

# EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA



T.C  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Strateji Geliştirme Başkanlığı

# Eğitimde Stratejik Planlama

Hazırlayanlar

Ercan TÜRK  
Daire Başkanı

Nezir ÜNSAL  
Eğitim Bilim Uzmanı



Ankara 2007

Strateji Geliştirme Başkanlığınca hazırlanan “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı kitap, Bakanlık Makamının 23/10/2007 tarih ve 4867 sayılı olurları ile 2.000 adet bastırılmıştır.



*“Medeniyet yolunda yürümek ve başarıya ulaşmak hayat şartıdır. Bu yol üzerinde duraklayanlar, ya da ileri değil, geri bakmak cehalet ve gafletinde bulunanlar, dünya medeniyetinin coşkun setleri altında boğulmaya mahkûmdurlar.”*

**M. Kemal ATATÜRK**



## SUNUŞ

Genel yaklaşımla kurum ve kuruluşlar için stratejik planlama veya stratejik yönetim; kuruluşların mevcut durumundan hareketle gelecekteki hedefleri için bir yol haritası belirlemeleridir. Kavramsal olarak kurumların kendilerine bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak bir misyon içinde hedef ve stratejiler belirlemeleri stratejik planlama çalışmasının çerçevesini oluşturmaktadır.

Daha sade ifadeyle stratejik planlama; kuruluşların, “neredeyiz?”, “nereye ulaşmak istiyoruz?”, “ulaşmak istediğimiz noktaya nasıl gideriz?”, “hedeflere varıştaki iç ve dış etkenleri nasıl değerlendirebiliriz?” şeklindeki temel sorulara cevap arama süreci olarak da ifade edilebilir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kurum ve kuruluşlara bütçe sürecinde stratejik plana dayalı, öngörülebilir, şeffaf, hesap verilebilir, performansı ölçülebilir, faaliyetleri raporlanabilir bir bütçeleme gibi yeni unsurlar olarak getirilmiştir.

Söz konusu Kanunun 9. maddesiyle kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmış, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı da stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ve sonuçlandırılması ile yetkilendirilmiştir.

Stratejik planlama yaklaşımı ile makro düzeyde hedef belirleme, buna göre bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır. Daha önemlisi eğitim, öğretim ve yönetim hizmetlerinde bulunanların böyle bir felsefeyi tam anlamıyla benimsemeleridir.

Türk eğitim sistemini düzenleyen mevzuat ile birlikte 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun eğitim sistemi için öngördüğü stratejik plana dayalı bütçeleme sistemi Türk toplumunun beklentilerini karşılayan örnek ve öncü bir “MEB Stratejik Planı”, büyük bir sorumluluk bilinci içinde kararlilikla hazırlanması gerekmektedir. Stratejik planlamanın bir planlama, yönetim ve bütçeleme felsefesi olarak; okuldan ilçeye, ilden Bakanlık merkezine kadar olan kademelerdeki sorumlularca titizlikle benimsenmesi ve eyleme dönüştürülmesi büyük önem arz etmektedir. Bu yayın yapılacak çalışmalarda bir kılavuz olması için hazırlanmıştır. Yararlı olmasını dilerim.

Nurettin KONAKLI  
Strateji Geliştirme Başkanı



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO
<b>BÖLÜM I</b>	
<b>GİRİŞ</b>	1
YASAL ÇERÇEVE	2
AMAÇ VE KAPSAM	7
MEB STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMA YÖNERGESİ	11
<b>BÖLÜM II</b>	
<b>MEB STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA YÖNTEMİ</b>	19
<b>STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ</b>	22
HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	26
DURUM ANALİZİ	35
MİSYON İFADESİ	55
VİZYON İFADESİ	59
TEMEL DEĞERLER	61
AMAÇLAR	63
HEDEFLER	63
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	69
STRATEJİLER	72
EYLEM PLANLARI	75
MALİYETLENDİRME	78
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	83
<b>BÖLÜM III</b>	
<b>ÇALIŞMA PROGRAMI VE ZAMAN PLANI</b>	89
<b>KAYNAKÇA</b>	95
<b>EKLER</b>	97



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL YAKLAŞIM

#### GİRİŞ

Toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişmeler tüm kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu anlamda, eğitim ve eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarının kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bir olgu olarak değişme, tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da; amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hâle gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının özellikle okulların gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri; yenilik yapmalarını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hâle getirmektedir.

Dünyadaki gelişmeler Türk kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede, toplumun taleplerine karşı duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf ve etkin bir kamu yapılanmasının gereği olarak “Stratejik Yönetim” yaklaşımı benimsenmiştir.

Son yıllardaki hızlı değişim ve bunun getirdiği sorunlara çözüm üretme sürecinde stratejik planlamanın adı son dönemde sıklıkla duyulmaya başlandı. Özü itibariyle işletme biliminin çatısı altında incelenen ve bir stratejik yönetim aracı olan bu yaklaşımın Türkiye’de kamu kuruluşlarında uygulanması için yasal zemin oluşturulmuş bulunmaktadır. Stratejik planlama, 2003 yılından bu yana bazı kamu kurum ve kuruluşlarında pilot olarak uygulanmaya başlanmış, 2010 yılına kadar tüm kamu kurum ve kuruluşlarında uygulamaya geçilmesi öngörülmektedir.

Hazırlanacak stratejik plan; bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken, diğer yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandıracaktır. Genel olarak stratejik planlama sürecinde yapılacak çalışmaları dört bölümde inceleyebiliriz.

**Hazırlık Dönemi** (Planlamanın planlanması): Bu süreçte; üst yönetim desteğinin sağlanması, oluşturulacak Stratejik Planlama Ekibi (SPE) için çalışma esaslarının belirlenmesi eğitim desteğinin alınması gerekmektedir.

**Eğitim Dönemi:** Personelin çalışmalarda alacakları rollere uygun seviyelerde hizmetiçi eğitim programları düzenlenecektir. Bu eğitim, stratejik yönetimin temelleri, iç ve dış tarama, strateji oluşturma, analiz ve geliştirme, uygulama ve değerlendirme çalışmalarını kapsayacaktır.

**Yol Haritası:** Bakanlığımızın ulaşmak istediği noktaya varmasını sağlayacak yol haritasının şekillendirilmesi amacıyla Stratejik Planlama Ekibi (SPE) tarafından amaç ve hedeflerin tespit edilmesini takiben, tüm çalışanlar (iç paydaşlar) ile hizmetiçi eğitim seminerleri, toplantılar yapılması, uygulama stratejisini oluşturan faaliyet ve projelerin belirlenmesi ile her bir faaliyetin sorumlusunun tespit edilmesi sağlanacaktır.

**İzleme ve Değerlendirme:** Stratejik plan üzerindeki çalışmalar, bu çalışmalara paralel olarak belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinin sağlanması için performans programı hazırlanacaktır. Ayrıca, hedeflere ulaşılmasını sağlayacak stratejilerin detaylandırılması için, her faaliyetin sorumlusu tarafından, faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ait mekanizmanın tanımlanacağı “Eylem Planları” hazırlanacak ve bu planlar takip ve değerlendirmede yararlanılacak önemli bir araç olacaktır.

## **YASAL ÇERÇEVE**

Kamu Yönetimi Reformu kapsamında alınan Yüksek Planlama Kurulu kararlarında ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamaları ve kuruluş bütçelerini bu plan doğrultusunda oluşturmaları öngörülmektedir. 5018 sayılı Kanunun 9. maddesi şöyledir;

*“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.*

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

.....

*Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.”*

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60 ıncı maddesi ile 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesine dayanılarak **“Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”** hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre Strateji geliştirme birimlerinin fonksiyonları şunlardır;

**a) Stratejik yönetim ve planlama.**

*Misyon belirleme.*

*Kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma.*

*Veri-analiz ve araştırma-geliştirme.*

**b) Performans ve kalite ölçütleri geliştirme.**

**c) Yönetim bilgi sistemi.**

**d) Mali hizmetler.**

*Bütçe ve performans programı.  
Muhasebe, kesin hesap ve raporlama.  
İç kontrol.*

Kalkınma planları ve yıllık programlar ile diğer ilgili programlar dikkate alınarak hazırlanacak olan stratejik planlar, DPT ve diğer ilgili kurumların öngörülen süreçlerinden geçerek yürürlüğe girecektir. Bu amaçla DPT tarafından, 5018 sayılı Kanununun 9'uncu maddesine dayanılarak hazırlanmış olan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"e göre; stratejik planlama çalışmalarının kapsamındaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi dâhilinde yürütülecektir. Kamu idareleri ilk stratejik planlarını geçiş takvimine uygun olarak en geç 31.01.2009 tarihine kadar hazırlamakla yükümlüdür. Kamu idareleri hazırlık döneminde kaydettikleri gelişmeye bağlı olarak, geçiş takviminden belirtilen tarihten önce de ilk stratejik planlarını hazırlayabilirler. Söz konusu geçiş takvimine göre **Bakanlığımız, 2010-2014 yıllarını kapsayacak olan ilk stratejik planını, 31.01.2009 tarihine kadar değerlendirilmek üzere, DPT'ye göndermek zorundadır.**

Çalışmalar, Strateji Geliştirme Başkanlığının koordinatörlüğünde tüm birimlerin ve İl millî eğitim müdürlüklerinin katılım ve katkılarıyla yürütülmektedir. Bakanlıkta, Stratejik Planlama Üst Kurulunu birim amirleri oluşturmaktadır. Bununla birlikte, stratejik plan hazırlık çalışmalarında görev almak üzere her birimi temsil eden birer kişinin seçildiği Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur.

Stratejik planlama sürecinde ilk aşamada, hazırlık programının hazırlanarak DPT Müsteşarlığına gönderilmiştir. Hazırlık çalışmaları Ocak 2007 tarihi itibarıyla başlamış bulunmaktadır. Hazırlık programını oluştururken, Bakanlığımızın geçiş takviminde bulunduğu yer, beşerî kaynaklar, organizasyon yapısı, teknik donanım, idare ölçeği ve benzeri hususlar dikkate alınmıştır.

Bakanlığımızda stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetler;

- 19/06/2006 tarih ve "2006/55 sayılı Genelge" ile MEB'de stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır.

- Bakanlığımız Strateji Geliştirme Başkanlığı personeline yönelik olarak “**Stratejik Planlama ve Proje Değerlendirme Semineri**” düzenlenmiştir.
- Stratejik plan hazırlık programını da kapsayacak şekilde planlama ile ilgili tüm iş ve işlemleri yürütmek amacıyla her birimden bir personelin katılımı ile “**MEB Stratejik Planlama Ekibi**” oluşturulmuştur.
- Stratejik Planlama Ekibine yönelik “**Bilgilendirme Toplantısı**” yapılmıştır.
- Birim amirlerine yönelik olarak üst düzey bilgilendirme toplantısı yapılmıştır.
- MEB Stratejik Planlama Ekibine üç ayrı “**Stratejik Planlama ve Yönetim Seminerleri**” düzenlenmiştir.
- Bakanlığımızda stratejik planlama sürecinin etkinliğini artırmak amacıyla üst yöneticileri kapsayan “**Stratejik Planlama Araştırması**” yapılmıştır.
- Aylık yayınlanmakta olan Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim” dergisinin Eylül 2006 sayısı “**Eğitimde Stratejik Planlama**” dosyasıyla çıkartılmıştır.
- İl millî eğitim müdürlüklerinde, stratejik planlama faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumlu İl millî eğitim müdür yardımcısı, şube müdürü veya diğer bir personelin katıldığı üç ayrı “**Stratejik Planlama ve Yönetim Seminerleri**” düzenlenmiştir.
- “**MEB Stratejik Plan Hazırlık Programı**” hazırlanarak DPT Müsteşarlığına gönderilmiştir.
- Başkanlığımız web sayfası **stratejik planlama** ile ilgi bilgi ve doküman ve örnek uygulamaların paylaşılacağı şekilde yeniden düzenlenmiştir.
- Bakanlık merkez teşkilatı birimleri ve İl millî eğitim müdürlüklerince **Durum Analizi** çalışmaları tamamlanarak, bu aşamada yapılan çalışmaların, Başkanlığımızca raporlaştırılması sağlanmıştır.

- MEB Stratejik Plan “**Durum Analizi Raporu**” hazırlanmıştır.
- Eğitim yöneticilerinin, stratejik planlama ekibinde görevli personelin ve diğer görevliler ile ilgililerin yararlanması için “**Eğitimde Stratejik Planlama**” kitabı hazırlanmıştır.

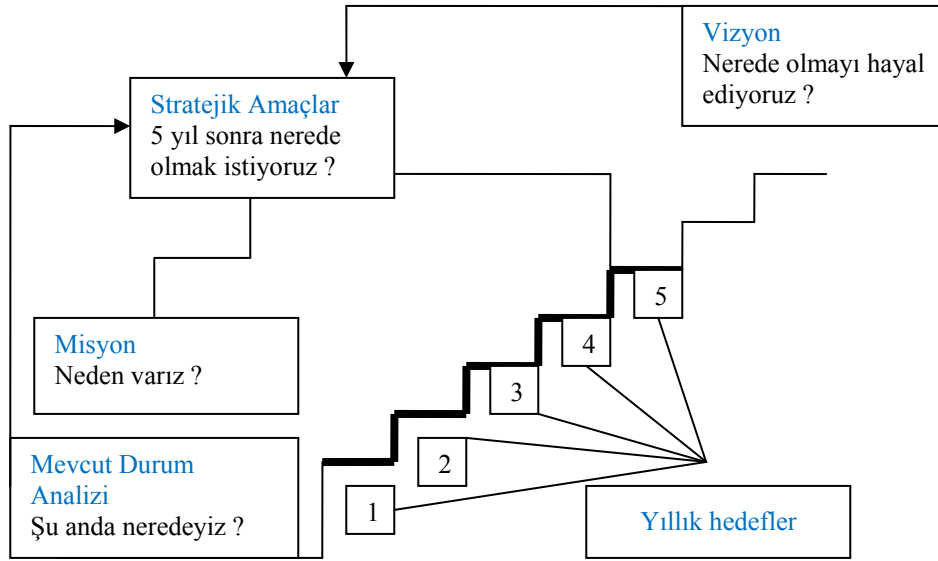
Çalışmalar, “MEB Stratejik Plan Hazırlık Programı”nda ön görülen “Zaman Planı ve Çizelgesine” uygun olarak yürütülmektedir.

## AMAÇ VE KAPSAM

Yasal dayanaklarına uygun şekilde hazırlanacak stratejik planlar, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve sonuçlandırılması hususunda makro, sektörel, bölgesel ve yerel kriterler ile birlikte yönlendirici/referans belgeler olacaktır. Merkez ve taşra teşkilatına stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı için hazırlanan **Eğitimde Stratejik Planlama** kitabının ikincisi, bu gereğin yerine getirilmesine yönelik stratejik planlama sürecinde yer alan iş ve işlemlere, açıklık getirmek amacıyla hazırlanmıştır.

