çatışmaları (T1Y1- T2Y1- OY1- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3- T1U3-T2U3-OU2- T2Ö3-OÖ7- T1Ö6-T2Y12-

> OY16), PKM başta olmak üzere proje kapsamında kurulan ama yetkisi olmayan kurumların yetkisizlik sorunu (T1Y4-OÖ6) Bakanlık bürokrasisinin proje yürütenlere karşı tavrı (T1Ö4-T2O10-OÖ14), DB Onay prosedürü sorunu (T1Ö4-T2O10-OÖ14- T1Y1- T2Y1- OY1) Dünya Bankası'nın müdahalecilik sorunu (T2Y16-OY18)

Yukarıdaki katılımcıların görüşlerinden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin içeriğine bağlı olarak, uygulanması sürecinde, katılımcıların çoğu projenin karşılaştığı mevzuat ve ihale çatışmalarına, PKM'nin yetkisizlik sorununa, Banka'nın onay ve müdahale tarzından kaynaklanan sorunlarına dikkat çekmişlerdir.

Dokuz (9) katılımcının görüş bildirdiği sorunlardan biri de insan kaynakları sorunudur. Buna göre;

> Hem MEB'de hem DB'de donanımlı ve dil bilen uzman sayısının azlığı insan kaynakları bakımından bir sorun, (T1Y1- T2Y1- OY1) Bu çerçevede makine teçhizat ve muhasebe programı bilmek başlı başına bir sorun, (T2U6-OU7) Ayrıca bürokratik değişimlerden kaynaklanan boşluklarda insan kaynağı sorunu, dolu olan yerlerdeki kişilerin DB karşısında yetersizliği söz konusu. (T1U3-T2U3-OU2- T2U4-OU4- T1Ö6-T2Y12-OY16- T1Ö2- T2Ö2- OÖ4)

> Çeviri için dil bilen eleman sıkıntısı yanında Türkçe'nin uluslararası bir dil olarak kabul edilmemesi yanında (T1Y10-T2Y15-OY17-T1Y10-T2Y15-OY17) uzmanlarla çalışmada iletişim sorunlarının yaşanması da bir insan kaynağı sorunu (T1Y10-T2Y15-OY17).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulanması sürecinde düşük performans sorununa bağlı olarak, katılımcıların çoğu hem MEB ve diğer kamu kuruluşları hem de Dünya Bankası'nın sorumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla beraber DB Türkiye Temsilciliği ile Hazine Müsteşarlığının 1996 yılında birlikte yaptırdığı bir araştırmada bu paydaşlar içerisinde gecikmelere en fazla yol açan kurumların başında ihale süreçlerinin her aşamasına müdahale etmesi ve ödemeleri kendi onayına bağlaması nedeniyle Dünya Bankası'nın geldiği belirlenmiştir (Cenk, 1996; akt. Candan, 2006, 40).

MEB'de Yürütülen Dünya Bankası (DB) Kredilerine Dayalı Projelerin Hazırlık Sürecine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

DB, kredi verdiği bir projenin hazırlık aşamasında aktif olarak yeralarak daha sürecin başında herşeyin kendi kontrolünde olmasını istemektedir. Proje Uygulama

Planını (PUP ayrıntılı bir şekil hazırlamak için aylarca ilgili paydaşlarla çalışarak onlara kendi önerilerini kabul ettirene kadar müdahale etmeye devam etmektedir. Kimi projelerde büyük zaman ve emekle hazırlanan PUP ya çok kısa süre sonra değişikliklere uğramakta ya da uygulamadan kaldırılmaktadır.

Aşağıda Tablo 3'te finansmanı Dünya Bankası tarafından sağlanan TEP-I, TEP-II ve OÖP projelerinin hazırlık süreçlerine ilişkin uzman görüşlerinin nicel dökümü yer almaktadır.

Tablo 9

Araştırmanın Çalışma Grubunda Yer Alan Katılımcılar

No	TEP-I TEP-II ve OÖP		Yönetici görüşü (n)	Uzman görüşü (n)	Öğretmen görüşü (n)	Toplam Görüş Sayısı (n)
A1	TEP-I, TEP-II ve OÖP eğitim sistemi için gerekli miydi? Neden?	Olumlu	22	9	6	37
		Olumsuz	3	-	-	3
A2	Proje hazırlık sürecinde Bakanlık veya ilgili kamu kurum/kuruluşlarının katılımını nasıl değerlendiriyorsunuz	Olumlu	20	6	3	29
		Olumsuz	8	4	4	16
A3	Projelerin hazırlık sürecinde eğitim sisteminin temel unsurları olan yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine başvuruldu mu?	Olumlu	17	-	3	20
		Olumsuz	5		1	6
		Kısmen olumlu	6	7	3	16
A4	Projenin hazırlık sürecinde MEB amaç ve politikaları ile eğitim sisteminin mevcut durumu ne düzeyde dikkate alındı?	Olumlu	14	2	6	22
		Olumsuz	5	5	1	11
A5	Projelerin temel dokümanlarda yer alan ve projelerle gerçekleştirilmeye çalışılan eğitsel amaçlar ne ölçüde DB politikaları referans alınarak hazırlanmıştır?	Olumlu	5	2	4	11
		Olumsuz	6	3	-	9
		Kısmen	6	2	3	11
		Fikrim yok	2	-	-	2
A6	Söz konusu proje amaçları Bakanlığın öncelikli ve önemli politikaları açısından gerekli mi idi?	Olumlu	14	8	6	28
		Olumsuz	2	2	1	5
		Kısmen	3	-	-	3
A7	Söz konusu projelere yönelik yapılanmaların proje uygulama süreçlerinde işlevsel olduğunu düşünüyor musunuz?	Olumlu	8	2	-	10
		Olumsuz	14	5	7	26
A8	Projenin hazırlık aşamasını ne denli yeterli görüyorsunuz?	Olumlu	25	7	6	38
		Olumsuz	7	-	1	8

TEP-I, TEP-II ve OÖP projelerinin hazırlık süreçlerine ilişkin uzman görüşleri 8 sorudan oluşan sekiz alt kategoride incelenmiş ve değerlendirmeler ilgili başlıklar altında paylaşılmıştır. Bu kategoriler aşağıda analiz edilmiştir:

TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin Eğitim Sisteminin Gerekliliğine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Ülke kuralları yerine DB'nin çalışma tarzına uyulması ve proje ekip liderinin yabancı olması ve ülke koşullarını bilmemesine rağmen son sözü söyleme yetkisine sahip olması hazırlanan projelerin eğitim sistemi için gerekli olup olmadığına yönelik tartışmaları beraberinde getirmektedir.

Tablo 10

TEP-I TEP-II ve OÖP'nin Eğitim Sistemi için Gerekliliği

No	TEP-I TEP-II ve OÖP		Yönetici görüşü (n)	Uzman görüşü (n)	Öğretmen görüşü (n)	Toplam Görüş Sayısı (n)
A1	TEP-I, TEP-II ve OÖP eğitim sistemi için gerekli miydi? Neden?	Olumlu	22	9	6	37
		Olumsuz	3	-	-	3

Hazırlık sürecine ilişkin bu soruya, 12 görüşmeci, 37'si olumlu, 3'ü olumsuz 40 görüşle katkı vermiştir. TEP-I, TEP-2 ve OÖP projelerinin Türk eğitim sistemi için gerekli olduğuna dair gerekçelerde şu görüşlere yer verilmiştir. Neden belirtmeksizin DB finansmanlı projelerin gerekliliğine "Evet" diyen 3 yönetici yanında (OY3-T2Y2 T1Y2), "MEB'in ihtiyaçları ve sorunları nedeniyle gerekliydi" diyerek genel çerçevede verilen görüş veren yönetici ve öğretmen (T2Y3-OY2 T1Y5-T2Y6-OY6 T1Ö1-T2Ö1-OÖ2) ile bazı yöneticiler tarafından da "Uzun süreye dayanan ihtiyaçların somutlaşmış hali." şeklinde ifade edilmiştir (T1Y1- T2Y1- OY1).

Bu genel görüşlerden başka, DB finansmanına ihtiyacımız olduğunu belirten uzmanlar ise şunları ifade etmiştir:

> "Bütçe-Finans yetersizliği" (T1Y1- T2Y1- OY1 T1U3-T2U3-OU2),
>
> "İnşaat ihtiyaçları", özellikle TEP II projesiyle okul binalarının güçlendirilmesi önemli görülmüştür. (T1Y7- T2Y8- OY14),
>
> Uzmanların bir kısmı DB'ye olan ihtiyacımızı "Küresel rekabetin bir gereği" olarak düşünmektedirler. "TEP1, TEP2 ve ortaöğretim projesi eğitim sistemi için gerekliydi. Çünkü Türkiye sonuçta dünyada gelişmeye açık büyük bir aktör olmaya doğru giden bir ülke. Bir ülkenin uluslararası sistemde söz sahibi olabilmesi için eğitim sisteminin çok sağlıklı olması lazım eğitim sisteminin çok güncel olması lazım. Türkiye'deki eğitim sisteminin eksiklerini tamamlamak için Dünya Bankası'nın finanse ettirdiği bu projede çalışan uzmanların gelip

> deneyimlerini burada paylaşması milli eğitim bakanlığında bu işin erbabı olan bu işin yöneticisi olan herkesi bir şekilde etkilemiştir." (T2U4-OU4 (T1Ö2- T2Ö2- OÖ4).

Projelerde DB'ye olan ihtiyacımızı eğitimin niteliğinin artırılması için gerekli gören uzmanlar (T2U4-OU4) yanında, MEB'in ihtiyaçları ve sorunlarının dış finansman desteği ile sağlanabileceği görüşünde olan uzmanlar "en azından" eğitim ortamlarının sağlanmasına verilen desteğe dikkat çekmişlerdir.

> Eğitim sistemi deyince burada genel bir kavram. Türk milli eğitim sisteminin altyapısının düzeltilmesi geliştirilmesi için en azından materyal kaynakların sağlanması açısından bence gerekliydi. Dersliklerin yapılması BT sınıflarının kurulması açısından ama genel olarak eğitim sistemi olarak düşünürseniz. Öğretim Programı geliştirilmesi çalışmaları da vardı. Temel alt yapısal ihtiyaçların giderilmesi açısından gerekliydi bu projeler" (T2U5-OU9).

TEP-I, TEP-II ve OÖP eğitim sistemi için gerekli miydi? Neden?" sorusuna yönetici konumunda olan 3 kişi "gereksizdi" yanıtı vermişlerdir.

> Neden olarak, projelerin (OÖP örneğinde olduğu gibi) başlangıçtaki tasarımıyla son şeklinin tutarsız bir şekilde birbirinden farklı olduğu, amaçlarından saptırıldığı görüşüne dayandırılmaktadır. (T1Y7- T2Y8- OY14).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-2 ve OÖP projelerinin amaçlarının belirlenmesi sürecine katılan yöneticilerin çoğu net bir şekilde eğitim sistemi için gerekli olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan altısı özellikle MEB'in kendi bütçesinin yetersiz olduğunu, dördü eğitimin temel ihtiyaçları için uluslararası bir desteğe ihtiyaç olduğunu, üçü de uluslararası finansmanlı projelerinin hem hazırlık hem de uygulama dönemlerinin uzun olduğunu, bu süreçte ilgili birim yöneticilerin ve ihtiyaçların değişmesine paralel olarak önceliklerinin değiştiği bunun da süreci etkilediğini belirtmiştir.

Projelerin Hazırlık Sürecinde, Bakanlık veya İlgili Kamu Kurum/Kuruluşlarının Katılımınına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Dünya Bankası dünyanın dört bir yanına özellikle de "azgelişmiş" olan ülkeler için yaşamsal önem taşıyan proje temelli finansal ve mali destek sağladığını öne sürmektedir. Bu nedenle dünyadaki ekonomik, sosyal, siyasal ve eğitim politikalarının kendi uzmanlarınca ya da onların katılımı ile belirlenmesi gerektiğini, kredi almak isteyen

ülkelere koşul olarak bildirmektedir. Dolayısıyla DB'nin politikalarının realize edilmesinde kendi uzmanlarının doğrudan çalıştırılması ve kendi kavramları ile diğer ülke uzmanlarını etkilemesi bu doğrultudaki başarısını artırmaktadır. Böylece gelişmekte olan diğer ülkeler gibi Türkiye'de de özellikle 1980'den sonraki eğitim politikalarının oluşturulmasında etkili bir aktör olarak yer aldığı söylenebilir. Bununla beraber, projelerin hazırlık sürecinde ilgili devlet kuruluşlarının katılımına ne kadar olduğuna yönelik soru sorulmuştur.

Bu soruya, toplam 16 görüşmeci, 29'u olumlu, 16'sı olumsuz 45 görüş vermiştir. Verilen görüşlere bakıldığında, "Proje dokümanları kendi ihtiyaçlarımıza göre hazırlandı, deyip, "ancak…" şeklinde başlayan istisna belirten ifadelere göre,

Ülkemizde projelerin çıkış noktasını ve içeriğini bulunduğu süreçte değerlendirdiğimizde,

> "DB katkılarıyla yapılan projeler genellikle ekonomik sıkıntıların olduğu dönemlerdir." (T1Y5-T2Y6-OY6)

> "Banka proje hazırlık sürecinde MEB'e yeterli inisiyatifi vermedi. (OY3-T2Y2-T1Y2). "Zaman zaman basamağın veya çıtanın banka tarafından, banka yöneticileri, proje yöneticileri tarafından aşıldığı oluyor." (T1Y5-T2Y6-OY6)

Son sözün DB tarafından söylenmesi, aykırı uygulamaların ve MEB'in bunu kabullenmek zorunda kalması şu şekilde ifade edilmiştir.

> "En son dokümanlarda en son sözü kısmen DB söylemektedir. Bakanlık çalıştığım bu uzun süreç içinde direnmesi gerektiği noktalarda direnmiştir. DB hazırlık süreçlerinde fazla direnme yapmamakta ancak çıktı olarak görmek istediği şeyleri net olarak belirtmekte dolayısıyla bunlarında yurt dışındaki benzer örnekleri de olması gerektiğini ve bizim de o noktaya eğilmemiz gerektiği veya ilgilenmemiz gerektiği noktasında görüş bildirmektedir. Ancak sonuçta o rapor bakanlık tarafından verilmekte Banka'nın belki hoşuna gitmeyen veya fazla görmek istediği çıktı varsa bunları görmeyi ifade etmekteydi." (T1U3-T2U3-OU2).

> Aynı çerçevede verilen görüşlere göre,

> "Dünya Bankası ağırlıklı baskın hazırlanmış dokümanlar" şeklinde tanımlanırken, (OY3-T2Y2-T1Y2) proje "Washington'da hazırlanıp bize dayatılmıştır" (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2)

Proje hazırlık aşamasında, MEB'deki birimlerin görüşlerinin alınmasına rağmen bunların değerlendirilmemesi eleştirilmiştir.

> "Bu projeye başlamadan önce şunu görmüştüm: Proje yönetim danışmanı olarak projeye dahil oldum geldiğimde gördüm ki bakanlığın ilgili birimlerin yetkilerinin çok fazla söz hakkı yoktu. Biz o zamanki dünya bankası heyetiyle ve MEB teki yetkililerle görüştüğümüzde mutlaka sahadan gelen görüşlerin bu projede yansıtılması gerektiğini mutabakatım dolayısıyla bir kargaşa olmaması için proje uygulama planı dediğimiz bir süreç başlatıldı. Her genel müdürlükten daire başkanlığının temsilcisi katıldı ve proje uygulama planı yazılırken satır satır, kelime kelime tüm genel müdürlüklerin görüşleri yansıtıldı ve ortaya rafine hedefler amaçlar beklentiler sonuçların çok net bir şekilde tarif edildiği bir rapor ortaya çıktı." (T2U4-OU4-T1Ö6-T2Y12-OY16)

> "Brimlerin görüşleri projeye yansıdı" diyen uzmanlar ise, buna TEP-II ve OÖP projelerini örnek göstermişlerdir. (T2Y3-OY2). Bir örnek de Hazine ve DPT'den gelen inşaat yatırımlarına ilişkin önerilerin programa yansıtıldığı belirtilmiştir. (T1Y1- T2Y1- OY1)

> "Evet; ben OÖP'nin hazırlığında yer aldım. TEP-II nin uygulamasında izleme ve değerlendirme uzmanı olarak yer aldım" diyen 2 uzman, hazırlık aşamasına ilişkin şunları ifade ettiler: "Genelde hazırlıklar iyiydi. Yani bütün paydaş kuruluşların katılımları oldu. Hazırlık aşamasında temel dokümanlar güzeldi. En azından kuramsal olarak... Formata uygun olarak hazırlandı. DB'nin formatına. Görüşlerde ilgili bütün paydaşların görüşleri bu dokümanlarda yer aldı. Ve ihtiyaç analizleri de yer aldı." (T2U5-OU9)

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-2 ve OÖP projelerinin amaçlarının belirlenmesi sürecine katılan yöneticilerin çoğu net bir şekilde hazırlık aşamasında ilgili birimlerin görüşlerinin alındığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 9'u (OY3-T2Y2-T1Y2-OY3-T2Y2-T1Y2- T1Y5-T2Y6-OY6) özellikle MEB'in birimlerinin katılımının zayıf olduğunu özellikle Banka'nın en son sözü söylediğini, 6'sı (OY3-T2Y2-T1Y2- T1Ö1-T2Ö1-OÖ2) Banka'nın kendi görüşlerini dayattığını ifade etmişlerdir. 5'i (T2U4-OU4-T1Ö6-T2Y12-OY16) ilgili birimlerin görüşlerinin alınmasına rağmen projeye yeterince yansıtılmadığını, 4'ü (T2Y3-OY2- T2U5-OU9) özellikle TEP II VE OÖP'de DPT ve Hazine gibi önemli kuruluşların görüşlerinin projeye yansıtıldığını, hazırlık aşamasının faydalı geçtiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların çoğu, hazırlık aşamasında ilgili birimlerin görüşlerinin alındığını özellikle MEB'in birimlerinin katılımının zayıf olduğunu, Banka'nın en son sözü söylediğini ve kendi görüşlerini dayattığını bir kısmı, ilgili birimlerin görüşlerinin alınmasına rağmen projeye yeterince yansıtılmadığını bir kısmı ise özellikle TEP II ve OÖP'de DPT ve Hazine gibi önemli kuruluşların görüşlerinin projeye yansıtıldığını, hazırlık aşamasının faydalı geçtiğini ifade etmişlerdir. Kamu kurumlarından olan ve büyük bir teşkilatı olan MEB'in uluslararası kuruluşlarla çalışırken kendi birimlerinin

yanında, Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı (mülga DPT) gibi devletin ilgili kurumları ile görüşmeden ve bilgilendirme yapmadan anlaşma yapması mümkün değildir. Fakat Dünya Bankası finansmanlı projelerde STK'ların katılımı olmamıştır.

Projelerin Hazırlık Sürecinde Eğitim Bileşenleri Olan Yönetici, Öğretmen, Öğrenci ve Veli Görüşlerinin Alınmasına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Projeye, uygulamanın içinde yer alan tarafların katılımcılığının ölçüldüğü bu başlıkta, 15 katılımcı 42 görüşle katılmıştır. Bu görüşlerin 20'si olumlu, 16'sı kısmen olumlu ve 6'sı ise olumsuz görüşlerden oluşmaktadır.

Toplanan görüşlere göre;

Tam olarak başvuruldu" şeklinde görüşler veren 7 katılımcının görüşlerine gore, bunun en iyi örneğinin OÖP olduğunu belirtmişlerdir.

> "OÖP'te Öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine başvuruldu hazırlık aşamasında bununda başarılı olunduğunu sanıyorum" (T2Y3-OY2). Aynı şekilde, yöneticilerden 3'ü "TEP-I, TEP-II ve OÖP projelerinin hazırlanmasında idi doğrudan yer aldım. O projelerin içerisinde yönetici, okul yöneticileri ve bir kısım öğretmenlerin görüşlerine başvuruldu." demişlerdir. (T1Y5-T2Y6-OY6)

> Taraflardan görüş toplanması konusunda katılımcılardan bazıları (T1Y1- T2Y1-OY1) "Doğrudan görüş toplandı" derken, bir kısmı ise bunun doğrudan değil de "Dolaylı" olarak elde edilen verilerle sağlanmıştır (T1Y1- T2Y1- OY1).

> Bazı öğretmenlerin "Eğitim materyalleri satın alınırken biz bunları 81 ile sormuştuk. Yani nelere ihtiyacınız var. Ama diğer eğitim süreçleri ya da inşaat yapılırken sormuştuk. Görüşlerinin alındığını düşünüyorum." (T1Ö2- T2Ö2-OÖ4) görüşü yadsınamaz. Tam olarak başvurulduğunun güçlü bir şekilde belirtildiği görüşler yanında, bunu "kısmen" olarak değerlendiren katılımcılar da vardır. Onlara göre "kısmen" olmasının nedeni, danışılmanın okullara değil, sadece MEB merkez yöneticilerine sorulduğu yolundadır. (OY3-T2Y2-T1Y2 - T1Y5-T2Y6-OY6). Özellikle öğrenci veli ve öğretmen yeterliğinde yani bu projenin özel yararlanıcılarıyla paydaşlarıyla yeterince başvurulmadığını düşünüyorum. (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2)

> "Burada yönetici ve öğretmenlerin sadece görüşlerine başvurulduğunu öğretmenlerin bir de kısmi olarak bakanlık kanadında çalışan öğretmen olarak öğretmen değil de aslında bakanlık personeli olarak öğretmenin kısmi görüşüne başvuruldu. Bu çalışmalar yöneticilerin aslında çalışmaları ile ortaya çıktı. O tarihteki genel müdür yardımcısı ya da daire başkanlarının katılımı ile oluşturulan komisyonlardan çıktı. Veli ve öğrenci görüşlerine başvurulmadı. Başvurulması

gerekiyor muydu kesinlikle gerekiyordu. Çünkü sistemin kesinlikle bir parçası hatta ve hatta veli ve öğrenci değil okullarda çalışan diğer personellerin bile bir anket veya başka bir şeyle görüşlerine başvurulmalıydı." (T1U3-T2U3-OU2)

Projelerin hazırlık sürecinde sadece yöneticilerin görüşlerine başvuruldu. Öğretmenlerin kısmen görüşlerine başvuruldu. Çünkü projelerin hazırlık sürecinde çalışanlar da öğretmen. Uzmanların çoğu da öğretmendi zaten. En azından MEB kanadında. Ancak öğrenci ve veli görüşlerine başvurulmadı. Başvurulması gerekiyordu. Nedenini sorarsanız. Öğrencilerle veliler aslında projelerin ana faydalanıcıları. Fayda sahipleri bunlar zaten. (T2U5-OU9)

İki uzmanın 6 görüşle farklı olumsuz görüş verdiği yanıtta,

"Projelerin hazırlık sürecinde öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine başvurulmadı. Projelerin paydaşı, yararlanıcısı, öğretmen, öğrenci ve veliler olduğuna göre bunların da görüşleri alınmalı idi. Projelerin daha etkin ve efektif olması açısından faydalı olacağını düşünmekteyim." (OY3-T2Y2-T1Y2) derken, "Başvurulmasını gerekli görüyorum; ama başvurulduğunu düşünmüyorum. Genelde bu tür şeyler merkezden yürütülüyor. Merkezde bile bir politika oluşturulması çok kolay olmuyor. Yani bu aşamaya çok girildiğini düşünmüyorum" (T1Ö6-T2Y12-OY16) şeklinde olumsuz görüş vermişlerdir.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP I, TEP II VE OÖP'nin hazırlık sürecine katılan katılımcılar çoğu net bir şekilde hazırlık aşamasında ilgili birimlerin, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerinin alındığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan altısı görüş almanın dolaylı şekilde yani sadece MEB yöneticilerine sorularak alındığını ifade etmişlerdir altısı ise eğitim sisteminin en önemli öğelerinden olan öğretmen, öğrenci ve velilerden yeterince görüş alınmadığını söylemişlerdir.

Projenin Hazırlık Sürecinde MEB Amaç ve Politikaları ile Eğitim Sisteminin Mevcut Durumunun Dikkate Alınmasına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Dünya Bankası ile borçlu kuruluş arasında yapılan anlaşmada proje hazırlamayı birlikte yapmak öngörülmektedir. Bu süreçte MEB' in amaç ve politikalarının ne ölçüde dikkate alındığına yönelik soru sorulmuştur. On iki katılımcının 22 olumlu, 11 olumsuz yanıt verdiği bu soru için verilen görüşlerin özeti şu şekildedir:

Dikkate alındı" diyen sekiz görüş,

Bu en çok TEP-II projesinde görüldü. (T2Y3-OY2)

> Temel olarak bakanlığın amaçları dikkate alınıyor işte anayasadan kanunlardan işte milli eğitim temel kanunundan ve yönetmeliklerden doğan sıkıntılar veya bakanlığın o görevlerini yerine getirmede eksikliğini hissettiği konular mutlaka projelerde sınırlı da olsa yer alıyor. (T1Y5-T2Y6-OY6- T1Ö1-T2Ö1-OÖ2).

Bazı katılımcıların MEB'in amaç ve politikalarının dikkate alınmaksızın proje hazırlanmasının imkânsız olduğunu, üst politika belgelerinin dikkate alındığı belirtilmiştir.

> Devletin üst politika belgeleri dediğimiz belgeleri var. Dolayısıyla bakanlıkta yürütülen projeler sadece ilgili bir birimin ihtiyacı ile böyle büyük projelere girişilmesini imkânsız kılıyor. Şöyle diyelim eğitim sisteminin ortaöğretimi zaten ilköğretimin 2002-2007 arasında temel eğitimin öğretim programlarının değişimi dahil önemli büyük değişiklikler yapıldı. Genel müdürlük bakanlığın her sene geliştirdiği ihtiyaç revizyonunda artık orta öğretimde yeniden bir yapılanmanın gerekliliği bütün birimlerin devlet birimlerinin kalkınma planlarında söz edilen ve ihtiyaç duyulan bir çalışmaydı. Dolayısıyla bu projeler eğitim sisteminin mevcut durumu dikkate alınarak yapılmış denilebilir. (T1Y1- T2Y1- OY1).

Hazırlık sürecindeki ihtiyaç analizi dikkate aldığını gösteriyor." şeklinde görüş veren katılımcılar;

> İkraz antlaşması imzalanmadan önce DB ve ilgili birimlerce mevcut ihtiyaç analizleri yapılıyor. Kalkınma Bakanlığı hazine müsteşarlığı da bunun içinde. Yoğun toplantılar yani aslında her bir kredi antlaşmasından önce bizim bizden aldığı raporlar doğrultusunda Dünya Bankası'nın bir ihtiyaç analizi mevcut durum analizi ortaya çıkartılır. Ve bu ihtiyaçların karşılanması içinde işte hibe ya da kredi alma kendi bütçemizden karşılama yolu da araştırılır. Millî Eğitim Bakanlığı'nda bazı politikalar doğrultusunda eğitim sistemimizin mevcut durumu ve ihtiyaçları kapsayan analizler yapıldı." (T1Y7- T2Y8- OY14 - T2U5-OU9)

> "MEB Şurası dikkate alınıyor", 7. kalkınma planı ve milli eğitim şurası gibi sonuçlara bakılırsa görülebilir (T1Ö2- T2Ö2- OÖ4).