Kitap, “stratejik yönetim süreci döngüsü”nün bütününe kapsamaktadır. Daha basit bir ifadeyle; neredeyiz? sorusu ile başlanmakta, nereye gitmek istendiği belirlenmekte, bugünden arzu edilen geleceğe hangi yolla veya nasıl gidileceği ortaya konulmakta ve son aşamada başarı ölçülmektedir.

Stratejik planlama sürecinde yer alan aşamalar ve bu aşamalarda atılacak adımlar tabloleştirilmiştir.



**Stratejik Planlama Süreci Yol Haritası**

<b>NO</b>	<b>AŞAMALAR</b>	<b>İŞ VE İŞLEMLER</b>	<b>CEVAPLANACAK SORU</b>
1	DURUM ANALİZİ	- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	NEREDEYİZ?
2	MİSYON VE İLKELER	- Kuruluşun varoluş gerekeşi	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
3	VİZYON	- Arzu edilen gelecek	
4	AMAÇLAR VE HEDEFLER	- Orta vadede ulaşılabacak amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	
5	STRATEJİLER	- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL VE NELERLE ULAŞABİLİRİZ?
6	ETKİNLİKLER VE PROJELER	- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	
7	İZLEME	- Raporlama - Karşılaştırma	BAŞARIMIZI NASIL İZLER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
8	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	

Kitabın ikinci bölümünde MEB stratejik plan hazırlama yöntemi ve stratejik planlama kavramı tanıtılmaktadır. “Neredeyiz?” sorusuna cevap aramak üzere kuruluş içi ve dışı etkenlerin incelenmesine yönelik durum analizinin genel çerçevesi verilmektedir. “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusu çerçevesinde kuruluş için misyon, vizyon, değerlerler, amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi konusunda temel kavram ve yaklaşımlar anlatılmaktadır.

“Gitmek istediğimiz yere nasıl ve nelerle ulaşabiliriz?” sorusu kapsamında uygulama stratejisi geliştirme konusu işlenmektedir. Belirlenen hedefler doğrultusunda temel faaliyet ve projelerin şekillendirilmesi ve stratejik planın bütçe süreci ile ilişkisi ele alınmaktadır. “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yönelik olarak izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır.

Üçüncü bölümde şu ana kadar Bakanlığımızda stratejik planlama konusunda yapılan çalışmalar, çalışma programı ve işlem basamakları ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Kitabın sonunda stratejik planlama çalışmalarında kullanılabilecek örnek çalışma formları yer almıştır.

Kitap, stratejik planlama süreci ve stratejik planların kapsam ve içeriği konusunda genel bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Birimler, ortaya konan ana ilkelere ve kitabın genel yapısına bağlı kalmakla birlikte, ana ve alt başlıkları kendi özelliklerini de dikkate alarak şekillendirebileceklerdir.



# MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMA YÖNERGESİ

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

#### Amaç

**Madde 1** - Bu Yönergenin amacı, Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen stratejik planlama faaliyetlerine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.

#### Kapsam

**Madde 2-** Bu Yönerge, Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen stratejik planlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri kapsar.

#### Dayanak

**Madde 3** - Bu Yönerge, 24/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'e dayanılarak hazırlanmıştır.

#### Tanımlar

**Madde 4** - Bu Yönergede geçen:

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,
- c) Üst Kurul: Bakanlık merkez teşkilatı birim amirlerinden oluşan kurulu,
- ç) Birim: Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlardan stratejik planlama uygulamasına alınacak her bir organizasyonu,
- d) Koordinatör Birim: Bakanlıkta Strateji Geliştirme Başkanlığı, illerde strateji geliştirme şubelerini,
- e) Ekip: Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında stratejik plan hazırlanması amacıyla oluşturulan Stratejik Planlama Ekibi,

f) Stratejik Plan: Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,

g) Hazırlık Programı: Stratejik planlamayla ilgili gerçekleştirilecek iş ve işlemler, bunların zamanı ve sorumlu birimleri göstermek amacıyla hazırlanmış olan Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Programını,

ğ) Performans Programı: Stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projeler ile bunların bütçelendirilmesini gösteren programı, stratejik planın yıllık uygulama dilimlerini,

ifade eder.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Genel İlkeler

Stratejik Planlama Süreci İle İlgili Genel İlkeler

**Madde 5** - Stratejik planlamayla ilgili faaliyetler aşağıda belirtilen genel ilkeler çerçevesinde yürütülür. Stratejik planlama sürecinde;

a) Stratejik planlar makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler, Dokuzuncu Kalkınma Planı, orta vadeli program ve faaliyet alanımızla ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlanır.

b) Stratejik planlama uygulamaları bir plan ve proje dâhilinde gerçekleştirilir.

c) Stratejik planlama çalışmalarının her aşamasında; eğitim hizmetinden yararlananların, tüm Birimlerin çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılım ve katkıları sağlanarak ekip çalışması ön planda tutulur.

ç) Çalışmalar, Strateji Geliştirme Başkanlığı ve strateji geliştirme birimlerinin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.

d) Stratejik planların doğrudan doğruya Birimlerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde Birim dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.

e) İlgili tüm birimler birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

f) Stratejik planlama çalışmaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.

g) Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı planlı bir şekilde kurumsallaştırılır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Takvim

#### Stratejik planların süresi, güncelleştirilmesi ve yenilenmesi

**Madde 6 - a)** Stratejik planlar beş yıllık dönem için hazırlanır.

b) Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir.

c) Ayrıca;

- Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması hâlinde ve Hükümetin değişmesi hâlinde Bakanlığın,

- Bakanın değişmesi hâlinde Bakanlık ile bağlı ve ilgili kamu kuruluşlarının,

- Doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımların vuku bulması hallerinde,

stratejik planlar yenilenebilir.

ç) Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay içinde alınır. Bu kararı takip eden altı ay içinde stratejik plan yenilenir.

d) Stratejik planların yenilenmesinde İlgili Yönetmelik hükümlerine uyulur. Güncelleştirilme durumunda ise Devlet Planlama Teşkilatı ve Maliye Bakanlığı'na bilgi verilir.

#### **Hazırlık dönemi ve programı**

**Madde 7 - a)** Stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Çalışmaların başlatıldığı bir yazı ile tüm birimlere duyurulur.

b) Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde bir stratejik planlama ekibi kurulur. Stratejik planlama ekibi hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturur.

c) Hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilir.

- Stratejik planlama sürecinin aşamaları,
- Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,
- Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,
- Sorumlu birim ve kişiler,
- Eğitim ihtiyacı,
- Gerek duyulması hâlinde danışmanlık hizmeti ihtiyacı,
- Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşerî ve teknik kaynak ihtiyacı.

ç) Birimler, hazırlık programını oluştururken, İlgili Yönetmelikte yer alan geçiş takviminde Bakanlığımızın bulunduğu yeri, beşerî kaynaklarını, organizasyon yapısını, teknik donanımlarını, idare ölçeğini ve benzeri hususları dikkate alır.

d) Birimler stratejik planlarını hazırlamaya başlamadan önce hazırlık programında yer alan tüm hususları gerçekleştirmek zorundadır.

#### **Stratejik planların hazırlanması**

**Madde 8 –** Hazırlık dönemini tamamlayan Birimler, stratejik planlarını, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa, İlgili Yönetmeliğe, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının hazırlamış olduğu “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna ve Bakanlıkça yayımlanan stratejik planlama el kitabı ve diğer rehberlere uygun olarak hazırlar.

## **Üst yöneticilerin sorumluluğu**

**Madde 9** – İl millî eğitim müdürleri, illerinin stratejik planlarının hazırlanmasından ve uygulanmasından Bakana karşı sorumludur.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Stratejik Planların Kalkınma Planı ve Programlarla İlişkilendirilmesi**

#### **Plan ve programlarla ilişki**

**Madde 10** – a) Bütün birimlerin ve illerin stratejik planları, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlar ile 2007-2013 MEB Çalışma Programına uygun olarak hazırlanır.

b) Birimler, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli malî planda belirlenen teklif tavanlarını dikkate alarak yıllar itibarıyla amaç ve hedefler bazında kaynak dağılım tahmininde bulunur.

#### **Planın değerlendirilmesi**

**Madde 11** - Bakanlık stratejik planı değerlendirilmek üzere 01 Ocak 2009 tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına gönderilir.

#### **Stratejik planların sunulması**

**Madde 12** – a) MEB Stratejik planı, Bakanın onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Maliye Bakanlığına ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına gönderilir.

b) Stratejik planın birer nüshası, Türkiye Büyük Millet Meclisine ve Sayıştay'a da gönderilir.

c) Stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve internet sitelerinde yayımlanır.

ç) İller stratejik stratejik planlarını hazırladıktan sonra Bakanlığa gönderir.

### **Performans programı**

**Madde 13** – a) Performans programları, stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturur. Birimler ve iller performans programlarını stratejik planlarına uygun olarak Maliye Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde hazırlar.

b) Bütçeler performans programına uygun olarak hazırlanır.

c) Performans programları Maliye Bakanlığına ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına gönderilir.

### **Performans göstergeleri**

**Madde 14** - Performans göstergeleri stratejik planlarda yer alır. Performans göstergeleri Devlet Planlama Teşkilatı ve Maliye Bakanlığının belirlemiş olduğu usul ve esaslar çerçevesinde oluşturulur.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **Yürürlük ve Yürütme**

#### **Yürürlük**

**Madde 15** - Bu Yönerge hükümleri, onay tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

#### **Yürütme**

**Madde 16** - Bu Yönerge hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

**STRATEJİK PLAN  
NASIL HAZIRLANIR?**

- **MEB Stratejik Plan Hazırlama Yöntemi**
- **Stratejik Planlama Süreci**



## İKİNCİ BÖLÜM

### MEB STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA YÖNTEMİ

Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı'nın hazırlanma sürecinin üç aşamalı olarak yürütülmesi planlanmıştır :

#### **MEB Stratejik Plan Hazırlama Aşamaları**

##### **1.Aşama: Hazırlık Dönemi ve Programı**

###### *PLANLAMANIN PLANLANMASI*

*Planlamanın planlanması aşaması bir proje olarak ele alınacaktır. Bu projede işin niteliği, kullanılacak kaynaklar ve zaman temel kıstas olarak değerlendirilecektir. Üst Yönetimin desteği sağlanacaktır. Bu amaçla kurumun üst ve orta düzey yöneticileriyle çeşitli aşamalarda toplantılar düzenlenip gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır.*

- Genelge yayınlanarak stratejik planlama çalışmalarının başlatıldığı duyurulmuştur,
- Stratejik Planlama Üst Kurulu oluşturulmuştur,
- Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur,

*Ekip üyelerinin belirlenmesinde esas olarak kişilerin etki, etkilenme, bilgi ve ilgileri dikkate alınmıştır. Oluşan grupta bütün birimlerin temsil edilmesi sağlanmıştır.*

- Hazırlık programı oluşturulmuştur.

##### **2.Aşama: Stratejik Planın Hazırlanması**

Stratejik Planlama Ekibi eğitime tabi tutulurken eş zamanlı olarak taslak planın hazırlanmasına başlanmıştır.

## MEVCUT DURUMUN TESPİT EDİLMESİ

*Durum tespiti için çalışanlar ve paydaşların görüşleri katılımcı yöntemler ile alınmıştır. Elde edilen sonuçlar, stratejik planlama ekibi tarafından “güçlü yanlar, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler” (GZFT) matrisinde birleştirilmiş ve bu matrisin değerlendirilerek stratejik konuların tespit edilmesi sağlanmıştır.*

- Durum Analizi: Durum analizi çalışmalarında öncelikli amaç Bakanlık merkez ve taşra (il, ilçe, belde, okul) teşkilatının var olan konumunun net bir şekilde saptanmasıdır. Durum analizi kapsamında Paydaş analizi (iç, dış) ve GZFT analizi, Bakanlığın gelecekte karşılaşılabileceği olumlu ve olumsuz gelişmelerin analizi, olası hedef kitle ve ilgili tarafların analizi ve tüm bu analizler doğrultusunda gerçekleştirilecek çalışmaları ve diğer derleyici analiz teknikleri yer almıştır.
- Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması: Belirlenen misyon ve vizyon çerçevesinde ayrıntılı faaliyet ve projeler planlanacaktır.
- Stratejik Planın Tamamlanması: Bir önceki aşama kapsamında “nereye gitmek istediğini” belirleyecek olan Bakanlık, bu aşamada da gitmek istediği yere “nasıl ulaşacağına” ilişkin yol haritasını belirleyecektir. Bu kapsamda ayrıntılı faaliyetlerin ve projelerin belirlenmesi, performans göstergelerinin belirlenmesi gibi çalışmalar yürütülecektir.
- Hazırlanan taslak plan, Millî Eğitim Bakanlığı’nın bütün birimlerinin ve paydaşların görüşüne sunulacaktır,
- Bildirilen görüşler doğrultusunda plan taslağına son şekli verilecektir,
- Stratejik plan tüm birimlerin onayına sunulacaktır,
- Stratejik plan Bakan tarafından onaylanacaktır,
- Stratejik plan DPT, Sayıştay, Maliye Bakanlığı ve TBMM’ye gönderilecektir.

### 3. Aşama: Stratejik Planın Uygulanması ve Değerlendirilmesi

- İzleme Değerlendirme Ekibi kurulacaktır,
- Ekip üyelerinin stratejik plan izleme ve değerlendirme konusunda bilgilendirilmesi sağlanacaktır,
- Stratejik plan inceleme ölçütleri ve ölçünleri saptanacaktır,
- Stratejik planın incelenmesi, değerlendirilmesi, düzeltme ve geliştirme işlemi yapılacaktır,
- Performans ölçümleri yapıp, sonuçları değerlendirilecektir,
- Genel olarak süreç izlenip ve değerlendirilecektir,
- Geri bildirimler doğrultusunda güncelleştirmeler yapılacaktır.

Bu çalışmalar yürütülürken aşağıdaki referans kaynaklardan yararlanılacaktır:

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- DPT tarafından hazırlanan Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu,
- 2007-2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı,
- Orta Vadeli Program,
- 2007-2013 Eğitim Özel İhtisas Komisyonu Raporu,
- Millî eğitim ile ilgili mevzuat,
- Millî Eğitim Strateji Belgesi,
- Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı
- Bakanlık faaliyet alanı ile ilgili ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlar,
- Millî Eğitim Şura Kararları,
- TÜBİTAK Vizyon 2023 Eğitim ve İnsan Kaynakları Raporları,
- Bakanlık faaliyet alanı ile ilgili tüm projeler,
- Diğer kaynaklar.

Ayrıca tüm bu çalışmalar sırasında, yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilmiş olan stratejik planlama çalışmaları ile konuya ilişkin kitap, makale vb. kaynaklardan da yararlanılacaktır.

## STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

**Strateji:** Strateji “belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür (Jain:1993).” Strateji gelecekle ilgilidir. Pek çok kuruluş geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşmaktadır.

**Stratejik Yönetim:** *Stratejik yönetimin en genel tanımı bir işletmenin hedef ve amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır (Feurer-Chaharbaghi:1995.11).* Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bunlar, çevresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama) strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir. Stratejik yönetim çalışmaları bu nedenle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

**Stratejik Planlama:** Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder (DPT, 2006).

Bu çerçevede stratejik planlama;

**Sonuçların planlanmasıdır:** Girdilere değil, sonuçlara odaklıdır.

**Değişimin planlanmasıdır:** Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya çaba gösterir ve değişimi destekler. Diriktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen koşullara uyarlanması gerekir.

**Gerçekçidir:** Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.

**Kaliteli yönetimin aracıdır:** Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kurumun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

**Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur:** Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

**Katılımcı bir yaklaşımdır:** Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisince tam olarak desteklenmesi zorunludur. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, yöneticilerin ve her düzeydeki elemanların katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz. Diğer yandan stratejik planlama:

**Günü kurtarmaya yönelik değildir:** Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

**Bir şablon değildir:** Kuruluşların farklı yapı ve gereksinimlerine uyarlanabilen esnek bir araçtır.

**Salt bir belge değildir:** Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve harekete geçilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan dokümanı değil, stratejik planlama sürecidir.

**Sadece bütçeye dönük değildir:** Stratejik planlama sürecinde kaynak durumu dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak istemlerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Stratejik planlama, bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren, sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:

- NEREDEYİZ?
- NEREYE GİTMEK İSTİYORUZ?
- GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NELERLE VE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
- BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER ve DEĞERLENDİRİRİZ?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

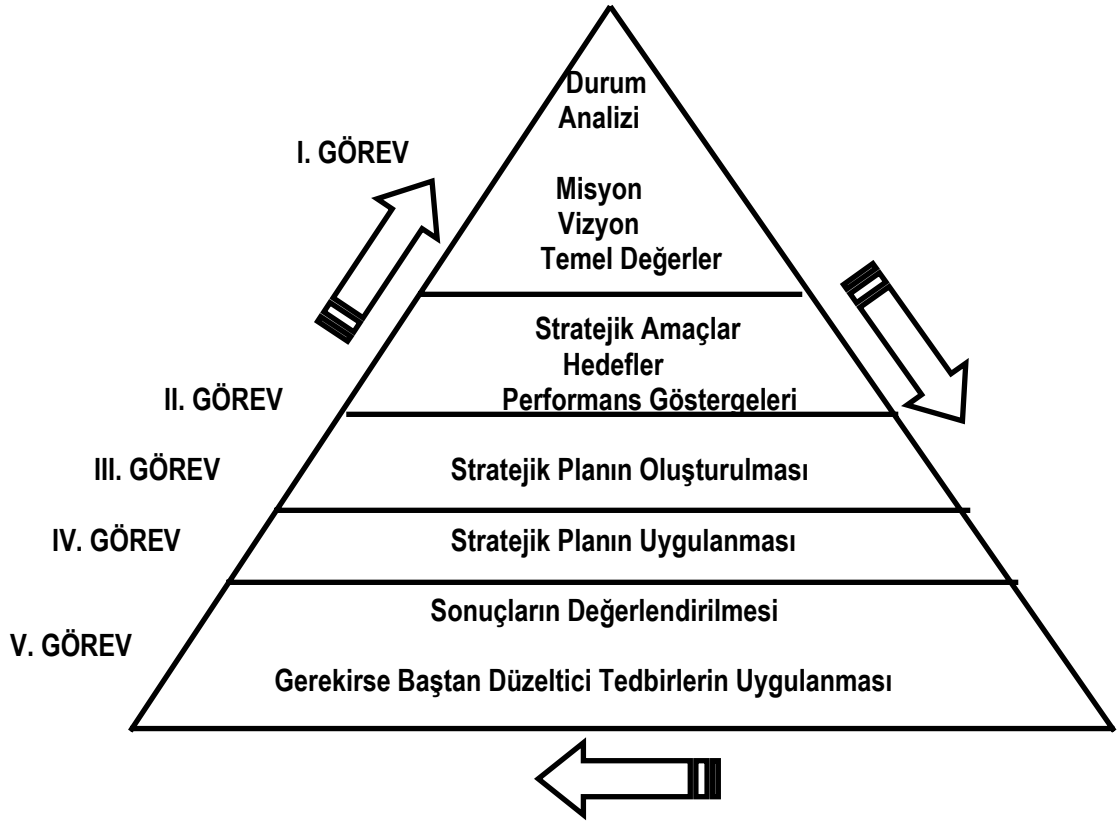
“Neredeyiz?” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır.

Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerlerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır.

**Şekil: Stratejik Planlamada Beş Temel Görev**



Stratejik planlama belli bir zamanda başlayıp belli bir tarihte bitecek bir süreç değildir. Stratejik planlama esnek ve dinamik bir süreci ifade eder. Plan bu özelliği ile diğer planlardan ayrılmaktadır.

Stratejik planlama süreci bir piramit'e benzetilecek olursa, en tepede misyon, vizyon ve temel değerlerin yer alması gerekir. Planın diğer unsurları bunlar doğrultusunda ve çatışmayacak şekilde oluşturulmalıdır. Bu durum planın bütünlüğü açısından oldukça önem taşımaktadır. Bunlar bir bakıma kurumun rotasını tayin eder.

### **Stratejik planlamanın getirdikleri**

Stratejik planlama ile;

- Kurumun vizyonu hem içte hem dışta geniş bir kitle tarafından paylaşılıp kabul görür,
- Kurumun misyonu açıklık kazanır,
- Hizmet verilen hedef kitlenin özellikleri belirlenir,
- Kurumun güçlü ve zayıf yönleri açığa çıkar,
- Kurumun iç kaynakları tespit edilir,
- Değişen şartlara bağlı olarak ortaya çıkacak fırsatlar önceden dikkate alındığı için, fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilir,
- Planlamaya hem içerden hem dışarıdan katılım sağlanacağı için planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar,
- Gelecekte meydana çıkacak olası gelişimlere uygun stratejiler geliştirilebilir,
- Yapılan çalışmalar sürekli olarak değerlendirilip sonuçları geleceğe yönelik çalışmalarda dikkate alınacağı için gelişimin sürekliliği sağlanır.

### **Stratejik planda yer alması gereken temel unsurlar**

- Durum analizi (özet)
- Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
- Misyon, vizyon, temel değerler
- Stratejik amaçlar
- Her stratejik amacın hedefleri
- Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriterleri
- Stratejiler
- Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

### **HAZIRLIK ÇALIŞMALARI**

**Neden stratejik planlama yapılır?** Her şeyden önce stratejik planlama ilerlemenin en kolay yolu olarak görülmemelidir; ancak zamanla ilerlemeyi kolaylaştıran bir role sahiptir. Çünkü ortak bir anlayışı yansıtır. Vizyonu içeren hatta gerçekçi olmakla beraber arzulanır ve başarılabilir bir geleceği ortaya koyar.

- Artan ölçüde karmaşık ve dinamik hâle gelen dünyamızda değişim için bir yol haritası özelliğine sahiptir.
- Sonuçların elde edilmesine yönelik bir stratejinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik temel oluşturur.
- Gerekli bir yönetsel araçtır.
- Geleceğe yönelik olarak alınan günlük kararların etkilerine vurgu yapması itibariyle geleceği de kapsamaktadır.
- Planlama uzun vadeli bir bakış açısı taşımasına karşın stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik periyodik yaklaşımları ve güncellemeleri içermesi nedeniyle esnek ve uyum sağlayıcı bir nitelik taşır.
- Paydaş desteği için gereklidir.
- İletişimi teşvik eder.
- “Planlamada başarısız olursanız başarısız olmayı planlamışsınızdır.” Kısıtlı kaynaklarla başarılı olmaya çalışan kurumlar yeni ve süregelen sorumlulukları daha düşük maliyetle karşılamaya çalışırlar.

Tüm yönetsel iyileştirme çabaları gibi stratejik planlama uzun vadede kendisini amorti eden bir yatırımdır. Bununla birlikte sihirli bir değnek değildir. Sonuç alabilmek için tüm yönetim ve kurum personeli planda yer alan yükümlülüklerle uyumlu olmalı ve hedeflere ulaşabilmek için plana önem vermelidirler.

Başarılı bir stratejik plan:

- Kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır.
- Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamalı, ortak akli öne çıkarmalı ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.
- Esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalıdır.
- Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir.
- Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli ve harekete geçirmelidir.
- Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.

- Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır.
- Paydaşlar arası çatışmaları önlemek için bir strateji ya da yöntemle sahip olmalıdır.
- Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı, durağan ve modası geçmiş olmamalıdır. Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenebilmelidir.

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kuruluş genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Stratejik planlama hazırlığı beş aşamada sağlanır:

- Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması
- Organizasyonun oluşturulması
- İhtiyaçların tespit edilmesi
- İş planının oluşturulması
- Hazırlık programının yapılması

**A - Planın Sahiplenilmesi:** Stratejik planlamanın başarısı ancak kuruluşun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama kuruluş içinde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemelidir.

Plan yapmak ve kuruluşu bu plan doğrultusunda yönetmek kuruluş yönetiminin ana işlevlerindedir. Bu nedenle, üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Üst yönetim, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini kuruluş çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

**B - Planlama Sürecinin Organizasyonu:** Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Kuruluş içinde en üst yöneticiden başlayarak her kademedeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde görev alacakların ve üstlenecekleri işlevlerin belirlenmesi gereklidir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken birim, kişi ya da gruplar aşağıda yer almaktadır:

**Koordinatör Birim:** Koordinatör birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, kuruluş içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri koordinatör birim tarafından sağlanır. Strateji Geliştirme Birimi bulunan kuruluşlarda koordinatörlük işlevi bu birim tarafından yerine getirilir. Bakanlığımızda bu görevi Strateji Geliştirme Başkanlığı yerine getirecektir.

**Kuruluşun Üst Yöneticisi:** Kuruluşun üst yöneticisi kuruluşta stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge ile duyurur. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur. Kuruluşun üst yöneticisi stratejik plan çalışmalarını her aşamada desteklemeli, ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına yön vermelidir. Kuruluşun misyon, vizyon ve ilkelerinin belirlenmesi çalışmalarına katılmalıdır.

**Stratejik Planlama Ekibi:** Stratejik planlama ekibinin başkanı üst yönetici tarafından üst düzey yöneticiler arasından seçilir. Ekip başkanı, ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir. Stratejik planlamanın bütün aşamalarında önemli rol üstlenecek olan planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

- Grubun oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilme, grupla uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalı,
- görev yaptığı birimi temsil edebilmeli,
- stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmeli,
- çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip olmalı,
- çalışmalara gönüllü olarak katılmalıdır.

Stratejik planlama ekibinde;

- Kuruluşun ana hizmet birimleri yeterince temsil edilmeli,
- farklı kademelerdeki yöneticiler bulunmalı,
- farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı,
- çalışma süresince üyeler değiştirilmemelidir.

Stratejik planlama ekibi üye sayısının, birlikte karar üretmeyi imkânsız hâle getirecek kadar çok olmaması, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar da az olmaması gereklidir. Hazırlık sürecinde, Bakanlık Stratejik Planlama Ekibi oluşturulurken tüm birimlerin temsil edilmesi sağlanmıştır.

**C - İhtiyaçların Tespiti:** Kuruluşta aşağıdaki konularda oluşabilecek ihtiyaçlar stratejik planlama hazırlık programı çalışmalarını dâhilinde stratejik planlama ekibi tarafından tespit edilmelidir:

**Eğitim ihtiyacı:** Gerek stratejik planlama ekibinin gerekse stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilmelidir. Eğitimin kapsamı, niteliği, süresi ve katılacak kişiler belirlenmelidir.

**Danışmanlık ihtiyacı:** Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere kuruluş dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir. İhtiyaç var ise, alınacak danışmanlık hizmeti, yöntem ve süreç danışmanlığı ve eğitimle kısıtlı tutulmalıdır. Kuruluş dışı danışmanların planın içeriğine müdahale etmemeli, sadece istenen sonuçların elde edilebilmesi için yol göstermelidir.

**Veri ihtiyacı:** Stratejik planlama sürecinde mevcut durumun tespiti, kullanıcıların/vatandaşların beklenti ve memnuniyetlerinin belirlenmesi, gelişmelerin ölçülmesi, performansın değerlendirmesi gibi amaçlara hizmet edecek verilere ihtiyaç duyulur. Planlama sürecinde ortaya çıkabilecek veri ihtiyacı mümkün olduğunca hazırlık safhasında belirlenmeli, verilerin kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle elde edilebileceği değerlendirilmelidir.

**Mali kaynak ihtiyacı:** Eğitim, danışmanlık ve veri temininin yanı sıra oluşabilecek diğer ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması gerekir. İhtiyaç duyulacak kaynaklar hazırlık safhasında ortaya konulmalı ve bütçelendirilmelidir. Burada sözü edilen kaynaklar, kuruluşun stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirme için ihtiyaç duyulacak kaynaklar değil, stratejik planın yapılabilmesi için gerekli harcamalardır.

**D - Zaman Planı:** Stratejik planlama zaman alıcı bir süreçtir. Planın öngörülen zamanda tamamlanabilmesi için aşamalar belirlenmeli, bu aşamaların hangi tarihlerde sonuçlandırılacağı hazırlık çalışmaları dâhilinde ortaya konulmalıdır.

**E - Hazırlık Programı:** Yukarıda açıklanan konular dikkate alınarak stratejik planlama ekibince oluşturulan hazırlık programında aşağıdaki hususlar yer alır:

- Eğitim ihtiyacı
- Eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı
- Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı
- Zaman planı
- Stratejik planlama sürecine dâhil olacak kişiler ve görevleri.



***MEVCUT DURUM  
NEREDEYİZ ?***

- **Durum Analizi**
  - **Mevzuat Analizi, Faaliyet Alanları**
  - **Paydaş Analizi**
  - **Kurum İçi Değerlendirme**
  - **Kurum Dışı Değerlendirme**



## DURUM ANALİZİ

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

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:

- Tarihi gelişim
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
- Kuruluş içi analiz (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).

### A. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Bu aşamada kuruluşun mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespiti yapılır. Kuruluşa görev ve sorumluluklar yükleyen, kuruluşun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada kuruluşun faaliyet alanlarının belirlenmesine ve kuruluşun misyonunun oluşturulmasına katkı sağlar.