> "Dikkate hiç alınmadı veya kısmen alındı", projelerin bizim hazırladığımız değil, Banka'nın hazırladığı şekilde önerilmesi ve MEB'in bunlara kendi şartlarına bakmaksızın "evet" demesi proje amaçlarını yetersizliğe sürüklüyor (OY3-T2Y2-T1Y2).

> Bakanlık personelinin proje hedeflerini bilmemesi de önemli bir etkendir. Projenin hazırlık sürecinde milli eğitim bakanlığının amaç ve politikaları eğitim sisteminin mevcut durumu kısmen dikkate alındı. Çünkü projeyi hazırlama ve uygulama sürecinde gördüm ki bakanlığın bazı birimleri bu projelerde istenen beklenen hedeflerle ilgili çok fazla haberdar değillerdi. Bir kısım yönetici ve birimler bu tür projelere dört elle sarıldı. Dolayısıyla bu bazı birimlerin işte yöneticilerin bu konu da çok fazla müdahil olmaması ya da olayların farkında

olmaması projenin yüzde yüz gerçekleştirme ve istenen sonuçların alınmasında fazla etkili olmadı diye düşünüyorum" (T2U4-OU4- T1Ö6-T2Y12-OY16).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP I, TEP II VE OÖP'nin hazırlık sürecine katılan katılımcıların hazırlık aşamasında mevcut eğitim sisteminin sorunlarının dikkate alındığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların 12'si projeler hazırlanırken, şura kararları ve kalkınma planları vb devletin üst politika belgelerine atıf yaparak onlar olmadan böyle projelerin hazırlanmasının mümkün olmadığını, bilakis hepsinin dikkate alındığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan beşi bakanlık personelinin projeler konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını dolayısıyla ilgili birimlerin görüşlerinin kısmen alındığını söylemişlerdir.

Projelerin Hazırlık Sürecinde Eğitsel Amaçları Belirlenirken Dünya Bankası'nın Eğitim Politikalarının Dikkate Alındığına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Proje temel belgelerinde yer alan "Eğitsel amaçların DB politikalarıyla açıklanması" konusunda, 12 katılımcının 33 görüşle katıldığı bu soruya verdikleri cevaplarda; görüşlerin 11'i olumlu, 11'i kısmen olumluyken, 9'u olumsuz görüş içermekte; 2 görüş ise fikrim yok şeklindedir. Buna göre, ileri sürülen görüşler şu şekildedir:

Projede yer alan eğitsel amaçların DB politikaları referans alınarak hazırlanıp hazırlanmadığına ilişkin olumlu görüşlerden;

> Bir katılımcının "bunun zaten böyle olması gerektiği, bu soruyu anlamada güçlük çekmekteyim." (OY3-T2Y2-T1Y2) "Tabi eğitim sistemine ters düşen bir politikayı desteklediğini düşünmüyorum DB'nin. Sonuçta bir sürü yayınlanmış raporu var kendilerinin yayınladığı ülke raporu, strateji raporu, ilerleme raporları projelerin hazırlanmasında etkili oluyor." (T1Ö2- T2Ö2- OÖ4) Bunun yanında, genel yaklaşım olarak bunun böyle olması gerektiği inancı da hakimdir. (T1Ö6-T2Y12-OY16-T2U5-OU9)

> Dört katılımcının "kısmen dikkate alınıyor" seçeneğine gerekçe olarak sunulan görüşlerden biri,

> "DB'nin kalkınmakta olan ülkelere ya da 3. Dünya ülkelerine dayattığı politikalar" nedeniyle biz de bunun dışında kalamıyoruz. Siz Türkiye'de bilgisayar okuryazarlığını ben hedef alıyorum, derken biliyorsunuz, hani şu anda küreselleşmenin getirdiği sömürgecilik var; bu sömürgecilik yani bu küresel

> sömürgeciliği yapanların istediği toplumun alması gereken bir şekil var, bu şekil nedir? Üretme bilgisine sahip olmayan gelişmiş ülkelerin yani bu küreselleşme adı altında sömürgecilik yapan ülkelerin aslında bir pazarını oluşturmak. Burada bizde aslında bir Pazar olduk." (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2) Katılımcılardan bazıları, benzer görüşler ifade etmiştir (T1Y1- T2Y1- OY1- T2U4-OU4- T1Y10-T2Y15-OY17).

Proje temel dokümanlarında yer alan "eğitsel amaçların DB politikalarıyla açıklanması" konusunda,

> "Dikkate alınmadı" diyen 6'sı yönetici, 3'ü uzman 9 katılımcının görüşlerine göre, Dünya Bankası'nın bizim, ülke olarak neyimiz eksik dediysek onun üzerine proje yaptığıdır. (T1Y5-T2Y6-OY6). Yani DB politikaları esas alınarak yapılmıyor. Sadece DB usul ve esasları uygulanıyor. (1Y7- T2Y8- OY14) Banka politikası referans alınarak doküman hazırlanmadı. Dokümanlar zaten kullanılacak hali hazırdaki Banka'nın standart dokümanları vardı. Onun dışındaki bizim amaçlarımız ulaşmaya çalıştığınız çıktılar var. Hazırlık aşamasında tamamıyla bakanlığın kendi kurmuş olduğu komisyonlar ki komisyonlar geniş katılımlıydı. Bakanlığın ilgili genel müdürlükleri tarafından oluşturulmuş komisyonlar aslında bunu çerçeveledi. Banka'nın herhangi bir diktesini ya da bir standardını kullanmadı bu aşamada. Ama ihale dokümanı olarak Banka'nın standart dokümanlarını kullandı (T1U3-T2U3-OU2)

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP I, TEP II VE OÖP'nin hazırlık sürecine katılan katılımcıların bir kısmı hazırlık aşamasında mevcut eğitim sistemi ile DB politikalarının uyumlu olduğu ve dikkate alındığını ifade etmişlerdir (OY3-T2Y2-T1Y2-T1Ö2- T2Ö2- OÖ4- T1Ö6-T2Y12-OY16-T2U5-OU9). Bu katılımcılar aynı zamanda bunun zaten projelerde olması gereken bir olgu olduğunu söylemişlerdir. Katılımcılardan 11'I (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2-T1Y1- T2Y1- OY1- T2U4-OU4- T1Y10-T2Y15-OY17) Dünya Bankası'nın küresel bir örgüt olduğunu ve bu görüşlerini ısrar etmek suretiyle Türkiye'de projelerde yer aldığını ifade ederek kısmen katıldığını ifade etmiştir. Katılımcılardan 9'u (T1Y5-T2Y6-OY1Y7- T2Y8- OY146- T1U3-T2U3-OU2) Projelerin, Dünya Bankası'nın usul ve esaslarına göre yapıldığını ancak esas olarak MEB'in ihtiyaçlarını dikkate alarak yapıldığını ifade etmişlerdir.

Zaman zaman bu kuruluşlar kendi uzmanları tarafından hazırlanan raporlarla raporun düzenlendiği ülkede gündemi oluşturmakta ve bu ülkelerde kredi anlaşmalarının arandığı bilinmektedir (Akyüz, 2015, 156). DB eğitimi, yoksullukla mücadeledeki en önemli faktör olarak görmektedir. Çocuğun henüz doğmadığı dönemden başlayan erken çocukluk gelişiminin, özellikle de ilk aylardaki ve yıllarındaki beyin gelişiminin yaşamın geri kalan kısmındaki fiziksel sağlığı, öğrenmeyi ve sosyal davranışı etkilediğini,

dolayısıyla da DB, erken çocukluk gelişiminin iyileştirilmesinin eşitsizliklerin nesilden nesile geçişinin engellenmesi konusunda da kilit bir rol oynayacağını ileri sürmektedir (DB Yaşam Fırsatları Raporu, 2010, xii). 1950 seçimlerinin hemen sonrasında Türkiye için hazırlanan DB'nin bir başka raporunda ise tarımın aleyhine olarak endüstriyel gelişmeye çok fazla ağırlık verildiğini ancak tarımda verimlilik artırılmadıkça endüstri için gerekli besin ve işgücü sağlanmayacağından tarımsal kalkınmanın öncelikli olması gerektiği belirtilmiştir. (Başkaya, 1997, 264). Özellikle DB ile yürütülen projelerin hazırlık sürecine katılan katılımcıların bir kısmı hazırlık aşamasında mevcut eğitim sistemi ile DB politikalarının uyumlu olduğunu, zaten projelerde olması gereken bir olgu olduğunu, bir kısmı ise Dünya Bankası'nın küresel bir örgüt olduğunu ve bu görüşlerini ısrar etmek suretiyle Türkiye'de projelerde yer aldığını belirtmişlerdir. Dünya Bankası'nın eğitim politikalarını dünyadaki uygulama örneklerinin ve yaptırdığı uzmanlık çalışmalarına dayandırmaktadır. Bunları sadece kendi usullerinde öncelikli olarak görmek bilimsel açıdan yanlıştır. Burada yanlış olan zaman zaman ülke içi dinamikleri ve yerel gerçekleri dikkate almadan yapılan ısrar olmuştur.

Proje Amaçlarının Bakanlığın Öncelikli ve Önemli Politikaları Açısından Gerekli Olduğuna Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

TEP-I TEP-II ve OÖP Projelerinin amaçları ile Bakanlığın öncelikli ve önemli politikaları açısından "gerekli miydi?", sorusuna 12 katılımcı 36 görüş verirken, bunlardan 28'i olumlu-gerekli, 5'i olumsuz-gereksiz ve 3'ü ise kısmen olumlu-gerekli olarak değerlendirilmiştir.

Buna göre; araştırmada proje amaçlarının Bakanlığın öncelikli ve önemli politikaları açısından gerekliliğine göre;

> "Elbette ki gerekliydi. Bunların yapılması gerekiyordu. Sistem tıkanmaya gidecekti." (T1Y5-T2Y6-OY6) "Okullarda bilgi teknolojilerinin kullanımı konusunda bu projelerin önemli idi "Okullarımızın durumu çok kötüydü özellikle kırsal kesimde. Buralar açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum" (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2).

> DB finansman desteğinin gerekliliğini 3 katılımcı, Türkiye bütçesinin uygunsuzluğu ile ilişkilendirmiştir. "Uluslararası fonlara Türkiye Cumhuriyeti bütçesi kendi öz bütçesi yetmediği durumlarda müracaat etmiştir. Dolayısıyla bizim TEP-I TEP-II gibi 300 er milyon dolarlık iki tane temel projede Türkiye Cumhuriyeti'nin temel donanımları, inşaat onarımları ve bilgisayar onarımlarına

ağırlık verildi. Bu Türkiye Cumhuriyeti'nin 90'lı ve 2000'li yıllarına hazırlık aşamasında bizim teknoloji çağına geçmemiz için bir zorunluktu. OÖP artık bizim temel eğitimdeki değişimler tamamlandıktan sonra orta öğretimin devlet planlama kalkınma planlarında hükümet programlarında olduğu üzere artık orta öğretimin yeniden yapılandırılması bir zorunluluk idi ve bu da bakanlığın eğitsel açıdan öncelikli politikaları arasında idi" (T1Y1- T2Y1- OY1- T1U3-T2U3-OU2).

Deprem gibi okullardan zayıf olanların güçlendirilmeri öğretim programlarına paralel olarak ekipman ve donanım malzemelerinin alınması ve laboratuvarların kurulması TEP-II ve OÖp gibi projelerle sağlanmıştır (T1Y7- T2Y8- OY14- T2U4-OU4).

Bazı öğretmen katılımcılar ise,

Gereklilik boyutunu Bakanlığın öncelikli politikalarından olan eğitime erişim, eşitlik, eğitimin ücretsiz olması gibi işte öğretmen ihtiyacının ve kalitesinin arttırılması gibi eğitimin kalitesinin arttırılması ve projelerde bunlara hizmet verilmesi, okul binası yapılması, öğretmen eğitimi, materyal alımları hem insan kaynakları hem de eğitime ulaşım kalite açısından planlanan projelerdi. Ya o dönemin gerekleri açısından bakanlığın öncelikli ve önemli politikaları açısından gerekli diye düşünüyorum." (T1Ö2- T2Ö2- OÖ4)

Yöneticilerden bir kısmı İhtiyaç analizleri projeyi gerekli kılıyordu demişlerdir.

"Bakanlığın öncelikli ve önemli politikaları açısından projeler hazırlandı. Hazırlık aşamasında tamamen ihtiyaçların analizi ihtiyaç belirleme ve hangi alanlarda projenin hedefleri amaçları oluşturulacak omurgası bakanlık tarafından yapıldığı için bakanlığın yasalardaki temel amaç ve politikalarının paralelinde hazırlandığı için gerekli olduğunu düşünüyorum o dönemde" (T1Y10-T2Y15-OY17).

"Kısmen" diyen katılımcı yönetici ise,

Bakanlığın aynı sorunları yaşamaya devam ettiği tezi üzrerinden gerekliliğe kısmen gerekli yaklaşımında bulunmuştur (OY3-T2Y2-T1Y2).

Gereksizliğini ileri süren, 1öğretmen, 2 yönetici ve 2 uzmanın görüşlerine göre, "dış finansmanlı projelere sıcak bakmıyorum. Alınan paranın hakkını veremiyoruz. Belli bir katkısı var mutlaka. Hiç yok diyemem ama o kadar büyük oranda değil, o meblağları sonra borç olarak ödendiğini düşünürsek farklı yöntemlerle de o işleri yapabiliriz diye düşünüyorum. (T1Ö6-T2Y12-OY16) Uzmanlara göre ise, kendi öz kaynaklarımızın bu işleri yapmaya yettiği yolundadır (T2U5-OU9).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP I, TEP II VE OÖP'nin hazırlık sürecine katılan katılımcıların bir kısmı hazırlık döneminde özellikle eğitim altyapısından, eğitimsel ihtiyaçlara kadar çok ihtiyaç olduğu bir dönemde yapıldığında ve bu ihtiyaçların

dikkate alındığını ifade etmişlerdir (T1Y5-T2Y6-OY6 T1Ö1-T2Ö1-OÖ2-T1Y1- T2Y1-OY1- T1U3-T2U3-OU2). Katılımcılardan bir kısmı (T1Y7- T2Y8- OY14- T2U4-OU4 T1Ö2-T2Ö2-OÖ4) özellikle depremde hasar gören okulların tadilatı, öğretmen kalitesinin arttırılmasına yönelik çalışmalar, okulların materyal alımlarının desteklenmesi kapsamından TPE-II ve OÖP'nin önemli bir ihtiyacı karşıladığını belirtmişlerdir. Yöneticilerden 3'ü (T1Y10-T2Y15-OY17) bakanlık ihtiyaç analizlerine göre projelerin kesinlikle yapılması gerektiğini iddia ederken, katılımcılardan 3'ü (OY3-T2Y2-T1Y2) bu sorunların halen devam ettiğini dolayısıyla kısmen katıldığını, katılımcılardan bir kısmı ise (T1Ö6-T2Y12-OY16 T2U5-OU9) bu projelerin öz kaynaklarımızla yapılması gerektiğini, uluslararası kaynaklara karşı olduğunu belirtmişlerdir. Bu karşı olma durumlarından bir kısmı uluslararası kuruluşlarla çalışmaya, bir kısmı hazırlık aşamasına dahil olmadıklarından bir kısmı ise politik olarak benimsemedikleri sayılabilir.

Türkiye özelde MEB, ulusal kaynakların yetersizliği durumlarında politika gereği uluslararası kuruluşlardan finans sağlama yoluna gitmiştir. AB finansmanlı projelerde uyum süreci ile ilgili çalışmalar ön plana çıkarken, Dünya Bankası özelinde daha çok ekonomik gerekçeler ön plandadır (Akyüz, 2015, 119). Katılımcılardan bir kısmı özellikle özellikle depremde hasar gören okulların tadilatı, öğretmen kalitesinin arttırılmasına yönelik çalışmalar ve okulların materyal alımlarının desteklenmesi konularında faydalı bulurken bir kısmı ise bu projelerin öz kaynaklarımızla yapılması gerektiğini belirtmiştir. 2000'li yıllar özellikle Türkiye'de AB'ye katılım süreçlerinin hızlandığı ve 2005'te ise üyelik süreçlerinin hızlandığı yıllardır. MEB'de yapılan çalışmalarının önemli bir kısmı da bu üyelik süreçlerine yapılan çalışmalardır.

Projelere Yönelik Yapılanmaların (Örgütler, Proje Ekipleri ve Planları ile Paydaşlar) Proje Uygulama Süreçlerinde İşlevsel Olduğuna Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Proje Yapılanmalarının işlevselliğini sorgulayan 7. soruya 14 katılımcı, 10'u olumlu, 16'sı olumsuz toplam 26 görüş üretmiştir. Öncelikle proje kapsamındaki yapılanmaları yerinde ve işlevsel gören görüşlerden 8'i yöneticilere, 2'si ise uzman görüşüne dayanmaktadır. Buna göre;

> TEP-II ve OÖP'de örgütler, proje ekipleri ve paydaşlarla beraber çalışmakta onların etkisi de büyüktü. Zaten en büyük bu proje ekiplerinden ve paydaşlardan en büyük destek OÖP aşamasında alındı (T2Y3-OY2- OY3-T2Y2-T1Y2).

Bakanlığı insan kaynağı yetiştirmede takdir eden görüşlere göre,

> MEB çok sayıda öğretmeni uzmanlaştırdı; başka bakanlıklara bile transfer etti. Okula dönen öğretmenler elit oldular. Bir kısmı ise Bakanlığa hizmet vermeye devam etti (T1Y1- T2Y1- OY1- T2U4-OU4).

Bazı katılımcılar ise hazırlık aşamasında yazılanlara proje uygulama sürecinde uyulmadığını belirtmişlerdir. Bunun sebepleri arasında,

> "İstikrarsızlık" (T1Y5-T2Y6-OY6- T1U3-T2U3-OU2- T1Ö2- T2Ö2- OÖ4- T2U5-OU9- T1Y10-T2Y15-OY17), üst yönetimim sıklıkla politika değiştirmesi (T1Y1- T2Y1- OY1), zaman planına uyumsuzluğu (T1Y7- T2Y8- OY14) ifade etmişlerdir.

En riskli tutumlardan birinin "yapılanmalar arası çatışmaların yaşanması" gösterilmiştir.

Özellikle projelerin koordine edildiği PKM'nin diğer birimlerden daha fazla yetkiyi elinde tutuyor olması iç çatışmalara neden olmuştur (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP I, TEP II VE OÖP'nin hazırlık sürecine katılan katılımcıların bir kısmı hazırlık döneminde özellikle projelere yönelik kurulan yapılanmanın işlevsel olduğunu, bir kısmı bu sayede birçok öğretmenin uzmanlaştığını ve sonrasında okullarına döndüğünü ifade etmişlerdir. Katılımcıların 16'sı özellikle yönetim ekibinin sık değişmesi, sık politika değişiklikleri, istikrarsızlık ve zaman planlarına uyulmamasını eleştirmiş, bir kısmı da projeyi koordine eden birimin aşırı yetkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. MEB'de uluslararası projeler vasıtasıyla öğretmen olarak görevlendirilen birçok uzman, büyük bütçeli projeleri, hazırlayacak ve yönetecek seviyeye ulaştı. Ancak bu öğretmenlerin kalıcı kadroları olmadığından projelerin sonunda bir kısmı okullarına dönerek öğretmenliğe devam etmişlerdir. Bir kısmı ise MEB'de öğretmen kadrosuyla devam edebilmiştir. MEB kendi içerisinde birçok bakanlıktan daha çok AB uzmanı seviyesinde insan yetiştirmesine rağmen bunları Bakanlık kadrolarında yeterince değerlendirilememiştir. Bu yönüyle insan kaynakları açısından önemli kayıplar yaşanmıştır.

Projenin Hazırlık Aşamasının (Süre, Katılım, Analiz ve Veri Toplama ile Nitelikli Uzman) Yeterli Olmasına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Projenin hazırlık aşamasının; süre, katılım, veri toplama, yeterli ve nitelikli insan kaynağıyla çalışma gibi konulara dair değerlendirmeye 17 katılımcı, 38'i olumlu, 8'i olumsuz toplam 46 görüşle katkıda bulunmuşlardır. Katılımcı görüşlerine göre;

Projenin hazırlık aşamasını "yeterli görmeyen" 10 uzmanın ürettiği, 17'si Yöneticilere, 6'sı öğretmenlere ve 5'i uzmanlara ait görüşlere göre yetersizlik nedenleri şu şekildedir:

> "Bankanın, Bakanlıktan önde olması, Bakanlığın yeterli hazırlık yapmadığı" (OY3-T2Y2-T1Y2), TEP-I ve TEP-II projesinde, OÖP kadar katılım sağlanamaması (T2Y3-OY2), Gecikme sorunun yaşanması (T1Y5-T2Y6-OY6), Farklı şekillerde nitelikli insan kaynağı sorunun yaşanması, (T1Y5-T2Y6-OY6-T1Y1-T2Y1- OY1, T2U5-OU9) İhtiyaç analizi sorununun yaşanması (T1Y7-T2Y8- OY14), MEB ile DB skalasının aynı olmaması T1U3-T2U3-OU2) üst düzey desteğin yetersiz kalmasıdır (T1Ö2- T2Ö2- OÖ4).

"Yeterli" diyen 4 katılımcının ürettiği 10 görüşe göre,

> Hazırlık aşamalarının yeterliliği öne çıkmakta ve en iyi örnek olarak OÖP idi (T1Y1-T2Y1- OY1) "OÖP'de merkezden ilgili genel müdürlükte olmasına rağmen ildeki ekiplerin şeyleriyle bu en aza indirildi. Hazırlık aşamasında katılım analiz ve veri toplama işlevi daha başarılıydı." (T2Y3-OY2). TEP-II katılımcılar tarafından iyi bir örnek olarak gösterilmektedir. (T2U4-OU4) Her şeye rağmen imkanlara ölçüsünde iyi olduğuna dair görüşler de yer almaktadır (T1Y10-T2Y15-OY17).

Hazırlık aşamasında DB'nin katılımı" konusunda 3 katılımcı 8 görüş üreterek projenin hazırlık aşamasını değerlenlendirmelerinde,

> DB ile yaşanan sorunlarda "çatışmaların yaşanması (T2Y3-OY2). Banka uzmanları daha başarılı idi (T1Y10-T2Y15-OY17). DB'nin uzman takviyesi konusunda daha başarılı idi. (T1Ö6-T2Y12-OY16).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP I, TEP II VE OÖP'nin hazırlık sürecine katılan katılımcıların bir kısmı Dünya Bankası'nın etkisinin fazla olduğunu, hazırlık süresince yeterli katılım sağlanamadığını, nitelikli insan sorunu yaşandığını, analiz yapılmadığını ve üst düzeyin desteğinin yetersiz olduğunu söyleyerek hazırlık sürecinin verimli olmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı ise (T1Y1-T2Y1- OY1- T2Y3-OY2- T2U4-OU4- T1Y10-T2Y15-OY17) özellikle OÖP'nin hazırlık

aşamasının çok iyi geçtiğini, TEP-I ve TEP-II ile de katılım ve analiz kısmının çok iyi planlandığını belirtmişlerdir. Bir kısım katılımcılar da (T2Y3-OY2 T1Y10-T2Y15-OY17-T1Ö6-T2Y12-OY16) Dünya Bankası ile yaşanan çatışmalara dikkat çekmekle beraber Banka'nın uzman desteğini de önemsediklerini belirtmişlerdir. Dünya Bankası projelerini hazırlık süreçleri genellikle MEB içi süreçlerin ve birimler arası koordinasyonun zor olmasından dolayı gereğinden fazla uzamanıştır. Dünya Bankası ise doğrudan olmasa da hazırladıkları raporları ve başka ülke istatistiklerini bahane ederek eğitim içeriklerine müdahale etmeye çalışmış kısmen de başarılı olmuştur fakat MEB'in bu süreçlerde daha etkin olmuştur. MEB'in ilk zamanlar yeterli uzmanı olmadığından, projede görevlendirilen öğretmenlerin yetişmesi zaman almıştır. MEB Dünya Bankası uzmanlarının yanına eş uzman koyma sistemi ile kalıcı proje yetiştirme konusunda açığını kapatmıştır fakat bu uzman olarak görevlendirilen öğretmenlerin bir kısımını kalıcı olark istihdam edememiştir.

MEB'de Yürütülen DB Kredilerine Dayalı Projelerin Uygulama Sürecinin Değerlendirilmesine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Aşağıda Dünya Bankası tarafından sağlanan TEP-I, TEP-II ve OÖP projelerinin uygulama süreçlerine ilişkin uzman görüşlerinin nicel dökümü yer almaktadır.