**Örnek: MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı Mevzuat Analizi**

<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Dayanak</b>	<b>Ayrılan Mali Kaynak</b>	<b>Örgüt / İnsan Kaynağı</b>	<b>Değerlendirme</b>
Bakanlığın merkez, taşra, yurt dışı teşkilatı ile bağlı ve ilgili kuruluşlarının her türlü faaliyet ve işlemleriyle ilgili olarak denetim, inceleme ve soruşturma işlerini yürütmek, Bakanlığın gözetim ve denetimine tabi diğer okul ve kurumlarda teftiş ve denetlemlerde bulunmak.	* 3046 sayılı Kanunun 23.md., * 3797 sayılı Kanunun 27.md., *Teftiş Kurulu Tüzüğü'nün 5.md., *Yönetmeliği'nin 7.md.	Yetersiz	Yetersiz	Güçlendirilmeli
Bakanlığın amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek, mevzuata, plan ve programa uygun çalışmasını sağlamak amacıyla inceleme, ön inceleme ve araştırmalarda bulunarak gerekli önerileri hazırlamak ve Bakana sunmak.	“ “ “	Yetersiz	Yetersiz	Güçlendirilmeli
Özel kanunlarla verilen, mevzuatla yer alan diğer görevler ile Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.	“ “ “	Yeterli	Yeterli	Aynı kalmalı

## B. Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Kurumun ürettiği temel hizmetler belirlenerek bu hizmetler belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılır.

---

### **Örnek: MEB Özel Öğretim Kurumları Gen. M. Ürün/Hizmet Grupları**

---

Kurum Açma  
Kurum Kapatma  
Öğrenci İşleri  
Denetim Hizmetleri  
Kurumsal İşbirliği (Ulusal/Uluslar arası)  
Kontenjan Artırma/Azaltma İşleri  
Mevzuat Geliştirme  
Program Geliştirme  
Personel İşleri  
Öğrenci/Kursiyer Ücret İşleri  
Hizmetiçi Eğitim

---

Değişim için bir plan hazırlamadan önce kurum mevcut koşullarda nerede olduğunu ve değişim için ne tür fırsatların olduğunu saptamalıdır.

### ***Şu anda neredeyiz ?***

- **Paydaş tanımı:** Kurum hizmetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen veya kurumu etkileyen kişi, grup veya kurumların tespiti,
- **Kurum içi değerlendirme:** Kurumun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek iç ortamdan kaynaklanan ve kurumun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi,
- **Kurum dışı değerlendirme:** Kurumun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçlerin tanımlanarak fırsat ve tehditlerin belirlenmesi.

### **C. Paydaşların Kimliği**

Kurum hizmetlerinden doğrudan ve dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapılmalıdır. Kurum içi paydaş kimliğini aynı kurumda çalışan birim ya da kişiler oluşturur. Kurum dışı paydaşlar ise kurumun ürün ve hizmetlerinden nihai olarak yararlanan kişileri temsil eder.

Paydaş; kurum faaliyetlerinden etkilenen veya bu faaliyetleri etkileyen kişi, grup veya kurumlardır.

- Çalışanlar
- Müşteriler/hizmetten yararlananlar
- Stratejik ortaklar
- Temel ortaklar
- Tedarikçiler

#### ***Kimlik belirlenme süreci***

Sorulacak sorular:

- Kurum hizmetlerinden ve ürünlerinden kim yararlanıyor?
- Kim en çok yararlanıyor?
- Kurum dışı paydaşlar kimler?
- Paydaşlar kurumun hizmet ve ürünlerini farklı bir kurumdan alabilir mi?
- Kurum içi paydaşlar kimler ve kurumdan neler umuyorlar?
- Kurum içi paydaşlar kimler?
- Paydaş görüşlerinin alınması için paydaşlara şu sorular yöneltilebilir;
- Kurumun hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Kurumun olumlu yönleri nelerdir?
- Kurumun geliştirilmesi gereken yönleri?
- Kurumdan beklentileriniz?

**Paydaş Analizi Örneği\***

**İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Paydaş	Lider	Çalışanlar	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
İl Müdürü	√					
Öğrenciler			√			
Veliler			√			
Öğretmenler		√				
İl Millî Eğitim Şubeler				√		
İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri				√		
Okullar				√		
Diğer Bakanlık Birimleri			o	√		
Valilik				√		
Üniversiteler			√		o	o
YURTKUR				√		
SHÇEK				√		
Ulusal Ajans					√	√
Özel Öğretim Kurumları				√		
Yerel Yönetimler					√	
STK (Vakıf, Dernek)					o	
Türk Silahlı Kuvvetleri					o	
Medya					o	
Uluslararası Kuruluşlar					o	
Federasyonlar					o	o
KOBİ'ler			o		o	
İdari Personel		√				

\* Örnekler, stratejik planlama süreci ile ilgili sadece bir fikir vermek amacıyla hazırlanmıştır. Birimler, kurumsal kapasiteleri ve içinde buldukları koşulları dikkate alarak kendi çalışmalarını yapacaklardır.

Paydaş	Lider	Çalışanlar	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Sendikalar					o	
Meslek Kuruluşları			o		o	
Sağlık Kurum ve Kuruluşları				√		
Mal ve hizmet satan ticari krlş.						o
Diğer ülkeler		o			o	
√: Tümü O: Bazıları						

<b>Temel ortak</b>	Mevzuatla belirlenmiş idari bağı olanlar
<b>Stratejik ortak</b>	Zorunlu olmayan karşılıklı yarara dayalı ilişki
<b>Müşteri</b>	Hizmetten faydalananlar
<b>Çalışan</b>	Kurum mensupları

Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir.

**İç Paydaşlar:** Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bağlı olduğu bakan, iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

**Dış Paydaşlar:** Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

**Müşteriler (Yararlanıcılar):** Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

**Paydaş listesi**

Paydaş adı	İç paydaş Dış paydaş Müşteri	Neden paydaş	Önceliği
------------	------------------------------------	--------------	----------

.....  
.....  
.....

**Örnek: MEB Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı Paydaş Analizi Tablosu**

PAYDAŞLAR	İç Paydaş	Dış Paydaş			Müşteri	Neden Paydaş	Önem Derecesi (1:önemli, 2:önemsiz)
		Temel O.	Stratejik O.	Tedarikçi			
Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı Çalışanları	x				x	<b>İç P.:</b> Kurum çalışanı olduğu için <b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için.	1
Hizmetiçi Eğitim Enstitüleri	x				x	<b>İç P.:</b> Bağlı kurum çalışanı olduğu için <b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için.	1
Merkez Birimleri		x	x	x	x	<b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için. <b>Temel O.:</b> İşbirliği yapıldığından. <b>Stratejik O.:</b> Amaçlara yönelik ortaklık yaptığımızdan. <b>Tedarikçi:</b> Hizmet sunumunda gerekli olan araç, gereç vb. malzemeyi sağladıkları için	1

PAYDAŞLAR	İç Paydaş	Dış Paydaş			Müşteri	Neden Paydaş	Önem Derecesi (1:önemli, 2:önemsiz)
		Temel O.	Stratejik O.	Tedarikçi			
Valilikler (İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri)		x	x	x	x	<b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için. <b>Temel O.:</b> İşbirliği yapıldığından. <b>Stratejik:</b> Amaçlara yönelik ortaklık yaptığımızdan. <b>Tedarikçi:</b> Hizmet sunumunda gerekli olan araç, gereç vb. malzemeyi sağladıkları için	1
Öğretmenler					x	<b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için.	1
Okul / kurum yöneticileri			x		x	<b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için. <b>Stratejik O:</b> Amaçlara yönelik ortaklık yaptığımızdan.	1
Okulların Diğer Çalışanları					x	<b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için.	1
<b>Diğer Bakanlıklar</b>							
Maliye Bakanlığı ve Saymanlıklar			x		x	<b>Stratejik O.:</b> Amaçlara yönelik işbirliği yaptığımızdan. <b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için.	1
<b>Bilimsel Kurum ve Kuruluşlar</b>							
Üniversiteler/Fakülteler			x	x		<b>Stratejik O.:</b> Amaçlara yönelik ortaklık yaptığımızdan. <b>Tedarikçi:</b> Hizmet sunumunda gerekli olan kaynakları sağladıkları için	1

PAYDAŞLAR	İç Paydaş	Dış Paydaş			Müşteri	Neden Paydaş	Önem Derecesi (1:önemli, 2:önemsiz)
		Temel O.	Stratejik O.	Tedarikçi			
TUBİTAK			x	x		<b>Stratejik O.:</b> Amaçlara yönelik ortaklık yaptığımızdan. <b>Tedarikçi:</b> Hizmet sunumunda gerekli olan kaynakları sağladıkları için	2
<b>Kamu Kurum ve Kuruluşlar</b>							
Devlet Planlama Teşkilatı			x			<b>Stratejik O.:</b> Amaçlara yönelik ortaklık yaptığımızdan.	1
Devlet Malzeme Ofisi				x		<b>Tedarikçi:</b> Hizmet sunumunda gerekli olan araç, gereç vb. malzemeyi sağladıkları için	2
Ulusal Ajans			x			<b>Stratejik O.:</b> Amaçlara yönelik ortaklık yaptığımızdan.	2
<b>Özel Kurum ve Kuruluşlar</b>							
Dersaneler					x	<b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için.	2
Özel Okullar					x	<b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için.	2
<b>Askeri Kurumlar</b>							
Askeri Okullar					x	<b>Müşteri:</b> Hizmetlerimizden yararlandıkları için.	2
<b>Sivil Toplum Örgütleri</b>							

PAYDAŞLAR	İç Paydaş	Dış Paydaş			Müşteri	Neden Paydaş	Önem Derecesi (1:önemli, 2:önemsiz)
		Temel O.	Stratejik O.	Tedarikçi			
Medya			x			<b>Stratejik O.:</b> Amaçlara yönelik ortaklık yaptığımızdan.	2
<b>Yurt Dışı Teşkilatı</b>							
Eğitim Müşavirliği/Ataşeliği		x	x			<b>Temel O.:</b> Kanunla bağlı olduğumuzdan. <b>Stratejik O.:</b> Amaçlara yönelik ortaklık yaptığımızdan.	2
<b>Uluslararası Kuruluşlar</b>							
Avrupa Birliği			x	x		<b>Stratejik O.:</b> Amaçlara yönelik ortaklık yaptığımızdan. <b>Tedarikçi:</b> Hizmet sunumunda gerekli olan kaynakları sağladıkları için.	2

Müşteri olarak belirlenen paydaşlara yönelik olarak kurumun hangi hizmetleri sunduğu belirlenir. Bu belirlenirken müşteri/hizmet matrisinden yararlanılabilir.

#### **Müşteri/hizmet matrisi**

Hizmet/ürün						
Müşteri (Yararlananlar)						

.....

.....

.....

.....

**Örnek: MEB Kız Teknik Öğretim Gen. Müdürlüğü Müşteri/Hizmet Matrisi**

Ürün / Hizmet	Müşteri						
	Kız Teknik Öğretim Okulları	Okul Yöneticileri	Öğretmenler/ Eğiticiler/ Usta Öğreticiler	Veliler	Öğrenciler	Mezunlar/ Yetişkinler	Sanayi ve Hizmet Sektörü ile İlgili Kurulus.
Örgün ve yaygın mesleki ve teknik eğitim kurumlarında eğitim, öğretim ve yönetim hizmetleri planlama	√	√	√	√	√	o	o
Rehberlik ve danışmanlık	√			√	√		
Araştırma, geliştirme	√		√		√	o	
Mevzuat hazırlama/destek verme		√	o				o
Okul, bölüm açma, kapama	√			√	√	o	
Okul yatırım programlarının planlanması	√						
Eğitim araç ve gereçlerinin hazırlanması, çoğaltılması ve dağıtımı	√						
Bütçe yapma ödenek dağıtımı	√						
Hizmet içi eğitim		√	√				
Bilgi ve beceri yarışmalarının organizasyonu	√						
√: Tümü O: Bazıları							

**Örnek: İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Müşteri	Ürün/Hizmet									
	Eğitim-Öğretim (Örgün-Yaygın)	Yatılılık-Bursluluk	Nitelikli işgücü	AR-GE, Projeler, Danışmanlık	Mevzuat- Program Geliştirme	Altyapı, Donatım Yatırım	Yayın	Rehberlik, Kurs, Sosyal etkinlikler	Mezunlar (Öğrenci)	Ölçme-Değerlendirme
Öğrenciler	√	o			√	√	√	√		
Veliler								√		
Üniversiteler			o	o					√	
Medya			o	o						
Uluslar arası kuruluşlar				o			o			
KOBİ'ler			o	o						
Meslek Kuruluşları										
Diğer ülkeler				o					o	
Sağlık kuruluşları			o							
Diğer Bakanlık Birimleri										o
Özel sektör			√	o				o		
√: Tümü O: Bazıları										

### **C. Kurum İçi ve Dışı Değerlendirme**

Kurum içi ve dışı değerlendirmede kullanılacak temel yöntemlerden birisi **GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler)** analizidir. Genel anlamda GZFT, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder.

#### **Kurum içi değerlendirme: Güçlü ve Zayıf Yönler**

- Kurumun teşkilat yapısı-şeması-birimleri,
- Kurum personelinin sayısı, dağılımı ve eğitim düzeyi,
- Kurumun iletişim ve karar alma süreçleri ile değerleri,
- Kurumun teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi,
- Kurumun mali kaynakları, bütçe büyüklüğü, araç, bina envanteri ve diğer varlıkları,
- Kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenecektir.

#### **Kurum dışı değerlendirme: Fırsatlar ve Olası Sorunlar**

- Ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik etkenler,
- Kurumun faaliyet alanları ile ulusal Kalkınma Planı, diğer plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar arasındaki uyum,
- Kurumun karşılaşılabileceği fırsatlar ve tehditler belirlenecektir.

### **GZFT (SWOT) Analizi Örneği\***

#### **MEB Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı(PKM)**

<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mevcut personel proje planlama, uygulama, koordinasyon ve izleme değerlendirme alanlarında deneyimine sahiptir.</li><li>- İhtiyaca cevap verecek malzeme, bina ve ekipman mevcuttur.</li><li>- MEB bünyesindeki farklı uygulayıcı birimlerin ihtiyaçlarını tespit ederek tarafsız bir şekilde projeleri koordinasyon içerisinde uygulanmasını sağlayabilmektedir.</li><li>- PKM'nin uluslar arası finans kaynaklarını, kurallarını ve önceliklerini biliyor olması, proje hazırlama tekniklerine sahip olması ve bu fonları etkin ve amaca yönelik olarak kullanabilmesi</li><li>- PKM'nin katı bir hiyerarşik yapısının olmaması</li><li>- Projeler ekibinin genç, dinamik, yeniliklere açık olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Kurum yapısının henüz yasal bir altyapıya kavuşturulmaması</li><li>-Birimlerin proje hazırlama birimleri ile PKM arasındaki yetersiz iletişim ve koordinasyon</li><li>-İzleme ve değerlendirme sisteminin etkin olmaması</li><li>- Personel sayısının yetersizliği (idari personel sayısının yetersizliği)</li><li>-Yeni Personelin oryantasyon eğitiminin verilmemesi</li><li>-MIS Sisteminin etkinleştirilmemiş olması</li><li>-Arşiv ve depolama ile veri tabanının yetersizliği</li><li>-Genel bütçeden pay ayrılmaması</li><li>-PKM nin kendisini yeterince tanıtamaması</li></ul>
<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>AB ye katılım sürecinde AB Fonlarının Türkiye'ye aktarılması</li><li>Üst Yönetimin projeler ve eylem planlarına destek vermesi</li><li>Uluslar arası kuruluşlardan kaynak edinme yolunun açık olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Birimlerin işbirliğine yatkın olmaması</li><li>AB ile Türk Mevzuatı arasındaki uyumun sağlanmaması</li><li>Bakanlık teşkilatında yapılan yapısal değişiklikler</li></ul>

\* Örnekler, stratejik planlama süreci ile ilgili sadece bir fikir vermek amacıyla hazırlanmıştır. Birimler, kurumsal kapasiteleri ve içinde buldukları koşulları dikkate alarak kendi çalışmalarını yapacaklardır.

### **MEB Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü**

<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
<p>-Eğitim-öğretim ve araştırma konularında, uluslar arası gelişmelerden öncelikli olarak bilgi edinme ve ilgili birimleri aydınlatılabilme, -Yurt dışında eğitim ve temsil hizmetleri verebilme, - Çalışanların büyük bir bölümünün eğitim kökenli, yüksek öğrenimli ve yabancı dil biliyor olması, - Yazışma, bilgi ve belgelerin elektronik ortamda İnternet aracılığı ile tüm dünyaya duyurulması, bu sayede muhatap olunan kişilerle daha kolay iletişim kurulabilmesi</p>	<p>- Dil bilen nitelikli eleman temininde sıkıntı çekilmesi, - Nitelikli personelin bir kısmının geçici görevli çalışması, - Yurtdışında yaşayan vatandaşlarımızın çocukları için Türkçe ve Türk Kültürü Dersleri, Türkçe öğrenmek isteyen yabancılar için ise Türkçe Öğretimine yönelik basılı malzeme eksikliği ve temininde güçlükler çekilmesi, - Genel Müdürlük bünyesinde Türkçe Araştırma-Geliştirme Koordinatörlüğünün olmaması,</p>
<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>
<p>- Uluslararası eğitim projelerine aktif katılım imkânının olması, - Bakanlığımızın diğer birimleri ile Dışişleri, Maliye, Kültür ve Turizm Bakanlıkları, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı ve üniversiteler ile çalışılması, - Yurt dışındaki eğitim-öğretim faaliyetlerini planlama ve uygulamanın yanı sıra, yurt dışında Türkiye'yi ve Türk Kültür varlıklarını tanıtmaya ve temsil etme, - Yabancı dil öğretmenlerine yurtdışında staj yapma imkânı sağlanması</p>	<p>- Uluslararası eğitim projelerinin tamamına katılım sağlanmaması, - Yurtdışı ile haberleşme ve materyal ulaştırmanın zamanında yapılamaması yüzünden hizmette gecikme, -Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımız ile soydaşlarımızın, mecburi öğrenim çağındaki çocuklarına yönelik uygun yeterli ders materyallerinin geliştirilmemesi sebebiyle, uygulamada birlik ve beraberliğin olmaması, Türk dilinin ve kültürünün öğretilmesinde yeterli verimin alınmaması, Bursların yetersizliği nedeniyle bazı yabancı uyruklu öğrencilerin ülkesine geri dönmesi ve bunun ülkemiz saygınlığına gölge düşürmesi</p>

## ***İl Millî Eğitim Müdürlüğü***

<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
İl nüfusunun az olması nedeniyle eğitimin kolay yönetilebilir olması.	Öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin, mesleki ve pedagojik ihtiyaçlarının giderilmesi için yapılması gereken hizmet içi eğitimlerin yetersiz olması
Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan altyapının büyük ölçüde sağlanmış olması.	Bilgi İletişim Teknolojilerinin eğitimin her alanında yaygın ve etkin kullanılmaması.
Belirlenen sorunlara yönelik olarak projelerin geliştirilmiş ve geliştiriliyor olması (sınıf anneliği vb.)	Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde, başarı ölçütü olarak yalnızca ÖSS ve OKS sınavlarından elde edilen başarıların referans alınması.
Öğretmen ve yönetici sayılarının yeterli olması	Başta mesleki rehberlik olmak üzere rehberlik faaliyetlerinin yetersiz olması. Özellikle ailelere yönelik mesleki rehberliğin sağlanmasında yetersizliklerin bulunması.
<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
Okul türlerinin öğrencilerin seçimlerine cevap verecek ölçütte çeşitlilik göstermesi.	Öğretim etkinliklerinin eğitim faaliyetlerinden öncelikli tutulması.
Okulların genel anlamda güvenlik problemlerinin bulunmaması	İlimize ayrılan eğitim ödeneğinin yetersiz oluşu.
Coğrafi yapı olarak gelişmiş illere yakın olması ve eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamasına sebebiyet verecek ölçütte sert iklim koşulları.	Yüksek işsizliğin sonucu olan ailelerin düşük ekonomik seviyelerinin eğitim öğretim faaliyetlerini olumsuz etkilemesi.

FIRSATLAR	TEHDİTLER
İlimizin az gelişmişliğinin ulusal ve uluslar arası kaynaklı projelerle giderilebilecek olması	Eğitimli nüfusun ilden göç etme eğiliminin yüksek oluşu
Yurt dışında çalışanların (ekonomik anlamda) eğitim kaynaklarına yönlendirilebilecek olması	Sivil toplum örgütlerinin kurumsal kapasitelerinin ve sayılarının yetersiz olması ve eğitim alanına duyarlı kalmaları
İlimizin zorunlu hizmet bölgesi kapsamında olması	Bölgemizdeki işletme sayısının yetersiz olması itibari ile Mesleki ve Teknik Eğitim mezunlarının istihdam alanlarının dar olması
Eğitim kurumlarının yerel yönetimlerle işbirliğinin kolay olması	Kırsal nüfusun yoğun, kentleşme oranının düşük olması
Okul-aile birlikleri yeni kurulduğu için bunun avantaja çevrilebilecek olması	Medyanın (Özellikle TV Dizileri ve Magazin programlarının) öğrenciler üzerindeki olumsuz etkilerinin bulunması



**GELECEĞE BAKIŞ**  
**NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ ?**

- **Misyon İfadesi**
- **Vizyon İfadesi**
- **Temel Değerler**
- **Amaçlar**
- **Hedefler**



## GELECEĞE BAKIŞ

Kuruluşlar, bu aşamada, **misyon** ve **vizyon**larını ifade edecek, **temel değer**lerini belirleyecek, **amaç**larını, **hedef**lerini ve **stratej**ilerini ortaya koyacaklardır.

## MİSYON İFADESİ

Fransızca **mission** olup Türkçe karşılığı **ulugörev, özgörev, amaç**, görev olarak çevrilmektedir.

Bir kimse kurum veya kuruluşun var oluş nedeni, bir kimse, kurum veya kuruluşun yapması beklenen görevi'dir. Misyon üstlenmek: özel bir görevi üstüne almak (TDK Sözlüğü).

Misyon ifadesi kurumun neyi kimin için yaptığını ifade eder. Bu anlamda misyon ifadesi ile kurumsal kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra kurumun varlık sebebi belirtilir. Misyon ifadesi yazılırken şu sorulara dikkat edilir.

- Biz kimiz?
- Ne yapıyoruz?
- Kimin için yapıyoruz?
- Neden yapıyoruz?
- Kamusal kaynaklar neden bu çaba için ayrılıyor?



**Örnek:** TÜSSİDE (Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü) Misyonu: Kurum ve kuruluşların daha etkin yönetilmesi ve sürekli gelişimi için, eğitim, danışmanlık, araştırma ve yayın hizmetlerini insan odaklı yaklaşımlarla sunmaktır.



*İyi bir misyon ifadesi;*

- Kurumun varlık sebebini ortaya koyar.
- Kurumun paydaşlarını ve yararlananlarını tanımlar.
- Paydaşların, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürün hizmet ve kaynakları ifade eder.
- Paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesine öncülük eder.

### **MEB için misyon ifadesi örneği;**

*Millî Eğitim Bakanlığının misyonu; yüksek karakterli ve nitelikli insanlar yetiştirmek; bunun için politikalar geliştirmek, eğitim ve öğretim programları hazırlamak, ilgili standartları, öğretmen niteliklerini belirlemek ve bunlarla ilgili ARGE çalışmaları yapmak, eğitim ortamını hazırlamak, eğitim-öğretim yapmak, rehberlik, denetim ve değerlendirme sistemleri oluşturmaktır.*

#### **Neden?**

Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin bekası ve milletin mutluluğu için, bireyin ve toplumun sürekli eğitimini ve gelişmesini sağlamak; kültürel değerleri geliştirerek gelecek nesillere aktarmak

#### **Ne?**

Politika geliştirme  
Eğitim-öğretim  
Rehberlik  
Denetim ve değerlendirme  
Program hazırlama  
Standartlar ve öğretmen nitelikleri belirleme

#### **Nasıl?**

Fırsat ve imkan eşitliği sağlayarak,  
Evrensel ilkeleri gözeterek,  
Hayat boyu her ortamda eğitim yaklaşımı ile,  
Çağın gerekleri ve toplumun ihtiyaçlarına uygun olarak,  
kişilerin ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda,  
Ülke genelinde eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim hizmetlerinde birlik ve beraberlik sağlayarak

#### **Kimin için?**

Milletin bütün fertleri için

## **Misyon İfadesi Örnekleri\***

*Misyonumuz, ulusun geleceğini tayin edecek kişileri şekillendirmek ulusun geleceğini şekillendirmektir. Eğitim hizmeti, çocuklarımıza dengeli ve iyi düzenlenmiş eğitim sunar, bütün potansiyellerini kullanabilmek üzere geliştirir, iyi vatandaş olarak, ailelerine, topluma ve ülkelerine karşı sorumlu biri olarak yetişir.*  
**(Singapur Eğitim Bakanlığı)**

*Bütün genç insanlarımıza mümkün olan en yüksek standartlarda, eşit erişim hakkı tanıyarak, onların eğitim ve gelişimini sağlamak.*  
**(Kuzey İrlanda Eğitim Bakanlığı)**

*Herkese eşit eğitim hakkı sağlanmasına ve eğitimde mükemmelliğin bütün toplumda gelişmesini sağlamak.*  
**(ABD Eğitim Bakanlığı)**

*Eğitimde sürekli yenileşmeyi ve gelişmeyi sağlayarak; insan merkezli eğitim anlayışıyla, tüm okul ve kurumlarımızı eğitim, bilim ve kültür merkezi yapmak.*  
**(... İl Millî Eğitim Müdürlüğü)**

---

\* Örnekler, stratejik planlama süreci ile ilgili sadece bir fikir vermek amacıyla hazırlanmıştır. Birimler, kurumsal kapasiteleri ve içinde buldukları koşulları dikkate alarak kendi çalışmalarını yapacaklardır.

## VİZYON İFADESİ

Fransızca **vision** olup Türkçe'ye **özülcü, uludüş, geniş görüşlülük, uzgörü, gösterim, geniş görüş, ileri görüş** olarak çevrilmiştir.

Görme gücü, önsezi, algılamada olağanüstü yetenek ve sezış, bir şeyin tasarlanmış ve ya görülüş tarzı, hayal gücü ile zihinde yaratılan simge, derin görme, ileriye görme (TDK).

Kurumsal vizyonun belirlenmesi sınırlı kaynak koşulları altında kurumun hizmetleri ve ürünlerine yönelik olarak gelecekte oluşacak olan talebin nasıl karşılanacağını ifade eder. Büyük vizyonlar hem üst düzey yöneticilerin hem de her kademedeki çalışanların benimseyebilmesi, dolayısıyla vizyonu içselleştirebilmeleriyle oluşturulabilir. Bu sebeple vizyon ifadesi kurumun gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımalıdır.

Kurumsal vizyon ifadesi; kurumun ideal geleceğini sembolize eder. İddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadedir.

Vizyon ifadesi geliştirilirken aşağıdaki ölçütler dikkate alınmalıdır.

- Özet ve hatırlanabilir olmalı
- Etkileyici ve iddialı olmalı
- İdeali tanıtıcı olmalı
- Kurum içi ve dışı paydaşlara uygulanabilir olmalı
- Geleceğin hizmet düzeyini tanıtmalı
- İdealist olmalı ve mevcudun ötesine geçmeli
- Devamlılığı içermelidir.

Ayrıca şu soruları yanıtlayabilmelidir:

- Uzun vadede neleri yapmak isteriz?
- Gelecekte nerede olmak isteriz?
- Kurum ne istiyor, güduları nelerdir?
- Kurum, paydaşları tarafından nasıl bilinmek isteniyor?
- Kurum ürün ve hizmetlerinden yararlananların yaşam kalitesini nasıl artırabilir?

## Vizyon İfadesi Örnekleri\*

Eğitim kültürünü öğretim yöntemleri modalarına kapılma kültüründen, başarı, profesyonellik ve sonuç alma kültürüne çevirmek.  
**(ABD Eğitim Bakanlığı)**

Tüm Avustralyalılar için öğrenme, bilim ve yenilik yollarıyla daha iyi bir gelecek.  
**(Avustralya Eğitim, Bilim ve Öğretim Bakanlığı)**

Sahip olduğu doğal ve kültürel değerleri ve kaynakları yok etmeksizin kullanarak gelişen, ortaya çıkan fırsatları, nitelikli insan kaynakları ile etkin, yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlarla değerlendiren, kendi kaderini tayin eden, barışçıl, adil, laik ve müreffeh Türkiye.  
**(2023 Türkiye Vizyonu)**

Eğitimde sürekli yenileşmeyi ve gelişmeyi sağlayarak; insan merkezli eğitim anlayışıyla, tüm okul ve kurumlarımızı eğitim, bilim ve kültür merkezi yapmak  
**(... İl Millî Eğitim Müdürlüğü vizyonu)**

Çevrenin bilim, kültür ve sanat merkezi bir okul olmak **(Okul vizyonu)**

\* Örnekler, stratejik planlama süreci ile ilgili sadece bir fikir vermek amacıyla hazırlanmıştır. Birimler, kurumsal kapasiteleri ve içinde buldukları koşulları dikkate alarak kendi çalışmalarını yapacaklardır.