Tablo 11

MEB'de Yürütülen DB Kredilerine Dayalı Projelerin Uygulama Sürecinin Değerlendirilmesi

			Yönetici Görüş sayısı (n)	Uzman görüş sayısı (n)	Öğretmen görüş sayısı	Toplam Görüş Sayısı (n)
B1	Projelerin uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?	Bütçe, İhale, Satın Alma ve Ödeme Prosedürlerine Bağlı Sorunlar	24	2	6	32
		Proje içeriğine bağlı sorunlar	3	3	2	8
		Hukuki, bürokratik ve mevzuat prosedürlere bağlı sorunlar	14	3	16	33
		İnsan kaynaklarına bağlı sorunlar	14	7	5	26
B2	Dünya Bankası'nın proje yönetimin yaklaşımına ilişkin görüşler? Dünya Bankası proje ekip liderinin ülke dışında bulunmasının uygulama sürecine etkisi?	Olumlu DB proje yönetim yaklaşımını olumlu yorumlayanlar	9	7	5	21
		DB proje yönetim yaklaşımını ve yönetim yerini olumsuz yorumlayanlar	28	5	14	47
		Yorumsuz Bırakanlar	1	-	1	2
B3	DB'nin, projelerin uygulama süreçlerine müdahalesi oldu mu?	Oldu diyenler	23	9	8	40
		Olmadı diyenler	10	2	2	14
		Fikrim yok	3	-	1	4
B4	Proje temelli DB kredi kullanımını eğitim sistemine etkisi? DB kaynaklı projelerin MEB'in politikalarına etkisi nasıldır?	DB Projelerini Olumsuz Görenler	3	-	-	3
		DB Projelerini Olumlu Görenler	12	4	7	23
		MEB'im amaç ve politikasını etkiliyor	10	2	1	13
		MEB'in amaç ve politikasını etkilemiyor	13	3	7	23
		Örgüt yapısını etkiliyor	8	2	6	16
		Örgüt yapısını etkilemiyor	5	-	1	6
		Fikri yok	-	2	-	2

(Devam ediyor)

Tablo 11 (Devam)

MEB'de Yürütülen DB Kredilerine Dayalı Projelerin Uygulama Sürecinin Değerlendirilmesi

			Yönetici Görüş sayısı (n)	Uzman görüş sayısı (n)	Öğretmen görüş sayısı	Toplam Görüş Sayısı (n)
B5	DB kaynaklı proje amaçlarının Türkiye'nin ihtiyaçlarına uygun mudur? MEB'deki Yapısal değişikliklere etkisi olumlu mudur?	Uygun görenler	9	7	8	24
		Uygun görmeyenler	12	4	5	21
		Fikri yok	3	-	1	4
		PKM -EARGED-METARGEM hakkında görüşler	17	-	6	23
B6	DB'nin projelerde istihdam edilen yerli/yabancı uzman politikasına ilişkin görüşünüz? Bu konuda kullandığı ölçütleri nasıl değerlendiriyorsunuz?	Olumlu bulanlar	18	7	6	31
		Olumsuz bulanlar	18	5	15	38
B7	DB'nin projelerde zorunlu kıldığı kuralları nasıl değerlendiriyorsunuz?	Olumlu Değerlendirenler	10	5	11	26
		Olumsuz değerlendirenler	32	7	10	49
B8	DB'nin proje uygulamalarının herhangi bir sürecinde yaşanılan iletişim problemleri nelerdir? Bunun proje uygulamalarına etkisi ne oldu?	Banka ile iletişim güçlüğü çekiliyor	28	7	17	52
		Banka ile iletişim güçlüğü çekilmiyor	7	2	6	15
B9	DB projelerinin uygulanmasında ülke mevzuatı ile Banka mevzuatının farklılıklarının getirdiği sorunlar var mıydı?	Sorun "var" diyenler	27	7	21	55
		Sorun yok diyenler	-	2	-	2
		Fikrim yok	2	-	-	2
B10	Proje ihalelerinin DB kurallarına göre yapılması hususundaki görüşleriniz nelerdir?	Sorun yaşamayanlar	5	2	5	12
		Sorun yaşayanalar	24	5	12	41
		Fikrim yok	3	2	-	5

(Devam ediyor)

Tablo 11 (Devam)

MEB'de Yürütülen DB Kredilerine Dayalı Projelerin Uygulama Sürecinin Değerlendirilmesi

			Yönetici Görüş sayısı (n)	Uzman görüş sayısı (n)	Öğretmen görüş sayısı	Toplam Görüş Sayısı (n)
B11	DB'nin ikraz anlaşmalarında öngördüğü koşulları nasıl değerlendiriyorsunuz? Proje faaliyetlerinin zamanında yapılmamasından kaynaklanan gecikmelerden dolayı ödenen taahhüt komisyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Olumlu görüşler	10	-	5	
		Olumsuz görüşler	16	9	13	38
B12	DB'den sağlanan proje kaynağının koşullara bağlı olarak kullanılmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?	Uygun bulanlar	18	4	13	35
		Uygun bulmayanlar	8	5	5	18
		Fikrim yok	3	-	-	3
B13	Hazırlık ve uygulama süreçlerinin DB'nin onayına bağımlı olması...	13-1-Yasal açıdan ne tür sorunlara yol açmıştır?	8+ (Sorun yok) 27- (Sorun var)	2+ 4-	0 16-	10+47-
		13-2- Mali açıdan ne tür sorunlara yol açmıştır?	24	9	17	50
		13-3- Sosyal açıdan ne tür sorunlara yol açmıştır diyenler	22	7	15	44
		13-4- İtibari açıdan ne tür sorunlara yol açmıştır?	21	9	16	46
		13-5- Performans açısından ne tür sorunlara yol açmıştır?	25	9	17	51
B14	Bu projelerin uygulama aşaması ile ilgili genel değerlendirmeniz nedir?	Olumlu görüşler	28	5	4	37
		Olumsuz görüşler	6	-	2	8
		Proje yönetimi	5	2	3	10
		İnsan kaynağına ilişkin	6	2	6	14
		Tavsiyelerde bulunan	11	-	-	11
			Yönetici Görüş sayısı (n)	Uzman görüş sayısı (n)	Öğretmen görüş sayısı	Toplam Görüş Sayısı (n)

(Devam ediyor)

Tablo 11 (Devam)

MEB'de Yürütülen DB Kredilerine Dayalı Projelerin Uygulama Sürecinin Değerlendirilmesi

			Yönetici Görüş sayısı (n)	Uzman görüş sayısı (n)	Öğretmen görüş sayısı	Toplam Görüş Sayısı (n)
B15	Bundan sonraki benzer projelere ilişkin önerileriniz nelerdir?	Proje yapmaya yönelik öneriler	7	5	14	26
		İçeriğine yönelik öneriler	3	-	-	3
		Hazırlık aşaması önerileri	3	-	-	3
		Mali boyuta öneriler	3	-	-	3
		İnsan kaynağına yönelik öneriler	9	2	-	9
		Mevzuata yönelik öneriler	11	2	6	19

TEP-I, TEP-II ve OÖP projeleri kapsamında MEB'de yürütülen DB kredilerine dayalı projelerin uygulama sürecinin değerlendirilmesi için nitel veri toplama amacıyla geliştirilen Görüşme formlarında yer alan veriler tasnif edilmiş ve kategorik olarak analiz edilmiştir.

Veri toplama amacıyla geliştirilen ve biri 5 alt sorulardan oluşan 15 temel soru yönlendirilmiş, bu sorulara verilen yanıtlar görüşme formundan Tablo 5'e aktarılmıştır.

Projelerin Uygulama Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Nedenlerine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

12 katılımcının yanıtladığı bu soruda, projede yer almış olan yönetici, uzman ve öğretmenlerden farklı kategorilere dağılmış toplam 99 görüş toplanmıştır. DB projelerinin uygulanma sürecinde karşılaşılan sorunların başlıkları kategorik olarak şunlardır:

12 katılımcının, 32 görüş ürettiği sorunların odak noktası bütçe, ihale, satın alma ve ödeme prosedürleriyle ilgili sorunlardır. Bu görüşler şu başlıklar altında toplanabilir;

> DB kaynaklı bir sorun olarak, satın almalarda şartnamenin hazırlanması, onay makamı ve Banka ile ülke mevzuatının örtüşmemesi, ihale süreçlerinden kaynaklanan sorunlar nedeniyle satın alma onayının gelmesinin zaman kaybı olarak görülmesi (OY3-T2Y2-T1Y2, T2Y3-OY2, OY3-T2Y2-T1Y2 - T2Y5-

OY4- T1Y5-T2Y6-OY6- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3- T1Y7- T2Y8- OY14- T2U5-OU9-T1Ö2- T2Ö2- OÖ4)

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulanması sürecinde, katılımcıların çoğu net bir şekilde Banka'nın etkisi nedeniyle şartname hazırlanmasında, ihale ve satın alma süreçlerinde ülke mevzuatıyla Banka mvzuatı farklılıkları yüzünden sürekli problemler yaşandığını, ifade etmişlerdir.

Proje Uygulama Sürecinde DB Proje Yönetiminin (Proje Ekip Lideri ve DB Personeli) MEB Yerine Kendi Merkezinde Bulunmasının Proje Uygulama Sürecine Etkilerine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Türkiye takvimi ile ABD takviminin uyumsuzluğu ve zamanlama sorunlarına görüşmeciler dikkat çekmişlerdir.

3 katılımcının görüş verdiği proje içeriğine ilişkin sorunlarla ilgili olarak üzerinde durdukları konular şunlardır.

> "Proje tasarımının çok tadilata uğramasından kaynaklanan hatalar (OY3-T2Y2-T1Y2), projenin milli eğitim takvimiyle örtüşmemesi; okulların açılış kapanışına göre ayarlanamaması nedeniyle zamanlama hataları" (T2Ö7-OÖ11- T1U3-T2U3-OU2).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin içeriğine bağlı olarak, uygulanması sürecinde, katılımcıların çoğu net bir şekilde projenin takviminden sapmaları ifade etmişlerdir.

Bunun yanı sıra, DB proje yönetim yaklaşımını olumlu yorumlayan 9 katılımcıya göre; 9 olumlu, 18 olumsuz 1'nin de fikri olmadığı toplam 28 katılımcının yorumları aşağıda verilmiştir.

> DB'nin sorun çözme yeteneğini iyi idi (T2Y3-OY2) Problem çözmede reflekslerinin güçlü olması (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3) iş disiplinin oturmuş olması T1Y7- T2Y8- OY14), finans yönetiminde başarılı olmaları T2U6-OU7), şahsa bağlı çalışma değil, sisteme bağlı bir yönetim anlayışı ile çalışıyor olmaları T2Y7-OY13- T1U3-T2U3-OU2- T2Ö3-OÖ7), çalışmaların takip edilmesindeki disiplin gibi DB ile MEB arasındaki anlayış farkları DB lehinedir (T1Ö6-T2Y12-OY16-T2U5-OU9- T1Ö4-T2O10-OÖ14- T2Y16-OY18). Ankara'da DB ofisinin açılmış olması işleri kısmen hızlandırdı (T1Y10-T2Y15-OY17).

DB'nin proje yönetim yaklaşımı konusunda katılımcılar genellikle Bankayı işini iyi yapan, profesyonel insanlar olarak tanımlamışlardır. Banka kendi içinde tutarlılığı olan, küresel iş yapma becerisi olan bir kurum olarak nitelendirilmiştir.

DB proje yönetim yaklaşımını olumsuz yorumlayanların (n=18) olumsuz yaklaşımın temelinde yönetim ve iş disiplininin olduğu öne çıkmaktadır.

> Buna göre, proje yönetimi konusunda DB eleştiren katılımcılar projelerin zaman kaybı konusunun zayıf nokta olduğu katılımcıların ortak noktası gibi görülmektedir. Bunda disiplin sorunundan başka, "Bizim gerçeklerimizi bilmeyen ABD'liler" suçlanmaktadır (OY3-T2Y2-T1Y2- OY3-T2Y2-T1Y2- T2Y3-OY2-T2Y3-OY2).
>
> DB'nin uzman dayatması da vardı. Hatta farklı ilişkileri olduğu için yetersiz olsa bile bize dayatılan uzmanlar var (T1Y5-T2Y6-OY6) Bu uzmanlarla iletişim zorluğu yaşanmışlardır (T1Y1- T2Y1- OY1- T2Y5-OY4).
>
> Bazı katılımcılar ise DB Bürokrasinin hantallığını eleştirmişlerdir. (T1Y5-T2Y6-OY6- T1Ö1-T2Ö1-OÖ2). Bunun gecikmelere sebep olduğu belirtilmiştir (T2Ö7-OÖ11- T1U3-T2U3-OU2- T1Ö2- T2Ö2- OÖ4).
>
> İki katılımcı konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını belirtmiştir (T1Y4-OÖ6).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin içeriğine bağlı olarak, uygulanması sürecinde, katılımcıların 9'u projede Dünya Bankası'nın proje yönetim şeklini olumlu karşıladıklarını bunu da Banka'nın kurumsal yapısına, uzmanların kalitesine, Ankara ofisinin açılmasına, finans yönünden güçlü olmasına ve kişisellikten uzak profesyonel iş yapma şekillerine bağlamışlardır. Katılımcıların 18'ise, Dünya Bankası ile yaşanan sorunların nedeni olarak; Türkiye şartlarını bilmemelerini, yetersiz uzmanlarda öncelik vermek istemesi, iletişim sorunları ve Banka şartlarının projeye olumsuz yansımasını göstermişlerdir. Banka'nın kendince çok iyi olduğunu iddia ettiği başka ülke tecrübeleri önemli bir eksiği olarak görülen durumdu. Bir başka ülkenin tecrübesi başka bir ülkede başarılı olacağının garantisi olamamıştır.

Proje Uygulama Sürecinde Proje Temelli DB Kredi Kullanımında MEB'in Politika ve Örgüt Yapısı Değişikliğe Uğradığına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Proje temelli DB kredi kullanımını eğitim sistemi açısından değerlendiren 33 katılımcı 86 görüş üretmiştir. Bu görüşler DB projelerini eğitim sistemi açısından olumsuz-olumlu görenler, MEB'in amaç ve politikasını etkiliyor ve etkilemiyor diyenler, örgüt yapısını etkiliyor-etkilemiyor diyenler şeklinde 3 temel başlıkta ele alabiliriz. Buna göre;

> DB Projelerini olumsuz görenler: DB temelli projeleri MEB'in amaç, politika ve örgüt yapısını olumsuz etkilediğini değerlendiren ve "böyle projelere gerek yok" şeklinde yaklaşan bir katılımcıdır, pozisyonu itibariyle yönetici konumundadır. T1Y5

> DB Projelerini söz konusu MEB açısından olumlu görenler,

> "Proje temelli bir yönetimi önermesi, T1Y1- T2Y1- OY1), Uluslararası çalışma kültürü kazandırması T1Y1- T2Y1- OY1), dünya ile uyuşma sorununu ortaya çıkarması (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3), yatırımlara vesile olması (T2Ö7-OÖ11), proje düşüncesinin ve mantığının gelişmesi (T1Y7- T2Y8- OY14- T2Ö3-OÖ7), sosyal fayda sağlaması (T2U5-OU9), zorunlulukların katkısı (T1Y10-T2Y15-OY17) şeklinde saymışlardır.

MEB'in amaç ve politikasını etkiliyor diyenler: katılımcılardan bazıları, DB projelerinin MEB'in amaç ve politikasını olumlu anlamda ve etkilediğini düşünüyorlar. Bu çerçevede

> "MEB'deki öğretmenlerin uzmanların ve yöneticilerin uluslararası kuruluşlarla çalışma kültürüne önemli katkısı olmuştur denebilir. (T1Y1- T2Y1- OY1). Bunun yanında projelerin amacının MEB üzerinde etkisi ve değişikliklere katkısı vardır görüşü ifade edilmiştir. T1Ö6-T2Y12-OY16), Kredi kullanırken önceden hazırladığımız bir proje var. Ve proje bakanlık mensupları tarafından hazırlandığı için mutlaka belli bir amaca hizmet ediyordu. Bu amaç doğrultusunda da gerçekten politikalarında minimumda olsa bir değişiklikler oluyordu. (T2Y16-OY18)

> "Etkilemiyor" diyenlerin görüşleri,

> Daha çok uzun yıllardır MEB'de çalıştığı ve emekliliği geldiği, çok sayıda proje gördüğü halde, MEB'in ne amaçlarında ne de politikalarında bir değişim olmadığı yolundadır. OY3-T2Y2-T1Y2- T2Y3-OY2- T1Y5-T2Y6-OY6) "Bazı görüşler ise" "Milli eğitim bakanlığının amaç, politika ve örgüt yapısını değiştirecek

cinsten projeler olmadı." şeklindedir. (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2) MEB'in amaç ve politikalarını etkilemiyor görüşü baskın olarak ifade edilmiştir. (T2Y5-OY4-T1U3-T2U3-OU2- T1Ö4-T2O10-OÖ14- T1Y10-T2Y15-OY17)

"Örgüt yapısını etkiliyor" diyenlerin ileri sürdüğü delil ise,

EARGED'in yasayla ve PKM'nin kurulması örnek gösterilmiştir. (T1Ö4-T2O10-OÖ14- T2U5-OU9) Ancak ilkesel olarak DB projelerinin içeriği eğer örgüt yapısına ilişkinse etki etmesi kaçınılmazdır. Şu şekilde ifade edilmiştir: MEB'in örgüt yapısında tabi ki bir değişiklik oldu projeler. Olmak zorunda kaldı. Çünkü projeler yeni bir birimin oluşturulmasına bir şekilde dayanak oldu sebep oldu. İşte o da proje yönetim ekibi Bakanlığımızda var olduğu gibi Projeler Koordinasyon Merkezinin kurulması diyebiliriz. (OY3-T2Y2-T1Y2)

Örgüt yapısını etkilemiyor" diyenler ise,

MEB'in örgüt yapısını değişikliğe uğratmıyordu. (T2Y3-OY2) Örgüt yapısında değişikliğe uğradığını da zannetmiyorum. Aynı teşkilat şeması devam ediyordu. (T1Y4-OÖ6) Projeler amacına uygun yapılıyordu. Hazırlık aşamasında amacına uygundu. Bizde katılıyorduk. Amacından sapması mümkün değildi orda. Örgüt yapısı değişikliğine uğramadı. Projelerle ilgili bir çalışma olmadı (T2Y7-OY13) şeklindedir.

Bir katılımcı ise konu dışında olup cevap vermezken, şu cümleyi kurmuştur:

"Benim konumun dışında diye düşünüyorum. Şimdi ben maliyetini faaliyetlerin gerçekleşip de ödemelerini yani maliyetini karşılama durumunda olduğum için bu daha çok sonuç raporlarında izleme raporlarında ortaya çıkar. (T2U6-OU7)

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak katılanların 22'si bu projelerin MEB'in yapısında ve politikalarında etkide bulunmadıklarını, bir kısmı ise (T1Ö4-T2O10-OÖ14-T2U5-OU9-OY3-T2Y2-T1Y2) Projeler Koordinasyon Merkezi ve EARGED gibi dairelerin kurulmasını ve çok sayıda uzman yetişmesi gibi somut gerçekleşmeleri değişiklik olduğuna kanıt göstermişlerdir. Yine bir kısım katılımcılar ise (T2Y3-OY2 T1Y4-OÖ6- T2Y7-OY13) MEB'in örgüt yapısından bir değişiklik görmediğini ifade etmişlerdir.

Dünya Bankası'nın finansman sağladığı ve üzerinde çalıştığı konulardan biri de 'insan sermayesinin' gelişiminde oldukça önemli bir rol oynayan eğitim alanıdır. Banka'nın hali hazırda dünyanın pek çok yerinde eğitim alanında projelerinde görevli elemanı bulunmaktadır (Mclaughlin, 2011). Gramsci, mevcut küresel sistemin kendi egemenliği için okullardan yeterince yararlanmadığını ve burjuva sınıfının, okula karşı kayıtsız kaldığını ileri sürmüştür. Gramsci, sistemin sınıfsal egemenliğin aracı olarak

okulları yeterince ele geçiremediği ve özellikle keyifli bir bürokratizme uyarak okulu statik ve ölü bir şey haline getirdiği için eleştirmiştir (Lombardi, 2000, 60). DB bu bağlamda, eğitim projelerini finanse ederek okulları etki alanına almaya yönelik çalışmalar yapmıştır. Katılımcıların bir kısmı projelerin Bakanlığın yapısında ve politikalarında etkide bulunmadıklarını, bir kısmı ise Projeler Koordinasyon Merkezi ve EARGED gibi dairelerin kurulmasını ve çok sayıda uzman yetişmesi gibi somut gerçekleşmeleri değişiklik olduğuna kanıt göstermişlerdir. Dünya Bankası'nın MEB'in eğitim politikalarını etkilemiştir. OÖP kapsamında Okul Gelişim Planı (OGP) ile bölgelerin öğrenci kayıt oranlarına göre okullara ilk defa ihtiyaçları için hazırladıkları projeler kapsamında bütçelerinde direkt para aktarılması yapılmıştır. Bu uygulama MEB'in kendi insiyatifinde olmakla beraber DB'nin yapıcı katkısı ile olmuştur. MEB 2022 yılında ilk defa okullara direkt bütçe aktarımı yapmıştır. Bunun yanında MEB'de projelere yönelik olarak Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı (PKM) gibi modern kurumların kurulmasına vesile olmuştur.

Proje Uygulama Sürecinde Gerçekleştirilen Amaçların Türkiye'nin İhtiyaçlarına Uygunluğuna ve MEB Bünyesinde Kurulan METARGEM ve EARGED Gibi Birimlerin Gerekliliğine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

28 katılımcının cevapladığı bu soruya yönelik olarak; 24 görüşü "Türkiye ihtiyaçlarına göre uygun görenler", 21 görüş "uygun görmeyenler", 23 görüş ise EARGED ve METARGEM hakkında ileri sürülen görüşlerdir.

DB kaynaklı projelerin Türkiye gerçeklerine ve ihtiyaçlarına uygunluğu konusunu uygun görenlerin ileri sürdüğü gerekçeler arasında;

> Projeler üzerinden "ihtiyaçların giderilmesi" (OY3-T2Y2-T1Y2), OÖP katkısı bağlamında öğretim programlarının yenilenmesi ve Adalet Meslek Lisesinin kurulması gibi katkılar (T1Y1- T2Y1- OY1) Okulların ihtiyaçlarını bu projeler aracılığı ile gidermesi (T1Y1- T2Y1- OY1) Uluslararası tecrübenin aktarılması (T2U4-OU4), Eğitimde teknoloji ile tanışma fırsatının yakalanması (T1Ö2-T2Ö2- OÖ4), Kalite ve fırsat eşitliği yakalanması (T1Ö4-T2O10-OÖ14), saymışlardır.

DB kaynaklı projelerin Türkiye gerçeklerine ve ihtiyaçlarına uygun olmadığını ileri süren katılımcılara göre, gerekçe olarak,

Projelerdeki hedeflere erişilemediği için paramızın çarçur edildiği (T1Y5-T2Y6-OY6- T1Y1- T2Y1- OY1). Projelerin hayali kaldığı BT sınıfları örneğinde olduğu gibi, uygulanmayı çok sayıda satın almanın boşa gittiği (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3) Ayrıca eğitimde dünya ile entegrasyonun sağlanamaması da bir eleştiridir. T2Ö7-OÖ11) Ayrıca, projelerin MEB'i yaz-boz tahtasına çevirdiği T1Ö6-T2Y12-OY16) ihtiyaç analizi yapılmadan, öncelikler belirlenmeden proje geliştirildiği (T2U5-OU9- T2Y16-OY18).

Mülga PKM, EARGED ve METARGEM' hakkındaki görüşler olarak,

Şu anda bu kuruluşların hiçbirinin hayatta olmaması bir fikir vermektedir. Mülga EARGED'in Bakanlığın bir kuruluşu olması bağımsız olmaması adil değildir (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2). EARGED'in işlevleri OÖP'ten karşılanan imkanlarla sağlanmıştır (T1Y1- T2Y1- OY1).

PKM'ye gelince, projeler koordinasyon merkezi gibi bir merkez tarafından koordine edilmesi iyiydi. Çünkü o dönemlerde bildiğim kadarıyla her bir milli eğitimin kurumu bu işi yürütecek hani tam bir kapasite olarak hem personel kapasitesi proje yürütecek kapasite olarak gözükmüyordu. O yüzden tek elden koordine bir birim tarafından yönetilmesi iyiydi (T2Y5-OY4- T1Y7- T2Y8-OY14-).

METARGEM de EARGED'in akıbetine uğramış, 2011'de kapanmıştır (T1Y10-T2Y15-OY17).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak katılanların bir kısmı, projelerin, teknolojik altyapıya katkısı, kaliteli fırsat eşitliği sağlanması, öğretim programınının değiştirilmesi ve uluslararası tecrübenin aktarılması gibi konularla eğitim sistemine önemli katkılarda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ise, projelerle eğitimin yapboz tahtası haline geldiğini, proje hedeflerinin gerçekleşmediğini, eğitim sistemine katkı sağlamadığını, ihtiyaç analizi yapılmadan ve öncelikler belirlenmeden hareket edildiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı ise (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2-T1Y1-T2Y1-OY1) özellikle PKM, EARGED ve MATERGEM gibi kurumlarının ortadan kalkmasının projelerin ülke ihtiyaçlarına göre tasarlanmadığının göstergesi olduğunu, Bir kısım katılımcılar ise (T2Y5-OY4-T1Y7- T2Y8-OY14-T1Y10-T2Y15-OY17) projelerle Avrupa standartlarında kurumlar kurulduğunu ifade etmişlerdir.

MEB'de yabancı kaynaklarla birçok proje uygulanmış ve halen de uygulanmaktadır. Uluslararası kuruluşların en önemli aktörlerinden olan Dünya Bankası ile MEB'in çalışma gerekçesi daha çok ülkenin ekonomik durumundan kaynaklıdır (Akyüz, 2015, 119). Katılımcılardan bir kısmı bu süreçte ortaya çıkan yeni kurumların

faydasının olmadığını buna sebep olarak da sonradan kaldırılmalarını göstermiştir. 2011 yılında 652 Saylı KHK ile kaldırılan (652 sayılı KHK, 2011). Özellikle EARGED ve PKM ve daha öncesinde MATARGEM gibi kuruluşlar MEB'in AR-GE ihtiyacını karşılamış ve yenilikçi eğitim politikaları üretmiştir. Bu kurumları kaldırmanın yanlışlığı ve bunun yarattığı eksikliği daha sonradan kurum çalışmalarında çokça anlaşılmıştır.

Proje Uygulama Sürecinde DB'nin Projelerde İstihdam Edilen Yerli/Yabancı Uzman Görevlendirme Politikasında Kullandığı Ölçütlere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

DB Projelerinde yerli/yabancı uzman görevlendirme konusunda, görevlendirmeyi olumlu bulan 12, olumsuz bulan 15 katılımcı olmak üzere 27 katılımcının görüşlerinin özeti şöyledir:

DB projelerinde istihdam edilen yerli/yabancı uzman görevlendirme politikalarını olumlu bulanlar ve görevlendirmelerde kullanılan ölçütler hakkında olumlu yorum yapan katılımcılara göre,

> Öncelikle satın alma uzmanları çok başarılıydı. T2Y3-OY2 Uzman seçiminde ölçütler önemliydi ve proje tecrübesi öne çıkmıştır. T1Y1- T2Y1- OY1 OÖP gibi projelerde eğitim alanında Ankara Üniversitesinden gelen akademisyenlerin büyük katkısı oldu T1Y1- T2Y1- OY1. DB, dış uzmanları kriterlerine bağlı olarak seçiyor. Onlar da kendi kuralına göre bir uzman havuzuna sahipler ve projelerde onları istihdam ediyorlar. OÖ5-T2Ö3-T1Ö3 Uzmanlar başarılıydı, T2Y5-OY4, ama esas olarak uzmanın iş tanımındaki netlik ve uzmanın deneyimi başarıyı getirmişti. T1Y7- T2Y8- OY14 DB uzman seçimindeki kriterler nettir. T2U6-OU7, prosedürler net ve açıktır. T1U3-T2U3-OU2. Ümit verici olan şu ki, 1990'larda daha fazla yabancı uzman varken, şimdi kendi uzmanlarımız yetişti. Artık proje üretme tecrübemiz arttı. T2Ö3-OÖ7. Satın alma, proje izleme ve değerlendirme alanlarında şimdi daha çok uzmanımız var T2U5-OU9.

DB Projelerinde uzman istihdamı konusunda olumsuz görüş veren katılımcılara göre;

> Sorunun başında uzman seçimi kurallarında Banka'nın kurallarının olup, uygulayıcı olarak bizim kurallarımızın olmayışıdır. Bu da DB'nin ne derse o olacağı anlamına geliyor. OY3-T2Y2-T1Y2 Yabancı uzmanlara hiç gerek yok. OY3-T2Y2-T1Y2 zaten, yabancı uzmanların Türkiye'yi tanıması, ekibini, birlikte çalışacağı eş uzmanları ve bizi anlaması vb. ciddi bir zaman alıyor. T1Y5-T2Y6-OY6 Ancak yabancı uzmana mecbur bırakan prosedürler var T1Y5-T2Y6-OY6. Yani yabancı uzmanı seçme şansın yok, dayatıyorlar T1Ö1-T2Ö1-OÖ2- T2Ö7-

> OÖ11- İşleri biz yapıyoruz, parayı yabancı uzman alıyor. Yabancı uzmanların etkisini hiç görmedim. Davul bizde tokmak DB'de ne yazık ki. T1Y4-OÖ6.

Yerli uzman konusunda:

> MEB'in uzman olarak istihdam ettiği, yabancı dil biliyorsan tamam projeye alıyorlar. Hayatında proje görmemiş insanlar olduğunu öğreniyoruz. T2Ö7-OÖ11. Uygulayanlarla uzmanlar arasındaki gizli çekişmeyi de göz ardı etmemeli, ücret adaletsizliği; aynı işi yapan iki kişiden biri devlet memuru, diğer uzman; ama fark sadece ücrette, bu adaletsizliktir (T2Y7-OY13- T1U3-T2U3-OU2- T2U4-OU4).

> Uzman seçimindeki hatalar: Ölçütler doğru belirlenmeli. Hatalı seçimlerin nedenlerinden biri bireyse uzman alımında bazen gereksizlik yapılıyor (T1Ö2-T2Ö2- OÖ4- T1Ö4-T2O10-OÖ14). Yetersiz uzman seçimi yapılıyordu (T1Ö6-T2Y12-OY16). Bunun bir nedeni ölçütleri doğru belirleyememekti (T1Ö2-T2Ö2- OÖ4- T1Ö4-T2O10-OÖ14). Uzman-iş tanımı uygunluğu önemli; alanında uzman olmalı ama yabancı dili de iyi olmalı (T2Y16-OY18).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak projelerde görev alan uzmanların özellikle satın alma süreçlerinde başarılı olduklarını, MEB'e tecrübe aktarımı yaptıklarını, Banka'nın uzman seçim kriterlerinin iyi olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ise projede görev alan uzmanların Banka tarafından dayatıldığını, bir faydalarının olmadığını, asıl işi MEB'dekilerin yaptığını ama ücrette uzmanların yararlandığını ve yabancı uzmanların ise bir etkisini görmediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı ise (T2Y7-OY13-T1U3-T2U3-OU2-T2U4-OU4- T2Ö7-OÖ11) yerli uzmanlar ile yabancı uzmanlar arasında ücret konusunda aynı işi yapmalarına karşın ücrette adaletsiz davranıldığını, projeden anlamadıklarını ve kendi aralarında da çatışma yaşadıklarını belirtirken bir kısım katılımcılar da (T1Ö2- T2Ö2- OÖ4- T1Ö4-T2O10-OÖ14- T1Ö6-T2Y12-OY16-T1Ö2- T2Ö2- OÖ4- T1Ö4-T2O10-OÖ14- T2Y16-OY18) bazı uzmanların yetersiz bazılarının da gereksiz olduğunu ve iş tanımlarının da iyi olmadığını belirtmişlerdir.

Türkiye, Cumhuriyetin kuruluş yıllarından itibaren benimsediği Batılılaşma hedefi doğrultusunda, global kuruluşlar ve onların önerdiği danışmalar ya da bağımsız uzmanlarla çalışma yoluna gitmiştir. Bu durum günümüze kadar devam etmiştir (Akyüz, 2022, 771). Dünya Bankası ile çalışılan uzmanlar ile katılımcıların bir kısmı, özellikle satın alma süreçlerinde başarılı olduklarını, MEB'e tecrübe aktarımı yaptıklarını, Banka'nın uzman seçim kriterlerinin iyi olduğunu ifade ederken, bir kısmı ise projede görev alan uzmanların Banka tarafından dayatıldığını, bir faydalarının olmadığını, asıl işi MEB'dekilerin yaptığını ifade etmişlerdir. Bu iki görüşün de haklı taraflarının olduğu

projelerin uygulanma aşamasında görülmüştür. Özellikle çokça önem arz eden satın alma süreçlerinde Banka'nın aldığı ve kullandığı dışardan uzmanlar önemli katkılar sağlamıştır. Banka uzmanları ile çalışan MEB eş uzmanlarının bu süreçte yetişmiş olması MEB'in projelerinin sürdürülebilirliği açısından faydalı olmuştur.

Proje Uygulama Sürecinde DB'nin Projelerde Zorunlu Kıldığı Kurallara Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

DB'nin projelerde zorunlu kıldığı kuralları, 30 katılımcı 26 olumlu görüşle, 49 olumsuz görüşle değerlendirmiştir. Buna göre,

> Uygulama aşamasında zorluk çekilmemesi için Proje hazırlık aşamasında tutarlı olunmalı; kuralların zor ve zaman alıcı olduğu biliniyor (T2Y3-OY2). Biz değiştiğimize göre kuralları yanlış olan bizmişiz (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3). Denetim kuralları yerindeydi ve özellikle satın alma ile ilgili denetimlerde sıkıntı yaşamadık. (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3). DB işini sistemli yapıyor. Belirsizlik bırakmıyor. DB'nin yöntemleri kolay, basit ve esnekti. Kolay basit denetim açısından esneklik pek yoktu ama pratiklik ve şey vardı ama kolay diyemeyiz ama kolay ve pratikti ama esnek değildi (T1Y7- T2Y8- OY14-T2Y7-OY13- T2U6-OU7).
>
> DB dokümantasyon sistemi iyi. Banka aslında canlı bir doküman yapmıştı. Yani bu koymuş oldukları kurallar ya da rehberler hepsi canlı bir organizma gibi. Banka'nın dünya üzerinde tüm yürüttüğü operasyonlarda gördüğü bir hata gördüğü bir delik bir kaçak anında Washington tarafından düzeltilip eğer bu bir rehberse içine yine bir başka rehber hazırlanıp ve Banka'nın resmî sitesine konuyor. Kötü niyetli kullanıyorlar. Bu açık hemen kapatılıyor. Bu bir yazılıma şey yapılması gibi güncelleniyor aslında. Düşünelim. Bu noktada dokümanın kurgusu çok iyi (T1U3-T2U3-OU2).
>
> Pratik ve esnek olması da bir başka güzel yönüydü; açık ve şeffaf, gerçekçi (T2Ö3-OÖ7- T1Y10-T2Y15-OY17).
>
> Olumsuz değerlendirmeler açısından analiz edildiğinde,
>
> Olumsuzlukların; hizmet alımda kalite-maliyet bazlı seçimin uzun sürdüğü OY3-T2Y2-T1Y2, Kurallara uygulama aşamasında olsun hazırlık aşamasında olsun çok kolay, basit, esnek ve pratik demenin imkansız olduğu T2Y3-OY2, DB kurallarını özellikle satın almada anlamıyorlardı T2Y3-OY2, satın almalarda zorluklar vardı T1Y5-T2Y6-OY6, hazırlık aşaması zordu T1Y5-T2Y6-OY6, plan ve raporlamaların zaman alıcılığı sıkıcıydı T1Ö1-T2Ö1-OÖ2, DB'nin katı kuralları can sıkıcıydı T1Y4-OÖ6, Rapor hazırlamanın anlamsızlığı T1Y1- T2Y1-OY1, İhale sistemindeki zorluk vardı, ama hakkını verelim doğruydu. T1Y1-T2Y1- OY1, Karmaşık, zor, zaman alıcı, ama esnek ve doğruydu. T1U3-T2U3-

OU2- T2U4-OU4- T1Ö2- T2Ö2- OÖ4- T1Ö4-T2O10-OÖ14- T2U5-OU9-T2Y16-OY18. Detaycı olan DB ile kuralları ile alışa geldiğimiz gelenek arasında bir çatışma yaşandı (T1Y10-T2Y15-OY17).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak Banka esas ve usullerinin projelerde nasıl etkide bulunduğu, katılımcılardan bir kısmı Banka prosedürlerinin projelerde çok faydalı olduğunu, işlevsel bulduklarını, kolay, pratik ve uygulanabilir olduklarını ama esnek olmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların 3'ü (T1U3-T2U3-OU2) özellikle Banka dokümantasyon sisteminin çok faydalı bulduklarını, kurallar ve rehberlerinin hepsinin canlı ve işlevsel olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan büyük çoğunluğu ise Banka kurallarının özellikle kalite-maliyet dengesini çok uzun sürdüğünü, plan ve raporlamaların çok zaman aldığını ve çok detaylı olduğunu bunların da zaman kaybına neden olduğunu ifade etmişlerdir.

İkraz anlaşmasına dayanarak alınan krediden faydalanan kurum yapılan iş ve işlemler dolayısıyla muhasebe raporları düzenlemekte ve garantör konumunda bulunan Hazine Müsteşarlığı Hesap Uzmanları tarafından yılda en az bir defa ayrıntılı denetimden geçmektedir. Ayrıca Sayıştay Denetçileri tarafından da denetlenmektedir. Birbirinden bağımsız bu denetim ve izleme mekanizmalarının var olmasına rağmen, Dünya Bankası, garantör olan Hazine tarafından sunulan uygunluk raporları haricinde bizzat ilgili kurumu da denetlemektedir. Her hesap güncellemesinde rapor bazlı inceleme denetim yapan Dünya Bankası ayrıca yılda bir veya iki defa da uzman göndererek bizzat ayrıntılı inceleme denetim yapmaktadır. Aslında krediyi kullanan kurum bu rapor ve incelemeleri Hazineye vermektedir ve Hazine de Dünya Bankasına sunmaktadır. Dünya Bankası'nın bir iç denetim mekanizması ağına dahil olan bu tutumu iş yükünü artırdığından ve iş süreçlerinin uzamasına sebep olmaktadır.

Dünya Bankası'nın kendine ait usul ve esaslarında çok katı olmasının nedenlerinden birisi de ülkelere açtığı krediler yoluyla kendi politikalarını diretme ve uygulanmasını istemektedir. Buna gerekçe olarak da DB çalışmalarının ana odağının ihtiyaç sahibi ülkelere yardım etmek olduğunu iddia etmektedir (WorldBank, 2011, 2). Dünya Bankası politikalarını kolaylıkla uygulayabilmek bilgi kaynağının hedefinde özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeleri almaktadır (Goldman, 2005, 85). Katılımcılardan bir kısmı Banka prosedürlerinin projelerde çok faydalı olduğunu, işlevsel bulduklarını, kolay, pratik ve uygulanabilir olduklarını ama esnek olmadıklarını bir kısmı, özellikle Banka dokümantasyon sisteminin çok faydalı bulduklarını, kurallar ve

rehberlerinin hepsinin canlı ve işlevsel olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan büyük çoğunluğu ise Banka kurallarının özellikle kalite-maliyet dengesini çok uzun sürdüğünü, plan ve raporlamaların çok zaman aldığını ve çok detaylı olduğunu bunların da zaman kaybına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Banka usul ve esaslarının bazılarının faydalı olmakla beraber, uzun süren onay süreçleri Türkiye gibi ülkelerde gecikme faizi adı altında ağır yükler getirmiştir. Diğer yandan ihalelerde en düşük teklif verenin değil en uygun teklif verenin kabul edilmesi gibi makul uygulamaları görülmüştür.

Proje Uygulama Sürecinde DB Kaynaklı Yaşanan İletişim Problemleri ve Bunların Proje Uygulamalarına Etkilerine Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Banka ile iletişim güçlüğü çekilip çekilmediğine dair 27 uzmanın görüşleri iki kategoride ele alınmıştır: Biri, Banka ile iletişim güçlüğü çekildiğini düşünenler, diğeri ise iletişim güçlüğü çekilmediğini düşünenler. Banka ile iletişim güçlüğü çekildiğini düşünenlerin görüşlerine incelendiğinde sorunlar şu çerçevede toplanmıştır:

> Banka ile ilgili yaşanılan genel sorunlar şunlar oldu:
>
> Uzaklık sorunu OY3-T2Y2-T1Y2- T2Y3-OY2- T1Y4-OÖ6, Dil Probleminin olması, yabancı uzmanlarla doğru iletişim kuramamaya ve tercüme sorunlarına sebep oldu. OY3-T2Y2-T1Y2-T2U4-OU4- T1Ö4-T2O10-OÖ14- T1Y10-T2Y15-OY17, Bakanlık bürokrasisinin projeye olumsuz yaklaşımı nedeniyle iletişimsizlik T1Y5-T2Y6-OY6 Teknolojik yetersizlikler T1Ö1-T2Ö1-OÖ2, İhale sorunlarından kaynaklanan iletişimsizlik zaman kaybına neden oldu. T1Y1-T2Y1- OY1. Dil bilmek ayrı proje mantığı ayrı olduğu halde İngilizce öğretmenlerini projeci yaptık. T1Y7- T2Y8- OY14. Merkezin uzakta olmasının ödemeleri uzattı. T2Ö3-OÖ7. Washington merkez ile saat farkı da gecikmelere sebep oldu. T2U4-OU4. Yazışmalarda gecikmeler ve zaman kaymaları T1Ö4-T2O10-OÖ14- T2Y16-OY18.
>
> Banka ile iletişim güçlüğü çekilmediğini düşünenlerin görüşleri ise;
>
> Teknolojinin gelişmesi, 90'lı yıllara göre iletişimi kolaylaştırdı. İnternet üzerinden iletişim sorunu ortadan kalktı. T1Y5-T2Y6-OY6. Finansta sorun yaşanmadığı gibi OÖ5-T2Ö3-T1Ö3, yabancı dil sorunu başlangıçta olsa bile zamanla ortadan kalktı. T2Ö7-OÖ11.- T2Y7-OY13
>
> Sorun varsa kendi bürokratik yapımız idi T2U5-OU9.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, Banka yönetiminin ve yöneticilerin bir kısmının Amerika'da

olmasının, uzaklıkla beraber, dil problemi yaşanmasına, iletişim sorunlarına, ödemelerin ve yazışmaların gecikmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Bir kısmı ise (T1Y5-T2Y6-OY6- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3- T2Ö7-OÖ11- T2Y7-OY13) teknolojinin geliştiğini, internet üzerinden iletişimde problem olmadığını, finansta problem yaşanmadığını, yabancı dil başta sorun olsa bile aşıldığını ifade etmişlerdir. Bir kısmı ise (T2U5-OU9) sorunun MEB'in kendi yapısında olduğunu ifade etmiştir.

Proje Uygulama Sürecinde Ülke Mevzuatı ile Banka Mevzuatının Farklılıklarının Getirdiği Sorunlara Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

23 katılımcının toplamda 59 görüşle katkı yaptığı bu bölümde, DB projelerinin uygulanmasında ülke mevzuatının farklı olmasının getirdiği sorunlar sorgulandı. Buna göre;

> "Sorun var" diyenlere baktığımızda, satın alma mevzuatı açısından, yasaklı-yasaksız firmalar konusunda sıkıntı aşandı. Banka'nın böyle bir ayrımı yok, oysa mevzuatımızda vardı. Bu durum çatışmalara neden oldu. OY3-T2Y2-T1Y2-T1Y1- T2Y1- OY1- T2Y7-OY13 Harcama sıkıntıları çekildi. OY3-T2Y2-T1Y2. Satın alma mevzuatımız sıkıntılıydı T2Y3-OY2- T1U3-T2U3-OU2- T1Ö2-T2Ö2- OÖ4 ve satın almada zorluklar yaşandı. T1Y5-T2Y6-OY6- T1Ö1-T2Ö1-OÖ2- T1Y4-OÖ6- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3- T1Ö4-T2O10-OÖ14- T2U5-OU9. Ödeme ve finans sorunları yaşandı (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3). Denetim ve Sayıştay ile DB arasında kalma durumu yaşandı (T1Y7- T2Y8- OY14).
>
> Sorun olmadığı görüşünde olan bir uzman "Malum konularda hiçbir problem yaşanmadı. Zaten biz para taleplerimizi belli bir format içerisinde yapıyor idik. Kayıt hatalarında yazışmalarla düzeltebiliyor idik. Dolayısıyla bu gelişmiş iletişim koşullarında herhangi bir sorun olduğunu düşünmüyorum" (T2U6-OU7)
>
> Konuyla ilgisi olmayan bir uzman detaylı bilgiye sahip olmadığını belirtmiştir. (T2Y5-OY4).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, Dünya Bankası mevzuatıyla, ülke mevzuatının farklı olması açısından katılımcıların çoğunluğu satın alma ve yasaklı-yasaksız firmalar, ödemeler, denetim ve Sayıştay ile Banka arasında kalmaktan kaynaklı önemli sorunlar yaşandığını belirtmişlerdir. Katılımcılarda 2'si (T2U6-OU7) mevzuat açısından önemli bir sorun olmadığını olsa bile aşıldığını belirtmişlerdir. 2'si ise (T2Y5-OY4) bir görüşlerinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Dünya Bankasından bir kredi kullanıldığında İkraz Anlaşmasını imzalayan ve aslında Fonu alan kurum Hazine'dir. Hazine daha sonra bu fonu bir projeye bağlı olarak bir Bakanlığa kullandırtır. Fonun hizmete / işe dönüştüğü kurum yaptığı harcamalar dolayısıyla Hazineye karşı sorumludur. Kurum hazineye düzenli raporlar sunar ve Hazine tarafından denetlenir. Kurum yine ulusal bir bağımsız denetim organı olan Sayıştay ile MEB müfettişleri tarafından da denetime tabi tutulur. Dünya Bankası esas ve usullerine göre proje uygulanırken müfettişler ulusal mevzuata göre denetim yaparlar. Bu süreçte proje çalışanları denetçileri bilgilendirmek çok zaman harcamakta kimi zaman ikna olmayan denetçiler sorumluluğu çalışanlara yüklemektedir.

Proje Uygulama Sürecinde Proje İhalelerinin DB Kurallarına Göre Yapılmasını ve DB İhale Kurallarının Türkiye Koşullarına Uygun Olup Olmadığını Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

23 katılımcının 58 görüşle yanıt verdiği bu sorunun açılımına bakıldığında, ihalelerinin DB kurallarına göre yapılmasının ve bu kuralların Türkiye koşullarına uygunluğuna ilişkin olarak;

Bu ihalelerde sorun yaşamayan ve uygun da gören katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

> Hibe alıyorsan DB kurallarına uyacaksın; tüm dünyada öyle.", "dünya ekonomisinde söz sahibi olmak isteniyorsa ülke olarak hazırlanmalıyız. Buradaki çalışma Balkan'larda Orta Asya'da vs. her yerde bu ihalelere girme pratiği kazandırır artık bu İngilizce bilmeleri lazım. Büyük olmak istiyorsak bu kuralları öğrenilmesi gerek (T1Y7- T2Y8- OY14- T2Y7-OY13- T2Y7-OY13). Çok büyük bir fark yok. Hem DB kuralları hem de yerel kurallar çok şey her ikisinde de şeffaflık ön planda. Pratik olması uygulanabilir olması göz önüne alınıyor yani çok büyük fark görmüyorum. DB ihale koşullarının İngilizceyi şart koşması Türkiye'deki firmaların ihaleye katılımını engellemiyor. OÖP'nin projelerinde sözleşmeleri Türkçe yapıldı (T2Ö3-OÖ7- T2U4-OU4). Banka ihale yaptığı zaman karşısında güçlü firmalar görmek istiyor. Yani zaman kaybetmek yani boş yere illegal durumlara düşmek işte küçük firmalar böyle durumlarla uğraşmak istemiyor. Dolayısıyla kriteri yükseltiyor. Başvuru kriterlerine yıllık cirosu, bitirdiği işler, o konuda kısıtlama olmuş olabilir. Türkiye için yeni ama bir ayrımcılık yok. Yani hani buna Türkler girmesinde yabancılar girsin diye bir şey yok. İlan vardı. İlanı gören şartları okuyup geliyor, dokümanı alıyordu (T1Ö2- T2Ö2- OÖ4).

Bu ihalelerde sorun yaşayan ve uygun da görmeyen katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

> Ülkemizde geçerli bir satın alma mevzuatı var. Satın alma mevzuatına göre ülkemizdeki iş ve işlemler gerçekleştiriliyor. Bizde bu ülke vatandaşı olarak bu satın alma iş ve işlemlerine yatkınız. Banka satın alma mevzuatı tamamen ülkemizin kurallarından farklılık arz ediyor. Buna uyum bağlamında sıkıntılar yaşıyoruz. Bu da projelerdeki faaliyetlerin zamanında yapılmamasını teşkil etmektedir. Bu şekilde olumsuz etkisi vardır (OY3-T2Y2-T1Y2- T2Y3-OY2-T1U3-T2U3-OU2- T1Ö6-T2Y12-OY16- T2U5-OU9). DB kendi kutsal kitabına göre hareket eder (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2- T1Y1- T2Y1- OY1). DB tabi bize çok fazla uygun değildi. Yani şimdi ödemeler özellikle bizi bayağı bir sıkıntıya sokuyordu. Yani yurtdışından bu yükleme belgesi geldiği anda yani firma ödemeyi hemen istiyordu yani şartname gereği. Ama biz tabi ki biraz daha oyalıyorduk ki mal gümrüklere insin oradan da okullara dağıtılsın. T1Y4-OÖ6. Kamu ihale kanunun değişikliği DB kurallarına yaklaşmış olması bunun sonucu zaten. (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3- T1Ö4-T2O10-OÖ14) Yabancı dil bilen elamanının olmaması veya yabancı dilde ihale dokümanını çevirdiklerinde o ihale dokümanında dil hatalarının olması ihaleye sunulan dosyalarda problem oluşturuyordu ihalelerin İngilizce olması buna engel olabilir (T2Y5-OY4- T2Ö7-OÖ11- T1Y10-T2Y15-OY17).

> Fikri olmayan 2 katılımcı oldu. “Benim konum dışında onun için bir değerlendirme yapamıyorum” (T2U6-OU7).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP’nin uygulama sürecine bağlı olarak, proje ile ilgili ihalelerde Banka mevzuatına göre yapılmasını, katılımcılardan bir kısmı (T1Y7-T2Y8- OY14- T2Y7-OY13- T2Y7-OY13 T2Ö3-OÖ7-T2U4-OU4- T1Ö2- T2Ö2- OÖ4) uluslararası bir kurum ile çalışıldığını kendine mahsus kurallarının olmasını normal karşıladığını, kaliteli firmalarla çalışmayı teşvik ettiğini, şeffaf, pratik ve uygulanabilir olduğunu, İngilizce meselesinin zamanla aşıldığını, şartnamelerde olan zorluğun herkes için geçerli olduğunu bunun da kaliteyi arttırdığını belirmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı ise Banka mevzuatından kaynaklı zorluklar sebebiyle işlemlerin geciktiğini, ihale dokümanlarının İngilizce olması, çeviri zaman kayıplarına neden olduğunu ve uyum problemlerine sebep olduğunu belirtmişlerdir.

Proje Uygulama Sürecinde DB'nin İkraz Anlaşmalarında Öngördüğü Koşulları ve Ödenen Taahhüt Komisyonununa Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

DB, verdiği kredinin faizi yanında gecikmelerden kaynaklı taahhüt komisyonuda almaktadır. 21 katılımcının, 15 olumlu, 38 olumsuz görüşle katkı yaptığı bu konu ile ilgili soruya verilen görüşler şunlardır;

DB'nin ikraz anlaşmalarında öngördüğü faiz ve taahhüt komisyonunu olumlu değerlendirenlerin görüşleri şu şekilde özetlenebilir:

> "MEB olarak verdiğimiz sözlerimize sadık kalamadık" (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3). Örnek olarak "OÖP. Yurt dışı öğretmen eğitimleri yerine başka bir projeye dönüştürdük. Dolayısıyla esas projenin başında altına imza attığınız yaptığınız anlaşmaya otomatik olarak sizin çekince koymanıza dolayısıyla Banka'nın bunu diretmesine sebep oldu. Dolayısıyla gecikmenin kaynaklarından bir tanesi de MEB idi." T1Y7- T2Y8- OY14- T2Ö3-OÖ7. Temettü caydırıcı bir roldü. T2Y7-OY13. Esas gecikmeler MEB'de istikrar ve sürekliliğin olmaması neticede çalışanların sık sık değişmesi de buna sebep olmuştur. Taahhüt faizlerinin ödenmemesi için gecikmelerin uygulayıcılar tarafından gerçekleştirildiğinde eğer bu gecikme biz MEB tarafından gerçekleştirildiyse zaman zaman DB taahhüt faizi çok fazla olmaması gecikme faizi süre uzatımında bize zorluk çıkartıyorlardı. Kullanmamamızı ve o süre uzatmalarını da biz ısrar eden taraftık. Çünkü öngördüğümüz uygulamaları gerçekleştirmek zordu (T1Y10-T2Y15-OY17).

DB'nin ikraz anlaşmalarında öngördüğü faiz ve taahhüt komisyonunu olumsuz değerlendirenlerin görüşleri şu şekilde özetlenebilir:

> Banka projelerin yürütülmesi sırasında aktif olaraktan rol almaktadır. Projelerin her aşamasında, alınan ekipmanın teslimine, malın hangi noktalara dağıtılacağına, ekipmanın hangi özelliklere sahip olması gerektiğine müdahildir. Yani teknik şartnamenin hazırlanmasında, dağıtım noktalarının belirlenmesinde, okulların ihtiyaçlarının belirlenmesinde sürekli müdahildir. Bir de bu müdahilleri sonucunda satın alma faaliyetinin geciktirilmesi kaçınılmazdır. Satın alma faaliyetleri geciktirilmişse, proje faaliyetleri zamanında yapılamazsa doğal olaraktan faiz komisyonu, taahhüt komisyonu da artış gösterecektir. Banka'nın burada sorumluluğu vardır (OY3-T2Y2-T1Y2).

> Uygulanmayan harcanmayan bir paranın komisyonunu taahhüt komisyonunun ödenmesi olumsuz idi ayrıca MEB'den kaynaklanan DB projelerindeki uygulamalar mesela 5 yıl süreli projeyse genelde uygulama bunun sonuna bütün planlamaların ertelenmesi projenin son iki yılına kalıyordu. Dolayısıyla ilk üç yılında bu aksamalardan dolayı ödenen komisyonlar fazla idi. Harcanmayan paranın komisyonu ödendi (T2Y3-OY2- T1Y5-T2Y6-OY6- T1Ö1-T2Ö1-OÖ2).

DB gibi kuruluşlarla çalışmalar güç esasına dayanıyor. Uluslararası kuruluşlarla ülke olarak güçlü olarak pazarlığa oturduğunuzda şartlarınız çok daha farklı zayıf olarak oturduğunuzda pazarlıklar ona göre şekillenir. Türkiye OÖP kapsamında DB'ye ödediği temerrüt faizi aşırı derecede çok fazla olmamakla beraber bir faiz ödedi. Fakat bunu sadece DB tarafına yüklemek de yanlış (T1Y1- T2Y1- OY1).