## TEMEL DEĞERLER

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir; çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen değerler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır.

### **Temel değerler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:**

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

### **Değerler üç temel alana ilişkin olabilir:**

- **Kişiler:** Kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler.
- **Süreçler:** Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler.
- **Performans:** Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

### **Temel değerler için cevaplanması gereken sorular:**

- Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?
- Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?

## *MEB Temel Değerler Örneği\**

*Atatürk ilke ve inkılabları  
Laiklik  
İnançlara saygılı olma  
Demokratik anlayış  
Kültürel değerlerimizin diğer  
ulusların değerleri ile bağdaştırılması  
Öz kültüre bağlılık  
Adalet  
Üretkenlik  
Fırsat eşitliği  
Yenilikçilik*

*Akılcılık ve bilimsellik  
Beden ve ruh sağlığını koruma  
Şeffaflık  
Doğa ve çevreyi koruma  
İşbirliği  
Liyakat  
Süreklilik  
Katılımcılık  
Fedakarlık*

*Anayasamızda ifadesini bulan Atatürk ilke ve inkılablarına aykırı iş yapmayız. Hiçbir şey bu ilkelere aykırı iş yapılmasının gerekçesi olamaz.  
Ülkemizin geleceğinden sorumluyuz.  
Sağlıklı bir çalışma ortamının önemine inanırız.  
Çalışanları tanır, yeteneklerini geliştirir, fikirlerine değer veririz.  
Her işimiz önemlidir, ihmal edilemez.  
Eğitime yapılan yatırımı kutsal sayar, her türlü desteği veririz.  
İnsanları suçlamaz, süreçleri sorgularız.  
İnisiyatif kullanmaktan çekinmeyiz.*

\* Örnekler, stratejik planlama süreci ile ilgili sadece bir fikir vermek amacıyla hazırlanmıştır. Birimler, kurumsal kapasiteleri ve içinde buldukları koşulları dikkate alarak kendi çalışmalarını yapacaklardır.

## AMAÇLAR

Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi amaçlar oluşturur. Amaçlar misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahiptirler. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır. Bu tarz yüksek öncelikli sorunlar ya da konular “yap ya da bırak” tarzı bir karaktere sahiptirler.

### **Amaçlara yönelik kriterler:**

- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmeli.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

### **Amaçların oluşturulması için cevaplanması gereken sorular:**

- Kuruluş misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
- Kuruluş orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?

## HEDEFLER

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler stratejik plan sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur. Amaçlara göre daha belirgin ifade edilebilir ve zaman açısından sınırlı bir süreci kapsarlar. İyi hedefler ussal olurlar.

Hedefler belirlenirken:

- Misyon ve amaçlar gözden geçirilir,
- Arzulanan sonuçlara karar verilir,
- Sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır,
- Hesap verebilirlik ilkesine dayandırılır,
- Her amaç için performans ölçütü ve hedef saptanır,
- Her hedef için performans ölçütü belirlenir.

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta hedefin tartışılabilir olsa da başarılı olabilir olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır. Bu durum sadece program ya da faaliyetler için değil, çalışanların güdülenmesi, onuru ve güveni için de geçerlidir. Amaçlarla hedefler arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir;

<b>AMAÇLAR</b>	<b>HEDEFLER</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Kurumun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.</li><li>-Miyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.</li><li>-İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.</li><li>-Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.</li><li>-Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.</li><li>-Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.</li><li>-Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.</li><li>-Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.</li><li>-Ölçülebilir olmalıdır.</li><li>-İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır.</li><li>-Sonuca odaklanmış olmalıdır.</li><li>-Zaman çerçevesi belli olmalıdır.</li></ul>

## ***Eğitim Sistemi İle İlgili Stratejik Amaç ve Hedef Örneklere\****

**AMAÇ 1.** Okulöncesi eğitimi ülke geneline yaygınlaştırmak için altyapı, insan kaynakları ile veli, anne-baba ve toplum bilincinin oluşması konularında gerekli çalışmalar yapılacaktır.

**Hedef 1.1** Okulöncesi eğitimde okullaşma oranı %25'ten 2007 de %30'a 2008'de %40'a çıkartılacaktır.

**Hedef 1.2** Okulöncesi eğitimden faydalanamayan aileler ekonomik yönden desteklenecektir.

**AMAÇ 2.** Eğitim kurumlarımızın tümünün elektronik ortamda iletişiminin hızlı ve nitelikli bir şekilde sağlanması.

**Hedef 2.1** % 80 olan internetli kurum sayısını her yıl % 5 arttırarak 4 yıl içinde % 100 'e ulaşması.

**Hedef 2.2** e-evrak sistemi ile bakanlık dahil bütün teşkilatın evrak akışına ulaşmak.

**Hedef 2.3** Bilgisayar okuryazarlığını(bütün personel)% 100 'e çıkarmak.

**AMAÇ 3.** Vatandaşlarımızın bilinçlenmesini sağlamak.

**Hedef 3.1** Okuma yazma oranını 2007 yılının sonunda % 2 arttırmak.

**Hedef 3.2** Halk Eğitim Merkezlerinde açılan mesleğe yönelik kursların sayısını % 5 arttırmak.

**Hedef 3.3** Örgün eğitim dışında kalan vatandaşlarımızdan açık öğretim lisesine kayıt olanların sayısını % 4 arttırmak.

---

\* Örnekler, stratejik planlama süreci ile ilgili sadece bir fikir vermek amacıyla hazırlanmıştır. Birimler, kurumsal kapasiteleri ve içinde buldukları koşulları dikkate alarak kendi çalışmalarını yapacaklardır.



***GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE  
NASIL ULAŞABİLİRİZ ?***

- **Performans Göstergeleri**
- **Stratejiler**
- **Eylem Planları**
- **Maliyetlendirme - Bütçeleme**



## PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ulaşmada başarıya ulaşmanın ölçülebilmesi önemlidir. Sonuca dayalı bir performans ölçütü anlayışı stratejik planın en önemli unsurlarından biridir.

- Performansı ölçmek iyi bir yönetim faaliyeti için gereklidir.
- Ayrıca hizmetlerin kalitesini artırır.
- Çalışanların ve yöneticilerin amaç ve hedeflere ulaşmada neyin önemli olduğuna odaklanmalarını ve karşılaştırma imkânlarını artırır.
- Bütçe incelemesi ve bütçenin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.
- Kurumlara “kamu kaynaklarının niçin harcandığı “ sorusuna yanıt vermede yardımcı olur.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır.

**Girdi göstergeleri:** İşgücü, materyaller, ekipman, hedef kitle gibi faktörlerdir. Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtırlar.

**Çıktı göstergeleri:** Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri sınırlıdır, çünkü hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı konusunda ya da hizmetlerin etkinliği ve kalitesi hakkında bir bilgi vermezler.

**Verimlilik göstergeleri:** Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir. Çeşitli oranlarla ifade edilirler. Çıktı/ girdi, zaman/ çıktı, maliyet/ girdi, maliyet / sonuç gibi.

**Sonuç göstergeleri:** Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktıların, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler. Ancak yeterli bilgi vermeyebilirler. Çünkü ölçüme elverişli olmayabilirler. Yalnız çıktı ölçütleriyle karıştırılmamalıdır; sonuç göstergeleri programın etkin olup olmadığını belirler. Çıktı göstergeleri ise program başarısı hakkında kesin bir fikir vermez.

**Kalite göstergeleri:** Kalite göstergeleri ise paydaş beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını yansıtır. Kalite göstergeleri arasında güvenilir

olma, doğruluk, saygı, yeterlilik, ihtiyaçları karşılayabilme gibi ürün ya da hizmet ile ilgili ölçütler yer alır. Kalite eksikliği de ölçülebilir. Paydaş şikayetleri, düzeltme hataları gibi.

Bir hedef için herhangi bir sınıfa ait olmak üzere birden fazla performans göstergesi belirlemek mümkündür. Hedeflerin niteliği (çıktıya yönelik, verimliliğe yönelik, sonuca veya kaliteye yönelik olması) performans göstergelerinin niteliğini de etkiler.

### **Örnek : Okuma- Yazma Kursu İçin Performans Göstergeleri**

**STRATEJİK AMAC:** Okuma yazma bilmeyen nüfus oranını azaltmak.

**HEDEF :** 2004 yılı sonunda, kursun düzenlendiği bölgede okuma yazma bilmeyen erkek nüfus oranını yüzde 10'dan yüzde 8'e, kadın nüfus oranını yüzde 21'den yüzde 18'e düşürmek.

**PERFORMANS GÖSTERGELERİ :**

**Girdi:** Okuma yazma kursu için gereken öğretmen, bina ve malzeme miktarı

**Çıktı:** Kursu tamamlayan erkek ve kadın kursiyer sayısı

**Sonuçlar:**

- Kursun sonunda ilköğretim 1. kademe seviyesinde okuyup yazabilen kursiyer sayısı  
- Hedef nüfus içinde okur-yazarlıktaki yüzde artış

**Etkinlik:** Kursiyer başına maliyet

**Kalite:** Kurs içeriğini/faaliyetlerini 10 üzerinden en az 9 ile değerlendiren kursiyerlerin oranı

### **Performans göstergeleri tablosu**

Faaliyet adı	
Faaliyet yılı	

#### Gösterge Hedef ve Gerçekleşmeleri

Performans göstergesi	Türü	2010 Gerçekleşme	2011 Tahmin	2012 Hedef	2013 Hedef	2014 Hedef
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						

## Millî Eğitim Sistemi Performans Göstergeleri Örneği

Yıl :

Ölçme kriteri ve göstergeleri	Veri türü
<b>Eğitim ortamı ve eğitim girdilerine yönelik göstergeler</b>	
Okur-yazarlık oranı	Veri (cinsiyet)
Ortalama eğitim düzeyi (okul/yıl)	Veri (cinsiyet)
Okullaşma oranı	Veri (cinsiyet)
Sınav başarıları	Sınav sonuçları
Mezunların bir üst öğrenime gitme oranları	Veri
Mesleki eğitimin genel eğitime oranı	Veri
Yaygın eğitime katılanların sayısı	Veri
Mezunlara kazandırılan tutum ve nitelikler	Anket
<b>Politika-Stratejiler, Kaynak Yönetimi</b>	
Öğrenci başına harcama	Veri
Bütçeden eğitime ayrılan pay	Veri
Bütçe dışında sağlanan kaynakların payı	Veri
Özel öğretimin genel eğitim içindeki oranı	Veri
Atıl- eksik kapasite, tamamlanmamış projeler	Veri-gözlem
Öğretmen durumu (sayısı, yetkinlikleri, alanlara dağılımı, kademelere göre (okul öncesi, ilk, orta) öğretmen başına düşen öğrenci sayısı)	Veri, sınav-anket sonuçları
İkili öğretimdeki öğrenci sayısı	Veri
Derslik başına düşen öğrenci sayısı	Veri
<b>Fırsat Eşitliği ve Katılım</b>	
Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için ayrılan kaynak (öğretmen, YTL/yıl)	Veri
Maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilere sağlanan katkı (YTL/yıl, öğrenci sayısı)	Veri
Yurt-burs-yatılı hizmetlerinden talep karşılama oranı, atıl kapasite oranı	Veri
Taşınmalı eğitime ayrılan kaynak/öğrenci sayısı	Veri
<b>Eğitim Ortamı ve Okul Yönetimi</b>	
Eğitim ortamlarının standartlara uygunluğu	Veri
Paydaşların memnuniyeti (müdür, öğretmen, veli, öğrenci, sektör temsilcileri, mezunlar vb.)	Anket
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## STRATEJİLER

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Yöneticilerin, denetçilerin ve diğer kilit konumda yer alan yetkililerin arzulan hedefe nasıl başarıyla ulaşacağını belirlemeleri gerekir. Çeşitli stratejilerin uygulanması için ihtiyaç duyulan kaynakların da göz önünde tutulması gerekir.

**Kaynak Dağılımı:** Stratejilerin tamamlanması ve amaçlara ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların öncelik sırasına göre belirlenmesi ve etkin dağılımın yapılması önemlidir. Gerçekçi olmayan beklentiler yaratmamak için plan kararları finansal gerçekliğe uygun bir yapıda hazırlanmalıdır.

Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılacak yöntemlerden biri “Kritik Sorular Yöntemi”dir. Kritik sorular yöntemi ile amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunlar belirlenip bu sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir.

Ayrıca GZFT analizinde ortaya konan kuruluşun güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z), dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretiminde kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

**ZT Stratejileri :** Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.

Kurumun zayıf yönleri ve tehditler	Nasıl azaltılacak?
1 .....	1 .....
2 .....	2 .....
.....	.....

**ZF Stratejileri :** Kuruluşun zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirirken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejiler oluşturulabilir.

Kurumun zayıf yönleri	Zayıf yönler hangi fırsatlarla azaltılacak?
1 .....	1 .....
2 .....	2 .....
.....	.....

**GT Stratejileri :** Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, kuruluşun güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yöneliktir.

Kurumu bekleyen tehditler	Tehditler hangi güçlü yönlerle azaltılacak?
1 .....	1 .....
2 .....	2 .....
.....	.....

**GF Stratejileri :** Kuruluşun hem güçlü yönlerini hem de dış çevrenin sunduğu fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde faydalanmaya yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir. Söz konusu stratejiler, kuruluşun güçlü yönleri kullanılarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı mümkün kılar.

Kurumun güçlü yönleri	Güçlü yönlerle hangi fırsatlardan yararlanılacak?
1 .....	1 .....
2 .....	2 .....
.....	.....

**Stratejilerin oluşturulması için şu soruların cevaplanması gerekir:**

- Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?
- Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?

## **Eğitimle İlgili Strateji Örnekleri\***

### **İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Amaç 1-** Eğitim öğretimde akademik başarıyı artırmak

**Hedef 1.1-**Tüm okullarda sınıf mevcutları 30'un altına düşürülecektir. (Kim?/Kimler, Yaklaşık bütçe?)

**Strateji 1.1.1-** Okulların öğrenci alacakları bölgelerin tespitinde ve uygulanmasından taviz verilmeyecektir.

**Strateji 1.1.2-** Okul ve derslik ihtiyacı demografik faktörler ve öğrenci kapasitesine göre belirlenecektir.

**Strateji 1.1.3-** Hayır severlerin yapacakları yardımların ihtiyaç bölgelerine yönlendirilmesi sağlanacaktır.

**Strateji 1.1.4-** Eğitime %100 Destek Kampanyası'ndan sağlanan kaynakların artırılması sağlanacaktır.

(.... İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

**Amaç 2-** Kendine güvenen,yapıcı,yaratıcı bireyler yetiştirmek.

**Hedef 2.1-** Her okulun en az 1 spor dalında yarışmalara katılmaları sağlanacaktır.

**Strateji 2.1.1-** Küçük okulların bireysel sporlara katılmaları teşvik edilecektir.

**Strateji 2.1.2-** Okulların amatör spor kulüpleri ile işbirliği içinde olmaları sağlanacaktır.

**Strateji 2.1.3-**.....

(.... İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

\* Örnekler, stratejik planlama süreci ile ilgili sadece bir fikir vermek amacıyla hazırlanmıştır. İl millî eğitim müdürlükleri kurumsal kapasiteleri ve içinde buldukları koşulları dikkate alarak kendi çalışmalarını yapacaklardır.