Finans sağlayan bir kuruluş olarak DB ne kadar eğitim bilgilerini alıyor yorumluyor olsa bile ticari bir kurum bir yandan da hani fazlaca umursamadığını düşünüyorum (T2Y5-OY4).

DB'nin da sorumluluğu var. Çünkü projenin gidişatında dayatmış oldukları bazı şeyler projenin aksamasına neden oluyor. Dolayısıyla faiz ve taahhüt kısmına giriyorduk. Onun haricinde Türk Milli Eğitim tarafında bu gecikmelerin sebebini belki de projeyi yürüten kişiler uzmanlar veya projenin yöneticilerine mal etme gibi çünkü suçlu olabilecek şeklinde problem hem bakanlıkta çalışan uzmanlar hem de proje yöneticileri bir sıkıntı oluşturuyor diye düşünüyorum. Bu faiz ve taahhüt komisyonlarının verilmesinin de sanki Türk tarafının suçuymuş gibi DB tarafından algılanması proje anlamında can sıkıcı durum oluşturuyordu (T2Ö7-OÖ11).

DB krediyi verirken geri alma planını da yapıyor. Ülkenin gayri safi milli hasılasına bakarak üç beş yıl ödemesiz sonra 15,17, 20 yıl diye gidiyor. Geri istiyor yani bunu. Harcadığınız paradan da faiz alıyor. Taahhüt ettiğiniz ama harcamadığınız paradan da komisyon alıyor. Yılda iki kere faizlere bakılıyor. Bu finans konusunun detayını bilmiyorum ama bu şekilde kabaca. E bu da Banka'nın yani bankadan para kazanacak (T1Ö2- T2Ö2- OÖ4).

DB, projenin her adımına müdahil idi. Bu da faaliyetlerin gecikmesine sebep oldu. Dolaylı da olsa. Zamanında bitirilmeyen faaliyetler de faaliyetin uzamasına neden oldu. Dolayısıyla faiz gideri ve taahhüt komisyonun artmasının sebeplerinden bir tanesi idi (T1Ö4-T2O10-OÖ14).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, DB'nin ikraz anlaşmalarında öngördüğü koşullardan faiz ve taahhüt komisyonunu ile ilgili olarak katılımcılardan bir kısmı (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3- T1Y7- T2Y8-OY14- T2Ö3-OÖ7- T2Y7-OY13- T1Y10-T2Y15-OY17). Yaşanan gecikmelerin önemli bir kısmının MEB'den kaynaklı olduğunu, başta anlaşılan içeriklerde sık sık değişikliğe gidildiğini, başta iyi tasarlanmadığını, MEB'de istikrar olmadığını, temettü faizinin aslında caydırıcı bir rolü olduğunu ama gecikme sebeplerinin ülke olarak istediğimiz değişiklik taleplerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ise (OY3-T2Y2-T1Y2) Banka'nın projenin her aşamasına müdahale ettiğine dolayısıyla da gecikmelere de sebep olduğunu, Bir kısmı ise (T2Y3-OY2- T1Y5-T2Y6-OY6- T1Ö1-T2Ö1-OÖ2) Banka'nın projenin ölü zamanlarından kaynaklanan dönemlerinde bile

haksız faiz aldığını, bir kısmı (T1Y1- T2Y1- OY1) Banka ile yapılan pazarlıklarda ülkenin şartlarının önemli olduğunu ve ülkenin ekonomik gücünün etkili olduğunu, bir kısmı, (T2Y5-OY4) Banka'nın neticede ticari bir kurum olduğunu, bir kısmı (T2Ö7-OÖ11 T1Ö4-T2O10-OÖ14-) gecikmelerde Banka müdahalesinin de sebep olduğunu, bir kısmı (T1Ö2- T2Ö2- OÖ4) Banka'nın harcanan paradan da harcanmayandan da faiz aldığını belirtmişlerdir. Dünya Bankası'nın Türkiye'de ve Dünya'da projeleri için finans kullandırmak istediğinde düşük faizli ve avantajlı paketler teklif ettiği bilinmektedir. Fakat proje süreçleri başladığında özellikle Amerika merkezli onay makamı basit ihalelerin dahi aylarca onaylanamadığı zamanlara denk gelmiştir. Bu durum projelerin zamanında bitirilememsine ve alınan kredilerin fazilerinin katlanmasına neden olmuştur. MEB'in gecikme nedenleri ise yönetim değişklikleri ve kendi birimleri arasında karar verme güçlüklerinin kaybettirdiği zamanlar olarak değerlendirilmektedir. Fakat bu projenin uzamasına nden olacak bir gecikme olmamıştır.

Proje Uygulama Sürecinde DB'den Sağlanan Proje Kaynağının Koşullara Bağlı Olarak Parça Parça Kullandırılmasına Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

DB, proje kredisini anlaşmadan hemen sonra tek seferde vermek yerine faaliyetlerin kendi onayına göre yapılması şartıyla parça parça ödemektedir. Bu konuda, 22 katılımcının 53 görüşle verdikleri cevaplar incelendiğinde;

> DB projelerinde para kullanım şeklini uygun bulanların görüşlerine göre, proje mantığının gereği olarak uygun görenler OY3-T2Y2-T1Y2- T2Y16-OY18-T1Y10-T2Y15-OY17 varken, "faiz olmasa sorun yok" diyenler T1Ö1-T2Ö1-OÖ2, parçalı/taksitle ödemenin lehimize olduğunu söyleyenler T1Y4-OÖ6, Bunun da "bir kez alındığında o yıldan başlayarak faiz verilmesi. Parça parça alınınca aldığın kadar faizinin ödenmesi; parça parça alınması faiz açısından daha mantıklı" bulunması. (T2Y7-OY13) DB'yi baştan kabul ediyorsanız buna mecbursunuz. T1Y1- T2Y1- OY1- OÖ5-T2Ö3-T1Ö3- T2Ö3-OÖ7 Parçalı kullanmak kontrol açısından önemlidir. T2Y5-OY4. TEP-I ve TEP-II olumlu buluyorum. T1Ö6-T2Y12-OY16 DB, su-i istimalleri önlemek amacıyla böyle yapıyor. Yoksa başka ülkelerde parayı hesabına geçiren muhasebeciler mi ararsınız. Sürekli kendi firmalarına sürekli ihale kazandıranlar mı şaibe ve hilesi çok fazla T1Ö2- T2Ö2- OÖ4.
>
> DB projelerinde para kullanım şeklini uygun bulmayanların görüşlerine göre, Geciken ödemelerin bir sorun olması ki, bunu OÖP'deki ihalelerde bu zorluğu firmalardan dolayı görüyor duyuyorduk T2Y3-OY2, Bu tarz cebinden veriyormuş

gibi yapılan ödemeyi insani bulmayanlar T1Y1- T2Y1- OY1, DB geriye kalan ödemeleri tehdit aracı olarak gösterebilir T2Ö7-OÖ11. Projenin ilerlemesine göre para aktarımı olması bir gecikme sebebidir. Paranın aktarımı bir defada mümkün değil. Bir dolu yazışma ve onay süreci devreye giriyor. Paranın geç gelmesi ödemelerin gecikmesi faaliyetlerin ötelenmesi hepsi bunlar zincirle birbirini etkileyen durumlar o yüzen parça parça para aktarmalarda gecikmeye sebep verdi. (T1Ö4-T2O10-OÖ14) Bunlar her zaman için DB projeleri üzerinde bir kontrol mekanizması olarak kullanıldı (T2U5-OU9).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, DB'den sağlanan proje kaynağının bir kerede değil de koşullara bağlı olarak parça parça DB onayı doğrultusunda kullandırılması ile ilgili olarak, katılımcılardan bir kısmı bunun proje mantığında normal olduğunu, faiz olmazsa bir sorun olmadığını, parçalı kullanmanın daha iyi olduğunu, kötü kullanımları önlemek için doğru olduğunu aynı zamanda Banka ile çalışıyorsanız onun şartlarını da kabullenmek zorundasınız diye görüş belirtmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı, (T2Y3-OY2) kısmi ödemelerde özellikle OÖP de firma ödemelerinde çok zorluk çektiklerini, bir kısmı (T1Y1- T2Y1- OY1- T1Y1- T2Y1- OY1- T1Ö4-T2O10-OÖ14) insani bulmadıklarını, bir kısmı (T1Y1-T2Y1-OY1) Banka'nın bunu tehdit aracı olarak kullandığını belirtmişlerdir.

Proje Uygulama Süreci ile İlgili Genel Değerlendirmelere Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Proje uygulama sürecine ilişkin genel değerlendirme yapan 33 katılımcının verdiği cevaplar aşağıda analiz edilmiştir.

DB projelerinin uygulama aşamalarına ilişkin <u>olumlu</u> görüş bildiren katılımcıların düşünceleri şöyledir:

Eğitime katkısı oldu (OY3-T2Y2-T1Y2),

Eğitime katkısı oldu (OY3-T2Y2-T1Y2), okullar donandı (T2Y3-OY2), BT Farkı oldu (T1Y4-OÖ6- T1Y1- T2Y1- OY1), ihtiyaçlarımız karşılandı (T1Y1- T2Y1- OY1), öğretim programları değişti (T1Y1- T2Y1- OY1), eğitim vizyonu değişti (T1Y1- T2Y1- OY1), ARGE desteği oldu (T1Y1- T2Y1- OY1), özel eğitim ve rehberlik üzerinden mesleğe yönlendirme sistemi kuruldu (T1Y1- T2Y1- OY1), STK'lar fark edildi (T1Y1- T2Y1- OY1), verimli bir dönem oldu (T2Y5-OY4), özverili çalışıldı (T2Ö7-OÖ11- T2U6-OU7- T1U3-T2U3-OU2- T1Ö6-T2Y12-OY16).

DB projelerinin uygulama aşamalarına ilişkin olumsuz görüş bildiren katılımcıların düşünceleri şöyledir:

> Proje planına sadık kalamıyoruz (OY3-T2Y2-T1Y2-T2Ö3-OÖ7), ekipman alımları hatalı (T1Y7- T2Y8- OY14).

> DB projelerinin proje yönetimine yönelik görüşler şöyledir:

> Proje hedeflerinin sık değişmesi iyi bir yönetim değil (OY3-T2Y2-T1Y2), iktidar değişiklikleri olumsuz etkiliyor (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3), proje hazırlayıcıları ile uygulayıcılar sık sık görüşmeliydi (T2Y7-OY13), proje yönetim yaklaşımı konusunda esnek ve kararlı olunmalıdır (MT2U5-OU9).

> İnsan kaynakları bakımından değerlendirmeler:

> DB standartlarına göre insan kaynağı olmalı (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2), Uluslararası kuruluşlarla çalışmanın bakanlığın genel çalışma kültürüne önemli bir katkı sağladı (T1Y1- T2Y1- OY1), projeyi ve yabancı dili birden bilen elemanlara ihtiyaç arttı (T1Y1- T2Y1- OY1).

> Tavsiyeler:

> Bazı proje faaliyetlerinin yerel kaynaklarla da yapılabileceği kanaatindeyim. Proje kaynaklarıyla ülkemizin yapamayacağı iş ve işlemlerin yapılmasının daha yararlı olacağı düşüncesindeyim (OY3-T2Y2-T1Y2), DB veya herhangi başka bir kuruluş faizli para alıp Türkiye de proje yapılmasını anlamsız olduğunu öğrendim. Bu fikrimde de ısrarcıyım (T1Y5-T2Y6-OY6),

> Bazı proje faaliyetlerinin yerel kaynaklarla da yapılabileceği kanaatindeyim. Proje kaynaklarıyla ülkemizin yapamayacağı iş ve işlemlerin yapılmasının daha yararlı olacağı düşüncesindeyim (OY3-T2Y2-T1Y2), DB veya herhangi başka bir kuruluş faizli para alıp Türkiye de proje yapılmasını anlamsız olduğunu öğrendim. Bu fikrimde de ısrarcıyım (T1Y5-T2Y6-OY6). Bu projenin gerçekten getirisi bundan sonraki sürelerde ortaya çıkıyor. Belki Türkiye' de eksik olan da bu. Yani hiçbir proje 5 yıl sonra gerçekten ne kazandırdığının veya ne kaybettirdiğinin mutlaka araştırılması gerekiyor. (T2Y16-OY18), DB kaynaklı proje kullanmama arzumuzu yeniliyorum. Ancak kullanmak zorunda kalırsak ki inşallah kalmayız. Kalırsak da özellikle DB'deki esas ve usullerinin uygulanmasının kendi dilimizde gerçekleşmesi en büyük önerim olacak (T1Y10-T2Y15-OY17).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere Dünya Bankası kredili projelerinden TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine genel olarak olumlu bakan katılımcılardan bir kısmı, projenin eğitime katkısı olduğunu, okullar ihtiyaçlarının karşılandığını, özellikle Bilgisayar teknolojileri açısından fark oluştuğunu, eğitim programlarının değişmesine vesile olduğunu, ülkenin eğitim vizyonun değiştiğini ve özel eğitim ve

rehberlik üzerinden mesleğe yönlendirme sistemi kurulduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, STK'ların fark edildiğini belirten görüşlerini ifade etmişlerdir.

Dünya Bankası kredili projelerinden TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine genel olarak olumsuz görüş bildiren katılımcılardan bir kısmı proje planına sadık kalınmadığını, satın alınan alımların hatalı oluğunu belirtmişlerdir.

DB projelerinin proje yönetimine yönelik görüşler şöyledir: Proje hedeflerinin sık değişmesinin iyi bir yönetim olmadığını, iktidar değişikliklerinin projeyi olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı proje hazırlayıcıları ile uygulayıcılar sık sık görüşmesi gerektiği, Proje yönetim yaklaşımı konusunda esnek ve kararlı olunması gerektiğini belirtmişlerdir. İnsan kaynakları bakımından ise, DB standartlarına göre insan kaynağı olması gerektiği, uluslararası kuruluşlarla çalışmanın bakanlığın genel çalışma kültürüne önemli bir katkı sağladı ve projeyi ve yabancı dili birden bilen elemanlara ihtiyacın arttığını söylemişlerdir.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecini genel olarak değerlendiklerinde katılımcılardan gelen tavsiyeler şöyledir: bazı proje faaliyetlerinin yerel kaynaklarla da yapılabileceği, proje kaynaklarıyla ülkemizde yapılamayan iş ve işlemlerin yapılmasının daha yararlı olacağı (OY3-T2Y2-T1Y2), DB veya herhangi başka bir kuruluştan faizli para alıp Türkiye' de proje yapılmasının gereksiz olduğunu (T1Y5-T2Y6-OY6), Bu projelerin getirisi ne oldu ve bundan sonra gerçekten ne kazandırdığının veya ne kaybettirdiğinin araştırılması (T2Y16-OY18), DB kaynaklı proje kullanmak zorunda kalırsak DB'deki esas ve usullerinin uygulanmasının kendi dilimizde gerçekleşmesi gerekmektedir (T1Y10-T2Y15-OY17).

Türkiye makroekonomik politikaların geliştirilmesi ve sosyal güvenlik, yatırım ortamı, rekabetçilik, işgücü piyasası ve kamu sektörü yönetimi gibi çeşitli reformların uygulanmasında DB gibi kuruluşlarla çalışmalar yapmaktadır. Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların, bağlı oldukları ülkelerin siyasi durumlarından, dünya politikalarından ve ekonomik çıkarlarından uzak politikalar izledikleri söylenemez. Bu kuruluşlar zaman zaman kendi uzmanlarına hazırlattıkları raporlar ile raporu hazırladıkları ülkede gündem oluşturmakta ve devamında bu ülkelere yönelik kredili anlaşma yollarını aradıkları bilinmektedir. (Akyüz, 2015, 159). Dünya Bankası'nın uzmanlarına hazırlattığı ve kendisinin oluşturmuş olduğu "Yaşam standardı, tüketim, üretim, yoksulluk, sosyal değişkenler ve kurumlar, doğal kaynakları koruma" gibi kavramları kullanmaktadır (Goldman, 2005, 85). Bu açıdan bakıldığında Dünya Bankası

sadece projeleri finans eden bir kuruluş değil, aynı zamanda kendi eğitim politikaları da olan ve bunları yeri geldiğinde uygulanmasını şart koşan bir kuruluştur. Katılımcıların bir kısmının belirttiği gibi Dünya Bankası'nın eğitim politikalarının ülke ekonomisine ve özellikle eğitimine katkısı olmuştur. Yerel dinamikleri her zaman hesaba katmadıkları için zaman zaman MEB ile anlaşmazlıklara düşülmüş ve bu da projelerde zaman kaybına sebep olmuştur.

Bundan Sonraki Dünya Bankası Kredilerine Dayalı Benzer Projelere (Proje Amacı, Uyulması Gereken Mevzuat ve Proje Yönetim Yaklaşımı Gibi) Yönelik Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Geleceğe yönelik öneriler olarak, 25 katılımı 63 görüşle katkı vermiştir. Bu öneriler, mevzuat, insan kaynağı, mali yapı, proje hazırlık aşamaları, eğitim içeriği ve proje yetkisi konularında olmuştur. Buna göre, proje yapma ve yetki konusuna yönelik öneriler şunlardır:

> Paydaş merkezli projeler üretilmelidir (T2Y3-OY2), DB projeleri almaktan artık vazgeçmeliyiz. Türkiye'nin artık ihtiyacı yoktur. (T1Ö1-T2Ö1-OÖ2), merkezi değil, bölgesel projelere ağırlık verilmelidir (T1Y4-OÖ6), DB veya IMF sistemleriyle çalışılacaksa bu projelerde çok dikkatli yer almalıyız (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3), para bizden, hem de faizi ile çıkıyorsa, inisiyatifi elde tutmalıyız (T2Y5-OY4- T2Y7-OY13), insan kaynaklarında tamamen kendi öz kaynaklarımızı yetiştirmeliyiz (T1U3-T2U3-OU2), daha modüler projeler geliştirilmelidir (T2Ö3-OÖ7), zaman planlamasına projeye sadık kalarak uyulması çok önemlidir. Bu proje tasarımında yerine getirilmelidir (T1Ö4-T2O10-OÖ14).
>
> Eğitim içeriğine yönelik olarak,
>
> Proje uygulamadaki amaç yurt dışından ülkemize kaynak sağlamaktan ziyade yabancı ülkelerde eğitim ile ilgili çalışmaların ülkemize bir şekilde kazandırılması olmalıdır. Gelişmiş ülkelerdeki eğitim sistemindeki projelerle veya benzer projeler getirilmeli veya kendisi haberdar edilmelidir (OY3-T2Y2-T1Y2).
>
> Hazırlık aşamasına ilişkin olarak öneri;
>
> Daha profesyonel yapılması gerektiği, eğer planlama ve proje hazırlık safhasında bu süreç iyi geçirilirse projenin şu an karşılaştığımız problemlerle karşılaşmayacaktır (T1Y1- T2Y1- OY1).

Mali boyuta ilişkin olarak,

DB veya herhangi bir başka kuruluştan kaynak almamız gerekiyorsa bu kaynağı aldığımızda onun harcanması ile ilgili bütün yetkinin Bakanlıkta olması lazım. Banka veya başka kuruluş kredi veren kuruluş bu kaynağın yerinde kullanılıp kullanılmadığını denetlemeli (T1Y5-T2Y6-OY6).

İnsan kaynağına yönelik olarak;

Projelerdeki deneyimli yabancı dil bilen uzman personelin sürekli istihdam edilmesi bakanlığa kazandırılması gerekli bunların sağa sola gönderilmemesi gerekiyor (T1Y1- T2Y1- OY1). DB'nin uzmanları ile MEB'in uzmanlarının eş uzman şeklinde çalışması devam etmeli. Niye devam etmeli çünkü DB uzmanları gittikten sonra MEB uzmanlarının kalıcı olarak MEB'e aktarması beklenir. (T1Y1- T2Y1- OY1) Mutlak surette bu tip projelerin bakanlığın üst düzeyi tarafından sahiplenmesi çok önem arz ediyor. Eğer bir proje bu tip projeler bakanlığın üst yönetimi tarafından sahiplenmezse bakanlık açısından sürekli olmuyor ikincisi olarak sürdürülebilir olmuyor. Ben bu süre içerisinde bunu gördüm. (T1Y1- T2Y1- OY1)

Mevzuata yönelik öneriler olarak;

Kendi mevzuatımız uygun, zaten şu anda kamu ihale kurumu kanunu çerçevesinde bu işleri kendi mevzuatımızla yapabiliriz. Bu tür kredi alınacaksa da bu tür maddeye konulmalı ve Banka'nın satın alma prosedürlerini devreden çıkartmamız gerekiyor. (T1Y5-T2Y6-OY6). Mevzuat itibariyle kamu ihale kurumunun kullandığı yöntem şu anda rahatlıkla söyleyebilirim ki dünyanın en karmaşık en profesyonel en iyi yöntemidir. Dünya Bankası'nın bundan sonraki esas ve usulleri kullanılmayabilir; gereksizdir. Kamu ihale kurumunun kuralları rahatlıkla bu tür projelerde kullanılır Türkiye şu anda inşaat kalitesinden inşaat büyüklüğünde dünyada Çin'den sonra ikinci sıradadır. Bunun nedeni de kamu ihale mevzuatının yeri vardır (T2U4-OU4).

Katılımcıların bir kısmı özellikle projelerin kredili olarak alınmasında, hazırlanmasında ve yetkilendirme konusunda Dünya Bankasını kredilerini sorunlu görmektedirler. Bir kısmı kredi kullanılmasına karşı çıkarken, proje kararlarınun alınmasında yetkininn tamamen MEB'de olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bir kısım katıımcı ise kredi kullanmaktan çok eğitim ile ilgili yurt dışından iyi örneklerin getirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecini genel olarak değerlendiklerinde bundan sonraki benzer projelere, proje amacı, uyulması gereken mevzuat ve proje yönetim yaklaşımı gibi konulara ilişkin ilgili katılımcılardan gelen öneriler şöyledir:

Paydaş merkezli projeler üretilmeli (T2Y3-OY2), DB projeleri almaktan artık vazgeçilmeli(T1Ö1-T2Ö1-OÖ2), merkezi değil, bölgesel projelere ağırlık verilmeli(T1Y4-OÖ6), DB veya IMF sistemleriyle çalışılacaksa bu projelerde çok dikkatli yer almalı (OÖ5-T2Ö3-T1Ö3), para ülkeden, hem de faizi ile çıkıyorsa, inisiyatif ülkede olmalı (T2Y5-OY4- T2Y7-OY13), insan kaynaklarında tamamen kendi ülke kaynaklarımızı yetiştirmeli (T1U3-T2U3-OU2), daha modüler projeler geliştirilmelidir (T2Ö3-OÖ7).

Zaman planlamasına projeye sadık kalarak uyulmalı (T1Ö4-T2O10-OÖ149), gelişmiş ülkelerdeki eğitim sistemindeki projelerle veya benzer projeler getirilmeli veya kendisi haberdar edilmeli (OY3-T2Y2-T1Y2), hazırlık aşamasına ilişkin olarak öneri; daha profesyonel yapılmalı (T1Y1- T2Y1- OY1), mali boyuta ilişkin olarak, DB veya herhangi bir başka kuruluştan kaynak alınması gerekiyorsa bu kaynağı alındığında onun harcanması ile ilgili bütün yetkinin Bakanlıkta olmalı. Banka veya başka kuruluş kredi veren kuruluş bu kaynağın yerinde kullanılıp kullanılmadığını denetlemeli (T1Y5-T2Y6-OY6).

İnsan kaynağına yönelik olarak; projelerdeki deneyimli yabancı dil bilen uzman personelin sürekli istihdam edilmeli ve bakanlığa kazandırılmalı (T1Y1- T2Y1- OY1) DB'nin uzmanları ile MEB'in uzmanlarının eş uzman şeklinde çalışmaya devam etmeli (T1Y1- T2Y1- OY1) bu tip projelerin bakanlığın üst düzeyi tarafından sahiplenilmeli, eğer bir proje bu tip projeler bakanlığın üst yönetimi tarafından sahiplenmezse bakanlık açısından sürekli olmuyor ikincisi olarak sürdürülebilir olmuyor (T1Y1- T2Y1- OY1)

Mevzuata yönelik öneriler olarak; ülke mevzuatı uygun, zaten, kamu ihale kurumu kanunu çerçevesinde bu işler ülke mevzuatıyla yapılmalı, bu tür kredi alınacaksa da bu tür maddeye konulmalı ve Banka'nın satın alma prosedürlerini devreden çıkarılmalı T1Y5-T2Y6-OY6. Dünya Bankası'nın bundan sonraki esas ve usulleri kullanılmamalı (T2U4-OU4).

Katılımcılar, eğitim içeriğine yönelik olarak, proje uygulamadaki amaç, yurt dışından ülkemize kaynak sağlamaktan ziyade, eğitim ile ilgili çalışmaların ülkemize bir şekilde kazandırılmasını, mali boyuta ilişkin olarak, DB veya herhangi bir başka kuruluştan finans gerekiyorsa bunun harcanması ile ilgili bütün yetkinin projeyi uygulayan kurumda ya da Bakanlıkta olması gerektiği, insan kaynağına yönelik olarak, projelerdeki deneyimli yabancı dil bilen uzman personelin sürekli istihdam edilmesinin sağlanması ve DB'nin uzmanları ile MEB'in uzmanlarının eş uzman şeklinde birlikte çalışması devam etmeli şeklindeki ifade etmişlerdir. Dünya Bankası her ne kadar ülkenin

finansal ihtiyacı olduğunda ya da kredi faizi uygun olduğunda müracaat edilen bir kurum olsa da küresel politikaları ve buna bağlı olarak yönlendirmesi olan bir kurumdur. Bunun için eğitim gibi değer yüklü bir alan değil, finansal ve teknolojik altyapı gibi sektörlerde çalışılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı ulaşılan sonuçlar ve sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'de Dünya Bankası (DB) kredilerine dayalı olarak yürütülen eğitim projelerinin hazırlık ve uygulama sürecinde, Banka tarafından yapılan müdahalelerin yolaçtığı sorunların belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Sonuçlar

Araştırma bulgularına dayanılarak alt amaçlar doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Projelerinin Eğitimsel Amaçları ve Kapsamının Nasıl Belirlendiğine Yönelik Sonuçlar

- Dünya Bankası tarafından finanse edilen TEP-I, TEP-II ve Ortaöğretim projeleri, ilgili MEB temsilcilerinin görüşlerine ve projenin hedef kitlesine göre Türkiye'nin temel ulusal ve stratejik belgeleri çerçevesinde eğitim ihtiyaçlarına göre hazırlanmıştır. Ancak Dünya Bankası'nın usul ve esaslarına uygun olarak yürütülmüştür.
- Dünya Bankası proje uygulama planı ve DB'nin istediği diğer belgelerin hazırlanması çok uzun sürdüğü için planlanan ve onaylanan projelerin uygulanmaya başlanması iki yıl sürmüştür. Bu durum, projede belirlenen hedeflere ulaşılmasında maliyet ve zaman dahil olmak üzere birçok kayba neden olmuştur.
- Bu projelerde DB, MEB ve ilgili diğer kamu kuruluşlarıyla da çalışıldığı için kararların alınması gecikmiş dolayısıyla faaliyetler zamanında yapılamamıştır. Eğitim konusunda uzmanlıkları olmayan Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Strateji

ve Bütçe Başkanlığı gibi kamu kuruluşlarının süreçte gereğinden fazla yer alması MEB için zaman ve emek kaybı oluşturmuştur.

- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, hazırlık ve uygulama süreçlerinin her aşamasında DB'nin onayına bağımlı olmanın yasal açıdan, özellikler satın alma, mevzuat, cezai müeyyideler, teminat mektuplarında dil sorunu gibi olumsuz durumlar yaşanmıştır.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, hazırlık ve uygulama süreçlerinin her aşamasında DB'nin onayına bağımlı olmanın mali olarak kayıplara neden olduğu, taahhüt komisyonu sorunu, firmalara ödeme güçlüğü, zaman kaybı ve faiz ödemelerinin artmasına yolaçtığı belirtilmiştir.
- DB'nin hazırlık ve uygulama aşamalarında projenin gecikmesi nedeniyle eğitime erişim ve nitelikli eğitim alamama durumu sosyal sorunlara yol açmış ve gecikmelerde sosyal güven zaafı yaşanmıştır. Bunun dışında hizmet sağlayan işletmelerin zora girdiğini de belirtmişlerdir.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, DB'nin onayına bağımlı olmanın itibari açıdan Banka kuralları nedeniyle bakanlığın taahhüt ettiklerini zamanında yapamadığını ve okullara göndermesi gereken materyalleri gönderemediğini, merkez teşkilatın yıprandığını bunun sonucunda da motivasyon kaybının ortaya çıktığını belirtmişlerdir.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin DB'nin onayına bağımlı olmanın performans açısından "Onay"dan (no objection) dolayı illerin beklemede kaldığını, okullara gönderilecek malzemelerin zamanından gönderilemediğini, her aşamadan Banka onayının getirdiği zaman kayıplarının önemli performans zaafı ortaya çıkardığı belirtilmiştir. Diğer yandan Okul Gelişim Programı (OGP) gibi ilk defa okul bazlı ihtiyaçlar üzerine kurgulanmış bir programın DB müdahalesinin en az derecede olması nedeniyle başarılı olduğunu belirtmişlerdir.
- TEP-I, TEP-2 ve OÖP projelerinin amaçlarının belirlenmesi sürecine katılan yöneticiler, eğitim sistemi için gerekli olduklarını belirterek; MEB'in kendi bütçesinin yetersiz olduğunu, eğitimin temel ihtiyaçları için uluslararası bir desteğe ihtiyaç olduğunu, uluslararası finansmanlı projelerinin hem hazırlık hem de uygulama dönemlerinin uzun olduğunu, bu süreçte ilgili birim yöneticilerin ve ihtiyaçların değişmesine paralel olarak önceliklerinin değiştiği gerekçelerini göstermişlerdir.

- TEP-I, TEP-2 ve OÖP projelerinin hazırlık aşamasında ilgili birimlerin görüşlerinin alındığını, özellikle TEP II VE OÖP'de DPT ve Hazine gibi önemli kuruluşların görüşlerinin projeye yansıtıldığını, hazırlık aşamasının faydalı geçtiğini belirtilmiştir. Bir kısım katılmcılar ise özellikle MEB'in birimlerinin katılımının zayıf olduğunu özellikle Banka'nın en son sözü söylediğini, ilgili birimlerin görüşlerinin alınmasına rağmen projeye yeterince yansıtılmadığını belirtmiştir.
- TEP I, TEP II VE OÖP'nin hazırlık sürecine katılan katılımcılar, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerinin alındığını bir kısmı görüş almanın dolaylı şekilde yani sadece MEB yöneticilerine sorularak alındığını bir kısmı ise eğitim sisteminin en önemli öğelerinden olan öğretmen, öğrenci ve velilerden yeterince görüş alınmadığını söylemişlerdir.
- TEP I, TEP II VE OÖP'nin eğitim altyapısından, eğitimsel ihtiyaçlara kadar çok ihtiyaç olduğu bir dönemde yapıldığında ve bu ihtiyaçların dikkate alındığını, özellikle depremde hasar gören okulların tadilatı, öğretmen kalitesinin arttırılmasına yönelik çalışmalar, okulların materyal alımlarının desteklenmesi kapsamından TPE-II ve OÖP'nin önemli bir ihtiyacı karşıladığını, MEB'in ihtiyaç analizlerine göre projelerin kesinlikle yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bir kısım katılımcılara göre ise, bu sorunların halen devam ettiğini dolayısıyla kısmen katıldığını, bu projelerin öz kaynaklarla yapılması gerektiğini, uluslararası kaynaklara karşı olduğunu belirtmişlerdir. Bu karşı olma durumlarından bir kısmı uluslararası kuruluşlarla çalışmaya, bir kısmı hazırlık aşamasına dahil olmadıklarından bir kısmı ise politik olarak benimsemedikleri gözlemlenmiştir.
- TEP I, TEP II VE OÖP'nin projelere yönelik kurulan yapılanmanın işlevsel olduğunu, bir kısmı bu sayede birçok öğretmenin uzmanlaştığını ve sonrasında okullarına döndüğünü belirtmiştir. Katılımcıların bir kısmı ise yönetim ekibinin sık değişmesi, sık politika değişiklikleri, istikrarsızlık ve zaman planlarına uyulmadığını, bir kısmı da projeyi koordine eden birimin aşırı yetkiye sahip olduğunu ifade etmiştir.
- MEB'de uluslararası projeler vasıtasıyla öğretmen olarak görevlendirilen birçok uzman, büyük bütçeli projeleri, hazırlayacak ve yönetecek seviyeye ulaşmış ancak bu öğretmenlerin kalıcı kadroları olmadığından projelerin sonunda bir kısmı okullarına dönerek öğretmenliğe devam etmişlerdir. Bir kısmı ise MEB'de

öğretmen kadrosuyla devam edebilmiştir. MEB kendi içerisinde birçok Bakanlık'tan daha çok AB uzmanı seviyesinde insan yetiştirmesine rağmen bunları Bakanlık kadrolarında yeterince değerlendirilememiştir. Bu yönüyle insan kaynakları açısından önemli kayıplar yaşanmıştır.

- TEP I, TEP II VE OÖP'de Dünya Bankası'nın etkisinin fazla olduğunu, hazırlık süresince yeterli katılım sağlanamadığını, nitelikli insan sorunu yaşandığını, analiz yapılmadığını ve üst düzeyin desteğinin yetersiz olduğunu söyleyerek hazırlık sürecinin verimli olmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı ise özellikle OÖP'nin hazırlık aşamasının çok iyi geçtiğini, TEP-I ve TEP-II ile de katılım ve analiz kısmının çok iyi planlandığını belirtmişlerdir.
- Katılımcılar Dünya Bankası ile yaşanan çatışmalara dikkat çekmekle beraber Banka'nın uzman desteğini de önemsediklerini, Dünya Bankası projelerini hazırlık süreçleri genellikle MEB içi süreçlerin ve birimler arası koordinasyonun zor olmasından dolayı gereğinden fazla uzamıştır. Dünya Bankası ise doğrudan olmasa da hazırladıkları raporları ve başka ülke istatistiklerini bahane ederek eğitim içeriklerine müdahale etmeye çalışmış kısmen de başarılı olmuş fakat MEB'in bu süreçlerde daha etkin olmuştur. MEB'in ilk zamanlar yeterli uzmanı olmadığından, projede görevlendirilen öğretmenlerin yetişmesi zaman almıştır. MEB Dünya Bankası uzmanlarının yanına eş uzman koyma sistemi ile kalıcı proje yetiştirme konusunda açığını kapatmıştır fakat bu uzman olarak görevlendirilen öğretmenlerin bir kısmını kalıcı olarak istihdam edememiştir.

Dünya Bankası'nın Projelerde İzlediği Kredi Politikası ve Maliyetlerine Yönelik Sonuçlar

- Dünya Bankası, ülke ekonomisinin güçlü olduğu durumlarda daha çok iş birliğine dayalı bir tutum benimserken, ekonomik olarak darboğazda ve kredilere acil ihtiyaç duyulduğu zamanlarda daha müdahaleci olmakta, bu tavır ülkelerin gecikmelere dayalı olarak kredi faizlerinin artmasından kaynaklı daha da zor koşullara girmesine yol açmıştır.
- DB'nin kendi bürokratik işleyişindeki katılık nedeniyle zaman içinde ortaya çıkan yeni eğitsel ihtiyaçları ve öncelikleri projeye ekleme ya çok zaman almakta ya da gereken esneklik gösterilmemektedir.

- Banka'nın mevzuatını ve yabancı dil bilgisine sahip olmalarından dolayı çalıştırılmasını istediği uzmanlar aldıkları yüksek maaşlar nedeniyle bir taraftan kaynak israfına diğer taraftan memur maaşı almalarına rağmen aynı işi aynı yerde yapan diğer çalışanların performans ve motivasyonunda düşüşe yol açmıştır.
- Yapılan işler neticesinde ödemesini almayı bekleyen firmalar onay yazışmalarından kaynaklı doğan gecikmeler dolayısıyla mağduriyetler yaşamaktaydı. Dünya Bankası'nın Türkiye'de bir irtibat ofisi bulunmasına rağmen yazışmaların yurtdışı ofislere gönderilmesi gerektiği ısrarıyla süreç uzamakta bu durumlarda firmalar; idaredeki görevlilerin kasıtlı olarak ödemeyi geciktirmek suretiyle bir beklenti içinde olduğu izlenimine kapılmakta bu durum idare kurum ve çalışanların itibarına gölge düşürmüştür.
- Dünya Bankası kredili TEP-I, TEP-II ve Ortaöğretim Projeleri sırasında Banka tarafında görev alan idari pozisyonlardaki kişilerin pozisyonlarındaki değişiklikler projeleri olumsuz etkilemiştir.
- Projenin iş ve işlemlerinin Banka'nın kurallarına göre olması projelerde yer alan MEB personellerinin yetiştirilmesini gerektirmiştir. Uluslararası uzmanlarla iletişim kuran ve kapasite geliştiren kadro yetersiz, yetiştirilmeleri ise zaman almıştır. Bu uzmanların zaman içinde çeşitli nedenlerle ayrılmaları bazılarının da yetersiz olması durumunda Projenin hazırlık ve uygulama süreci gecikmiştir.
- Dünya Bankası kredili TEP-I, TEP-II ve Ortaöğretim Projeleri, MEB'in temel eğitim hedeflerine paralel olarak öğretim programı reformu kapsamında, ulusal ortaöğretim ve temel eğitim programlarının ve politikalarının geliştirilmesini proje konsepti içerisinde bütçesi belli bir plan ve zaman disiplini için de uygulanmasını sağlamıştır.
- Dünya Bankası kredili TEP-I, TEP-II ve Ortaöğretim Projeleri'nin önemli bütçe kalemlerinden birinin öğretmen eğitimleri ve öğretmen yeterliliklerinin tespiti için kullanılması MEB'in öğretmenlerin gelişimin yatırımı bakımından olumlu olmuştur.
- Dünya Bankası kredili TEP-I, TEP-II ve Ortaöğretim Projeleri'nin MEB'in ihtiyaç duyduğu araştırma ve geliştirme ihtiyaçları için de kullanılmıştır. MEB'in temel eğitim hedeflerine paralel olarak Mesleki Rehberlik ve Danışmanlık politikaları geliştirilmesi, Halk Eğitim Merkezlerinin ve Hizmet İçi Eğitim merkezlerinin etki araştırmaları gibi üniversite ya da eğitim kurumlarına

yaptırılan 9 adet alan araştırması çalışmaları veriye dayalı karar almayı sağlamıştır. Bu kapsamda; MEB'in 21. Yüzyıl Öğrenci Profili gibi önemli araştırmalar tamamlanmıştır.

Dünya Bankası'nın Projeler Aracılığıyla, Eğitim Politikalarının Belirlenmesinde Üstlendiği Rol, Prosedür ve Mekanizmalara Yönelik Sonuçlar

- Dünya Bankası kredili TEP-I, TEP-II ve Ortaöğretim projelerinde genel olarak, proje sonuçlarının ülke genelinde yaygınlaştırılması güçlüdür; projelerin normalden uzun sürmesi, çok farklı bileşenlerinin ele alınması, mevzuata dayalı satın alma prosedürleri, deneyimli personel eksikliği ve bakanlıkların sürdürülebilirliğinden kaynaklanan zorluklar zafiyet haline geldi.
- Proje kapsamında gerçekleştirilecek satın alma süreçlerinde şartnamelerin hazırlanmasından ihalelerin onaylanması ve ödemelerin gerçekleşmesine kadar olan tüm süreçlerde son karar mercii daima Dünya Bankası'nın olması zaman zaman proje faaliyetlerinde aksamalara yol açmıştır. İkraz anlaşmasıyla birlikte proje kapsamındaki tüm süreçlerde Dünya Bankası kendisini onay şemasında kendini en üst noktaya yerleştirmiştirmesi süreçlerin uzamasına sebep olmuştur.
- Proje kapsamında zaman içerisinde doğan yeni ihtiyaçlardan kaynaklı olarak faaliyet bazlı değişiklik veya yeni faaliyet – program ekleme çalışmalarında zaman kısıtının, istenen değişiklik onayının Dünya Bankası'nın ABD merkez ofisinden gelmesi beklenmiştir. DB her değişiklikte ikna edilmeyi beklemekte ve bunun için verilecek destekleyici dokümanlarda sahanın ihtiyaçları ve yetkililerin taleplerinin gereklilikleri yerine salt istatistiklerden yararlanmak istemesi faaliyetlerin yetişmesini ve projenin riskleri artırmıştır.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulanması sürecinde, katılımcıların çoğu Banka'nın etkisi nedeniyle şartname hazırlanmasında, ihale ve satın alma süreçlerinde ülke mevzuatıyla Banka mvzuatı farklılıkları yüzünden sürekli problemler yaşandığını belirtmişlerdir.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin içeriğine bağlı olarak, uygulanması sürecinde, katılımcıların çoğu projenin tasarımından, milli eğitim takvimi ile projenin uyumsuzluğunu ve zamanlama sorununa dikkat çekmişlerdir.

- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin içeriğine bağlı olarak, uygulanması sürecinde, katılımcılar projede Dünya Bankası'nın proje yönetim şeklini olumlu karşıladıklarını bunu da Banka'nın kurumsal yapısına, uzmanların kalitesine, Ankara ofisinin açılmasına, finans yönünden güçlü olmasına ve kişisellikten uzak profesyonel iş yapma şekillerine bağlamışlardır.
- Katılımcılar Dünya Bankası ile yaşanan sorunların nedeni olarak; Türkiye şartlarını bilmemelerini, yetersiz uzmanlarda ısrar etmeleri, iletişim sorunları ve Banka şartlarının projeye olumsuz yansımasını göstermişlerdir. Banka'nın kendince çok iyi olduğunu iddia ettiği başka ülke tecrübeleri önemli bir eksiği olarak görülen durumdu. Bir başka ülkenin tecrübesi başka bir ülkede başarılı olacağının garantisi olamamıştır.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak Banka esas ve usullerinin projelerde çok faydalı olduğunu, işlevsel bulduklarını, kolay, pratik ve uygulanabilir olduklarını ama esnek olmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar özellikle Banka dokümantasyon sisteminin çok faydalı bulduklarını, kurallar ve rehberlerinin hepsinin canlı ve işlevsel olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan büyük çoğunluğu ise Banka kurallarının özellikle kalite-maliyet dengesini çok uzun sürdüğünü, plan ve raporlamaların çok zaman aldığını ve çok detaylı olduğunu bunların da zaman kaybına neden olduğunu ifade etmişlerdir.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, Banka yönetiminin ve yöneticilerin bir kısmının Amerika'da olmasının, uzaklıkla beraber, dil problemi yaşanmasına, iletişim sorunlarına, ödemelerin ve yazışmaların gecikmesine neden olduğunu, teknolojinin geliştiğini, internet üzerinden iletişimde problem olmadığını, finansta problem yaşanmadığını, yabancı dil başta sorun olsa bile aşıldığını ifade etmişlerdir. Bir kısım katılımcılar ise sorunun MEB'in kendi yapısında olduğunu ifade etmiştir.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'de Dünya Bankası mevzuatıyla, ülke mevzuatının farklı olması açısından katılımcıların çoğunluğu satın alma ve yasaklı-yasaksız firmalar, ödemeler, denetim ve sayıştay ile Banka arasında kalmaktan kaynaklı önemli sorunlar yaşandığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazıları ise mevzuat açısından önemli bir sorun olmadığını olsa bile aşıldığını belirtmişlerdir.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin proje ile ilgili ihalelerde Banka mevzuatına göre yapılmasını katılımcıların bir kısmı, uluslararası bir kurum ile çalışıldığını

kendine mahsus kurallarının olmasını normal karşıladığını, kaliteli firmalarla çalışmayı teşvik ettiğini, şeffaf, pratik ve uygulanabilir olduğunu, ingilizce meselesinin zamanla aşıldığını, şartnamelerde olan zorluğun herkes için geçerli olduğunu bunun da kaliteyi arttırdığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan çoğunluğu ise Banka mevzuatından kaynaklı zorluklar sebebiyle işlemlerin geciktiğini, ihale belgelerinin İngilizce olması, çeviri zaman kayıplarına neden olduğunu ve uyum problemlerine sebep olduğunu belirtmişlerdir.

- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak, DB'nin ikraz anlaşmalarında öngördüğü koşullardan faiz ve taahhüt komisyonunu ile ilgili olarak yaşanan gecikmelerin önemli bir kısmının MEB'den kaynaklı olduğunu, başta anlaşılan içeriklerde sık sık değişikliğe gidildiğini, başta iyi tasarlanmadığını, MEB'de istikrar olmadığını, temettü faizinin aslında caydırıcı bir rolü olduğunu ama gecikme sebeplerinin ülke olarak istediğimiz değişiklik taleplerinden kaynaklandığını belirten bir kısım katılımcı yanında Banka'nın projenin her aşamasına müdahale ettiğine dolayısıyla da gecikmelere de sebep olarak haksız faiz aldığını çoğunlukla belirtmişlerdir.
- Banka ile yapılan pazarlıklarda ülkenin şartlarının önemli olduğunu ve ülkenin ekonomik gücünün etkili olduğunu, Banka'nın neticede ticari bir kurum olduğunu, Dünya Bankası'nın Türkiye'de ve Dünya'da projeleri için finans kullandırmak istediğinde düşük faizli ve avantajlı krediler teklif ettiği bilinmektedir. Fakat proje süreçleri başladığında özellikle Amerika merkezli onay makamı basit ihalelerin dahi aylarca onaylanamadığı zamanlara denk gelmiştir. Bu durum projelerin zamanında bitirilememesine ve alınan kredilerin fazilerinin katlanmasına neden olmuştur.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin DB'den sağlanan proje kaynağının bir kerede değil de koşullara bağlı olarak parça parça DB onayı doğrultusunda kullandırılması ile ilgili olarak, bunun proje mantığında normal olduğunu, faiz olmazsa bir sorun olmadığını, parçalı kullanmanın daha iyi olduğunu, kötü kullanımları önlemek için doğru olduğunu aynı zamanda Banka ile çalışılıyorsa onun şartlarının da kabul edilmesi gerektiğine yönelik görüşlerde belirtilmiştir.

Dünya Bankası'nın Proje Uygulamalarında İzlediği Prosedürün Eğitimsel Yapı ve Süreçler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Sonuçlar

- Dünya Bankası anlaşmalı projelerde ihtilaflı durumlarda ulusal mevzuat yerine uluslararası anlaşmalar temel alınmaktadır. Fakat ihale yasaklısı ve ceza alan ulusal firmalardan Kamu İhale Kurumu yetkilidir. Dünya Bankası'nın bunu kabul etmeme yönündeki itirazları proje süreçlerinde aksamalara neden olmuştur.
- Dünya Bankası kaynaklı proje kapsamında bütün ihaleler Banka'nın mevzuatına göre yapıldığından yabancı firmaların katılımına avantaj sağlanmakta buna karşılık yabancı dil ve yeni kurallarla karşı karşıya kalan yerli firmalar zorluklarla karşılaşmaktadır.
- Dünya Bankası ve AB gibi uluslararası kurumların finanse ettiği büyük bütçeli projelerin yürütüldüğü Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı'nın MEB'de yasal altyapısının olmaması ve personelin özlük haklarının ve kadrolarının başka kurumlarda olması proje yönetiminin performansını, itibarını ve verimliliğini olumsuz etkilemiştir.
- Proje kapsamında çalışan yabancı uzmanların aldığı ücretler, aynı işi yapmalarına karşın yerli uzmanlardan çok daha fazla olması hem çalışma barışına hem de kaynakların da kötü kullanılmasına sebep olmuştur.
- Dünya Bankası'nın proje için atadığı ekip liderinin pozitif çalışma motivasyonu, projenin performansını olumlu etkilerken, görev değişikliğiyle yeni gelen başka bir yöneticinin olumsuz ve zorlaştırıcı tarzı proje süreçlerinin uzamasına neden olmuştur.
- Dünya Bankası'nın merkez ofisinin ABD'de olması nedeniyle, yıllık tatillerin ve çalışma günleri/saatlerinin farklılıklarından dolayı, onay bekleme nedeniyle proje süreçlerinde gecikmelere ve firma ödemelerinde Bakanlığın arada kalmasına neden olmuştur.
- Projelerin hazırlık ve uygulama süreçlerine katılan ve değerlendiren katılımcıların çoğu DB'yi bütün süreçlere "müdahaleci" olarak olumsuz değerlendirirken bazıları ise müdahalelerin olumlu olduğunu değerlendirmiştir.
- Dünya Bankası kredili TEP-I, TEP-II ve Ortaöğretim Projeleri, MEB'in temel eğitim hedeflerine paralel olarak bilişim teknolojilerinin eğitime entegrasyonu ile ilgili temel ve etki araştırmaları yaparak bilimsel yöntemle okullarda BT

eğitiminin başlanması sağlanmıştır. Bu projelerin çıktıları ulusal kaynaklarla uygulanan Fatih Projesine veri oluşturmuştur.

- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecini genel olarak değerlendiklerinde katılımcılardan bir kısmı, Eğitime katkısı olduğunu okulların donatıldığını, BT sisteme entegre edildiğini, okul ihtiyaçlarının karşılandığını, eğitim programlarının değiştiğini, eğitim vizyonumuza önemli katkılar yaptığını, özel eğitim ve rehberlik üzerinden mesleğe yönlendirme sistemi kurulduğunu belirtmişlerdir.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecini genel olarak değerlendiklerinde katılımcıların bazıları proje faaliyetlerinin yerel kaynaklarla da yapılabileceği, proje kaynaklarıyla ülkemizde yapılamayan iş ve işlemlerin yapılmasının daha yararlı olacağı, DB veya herhangi başka bir kuruluştan faizli para alıp Türkiye' de proje yapılmasının gereksiz olduğunu belirmişlerdir.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulamasıyla MEB'in yapısında ve politikalarında etkili olduklarını, Projeler Koordinasyon Merkezi ve EARGED gibi dairelerin kurulmasını ve çok sayıda uzmanın yetişmesini örgütsel değişiklik olduğuna dair kanıt göstermişlerdir. Yine bir kısım katılımcılar MEB'in örgüt yapısından bir değişiklik görmediğini ifade etmişlerdir.
- TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine bağlı olarak katılanların bir kısmı, projelerin, teknolojik altyapıya katkısı, fırsat eşitliği sağlanması, öğretim programınının değiştirilmesi ve uluslararası tecrübenin aktarılması gibi konularla nitelikli bir eğitim için önemli katkılarda bulunduğunu belirtmişlerdir.
- DB kaynaklı projelerle eğitimin yapboz tahtası haline geldiğini, proje hedeflerinin gerçekleşmediğini, eğitim sistemine katkı sağlamadığını, ihtiyaç analizi yapılmadan ve öncelikler belirlenmeden hareket edildiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı ise özellikle PKM, EARGED ve MATERGEM gibi kurumlarının ortadan kalkmasının projelerin ülke ihtiyaçlarına göre tasarlanmadığının göstergesi olduğunu, bir kısım katılımcılar ise projelerle Avrupa standartlarında kurumlar kurulduğunu ifade etmişlerdir.
- Dünya Bankası kredili projelerinden TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine genel olarak olumlu bakan katılımcılardan bir kısmı, projenin eğitime katkısı olduğunu, okulların ihtiyaçlarının karşılandığını, özellikle Bilgisayar teknolojileri açısından fark oluştuğunu, eğitim programlarının değişmesine vesile

olduğunu, ülkenin eğitim vizyonun değiştiğini ve özel eğitim ve rehberlik üzerinden mesleğe yönlendirme sistemi kurulduğunu ve STK'ların fark edildiğini belirten görüşlerini ifade etmişlerdir.

- Dünya Bankası kredili projelerinden TEP-I, TEP-II ve OÖP'nin uygulama sürecine genel olarak olumsuz görüş bildiren katılımcılar proje planına sadık kalınmadığını, satın alınan alımların hatalı olduğunu belirtmişlerdir.
- DB proje yönetiminin esnek olmayışı nedeniyle proje hedeflerini değiştirmenin özellikle bakan ve iktidar değişikliklerinde projeyi olumsuz etkilediğini, proje hazırlayıcıları ile uygulayıcıların sık sık görüşmesi gerektiği, proje yönetim yaklaşımı konusunda esnek ve kararlı olunması gerektiğini belirtmişlerdir. İnsan kaynakları bakımından ise, DB standartlarına göre insan kaynağı olması gerektiği, uluslararası kuruluşlarla çalışmanın bakanlığın genel çalışma kültürüne önemli bir katkı sağladığı ve projeyi ve yabancı dili bilen elemanlara ihtiyacın arttığını söylemişlerdir.
- Ortaöğretim Projesi (OÖP) uygulanma sürecinde yabancı dil öğretmenlerin yurtdışında pratik eğitimi alma ihalesinde DB'nin müdahaleci yaklaşımı nedeniyle büyük bir proje bileşeni iptal ettirilmek zorunda kalınmıştır.
- OÖP'nin uygulama sürecinde Türkiye'de Ulusal Mesleki Bilgi Sistemi (MBS) kurulmuştur.
- Türkiye'de ilk defa uygulanan bir model olan Okul Gelişim Programı (OGP) ile kayıt oranları %90'nın altında olan 56 ilçedeki 3519 İlköğretim Okulu ve Ortaöğretim okulu ile kendi ihtiyaçlarına göre 30,7 milyon avro hibe kaynağı kullandırılmıştır.
- Orta Öğretim Projesi ile "MEB'in 21. Yüzyıl Öğrenci Profili" olmak üzere Bakanlık eğitim politikalarının belirlenmesine ve geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçlayan, ulusal seviyede dokuz araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Ortaöğretim Projesi (OÖP) kapsamında ihale edilen işlerde proje danışmanlık firmalarının niteliksiz uzmanlar teklif etmesi zaman kayıplarına neden olmuştur.
- OÖP Türkiye'nin eğitimle ilgili nihai hedeflerini gerçekleştirmesi bakımından tamamlayıcı özellikleri olan projelerden biri olmuştur.