## EYLEM PLANLARI

Eylem planları, stratejik plan sürecinin “istenilen yere nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur. Eylem planları, kurumun misyonu, amaçları, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklar.

Eylem planı, her aşamada kimin sorumlu olduğunu ve her aşamanın tamamlanacağı süreyi içerir. Eylem planı işlemler, prosedürler ve yöntemlerden oluşan bir süreçtir.

- Eylem planının uygulanması için sorumluların belirlenmesi
  - Eylem planının uygulanmasının her aşamasında kim görev alacak?
  - Sorumlu kim olacak?
- Eylem planının aşamalarının ayrıntılı bir şekilde hazırlanması
  - Eylem planının tamamlanmasından sorumlu olan birey ya da gruplar, eylem planının tamamen bitirilmesini sağlamak için gerekli aşamaları belirlemelidirler.
  - Söz konusu aşamaların tamamlanmasından sorumlu olan kişiler ve olası başlangıç ve bitiş tarihleri öz bir şekilde açıklanmalıdır.
- Eylem planının tamamlanması için zaman sürecinin belirlenmesi
  - Eylem planı bir bütün olarak ne zaman tamamlanacak?
  - Eylem planından sorumlu olan kişi ya da gruplar arzulananda zamanda planın tamamlanacağını düşünüyorlar mı?
  - Bir bütün olarak eylem planı için öngörülen zaman süreci, aşamalar için belirlenen bireysel zaman süreçleriyle uygunluk gösteriyor mu? Göstermiyorsa, farklılıklar nasıl giderilebilir?
- Eylem planının tamamlanması için ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenmesi
  - Eylem planının tamamlanmasından sorumlu olan kişi ya da gruplar plan için gerekli olan finansal fonları ve ihtiyaç duyulan kaynakları belirlemelidirler.
  - Eylem planının aşamaları belirlenirken, eylem planı için düşünülen zaman süreci belirlenmeden önce, ara zaman dilimin de oluşturulması gerekir.

Her amacın, hedefin ve aşamanın belirtilmesini sağlamak için numaralandırma ya da harflendirme sisteminden yararlanılması önerilmektedir. Stratejik planın oluşturulmasındaki yöntem; numaralandırma sistemidir. Örneğin :

- Amaçlar 1,2,3,4, v.b, şekilde numaralandırılır.
- Hedefler, her zaman amaca karşılık gelecek şekilde numaralandırılmalıdır. 1.1. gibi. 1.1; birinci hedefin birinci amacın altında yer aldığını ifade eder.
- Aşamalar, hangi amaç ve hedefin altında yer alıyorsa onu yansıtacak şekilde numaralandırılmalıdır. 1.1.2; birinci hedefin, birinci amacın altındaki 2. aşamayı ifade etmektedir.
- Kurum planda yer alan öğelerin önceliğine karar vermezse, numaralandırma sistemi amaçların veya hedeflerin önemini göstermez.

### *Eylem Planı Formatı Örneği\**

Amaç .....			
Hedef .....			
Strateji .....			
Eylem Aşamaları	Sorumlu Kişiler	Zaman Çizelgesi	İhtiyaç Duyulan Kaynaklar
.....			
.....			
.....			

\* Örnekler, stratejik planlama süreci ile ilgili sadece bir fikir vermek amacıyla hazırlanmıştır. İl millî eğitim müdürlükleri kurumsal kapasiteleri ve içinde buldukları koşulları dikkate alarak kendi çalışmalarını yapacaklardır.

Sıra no	STRATEJİK AMAÇLAR	STRATEJİK HEDEFLER	HEDEFLER ULAŞMADA YAPILACAK FAALİYETLER VEYA PROJELER	BÜTÇE	SORUMLU KİŞİLER / KURUMLAR	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	2007	2008
1	1. İlimizin OKS ve ÖSS de başarısını arttırmak için ölçme değerlendirme sistemi kurarak ve başarıları takip ederek, öğrencilerimizin - okullarımızın akademik başarısının yükseltilmesi	1. İlimizin OKS ve ÖSS de sürekliliği S içerisinde yer alması	1. İlimizde bir ortak sınav sisteminin kurulması (ortak sınav programı alımı, yeterli optik okuyucu, soru bankası..) 2. İlçelerin kendi kendine dışarıdan destek almadan ortak sınav yapacak seviyeye gelmesi 3. Okulları kendi kendine dışarıdan destek almadan zümreler arası adaletsizliği yok edecek şekilde ortak sınav yapacak seviyeye gelmesi (özellikle 9.sınıflar.)	İl Özel İdare bütçesi kanalıyla optik okuyucu, ortak sınav programı, soru bankası, bilgisayarlar temin edilecektir.	1. Sınav Hizmetleri Bölümü 2. Bilgi İşlem Bölümü 3. Eğitim Öğretim Bölümü	1	1	1	1	1	1			1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
2		2. İl ve ilçeler okulların türlerine ve başarı kriterlerine göre sıralamalarının her yıl takip edilmesi	1. OKS ve ÖSS için başarı kriterlerinin katılımcı bir anlayışla belirlenmesi 2. Son iki yıllık başarı sıralamalarının okul türü ve kriterler bazında belirlenerek İl Millî Eğitim Web Sitesinden yayınlanması 3. Her öğretim yılı başında her okuldan öğretmenler kurulunda akademik başarıları değerlendirilerek yeni yılda hedef koymalarının sağlanması ve takibi.	Web Sitesi yıllık hafıza alan ücreti dernek tarafından karşılanacak.	1. Eğitim Öğretim Bölümü 2. Web Master sorumlusu	1 2	1 2							3		1 2			

*İl Millî Eğitim Müdürlüğü Eylem Planı Örneği*

## MALİYETLENDİRME - BÜTÇELEME

Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Halihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir.

Her bir hedefi gerçekleştirmeye dönük faaliyet/projelerin ortaya konulması sonrasında faaliyet/projelerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılabılır. Hedeflerin maliyet tahmini toplamından her bir amacın tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamından ise stratejik planın o yılki tahmini maliyetine ulaşılabılır. Beş yıllık toplam ise planın toplam tahmini maliyetini verecektir.

### *Maliyet Tablosu*

	Planın 1. yılı	Planın 2. yılı	Planın 3. yılı	Planın 4. yılı	Planın 5. yılı
Amaç 1					
Hedef 1.1					
Hedef 1.2					
Amaç 2					
Hedef 2.1					
Hedef 2.2					
Amaç 3					
.....					
<b>TOPLAM</b>					

Birimler, Maliyet Tablosunda belirtilen toplam maliyetlerini elde edeceği kaynaklarla karşılaştırmak durumundadır. Bu karşılaştırmayı yapabilmek için yıllar itibarıyla hangi kaynaklardan hangi gelirlerin elde edileceği tahmin edilmelidir.

### ***Kaynak Tablosu***

Kaynaklar*	Planın 1. yılı	Planın 2. yılı	Planın 3. yılı	Planın 4. yılı	Planın 5. yılı
Genel Bütçe					
Özel Bütçe					
Yerel Yönetimler					
Sosyal Güvenlik Kurumları					
Bütçe Dışı Fonlar					
Döner Sermaye					
Vakıf ve Dernekler					
Dış Kaynak					
Diğer					
<b>TOPLAM</b>					

Maliyet tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların örtüşmesi gereklidir. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda aşağıdaki yöntemler izlenebilir:

- Daha düşük maliyetli stratejiler seçilebilir,
- Hedefler küçültülebilir,
- Amaç ve hedeflerin zamanlaması değiştirilebilir,
- Amaç ve hedefler önceliklendirilerek bazı amaç ve hedeflerden vazgeçilebilir.

Önceliklendirmede; Birimlerin yetki alanı dâhilinde, kalkınma planları, programlar ve varsa özel düzenlemeler başta olmak üzere politika oluşturulması sürecinde çerçeve oluşturan diğer üst belgeler de esas alınmalıdır. Ayrıca sürdürülebilirlik, etkinlik, verimlilik, etki düzeyi ve uygunluk ilkeleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

\* Kaynaklar, Bakanlık için öngörülenlerdir. Birimler elde edebilecekleri kaynakları burada gösterebilecektir.

Stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini performans programları oluşturur. Stratejik planlar ve bütçeler arasındaki ilişki performans programları aracılığı ile daha ayrıntılı olarak kurulacaktır. Stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projeler ile bunların bütçelendirilmesi performans programında yer alır. Böylelikle bütçelerin performans uygulamasını destekleyen bir yapıya sahip olması sağlanmış olacaktır. Performans programlarının hazırlanmasına ilişkin ayrıntılı bilgiler Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberinde yer almaktadır.

**BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE  
DEĞERLENDİRİRİZ ?**

- **İzleme ve Değerlendirme**
  - **Performansın İzlenmesi**
  - **Raporlama**
  - **Planın Duyurulması**



## İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Eylem planının yürütülmesinden sorumlu olan kişi ya da gruplar aynı zamanda da hedef ve amaçların yerine getirildiğini/getirilmediğini de izlemekle yükümlüdürler. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir. Gözden geçirilmelerin üçer aylık ya da aylık periyotlar halinde yapılması idealdir.

İyi bir izleme dokümanları şu öğelerden oluşmalıdır.

- Amaçlar
- Hedefler
- Performans ölçütleri
- Eylem planları
- O güne kadar yapılmış çalışmaların açıklanması ve eleştirilere yer verilmesi
- Mevcut durum hakkındaki bilgiler

Birimler ve iller kendilerine ait amaçları, hedefleri ve eylem planlarının uygulanmasının denetimi için kendi metotlarını geliştirebilirler. Dokümanın her aşamanın durumunu belirtmesi gerekmektedir. Örneğin; iptal mi edildiği, planlama aşamasında mı olduğu veya gecikme mi olduğu? (Durumu anlatan kısaltmalara da yer verilebilir). Yorumlar içinde boş bir yer ayrılmalıdır.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır.

## **A. PERFORMANSIN İZLENMESİ**

Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir.

Gerçek performansın “planlanan” performansla karşılaştırılması, stratejik plan ve planlama sürecinin periyodik bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacaktır. Yönetim, beklenen sonuçlara ulaşılmaması durumunda üçer aylık veya aylık raporların sonuçlarını kullanarak sorunları saptar ve bu bilgileri kullanarak, ihtiyaç duyuyorsa, politikalarını, prosedürleri, amaç ve hedeflerini yeniden düzenler.

## **B. RAPORLAMA**

Kurum performans bilgilerinin hangi sıklıkla toplandığı ve rapor edildiğine ilişkin bir rehberini hazırlamalıdır. Her ölçüte ilişkin verilerin yılda bir kez toplanması gerekir, fakat bazı bilgilerin daha sıklıkla hesaplanması gerekir.

Sonuçlar rapor edilirken aşağıdaki unsurlara dikkat edilmelidir.

- Gerçek sonuçlar kadar hedefler de belirtilmelidir.
- Performansın önceki düzeylerinden veya hedeflerden belirgin bir şekilde farklılaştığı durumlarda açıklamalara yer verilmelidir.
- Herkes tarafından anlaşılabilir bir rapor hazırlanmalıdır.
- Raporların okuyuculara performans düzeyinin durumu hakkında yeterli bilgi verip vermediğine bakmak gerekir.

İzleme ve değerlendirmeye ilişkin ayrıntılı bilgi, kullanılacak yöntemler ve raporlama sistemi Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberinde yer almaktadır.

İzleme, sorumluluk ve hesap verilebilirlik olmaksızın stratejik planın sadece bir belgeden ibaret olduğu unutulmamalıdır.

### C. PLANIN DUYURULMASI

Stratejik planın başarıyla uygulanması etkili bir iletişime bağlıdır. Stratejik planlar kurumların web sayfalarında yayınlanmalıdır. Kurum içinde stratejik planın tüm kurumsal düzeylere bildirilmesi gereklidir. Yöneticiler ve yetkililer planı ve kendi rollerini anlamalıdır. Plan genel olarak anlaşılmıyorsa ve kabul edilmiyorsa daha az değerli olacaktır.

Planın duyurulmasında şunlar yapılabilir:

- Yöneticilere planın tam metninin bir nüshası dağıtılabilir.
- Bütün çalışanlarla paylaşmak için planın özet bir broşür versiyonu hazırlanabilir.
- Hizmet binasının belirgin bir yerine misyon ifadesi asılabilir.
- Planın amaç ve hedefleriyle ilgili kaydedilen gelişmeleri, yetkili kurullarda, geniş katılımlı toplantılarda vb. yerlerde anlatılabilir.

Stratejik plan, konuyla ilgili olduğu düşünülen diğer bireyler ve kurumlara da bildirilmelidir. Kurumun dışında yer alan ve plana destekleri gereken kurumlara yönelik bilgi akımının da sağlanması gerekir. Büyük kurumlar bu konuda daha avantajlı olmalarına karşın küçük kurumları da içerecek şekilde şu faaliyetlerde bulunabilir:

- Kurum yayınlarında plan hakkındaki makalelere yer verilebilir.
- Kamuya ait toplantılarda plan anlatılabilir.
- Planın özet bir halini gösterişli bir broşür şeklinde hazırlayıp ilgili kişi ve kurumlara dağıtılabilirler.