Öneriler

Dünya Bankası kredili eğitim projeleri konulu araştırmamızda ulaşılan sonuçlara göre ilgili kuruluşlar için geliştirilen öneriler şu şekildedir:

- MEB, birimleri ve çalışma alanı bakımından çok büyük bir örgüt olduğundan ve eğitim gibi ertelenemez bir hizmet sağlamakla yükümlü olduğu için Dünya Bankası gibi merkeziyetçi ve müdahaleci bir çalışma şekline sahip bir kuruluşla proje bazlı çalışmamalıdır. MEB, proje bazlı çalışma durumunda kalır ise kendi yönetim ilkeleri ve koşullarına göre Banka ile anlaşma imzalamalıdır.
- Dünya Bankası gibi küresel bir kuruluşun uzun yıllara dayanan eğitim sahasında elde ettiği birikimler de yok sayılmamalıdır. Özellikle Orta Doğu, Orta Asya, Balkanlar, Avrupa ve Afrika bölgelerindeki bilgi ve deneyimi proje bazlı değil teknik danışmanlık kapsamında alınmalıdır.
- Dünya Bankası ile yürütülen çalışmalar ve pazarlıklar ülkenin mali ve siyasi gücü ile de ilgilidir. Türkiye bütün projeleri kendi kaynaklarıyla yapacak güce ulaşana kadar bütçesel zorunluluklar nedeniyle DB kredilerine dayalı eğitim projesi uygulamak zorunda kalacaksa, AB proje yönetimine benzer bir yöntem benimsenmelidir. AB finansmanlı projelerde ekip lideri ve yabancı uzmanlar ulusal yönetici ve uzmanlarla MEB'de aynı mekânda birlikte projeyi uygulamakta onay gerektiren işler AB Türkiye ofisi tarafında kısa sürede imzalanmakta ve böylece AB merkez teşkilatının bulunduğu Brüksel süreçte çok az yer almaktadır.
- Dünya Bankası'nın, finanse ettiği projeler üzerinden kamuoyuna yaptıkları tanıtım, reklam ve etki oluşturma faaliyetleri proje içindeki rolünün ötesine geçmesi önlenmelidir. DB, Avrupa Birliği'nin aksine, ülkeye büyük bir yardım ve katkıda bulunmaktan öte gerçekte, DB herhangi bir banka gibi faiz karşılığı kredi vermekte ve verdiği her hizmet için de ücret almaktadır.
- MEB, Dünya Bankası ile yürütülen projelerin, hazırlık ve müzakere süreçlerini, ihale edilme ve yürütme biçimlerini, AB finansmanlı projelerden farklı yönlerini, bina güçlendirme, öğretmen eğitimi, insan kaynakları ve proje süresince üretilen kaynakların analiz ve etkilerini araştırma konuları olarak ele almalı, bu araştırmaları DB yerine bağımsız ve bilimsel kurumlara yaptırmalı ve sonuçlarını kamuoyu, üniversiteler ile diğer ilgili kurum ve kuruluşlarla paylaşmalıdır.

Millî Eğitim Bakanlığı'na Yönelik Politika Önerileri

- Dünya Bankası kredili projeler büyük bütçeleri belirli bir zaman-süre içinde kullanmak zorunda olduklarından Bakan ve diğer üst yönetim değişikliklerinde zaman ve maliyet kayıplarına yol açmamak için projelerde yeniden yapılandırma yapılmamalıdır.
- Eğitim gibi sürekli değişen yeni şart ve ihtiyaçların ortaya çıktığı bir sektörde yeni talepler ikraz anlaşmasında değişikliklere yol açtığından ve bu da çok zaman, maliyet ve emek kaybına neden olduğundan DB kredili mevcut projelerde ikraz değişikliklerine gidilmemelidir.
- Kurumsal kapasitenin devamlılığı ve sürdürülebilirliğin temini açısından MEB, Dünya bankası finansmanlı ve diğer uluslararası kuruluşları bilen deneyimli personelin doğru yerde istihdamını sağlamalıdır.
- Dünya bankası kredili eğitim projelerinde, AB finansmanlı projelerinde olduğu gibi eş uzman uygulamasına geçilerek kapasite oluşturmaya çalışılmalıdır.
- Dünya Bankası kredili projelerde uluslararası deneyimlerin paylaşılması veya elde edilmesi için bütün üniversitelerdeki akademisyenlere duyurular yapılarak çalışma imkânı tanınmalıdır. Bu konuda MEB ilgili alanlarda projelerin içeriğine uygun olarak, YÖK ile iş birliği yaparak akademisyen\uzman havuzu oluşturmalıdır. Böylece akademisyenlere uluslararası ve yurtdışı projelerde çalışma imkânı sağlanmalıdır.
- MEB'de Dünya Bankası finansmanı ile yürütülen kredili projeler genellikle uzun süreli ve çok bileşenlidir. Bunlar da yeni projelere dönüştürülerek sürdürebilirlik sağlanmalıdır.
- Alt yapıya (okul, derslik vb.) dayalı projeler hariç diğer projelerde yoğun miktarda teknolojik mal alımına dayalı faaliyetler uzun süreli etki yaratmakta yetersiz kalmaktadır. Proje kaynakları, kapasite oluşumu sağlamak için eğitimin en önemli bileşeni olan öğretmen ve diğer personel kapasitesinin artırılmasına yönelik kullanmalıdır.
- Ortaöğretim Projesi, Okul Gelişim Planı'nın da olduğu gibi uygulama yerlerinin seçimi örneğinde görüldüğü üzere DB, salt kendi istatistiklerine dayalı yaklaşım yerine anlık saha araştırmaları ve ihtiyaç analizleri verileriyle hareket edilmeli.
- Proje yürüten birimlerin yöneticilerinin ve uzmanlarının değişiminde kurumsal hafızada devamlılık ve yetkinlik göz önünde bulundurulmalıdır.

- Dünya Bankası finansmanlı büyük bütçeli projelerin yürütüldüğü kurumlarda çalışan kamu personelin özlük hakları proje süresince onları güdüleyecek şekilde olmalıdır.
- Projelerde çalışan kamu personeli yönetici ve öğretmenler ile projeden maaşları ödenen uzmanların aldığı ücretler arasında denge gözetilmeli ve yaptığı işe göre kamu personeline de ek ücret ödenmelidir.
- MEB'de yürütülen Dünya Bankası kaynaklı projelerde STK'ların katılımı ve etkisi AB projelerinin aksine yok denecek kadar azdır. Bu durum çalışmaların yaygınlaştırılmasına ve sürdürülebilirliğine olumlu katkı yapmamaktadır. MEB, ilgili STK'ların katılımını ve katkısını özendirilmelidir.
- Dünya Bankası kredili projelerin koordinasyonunu sağlayan MEB birimi, yararlanıcılara yönelik proje hazırlama ve uygulama ile ilgili teknik destek vermeyi sürdürmelidir.

Dünya Bankası'na Yönelik Politika Önerileri

- Dünya Bankası, ulusal eğitim sorunlarını ülkenin kendi eğitim yönetici ve paydaşlarından daha iyi bilemeyeceğini baştan kabul ederek eğitim alanında ülkelerin kendi öncelikleri, ulusal standartları ve vizyon hedeflerine bağlı kalmalı, yönetme ve müdahale yaklaşımını terk ederek, sektörün gelişimine katkı verecek şekilde asıl uzmanlık konusu olan uluslararası birikimi aktaran bir danışman olarak sürdürmelidir.
- Dünya Bankası'nın uluslararası tecrübesini de dikkate alarak MEB kendi eğitimci ve uzmanlarıyla projeleri hazırlamalıdır. DB'nin bu süreçteki rolü sadece teknik danışmanlık düzeyinde kalmalıdır.
- Projelerin onaylanması sürecinde Dünya Bankası Türkiye Ofisi eğitim sektör birimi nihai karar verici olmalıdır. Amerika merkez ve bölge ofisleri ihale süreçlerinde etkisi olmamalıdır.
- Projelerin süreçlerinde, Dünya Bankası'nın katkısı kısa dönemli teknik ve akademik danışmanlık ve uluslararası tecrübenin aktarımı şeklinde olmalıdır.
- Proje faaliyetlerinin şekillendirilmesinde, uygulanmasında ve yapılacak faaliyet değişikliklerinde son karar verici krediyi kullanan kurum olmalıdır.

- Dünya bankası kredili projelerde, proje kapsamında alınacak malzemelerin yararlanıcı olan Türkiye'den alınmasına daha fazla imkân tanınmalıdır.
- Dünya Bankası, uluslararası projelerin statüsü haricinde, iş birliği yaptığı kurumun bağlı olduğu yasalarda kendi iç hukukunu dayatarak süreçleri uzatmaktan vazgeçmelidir.
- Dünya Bankası kredili projelerin satın alma usul ve esaslarında Banka uyguladığı katı kuralları faydalanıcı ülke lehine esnetebilmelidir. Zira ihalelerde uluslararası çağrı şartı ve nitelikler koyulması nitelik ve güç bakımından yeterli fakat uluslararası iş bitirme kapasitesi olmayan yerli firmaların elenmesine sebep olmaktadır. Kredi olarak faydalandığımız ve tekrar ödemesini yapacağımız borç bir finansmanın ulusal firmalarımızda kapasite oluşturmak suretiyle ülkemizde kalması sağlanmalıdır.
- Dünya Bankası sağladığı finansman dolayısıyla projenin sonuçlarına dayalı izleme ve değerlendirme yöntemine geçmelidir. Banka'nın mevcut her faaliyete müdahale eden yönetim şekli projelerin verimliliğini düşürmektedir.
- Dünya Bankası MEB'e uluslararası tecrübelerine dayalı yeni politika ve vizyon önerileri yapmakla yetinmeli ve başka ülke deneyimlerinden yola çıkarak faaliyet ve öncelik ısrarı yapmamalıdır.
- Dünya Bankası kredili projelerde görevlendirilecek uzun ve kısa dönemli uzmanlarda aranılacak kalite kriterleri, sürdürülebilirliği sağlamak için yerli uzmanların istihdamına imkân sağlayacak şekilde kolaylaştırılmalıdır.
- Finansmanı sağlayan ve garantör olan Hazine ve Maliye Bakanlığı DB'den aldığı kredileri baraj, köprü, yol ve demiryolu gibi alanlarda kullanmalı MEB gibi doğrudan insana hizmet götüren kurumları ulusal bütçeden finanse etmelidir.
- DB kredili projelerde Hazine ve Maliye Bakanlığı ve diğer kamu kuruluşların muhasebe ve hesap denetimi dışındaki iş süreçlerine onay mercii olarak müdahil olmaları zaman kaybına ve çift başlılığa yol açmaktadır. Krediden faydalanan birimin kararı yeterli görülmelidir.
- Dünya Bankası kredili projelerin hazırlık ve uygulama süreçleri ile proje planları ülke yöneticilerinin liderliğinde ülke koşullarına göre düzenlenmelidir.
- Projenin Uygulama sürecinde satın alma/ihale ve ihale değerlendirme süreçlerini yararlanıcı kurum yürütmeli, Dünya Bankası ve Hazine ve Maliye Bakanlığı gibi kurumlar karar verici değil gözlemci/kolaylaştırıcı olmalıdır.

- Dünya Bankasıyla yapılan iş birliği kredi esasına dayalı, finansmanı geri ödemeli bir anlaşmadır. Kredinin kullanımı ve uygulamasına yönelik kurallar ise İkraz Anlaşmasıyla belirlenmektedir. Bu Antlaşma da kamu mevzuatı esas DB mevzuatı istisna kılınmalıdır.
- DB finansmanlı yürütülen projelerde DB tarafından benimsenen "müdahaleci ve kendi usullerinde ısrar" yaklaşımının kaynağı imzalanan ikraz anlaşmasıdır ve dolayısıyla proje uygulayıcılarının ve yöneticilerinin özellikle de ülke adına imzalayanların ikraz anlaşmasını çok iyi bilmeleri sağlanmalıdır.
- Dünya Bankası ve AB gibi uluslararası anlaşmalı projelerde ihtilaflı durumlarda uluslararası anlaşmalar yerel mevzuatın üstündedir. İkraz anlaşmalarında bunun kapsamı çok ayrıntılı bir şekilde karşılıklı mutabakata bağlanmalıdır. Bu sağlanmazsa proje süresince çatışmalarla vakit kaybedilmektedir.

KAYNAKLAR

Acar, M. ve Özgür, H. (2003). *Çağdaş Kamu Yönetimi I Konular Kuramlar Kavramlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Âdem, M. (1997). *Eğitim Planlaması*. (3. Baskı). Ankara: Şafak Matbaacılık.

Akçamete, G. (2008). *Eğitim Bilimleri Bakış Açısıyla Türkiye Cumhuriyeti'nde Eğitimin Çağdaş Değerlerle İrdelenmesi Çalıştayı*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Akgüç, Ö. (1992). *100 Soruda Türkiye'de Bankacılık*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.

Aksoy, H. H. (2003). Uluslararası Karşılaştırma Ölçütlerinin Kullanımı ve Türkiye.*Eğitim-Bilim Toplum.* Cilt:1, Sayı:1, (s.51-59). Ankara.

Akyüz, Ü. (2012). Millî Eğitim Bakanlığınca tamamlanmış Avrupa Birliği eğitim projelerinin yönetici ve uzman görüşlerine göre değerlendirilmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Akyüz, Ü. (2015). Türkiye eğitim politikalarında uluslararası kuruluşların/raporların ve yabancı uzmanların yeri. Arife Gümüş (Ed.), *Türkiye'de eğitim politikaları içind*e (s. 109-164). İstanbul: Nobel.

Akyüz, Ü. (2022). Millî Eğitim Bakanlığının Yeniden Yapılanma Çalışmalarında MEB'in Kapasitesinin Güçlendirilmesi (MEBGEP) Projesinin Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi. Cilt: 51,* s. 233, (ss.769-790). Ankara.

Al, H. (2002). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*. Ankara: Bilim adamı Yayınları.

Apple, M.W. (2012). *Eğitim ve İktidar*. İstanbul: Kalkedon Yayınları.

Aren, S. (1992). *İstihdam Para ve İktisadi Politika*. (s.82-83). Ankara: Savaş Yayınları.

Arslan, A. (1989). *Neden Bu Kadar Fakirler*. İstanbul: Akademi Yayınları.

Aron, R. (1995). *Özgürlük Üzerine Deneme*. Ankara: Lotus Yayınları.

Ay, İ.C. (2014). Dünya Bankası'nın Önerdiği Yapısal Uyum Programlarının Az gelişmiş Ülkelere Etkilerinin Ülke Örnekleriyle İncelenmesi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.

Baran, P. (1974). Büyümenin Ekonomi Politiği. İstanbul: May Yayınları.

Başaran, İ. (1982). *Temel Eğitim ve Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Başaran, İ. (2011). *Eğitim Bilimleri Bakış Açısıyla Bir "Profesyonel Olarak Öğretmen" Çalıştayı*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Başer, S. (2022). *Eğitimin Ekonomik Büyüme Üzerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli, Türkiye.

Başkaya, F. (1997). *Paradigmanın İflası, Resmi İdeolojinin Eleştirisine Giriş*.

Beck, J.M. (1990). *Çevre ve Üçüncü Dünya*, İstanbul: Endülüs Yayınları.

Bello, W. ve Cunningham, S. (2001). The World Bank and The IMF, (http:/www.zmag.org/theWorldBankandTheIMF.htm).

Bourguignon, F. (2007). *Eğitimin Kalitesi ve Ekonomik Büyüme*. Washington: Dünya Bankası.

Brzezinski, Z. (2005). *Büyük Satranç Tahtası*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Candan, E. (2006). *Türkiye'de Dünya Bankası Proje Kredilerinin Kullanımında ve Projelerin Tatbikinde Yaşanan Sorunlar Değerlendirme ve Öneriler*. Ankara: Mali Yönetim ve Denetim Yayınları.

Cole, P., McLaren, P., Rikowski, G. ve Hill, D. (2006). *Kızıl Tebeşir.* (Ö. Yılmaz Çev.) İstanbul: Kalkedon Yayınları.

Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches(2.Baskı).USA:SAGE Publications. (https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/474049). (Erişim tarihi: 16.03.2023)

Çobanoğlu, Ş. (1991). *Borç Tuzağı ve Ekonomik Sömürü Odakları*. *(*2. Baskı). İstanbul: Uhud Yayınları.

Danaher, V. (2005). *IMF ve Dünya Bankası'na Karşı 10 N*eden. (1. Baskı). Ankara: Metis Yayıncılık.

Davey, Lynn. (2009). The application of case study evaluations (Çev: Tuba Gökçek). Elementary Educatıon Online, 8(2), 1-3. (https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/474049). (Erişim tarihi: 16.03.2023)

DPT, (1963). *Kalkınma Planı* (Birinci Beş Yıllık) 1963-1967, http://ekutup.dpt.gov.tr/plan1.pdf.

DPT, (1995). *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu*, Kitap 2.

DPT, (2001). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı* (2001-2005) 2002 Yılı Programı, http://ekutup.dpt.gov.tr/program/2002.pdf adresinden Erişim Tarihi: 01.10.2021.

DPT, (2006). *Dokuzuncu Kalkınma Planı* 2007-2013) Karar No.877. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*, İstanbul: İnkılâp Yayınevi.

Dünya Bankası Grubu, (2001). *Yoksulluğun Olmadığı Bir Dünya İçin Çalışıyor*.Ankara: Dünya Bankası.

Dünya Bankası, (2001). *Dünya Bankası Grubu Tanıtım Kitağçığı*. Washinton DC: Dünya Bankası Yayınları.

Dünya Bankası, (2005). *Türkiye'de Dünya Bankası. 1993-2004 Ülke Yardım Değerlendirmesi.* Bağımsız Değerlendirme Grubu. Ankara: Dünya Bankası.

Dünya Bankası, (2007). Dünya Bankası Grubu: Yoksulluğun olmadığı Bir Dünya İçin çalışıyor. Washinghton DC: Dünya Bankası Yayınları.

Dünya Bankası, (2008). *Dünya Bankası ve Türkiye Ülke İşbirliği Stratejisi. 2009-2011*. Washinton DC: Dünya Bankası Yayınları.

Dünya Bankası, (2008). *Dünya Bankası Türkiye: Operasyon Portföyü.* Ankara: DPT Yayınları.

Dünya Bankası, (2008). *Proje Döngüsü.* Washington DC: Dünya Bankası Yayınları.

Dünya Bankası, (2008). *Ülke Destek Stratejisi*. Washington DC: Dünya Bankası Yayınları.

Dünya Bankası, (2009). *Türkiye Cumhuriyeti'ne Yönelik Dünya Bankası Ülke İşbirliği Stratejisi. 2012-2015*. Washington DC: Dünya Bankası Yayınları.

Dünya Bankası, (2009). *MY Ortak Portföy Performans İncelemesi.* Ankara: Dünya Bankası.

Dünya Bankası, (2010). *Türkiye Gelecek Nesiller için Fırsatların Çoğaltılması. Yaşam Fırsatları Raporu.* Rapor No.48627-TR. Washinhton DC: Dünya Bankası Yayınları.

Dünya Bankası, (2011). *Türkiye'de Temel Eğitimde Kalite ve Çeşitliliğin Geliştirilmesi*; Zorluklar ve Seçenekler. Rapor No.54131-TR. Washinton DC: Dünya Bankası Yayınları.

Dünya Bankası, (2012). *Dünya Bankası-Türkiye Ortaklığı*: Ülke Programının Görünümü. Ankara: Dünya Bankası.

Dünya Bankası, (2012). *Türkiye Cumhuriyeti'ne Yönelik Dünya Bankası Ülke İşbirliği Stratejisi 2012-2015*. Ankara: Dünya Bankası.

Dünya Bankası, (2012). Dünya Bankası Türkiye Ortaklığı. Ülke Programın Görünümü. Washington DC: Dünya Bankası Yayınları.

Dünya Bankası, (2012). *Dünya Kalkınma Raporu: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma.* Washington DC: Dünya Bankası Yayınları.

Dünya Bankası, (2013). *Türkiye'de Okullarda Mükemmelliyeti Teşvik Etmek.*Ankara: Dünya Bankası Yayını.

Dünya Bankası: https://www.worldbank.org/tr/country/turkey Erişim: Tarihi: 24.04.2021)

Ekici, M. S. (2001). *İktisada Giriş*. (2.baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Ekzen, N. (2009). *Türkiye Kısa İktisat Tarihi*, 7 Eylül 1946'dan 15 Mayıs 2008'e, İliştirilmiş Ekonomi IMF-Dünya Bankası Düzeninde 62 Yıl. Ankara: ODTÜ Yayıncılık.

Ergun, A., ve Ergun, C. (2009). *Geleceğin Güvensiz İnşaası Sosyal Güven (siz)lik Reformu*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Erkan, H. (1990). *Ekonomi Politikasının Temelleri*. (2. Baskı). İzmir: Aydın Yayınevi.

Erkan, H. (1994). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. (2. Baskı) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Erolgaç, Y. (1993). *Profesyonel Para Yönetimi*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.

Eyüpgiller, S. (1986). *Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi*. (3.Baskı). Yayın No: 191. Ankara: Olgaç Matbaası.

Fidan, N. ve Erden. M. (1998). *Eğitime Giriş*. Ankara: Alkım Kitapevi.

Folker, J. S. (2021). Neoriberalizm. Dunne.T., Kurki, M. ve Smith, S. (Editörler), *Uluslararası İlişkiler Teorileri,*(ss.135-157). (M. Ceylan Çev.). Ankara: Felix Kitap.

Freire, P.,Giroux, H.A.,Apple, M., McLaren, P. ve Harvey, D. (2009).*Eleştirel Pedagoji Söyleşileri*. (E.Ç. Babaoğlu Çev.) İstanbul: Kalkedon Yayınları.

Friedman, G. (2009). Gelecek 100 Yıl 21.Yüzyıl İçin Öngörüler. (İ. Şener ve E. Günsel Çev.) İstanbul: Pegasus Yayınları.

Glenn, R. (2006). *Kızıl Tebeşir*. İstanbul: Kalkedon Yayınları.

Giroux, H.A. (2014). *Eğitimde Kuram ve Direniş.* (S. Demiralp Çev.) Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.

Giroux, H.A. (2007). *Eleştirel Pedagoji ve Neoliberalizm.* (B. Baysal Çev.) İstanbul: Kalkedon Yayınları.

Glesne, C. ve Peshkin, A. (1992). Becoming Qualitative Researchers: An Introduction, Longman, White Plains, N.Y.

Goldman, M. (2005). *Imperial nature: The World Bank and Struggles for Social Justice in the Age of Globalizatio.* New Haven: Yale University Press.

Gramsci, A. (1986). *Hapishane Defterleri*. Eskişehir: Dorlion Yayınları.

Greau, J.L. (2007). *Kapitalizmin Geleceği.* Ankara: Dost Kitapevi Yayınları.

Gür, B. ve Celik, Z. (2009). *Türkiye'de Milli Eğitim sistemi: Yapısal Sorunlar ve Çözüm Önerileri.* Ankara: SETA Rapor. 1.

Gürüz, K. (2008). *Yirmi Birinci Yüzyılın Başında Türk Milli Eğitim Sistemi*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Halisçelik, E. (2008). Dünya Bankası'nın Yapısı, Faaliyetleri ve Türkiye'de Finansmanı Dünya Bankasınca Sağlanan Kredilerin ve Etkilerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yükseklisans Tezi. Çukurova Üniversitesi.

Hanushek E. ve A. Wobman, L. (2007). *Eğitimin Kalitesi ve Ekonomik Büyüme*. Washington DC: Dünya Bankası Yayınları.

Hançerlioğlu, O. (1997). *Ekonomi Sözlüğü Ekonomi Terimleri ve Ekonomi İle İlgili Ticaret ve Hukuk Terimleri*. (7. Baskı) İstanbul: Remzi Kitapevi.

Hesapçıoğlu, M. (1984). *Türkiye'de İnsangücü ve Eğitim Planlaması*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Hall, Anthony. (2007). Social Policies in the World Bank: Paradigms and Challenges, Global Social Policy.

Helleiner, G. (2005). The IMF and The World Bank at Sıxth. Malta: Anthem Press.

Hill, D. (2016). *Eleştirel Eğitim ve Marksizm*. (N. Korkmaz Çev.) İstanbul: Kalkedon Yayınları.

Hira, İ. (2015). *Ekonomi, Eğitim ve Kalkınma.* Ankara: SDE Yayınları.

Işıklı, A. (2002). *Dünya Bankası'nın Laik İmparatorluğunda Kumarhane Kapitalizmi*. İstanbul: Otopsi Yayınevi.

İnsel, A. (2003). *İktisat İdeolojisinin Eleştirisi*. (4. Baskı). İstanbul: Birikim Yayınları.

İşman, A. (2011). *Uzaktan Eğitim* (4. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.

Kafkasyalı, M.S. (2020). *Sorun ve Uluslararası Sistem*. Ankara: Nobel Yayın.

Kant, I. (2020). *Eğitim Üzerine,* İstanbul: Kapı Yayınları.

Kapani, M. (1987). *İnsan Haklarının Uluslararası Boyutları*. (Birinci Basım). İstanbul: Bilgi Yayınları.

Karakaş, E., Köksal, E. (2003). *İnsani Kalkınma ve Türkiye. Toplumsal Kalıtım*. İstanbul: Gelişim Vakfı Yayınevi.

Karluk, R. (1990). *Dünya Ekonomisinde Uluslararası Ekonomik Kuruluş ve Birleşmeler*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Kazgan, G. (1984). *İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi* (3.Basım) İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.

Kennedy, P. (1991). *Büyük Güçlerin Yükseliş ve Çöküşleri 1500'den 2000'e Ekonomik Değişme ve Askeri Çatışmalar*. (4. Baskı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Keyder, Ç. (2011). *Türkiye'de Devlet ve Sınıflar*. (17. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Kılıçbay, A. (1992). *Türk Ekonomisi Modeller Politikalar Stratejiler*. (4. Baskı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Kongar, E. (2006). Tarihimizle Yüzleşmek.İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kuş, E. (2007). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*, (2. Baskı) Ankara: Anı Yayıncılık.

Lobley, D. (1995). *Ekonomi*. Ankara: MEB.

Lombardi, F. (2000). *Antonio Gramsci'nin Marksist Pedagojisi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.

Luzhkov, Y.M. (2003). *Tarihin Tekrarı 21. Yüzyılın Toplumu ve Rusya'nın Geleceği*. Ring Reklamcılık.

Madenoğlu, K. (2009). Dünya Bankası ile Röportaj.
https://www.voaturkce.com/a/a-17-2009-09-30-voa17-88170412/876877.html.10.01.2023 tarihinde alınmıştır.

Manisalı, E. (1998). *İktisada Giriş.* İstanbul: Der Yayınevi.

Manisalı, E. (2004). *Kapitalizmin Temel İçgüdüsü* (2. Baskı). İstanbul: Derin Yayınları.

Mayo, P. (2011). *Özgürleşen Praksis Paulo Freire'nin Radikal Eğitim ve Politika Mirası*, Ankara: Dipnot Yayınları.

Mclaughlin, M. (2011). Dünya Bankası ve Türk Eğitim Sistemi, Röportaj. *MEB PKMB Süreli Dergisi,* Ankara.

McLaren, P. & Nathalia J. (2009). *Pedagoji ve Praksis,* İstanbul: Kalkedon Yayıncılık.

McLaren, P. (2009). *Eleştirel Pedagoji Söyleşileri*, İstanbul: Kalkedon Yayıncılık.

MEB. (1994). *Temel Eğitim Projesi*. Ankara: MEB.

MEB. (2001). 2002 Yılı Başında Milli Eğitim, Ankara, 4. Akşam Sanat Okulu Matbaası.

MEB. (2000). *TEP Koordinasyon Kurulu, BT Sınıfları*. Ankara: MEB.

MEB. (2004). *Mesleki Bilgi Rehberlik ve Danışmanlık Hizmetleri Türkiye Ülke Raporu*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB. (2005). *Mesleki ve Teknik Eğitimin Tarihçesi.* Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü Basım Evi.

MEB. (2007). *2. Temel Eğitim Projesi Fayda Sahipleri Değerlendirme Araştırması Nihai Rapo*r. Ankara: MEB.

MEB. (2009). *Hayat Boyu Öğrenme Strateji Belgesi Türkiye*. Ankara: MEB.

MEB. (2010). *Cumhuriyet Döneminde Türk Milli Eğitim Sistemindeki Gelişmeler*. Ankara: MEB.

MEB (2010). MEB Brifing Dosyası. Yayınlanmamış Belge.

MEB. (2019). *Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı* (2019-2023). Ankara: MEB.

MEB, ABDIGM. (2012). *Orta Öğretim Projesi Tanıtım Kitabı*. Ankara: MEB.

MEB, ABDIGM. (2012). *Orta Öğretim Projesi Kapanış Raporu*. Ankara: MEB.

MEB, ABDIGM. (2012). *Orta Öğretim Projesi Mesleki Eğitim Girişimlerine Yönelik Fayda Sahibi Değerlendirmesi, Ankara, Proje Konsorsiyumu*. Ankara: MEB.

MEB, ABDIGM. (2012). *Orta Öğretim Projesi Eğitim Programları Reformu Yararlanıcı Değerlendirme Araştırması, Ankara, Proje Konsorsiyumu*. Ankara: MEB.

MEB, APAK. (1997*). Sekiz Yıllık Kesintisiz Zorunlu İlköğretim*, Ankara: MEB.

MEB, APAK. (1999). *Sekiz Yıllık Kesintisiz Zorunlu İlköğretim-2*. Ankara: Plaka Matbaa.

MEB, EARGED. (2002). *Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli*. (3. Baskı). Ankara: MEB.

MEB, EARGED. (2006). *Meslek Liselerinde İstahdam Özelliğini Kaybetmiş Bölümlerin Değerlendirilmesi Araştırması*, Yayın no:42. Ankara: 4. Akşam Sanat Okulu Matbaası.

MEB, EARGED. (2006). *Mesleki ve Teknik Orta Öğretimde İşletmelerde Meslek Eğitiminin Değerlendirilmesi.* Yayın no:43, Ankara, 4. Ankara: Akşam Sanat Okulu Matbaası.

MEB, EARGED. (2009). *Türk Yetişkin Eğitim Sisteminin Değerlendirilmesi.* Ankara: MEB.

MEB, EARGED. (2010*). Milli Eğitim Müdürlükleri ile Sivil Toplum Kuruluşlarının İlişkisi*. Ankara: MEB.

MEB, EARGED, (2011*). MEB 21. Yüzyıl Öğrenci Profili*. Ankara: MEB.

MEB, PKKB, (1995). Endüstriyel Okullar Projesi Proje Kapanış Raporu. Ankara: MEB.

MEB, PKKB, (1997). *Yaygın Mesleki Eğitim Projesi Proje Kapanış Raporu*. Ankara: MEB.

MEB, PKKB, (1999). *Milli Eğitim Geliştirme Projesi Proje Kapanış Raporu*. Ankara: MEB.

MEB, PKMB (2000). *Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı, I. Ulusal Değerlendirme Toplantısı Raporu*. Ankara: MEB.

MEB, PKMB, (2006). *Hizmetiçi Eğitimin Etkililiği Temel Araştırması*. Ankara, Gür Kopyalama Merkezi.

MEB, PKMB, (2007). *Fayda Sahipleri Değerlendirme Araştırması*. Ankara: Gür Kopyalama Merkezi.

MEB, PKMB, (2007). *Temel Eğitim Projesi II. Fazı BT Entegrasyonu Temel Araştırması.* Ankara, Bilgitek Eğitim Danışmanlık ve Taahhüt AŞ. Ankara: MEB.

MEB, PKMB, (2010). *Orta Öğretim projesi Değerlendirme Raporu*. Yayınlanmamış Rapor. Ankara: MEB.

MEB, PKMB, (2010). *Orta Öğretim projesi 2010 Yılı Raporu*. Yüzüncü, U. Yayınlanmamış Rapor. Ankara: MEB.

MEB, PKMB, (2011). *Yaptık Yapıyoruz Yapacağız*. Ankara: Gökçe Ofset.

MEB, PKMB, OÖP/PUP. (2011). *Orta Öğretim projesi Proje Uygulama Planı*. Yayınlanmamış Rapor. Ankara: MEB.

MEB, (2011). *AB Hibe Programlarına Yönelik Proje Hazırlama Rehberi*. Ankara: MEB/PKMB Yayınları.

MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2007). *Türk Eğitim Sistemi 2007, EURYDICE*. Ankara: MEB.

MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2009). *2010 Yılı Bütçe Raporu*. Ankara: Gazi Mesleki Eğitim Merkezi Matbaası.

MEB, TEP. (2000). *Temel Eğitim Programı ve Bilgi Teknolojisi Sınıfları*. Ankara: MEB.

MEB, TEP. (2000). Temel Eğitim Programı'ndan. Ankara: MEB *Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı Temel Eğitim Programı Bültenleri. Cilt.1.* Şubat 1999-Aralık 2000). Ocak 2001.

MEB, TEP. (2002). Temel Eğitim Programı. Ankara: MEB *Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı Temel Eğitim Programı 1. Ulusal Değerlendirme Toplantısı*. *Ankara* 2002.

MEB, TEP 2. (2007). *Hizmetiçi Eğitimin Etkililiği Temel Araştırması* BEP2/04-CQ Sonuç Raporu, Trabzon: KTÜ.

MEB, TTKB. (2009). *"Hayat Boyu Öğrenim Kapsamında Türkiye'de İnformal Öğrenme Üzerine Ortak Bir Anlayış Geliştirme ve Farkındalık Oluşturma" Projesi Konferansları Bildiri Kitabı.* Ankara: Devlet Kitapları Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü.

MEBGEB. (2006). *Millî Eğitim Bakanlığı'nın Kapasitesinin Güçlendirilmesine Destek Projesi (MEBGEB) Fişi.* Yayınlanmamış Rapor. Ankara: MEB.

MEGEP. (2005). *AB ve Türkiye Örnekleri ile Mesleki Eğitim Sistemi ve Meslek Kuruluşları Uluslararası Konferansı*. Ankara: Tşof Plaka Matbaacılık.

Millet, D. & Toussaint, E., (2008). *Kim Kime Borçlu? 50 Soruda Dünya Borç Piyasası.* Ankara: Cedit Neşriyat.

MoNE, (2011). Secondary Education Project Progress Report No: 6 (January 01, 2011-July 31, 2011). Ankara: MEB.

Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000 Büyük Yönelimler* (E. Güven Çev.) İstanbul: Form Yayınları.

Oğuz, O., Oktay, A., Ayhan, H., (2010). *21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi (*2. Baskı).Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Ortaylı, İ. (2008). *Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi*. Ankara: Cedit Neşriyat.

Özden, Y. (2008). *Öğrenme ve Öğretme*. (8. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Özsoy, S., & Ünal, L.I. (2010).*Türkiye'de Eğitim Bilimleri ve Öğretmen Yetiştirme:Bir Yol Ayrımı Öyküsü.* Seçkin Özsoy, L. Işıl Ünal (Editörler) *Eğitim Bilimleri Felsefesine Doğru*. (ss.187-225) Ankara: Tan Kitabevi Yayınları.

Perkins, J. (2004). *Confessions of an Economic Hit Man*, Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Polanyi, K. (2002). *Büyük Dönüşüm, Çağımızın Siyasal ve Ekonomik Kökenleri* (2. Baskı) İstanbul: İletişim Yayınları.

Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Resmî Gazete (2011). Kanun Hükmünde Kararname, 652 Sayılı (http://www.resmigazete.gov.tr 14 Eylül, 2011. Ankara.

Rikowski, G. (2011). *Marksist Eğitim Kuramı ve Radikal Pedagoji* . (C. Atay Çev.) İstanbul: Kalkedon Yayınları.

Rostow, W.W. (1999). *İktisadi Gelişmenin Merhaleleri.* (E. Güngör Çev.) İstanbul: Ötüken Yayınları.

Russell, B. (1990). *İktidar.* İstanbul: Cem Yayınevi.

Sattar, S. (2011). *Avrupa ve Orta Asya'nın Gelişmekte Olan Ülkelerinde Erkekler ve Kadınlar İçin Fırsatlar*. Washington DC: Dünya Bankası.

Sarbib, J. (2005). Expanding Oppurtiites and Building Competencies for Young People. A New Agenda for Secondary Education. Washington DC: The Worldbank.

Sayıştay Başkanlığı, (1997). *Milli Eğitim Bakanlığı Dış Kredili Projelerin Denetim Bildirimi*. Ankara: Sayıştay.

Seyidoğlu, H. (1990). *Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama*. (7. Baskı). İstanbul: Güzem Yayınları.

Shıhata, İ.F.I (2000). *The World Bank Inspectıon Panel*. New York: Oxford Unıversity Press.

Sinanoğlu, O. (2002). *Hedef Türkiye* (14. Basım). İstanbul: Otopsi Yayınevi.

Sımonsen, J. (2005). *Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporu Türkiye 2005*.Ankara: DPT Yayınları.

Smith, A. (2016). *Milletlerin Zenginliği.* Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Spring, J. (2010). *Özgür Eğitim.* (6.Basım).(A. Ekmekçi Çev.)İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques.* Thousand Oaks, CA. Sage Publications, Inc.

Şener, A. (2005). *Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporu. Türkiye* 2005. Ankara: DPT Yayınları.

Şimşek, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik,* İstanbul: Ahi Basım Yayın.

Şeker, S. D. (2011). *Türkiye'nin İnsani Gelişme Endeksi ve Endeks Sıralaması Analizi*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı Yayınları.

Subaşı M. & Okumuş K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran 2017 21(2): 419-426 (https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/474049). (Erişim tarihi: 16.03.2023)

Tanilli, S. (1988). *Nasıl Bir Eğitim İstiyoruz?* Amaç Yayıncılık.

Tatar, F. (2012). *Eğitim Sektöründe Marketing*. İstanbul: TÖDER Yayınları.

TÖDER. (2008). *Türkiye'de ve Dünya'da Eğitim Finansmanı,* 8, 9, 10, 11, 19, 129.

Tural, N. K. (2004). Küreselleşme ve Üniversiteler. Ankara: Kök Yayıncılık.

Ünal, L.I. (1996). *Eğitim ve Yetiştirme Ekonomisi*, Ankara: Epar Yayınları.

Ünal, L.I. (2005). *İktisat İdeolojisinin Yeniden Üretim Süreci Olarak Eğitim*. s.57, c. 16, sh.35-50. Ankara: Ekonomik Yaklaşım.

Ünal, L.I., Özsoy, S. (2010). *Eğitim Bilimleri Felsefesine Doğru,* Ankara: Tan Kitapevi Yayınları.

Ünsal, M.E. (2016). İktisadi Büyüme,Ankara: BB101 Yayınları

Waite, D. (2011). *MÜSİAD Mesleki Eğitim Çalıştayı*. İstanbul: MÜSİAD.

Wallerstein, I. (2004). *Amerikan Gücünün Gerileyişi, Kaotik Bir Dünyada ABD*. İstanbul: Metis Yayınları.

World Bank. (1997). *Standard Request for Proposals Selection of consultants.* Washington DC: The Worldbank.

World Bank. (2005). *Sustainable Pathways to an Effective, Equitable, and Efficient Education System for Preschool through Secondary School Education, Executive Summary*. Washington DC: The Worldbank.

World Bank. (2001). *Developing Capacity Countires*. Washington DC: The World Bank İnstiute.

World Bank. (2005). *Global Monitoring Report*. Washington DC: The Worldbank.

World Bank. (2006). *An IEG Country Assistance Evaluation*. Washington DC: The Worldbank.

World Bank. (2007). *A Guide to The World Bank.* (2nd*)*. Washington DC: The Worldbank.

World Bank. (2008). *Country Partnership Strategy*. Washington DC: Dünya Bankası Yayınları.

World Bank. (2011). *Education Sector Strategy 2020.* Washington DC: Dünya Bankası Yayınları.

The World Bank. (2023). https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P066149 07.03.2023 tarihinde alınmıştır

Yamak, O. (1994). Üretim Yönetimi (1.Baskı). İstanbul:Alfa Basım,Yayım,Dağıtım.

Yenal, O. (2010). *Ulusların Zenginliği ve Uygarlığı (4.Basım*). İstanbul: Kültür Yayınları.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yin, R. (1984). Case study research: design and methods. (3. Basım). California: Sage Publications. (https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/474049). (Erişim tarihi: 16.03.2023)

Yüksel, S., Rodoplu, G. (1980). *Sermaye Piyasası*, İstanbul: Filiz Kitabevi.

Zabcı, F.Ç. (2002). Dünya Bankası'nın Küresel Pazar için Yeni Stratejisi: Yönetişim, *AÜ SBF* Dergisi ss.57-3.

Zabcı, F. (2009). *Dünya Bankası Yanılsamalar ve Gerçekler*. İstanbul: Yordam Kitap.

Zoellick, R.B. (2008). *Modernizing Multilateralizm, Markets.* Washington DC: The World Bank.

Zoellick, R.B. (2011). *Dünya Kalkınma Raporu 2012 Genel Bakış Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma.* Washington DC: Dünya Bankası.

EKLER

EK 1. Veri Toplama Aracı

DÜNYA BANKASI KREDİLERİNE DAYALI EĞİTİM PROJELERİNİN HAZIRLIK VE UYGULAMA SÜRECİNE İLİŞKİN GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

'Türkiye'de Uygulanan Dünya Bankası Kredilerine Dayalı Eğitim Projelerinin Hazırlık ve Uygulama Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme' başlıklı doktora tez araştırması gerçekleştirmekteyim. Bu araştırmayla, Temel Eğitim Projesi (TEP) I ve TEP-II ile Ortaöğretim Projesi (OÖP), hazırlık ve/veya uygulama aşamasında görev almış yöneticiler/uzmanlar/öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak değerlendirilecektir. Çalışma, nitel bir araştırma olarak planlanmıştır ve bu nedenle veriler "yarı yapılandırılmış görüşme formu" ile toplanacaktır.

Size bu proje/projelerle ilgili belirttiğim kapsamda bazı sorular yöneltmek istiyorum. İzin verirseniz, görüşmeyi kayda almak istiyorum. Araştırma etiğine uygun olarak, görüşme sırasında anlatacaklarınız araştırma raporunda kodlanmış olarak kullanılacak, kişi adı veya kimliği gizli tutulacaktır. Araştırmada elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlarla kullanılacak, herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Ayrıca, dilerseniz, ses kayıtlarını yazılı hale getirdikten sonra kontrol etmeniz ve kullanılmasını istemediğiniz bilgileri belirtmeniz mümkündür. Görüşme süresinin yaklaşık bir saat süreceğnii tahmin ediyorum.

Ayırdığınız zaman ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Mahmut TÜNCEL

Ankara Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Doktora Programı Öğrencisi

EK 2. Etik Kurul Onayı

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU
KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : **23/01/2023**
Toplantı Sayısı : **03**
Karar Sayısı : **24**

24- Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, doktora öğrencisi **Mahmut TUNCEL**'in "Dünya Bankası Kredilerine Dayalı Eğitim Projelerinin Hazırlık ve Uygulama Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme" başlıklı teziniz ile ilgili 19.01.2023 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, doktora öğrencisi **Mahmut TUNCEL**'in "Dünya Bankası Kredilerine Dayalı Eğitim Projelerinin Hazırlık ve Uygulama Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme" başlıklı teziniz ile ilgili araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Görüşülen Kişiye İlişkin

Kişisel Bilgiler

Görüşülenin Kodu :

Görüşme tarihi :

Görüşme saati :

Görüşme süresi :

Görüşme yeri :

Görüşme içeriği :( ) TEP I ( ) TEP II ( ) OÖP

Görüşme reddedildi ise nedeni :

Görüşülenlerin kişisel bilgileri

En son bitirdiğiniz okulun adı: …….

Görevi : …….

Hizmet yılı : …….

Uzmanlık alanı :…….

Hangi projede/projelerde görev aldınız? ……..

……

……

Proje/projelerde ne kadar süre çalıştınız? …….

Proje/projeler öncesinde göreviniz ne idi? ……

Projede/projelerdeki konumunuz ne idi? (Müsteşar Yardımcısı, Başkan, Başkan yardımcısı, Proje yöneticisi, Uzman ve Öğretmen) ……..

Çalıştığınız projeden/projelerden ayrılmanız söz konusu oldu mu? Niçin? ……
……

Görüşme Soruları

A. MEB'de yürütülen Dünya Bankası (DB) kredilerine dayalı projelerin hazırlık sürecinin değerlendirilmesi

1. TEP-I, TEP-II ve OÖP eğitim sistemi için gerekli miydi? Neden? Açıklar mısınız?
2. Bu projelerin amaçlarını, tanımlarını, uygulama planlarını ve ihale prosedürlerini içeren ve DB tarafından hazırlanan temel dokümanların yazıldığı proje hazırlık sürecinde Bakanlık veya ilgili kamu kurum/kuruluşlarının katılımını nasıl değerlendiriyorsunuz? Dokümanlarda bu kuruluşların görüşlerine yer verilmiş mi idi?
3. Projelerin hazırlık sürecinde eğitim sisteminin temel unsurları olan yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine başvuruldu mu? Başvurulmadı ise başvurulmasını gerekli görüyor musunuz? Neden?
4. Projenin hazırlık sürecinde MEB amaç ve politikaları ile eğitim sisteminin mevcut durumu ne düzeyde dikkate alındı? Belirtiniz.
5. Projelerin temel dokümanlarda yer alan ve projelerle gerçekleştirilmeye çalışılan eğitsel amaçlar ne ölçüde DB politikaları referans alınarak hazırlanmıştır? Açıklar mısınız?
6. Söz konusu proje amaçları Bakanlığın öncelikli ve önemli politikaları açısından gerekli mi idi? Niçin? Belirtiniz.
7. Söz konusu projelere yönelik yapılanmaların (örgütler, proje ekipleri ve planları ile paydaşlar vb.) proje uygulama süreçlerinde işlevsel olduğunu düşünüyor musunuz? Hazırlık aşamasında yazılan proje uygulama planına uygulama sürecinde ne denli uyuldu? Belirtiniz.
8. Projenin hazırlık aşamasını ne denli yeterli görüyorsunuz? Hazırlık aşamasını (süre, katılım, analiz ve veri toplama ile yeterli ve nitelikli uzman açılarından) değerlendirir misiniz?

B. MEB'de yürütülen DB kredilerine dayalı projelerin uygulama sürecinin değerlendirilmesi

1. Proje/projelerin uygulama aşamasında ne gibi sorunlarla karşılaştınız? Bu sorunlar hangi konulara ilişkindi ve nedenleri ne idi?

2. DB'nin proje yönetim yaklaşımını nasıl değerlendiriyorsunuz? Proje ekip liderinin DB personeli ve genellikle Banka'nın yönetim merkezinde bulunması proje uygulama sürecine etkisi ne oldu?

3. Sizce DB'nin, projelerin uygulama süreçlerine herhangi bir müdahalesi oldu mu? Oldu ise açıklar mısınız?

4. Proje temelli DB kredi kullanımını eğitim sistemi açısından nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu projeler aracılığıyla MEB'in amaç, politika ve örgüt yapısı değişikliğe uğruyor mu? Belirtiniz.

5. DB kaynaklı projelerle gerçekleştirilen amaçların Türkiye gerçeklerine ve ihtiyaçlarına uygunluğu konusundaki görüşleriniz nelerdir? (Örneğin projeler kapsamında MEB bünyesinde kurulan METARGEM ve EARGED gibi birimlerin gerekliliği ve beklenen sonuçları verip vermemesi gibi)

6. DB'nin projelerde istihdam edilen yerli/yabancı uzman görevlendirme politikasını değerlendirir misiniz? Bu konuda kullandığı ölçütler nelerdir? Bu ölçütleri nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce hangi ölçütler kullanılmalı idi?

7. DB'nin projelerde zorunlu kıldığı kuralları (ihale ve proje yönetim kuralları, uzman çalıştırma, plan ve rapor hazırlama ile denetim kuralları) nasıl değerlendiriyorsunuz? Neden? (katı/karmaşık, zor ve zaman alıcı, kolay/basit/esnek ve pratik)

8. DB'nin proje uygulamalarının herhangi bir sürecinde (proje yöneticilerinin uzakta (ABD'de de) olması, iletişimin telefonla veya yazılı olarak yapılması, proje çalışanlarının yabancı olması gibi) ne tür iletişim problemleri yaşadınız? Bunun proje uygulamalarına etkisi ne oldu? Belirtiniz (gecikmeler gibi).

9. DB projelerinin uygulanmasında ülke mevzuatı ile Banka mevzuatının farklılıklarının getirdiği sorunlar var mıydı? Varsa nelerdi? Belirtiniz.

10. Proje ihalelerinin DB kurallarına göre yapılmasını ve DB ihale kurallarının Türkiye koşullarına uygun olup olmadığını nasıl değerlendiriyorsunuz? Belirtiniz.

11. DB'nin ikraz anlaşmalarında öngördüğü koşulları (faiz ve taahhüt komisyonunu) nasıl değerlendiriyorsunuz? Proje faaliyetlerinin zamanında yapılmamasından kaynaklanan gecikmelerden dolayı ödenen taahhüt komisyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu gecikmelerde DB'nin sorumluluğu var mı idi?

12. DB'den sağlanan proje kaynağının bir kerede değil de koşullara bağlı olarak parça parça DB onayı doğrultusunda kullandırılmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?

13. Hazırlık ve uygulama süreçlerinin her aşamasında DB'nin onayına bağımlı olmak:

a. Yasal açıdan ne tür sorunlara yol açmıştır? Bu sorunların nedeni ne idi?

b. Mali açıdan ne tür sorunlara yol açmıştır? Bu sorunların nedeni ne idi?

c. Sosyal açıdan ne tür sorunlara yol açmıştır? Bu sorunların nedeni ne idi?

d. İtibari açıdan ne tür sorunlara yol açmıştır? Bu sorunların nedeni ne idi?

e. Performans açısından ne tür sorunlara yol açmıştır? Bu sorunların nedeni ne idi?

14. Bu projelerin uygulama aşaması ile ilgili genel değerlendirmeniz nedir?

15. Bundan sonraki benzer projelere (proje amacı, uyulması gereken mevzuat ve proje yönetim yaklaşımı gibi) ilişkin önerileriniz (varsa) nelerdir?

BENZERLİK BİLDİRİMİ

"Türkiyede'de Dünya Bankası Kredilerine Dayalı Eğitim Projelerinin Hazırlık ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Bir Değerlendirme." başlıklı tezimin ana bölümü (ön bölüm, kaynaklar ve ekler hariç) Turnitin İntihali Engelleme Programı aracılığıyla incelenmiş ve ilgili rapor danışmanım tarafından da kontrol edilmiştir. Kontrol sırasında (1) "Beş sözcükten daha az olan benzeşmeler" (2) "Kaynaklar" (3) "Doğrudan Alıntılar" dışarıda tutulmuştur. Benzerlik kontrolüne ilişkin rapordan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Rapor Tarihi	: 27-Nis-2023
Gönderim Numarası	: 2077065383
Sayfa Sayısı	: 208
Sözcük Sayısı	: 52943
Karakter Sayısı	: 375543
Benzerlik Oranı	: % 4
Savunma Tarihi	: 27.02.2023

Yukarıda belirtilen sonuçları gösteren Turnitin İntihali Engelleme Programı'na ilişkin orijinal raporu, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmaksızın bu beyanım ekinde Enstitüye teslim ettiğimi, tezimin %10'dan fazla benzerlik oranı içerdiğinin belirlenmesi durumunda, bundan doğabilecek tüm yasal sorumluluğu kabul ettiğimi bildirir, saygılarımı sunarım.

Öğrencinin Adı Soyadı: Mahmut TÜNCEL

Tarih: 27.04.2023

İmza:

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Mahmut TÜNCEL

E-Posta Adresi:

İş Deneyimi:

Unvan	Görev Yeri	Yıl
Müşavir / Araştırmacı	Millî Eğitim Bakanlığı	2012 -
Genel Müdür	Millî Eğitim Bakanlığı	2010-2012
Daire Başkanı	Millî Eğitim Bakanlığı	2007-2010
Daire Başkan Yardımcısı	Millî Eğitim Bakanlığı	2006-2007
Temel Eğitime Destek Projesi (TEDP) Eş Direktör (AB hibe fonu)	Millî Eğitim Bakanlığı	2005-2006
Eğitim Çerçeve Projesi Direktörü(Avrupa Yatırım Bankası kredisi)	Millî Eğitim Bakanlığı	2004-2005
İzleme Değerlendirme Uzmanı(DB kredili TEP I ve TEPII ile OÖP için)	Millî Eğitim Bakanlığı	2003-2004
APK Uzmanı	Millî Eğitim Bakanlığı	2003-2003

Akademik Bilgiler

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Doktora	Eğitim Bilimleri Enstitüsü-Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı	Ankara Üniversitesi	Tamamlamak üzere
Yüksek Lisans	Sosyal Bilimler Enstitüsü-İktisat Anabilim Dalı	Harran Üniversitesi	1999-2002
Lisans	Kamu Yönetimi	İnönü Üniversitesi	1991-1995

Yayınlar:

Soydan, T. ve Tüncel, M. (2013). Osmanlı' da İlk Yenileşme Döneminde Eğitimin Kurumsal ve Yönetsel Yapısının Oluşumu ve Gelişimi. Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 98, Bahar/2013, 110-122