**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI**

➤ **Çalışma Programı ve Zaman Planı**



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞMA PROGRAMI VE ZAMAN PLANI

#### Çalışma Programı

Millî Eğitim Bakanlığı stratejik planlama süreci içerisinde yer alacak çalışma programı kapsamında yer verilen iş ve işlemler ile bu işlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olacak birimler aşağıdaki çizelgede açıklanmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları Kapsamında Gerçekleştirilmesi Öngörülen İş ve İşlemler, Sorumlu Birimler:

Gerçekleştirilecek İş ve İşlemler	Sorumlu Birimler
1) MEB Stratejik Planı Hazırlama Kılavuzu'nun hazırlanması	MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı
2) Eğitim - danışmanlık hizmeti, uzman, yayın, araç ve gereç ile bütçenin sağlanması	Merkezde SGB* İllerde Valilikler
3) Belirlenen eğitim ihtiyaçları doğrultusunda Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ilgili personeline stratejik planın hazırlanması, yürütülme düzenine ilişkin bilgi verilmesi	Merkezde SGB İllerde Valilikler
4) Durum analizi çalışmalarının yapılması	Merkez ve taşra teşkilatı Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Grupları
5) Taşra teşkilatında stratejik planlama İl koordinatörlerinin belirlenmesi ve eğitim verilmesi	Strateji Geliştirme Başkanlığı

\* Strateji Geliştirme Başkanlığı

Gerçekleştirilecek İş ve İşlemler	Sorumlu Birimler
6) İlgili personelin bilgilendirilmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi	Danışman ve İl Formatörleri
7) Eğitimle ilgili toplumsal kesimlerin (sendika, dernek, vakıf), kurum ve kuruluşların görüş, beklenti ve önerilerin alınması	Merkez ve taşra teşkilatı Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Grupları
8) MEB için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi amacıyla kullanılacak ölçütlerin geliştirilmesi; teknik ve yöntemlerin belirlenmesi, toplantıların düzenlenmesi	Merkez ve taşra teşkilatı Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Grupları
9) MEB merkez ve taşra teşkilat birimlerinin misyon, vizyon, ilkeler ve stratejik amaçlara ilişkin önerilerinin alınması	Merkez ve taşra teşkilatı Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Grupları
10) Önerilen misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin oluşturulması	Merkez ve taşra teşkilatı Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Grupları
11) Benimsenen misyon ve vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin onaylanması ve açıklanması	MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı
12) Bakanlık Merkez ve taşra teşkilatında, ilgili kurum kuruluş ve toplumsal kesimlerce, Bakanlığın misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirilen proje ve etkinlik önerilerinin alınması	Merkez ve taşra teşkilatı Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Grupları
13) Proje ve etkinliklere ilişkin performans göstergeleri önerileri geliştirilmesi ve değerlendirilmesi	Merkez ve taşra teşkilatı Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Grupları
14) Stratejik Plan Taslağı'nın Hazırlanması	Merkez ve taşra teşkilatı Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Grupları

Gerçekleştirilecek İş ve İşlemler	Sorumlu Birimler
15) MEB'in diğer ülkelerle ve kuruluşlarla yapılan protokoller, projeler gibi Merkezde yürütülen çalışmalarla MEB Stratejik Planı'nın uyumlulaştırılması	MEB Stratejik Planlama Üst Kurulu MEB Stratejik Planlama Ekibi
16) Değerlendirme ve uyarılar doğrultusunda son şekli verilen Stratejik Plan Taslağı'nın onaylanması	MEB Stratejik Planlama Üst Kurulu İllerde Valilikler
17) Stratejik Plan Uygulama ve İzleme Süreci Yönetim Sistemi ve Performans Yönetim Sistemi önerilerinin geliştirilmesi	MEB Stratejik Planlama Ekibi
18) Stratejik Plan Uygulama ve İzleme Süreci Yönetim Sistemi ve Performans Yönetim Sistemi önerilerinin incelenmesi, düzenlenmesi	MEB Stratejik Planlama Ekibi
19) MEB Stratejik Plan Taslağı'nın değerlendirilmesi için DPT Müsteşarlığına sunulması	MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı
20) MEB Stratejik Planı'nın TBMM, Maliye Bakanlığı, Sayıştay ve DPT'ye gönderilmesi, merkez ve taşra teşkilatına duyurulması, kamuoyuna açıklanması, Bakanlığın web sayfasında yayınlanması	MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı
21) MEB'de stratejik plan hazırlama sürecinde edinilen deneyimlerin ve karşılaşılan sorunların bir rapor halinde, DPT Müsteşarlığına sunulması	MEB Stratejik Planlama Ekibi

İl millî eğitim müdürlükleri Bakanlığın iş takvimi ile uyumlu olarak hazırlayacakları iş planına göre çalışmalarını sürdürecektir.

## **Zaman Planı**

MEB Stratejik Planı'nın hazırlanması kapsamındaki teknik çalışmaların üç aşamalı olarak yürütülmesi öngörülmüştür:

### **1.Aşama: Hazırlık Dönemi ve Programı** *Eylül 2006 - Aralık 2006*

- Stratejik Planlama Üst Kurulunun oluşturulması
- Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulması
- Eğitimlerin verilmesi
- Hazırlık Programının oluşturulması

### **2. Aşama: Stratejik Planın Hazırlanması** *Ocak 2007 - Aralık 2009*

#### Durum Analizi

- Kurum içi analiz
- Çevre analizi
- Hedef kitle ve ilgili taraflar analizi
- SWOT analizi
- Durum analizinin gerektirebileceği diğer teknik ve analizler

#### Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması

- Misyon, vizyon ve ilkelerin belirlenmesi
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi
- Çalışma çıktılarının Stratejik Planlama Üst Kurulu'na sunulması

#### Stratejik Planın Tamamlanması

- Yol haritasının çizilmesi
- Ayrıntılı faaliyetlerin ve projelerin belirlenmesi
- Performans kıstas ve göstergelerinin belirlenmesi
- İzleme yönteminin belirlenmesi,
- Değerlendirme ve performans ölçüm yönteminin belirlenmesi
- Kurumsal performans yönetim sisteminin kurulması

- MEB Stratejik Planı'nın TBMM, Maliye Bakanlığı, Sayıştay ve DPT'ye gönderilmesi, merkez ve taşra teşkilatına duyurulması, kamuoyuna açıklanması, Bakanlığın web sayfasında yayınlanması

### **3.Aşama: Stratejik Planın Uygulanması ve Değerlendirilmesi**

*Ocak 2010- Aralık 2014*

- İzleme Değerlendirme Ekibi'nin kurulması
- Stratejik planın gözden geçirilmesi
- Performans değerlendirilmesi ve lümü
- Sonuçların sürekli izlenmesi
- Sürekliliğin sağlanması ve alınan geri bildirimler doğrultusunda değerlendirilerek gerekiyorsa güncelleştirilmesi



## KAYNAKÇA

- Devlet Planlama Teşkilatı. **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara: 2006.
- FEURER, Rainer - CHAHARBAGHI, Kazem, "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", Management Decision, Vol:32, No: 2, 1994.
- JAIN, Subhash C.; Marketing Planning & Strategy, Fourth Edition, South-Western Publishing Co., 1993.
- Millî Eğitim Bakanlığı, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Yıl: 2006, Sayı:79.
- Millî Eğitim Bakanlığı, Sürekli Kurum Geliştirme Projesi Sonuç Raporu, 2003.
- Millî Eğitim Bakanlığı, Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi, 2001.
- Stratejik Planlama ve Yönetim Semineri I, II Sonuç Raporu, 2006.
- Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi. Uludağ Üniversitesi, 2002.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü.
- Türk, Ercan. Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi. Nobel Yayınları: Ankara: 2002.
- Ünsal, N. Stratejik Planlamanın Millî Eğitim Bakanlığı'nda Uygulanabilirliği Konusunda Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara: 2006.

### Elektronik ortam

<http://www.state.az.us/ospb/handbook.cfm>

<http://bilgiekonomisi.blogspot.com/2006/12/irket-ve-kurumlar-ii-stratejik-iq.html>

[www.mebnet.net/duyurular/seminer/STRATEJIK%20PLANLAMA.pdf](http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/STRATEJIK%20PLANLAMA.pdf)



## **EKLER**

- **Örnek Çalışma Formları**
- **Örnek Seminer Programı**
- **Stratejik Yönetim Sözlüğü**
- **Yönetmelik**
- **MEB Stratejik Plan Hazırlama Zaman Çizelgesi**



**EK : 1**

**ÇALIŞMA FORMLARI\***

Bakanlık merkez teşkilatı birimlerinde ve taşrada İl millî eğitim müdürlüklerinde oluşturulmuş olan stratejik planlama ekiplerinin, stratejik planlama çalışmalarında kullanabileceği örnek çalışma formları hazırlanmıştır.

**FORM 1: Paydaş Analizi Çalışma Formu**

Paydaş	Lider	Çalışanlar	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi

\* Stratejik planlama ekipleri geliştirecekleri daha farklı ve özgün çalışma yapılarıyla daha ayrıntılı veriler toplayabilecektir.

**FORM 2: Müşteri Ürün/Hizmet Matrisi**

<b>Ürün/Hizmet</b>								
<b>Müşteri</b>								

### FORM 3: Görev Tanımı-Misyon Çalışma Formu

---

NE yapmamız gerekiyor/bekleniyor?

Bunları KİM için yapıyoruz?

Hangi yöntem, yaklaşım ve değerler ile NASIL üretiyoruz? Nasıl çalışıyoruz?

Bunları NEDEN yapıyoruz? Neden varız?

MİSYON İFADESİ : .....

.....

.....

**FORM 4: GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)  
Analizi Çalışma Formu**

<b>İÇ FAKTÖRLER</b>	
<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>

**FORM 5: GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)  
Analizi Çalışma Formu**

<b>DIŞ FAKTÖRLER</b>	
<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>

**FORM 6: Amaç - Hedef Çalışma Formu**

**AMAÇ 1:** .....

**Hedef 1.1:** .....

**Hedef 1.2:** .....

**Hedef 1.3:** .....

**AMAÇ 2:** .....

**Hedef 2.1:** .....

**Hedef 2.2:** .....

**Hedef 2.3:** .....

**AMAÇ 3:** .....

**Hedef 3.1:** .....

**Hedef 3.2:** .....

**Hedef 3.3:** .....

## EK: 2 ÖRNEK HİZMETİÇİ EĞİTİM SEMİNER PROGRAMI

İl :  
Tarih :  
Katılımcılar :

EĞİTİM PROGRAMI			
GÜN	SAAT	İŞLENECEK KONULAR	ÖĞRETİM GÖREVLİLERİ/ ADI SOYADI
		Açılış (Saygı duruşu, İstiklal Marşı)	
		-Yönetimde değişme stratejik yönetim ve stratejik planlama (Stratejik planlamanın yasal alt yapısı ve kavramsal çerçevesi)	
		-5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve yeni yönetim yaklaşımı	
		-Stratejik planlama ile ilgili temel kavramlar (Durum analizi-paydaş analizi, GZFT analizi- misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedef, strateji kavramları)	
		-Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme -Stratejik planın bütçe ile ilişkilendirilmesi- maliyetlendirme	
		-Grup Çalışmaları	

### EK: 3 STRATEJİK YÖNETİM SÖZLÜĞÜ

<b>Çevre Analizi</b>	Kurumun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kurum için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Çevre Analizinde; kurumu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir. Özellikle dünyadaki genel eğilimler, Türkiye’de kurumun faaliyet gösterdiği ortamdaki değişimler, kalkınma planları ve programlar, hükümet programları ve varsa istikrar programları ile diğer kurumların ve kesimlerin durumu ve özellikle kurumun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri dikkate alınır.
<b>Çıktı</b>	Kurum tarafından üretilen nihai ürün veya hizmetlerdir. Çıktı miktar olarak ifade edilebilir. Üretilen bilginin kendisi de çıktı olarak düşünülecektir.
<b>Durum Analizi</b>	Kurumun “neredeyiz?” sorusuna cevabıdır. Kurumun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumunun, potansiyelinin ortaya konduğu, paydaşlarının belirlendiği, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edildiği ve kurumun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirildiği bir çalışmadır.
<b>(Stratejik Plan kapsamında) Faaliyet / Proje</b>	Stratejik amaç ve hedefler kurumun neyi başaracağını, faaliyet ve projeler ise bunun nasıl başarılacağını ifade eder. Belirli bir amaca hizmet eden hedefi yakalayabilmek için gerçekleştirilmesi gereken, başlı başına bir bütünlük oluşturan yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir, çıktısı ürün veya hizmet olan işlerin tanımlanmış şeklidir.
<b>Faaliyet Alanı</b>	Stratejik planı hazırlanan kurumun çalışma alanı, yaptığı iş/verdiği hizmettir.
<b>Faaliyet Raporu</b>	Kurumların stratejik plan ve performans programları uyarınca yürüttükleri faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerini kullanarak öngörülen performans hedefi ile gerçekleşme değerlerini kıyaslayıp meydana gelen

	sapmaların nedenlerini açıklayan, idare hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren rapordur.
<b>Girdi</b>	Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali, fiziksel ve bilgi kaynaklarıdır.
<b>Hazırlık Programı</b>	<p>Stratejik planlama çalışmalarının,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumun mevcut durumu gözetilerek zaman planlamasının yapılmasını,</li> <li>• Bu süreçte izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesini,</li> <li>• Planlama çalışmalarına dâhil olacak kişilerin ve görevlerinin tanımlanmasını,</li> <li>• Çalışmalar sırasında ihtiyaç duyulacak eğitim, danışmanlık, beşeri ve teknik kaynak ihtiyaçlarının tespit edilmesini,</li> <li>• Çalışmalar süresince hangi araştırmalara ve verilere gereksinim duyulacağını ve bunların kimler tarafından sağlanacağına karar verilmesini içeren ve planlama çalışmalarına başlanmadan hazırlanan programdır.</li> </ul> <p>Kısaca stratejik planlama çalışmalarının planlanmasıdır.</p>
<b>Hesap verme sorumluluğu</b>	Her türlü kaynağın elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanların, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumlu olması ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermesidir.
<b>Mali saydamlık</b>	Her türlü kaynağın elde edilmesi ve kullanılması ve sonuçlarına ilişkin bilgilerin doğru ve zamanında paydaşlara duyurulmasıdır.
<b>Misyon</b>	Kurumun varlık sebebidir; kurumun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Kurumun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır, kısa, açık, çarpıcı ve net olmalıdır.

<b>Müşteri</b>	Kurumun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır (Yararlanıcılar).
<b>Paydaş</b>	Kurumun kaynakları veya çıktıları üzerinde hak iddia eden ya da kurumun çıktılarından, ürün ve hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen veya kurumu etkileyen kişi, grup ve kurumlardır.
<b>Performans bilgi sistemi</b>	Kurumsal süreç, ekip ve kişilerin performansını ölçmek için veri/bilginin düzenli olarak toplanması, bilgi üretilmesi, analiz edilmesi, raporlanması ve karar sürecinde kullanılmasına yönelik süreç temelli olarak kurulan sistemdir.
<b>Performans bilgisi</b>	Performansa ilişkin karar alma süreçlerinde kullanılmak üzere toplanan nitel ve nicel her türlü bilgidir.
<b>Performans değerlendirme si</b>	Kurumların belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir.
<b>Performans denetimi</b>	Kurumların hesap verme sorumluluğu kapsamında faaliyet, çıktı ve sonuçlarının, performans hedef ve gerçekleştirmelerinin, performans bilgi, izleme ve kontrol sistemlerinin incelenip değerlendirilmesi suretiyle kaynak kullanımının etkinliğinin, ekonomikliğin ve verimliliğinin objektif ve sistematik olarak denetlenmesidir.
<b>Performans Göstergesi</b>	Kamu idarelerinin stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçları yani stratejik planın başarısını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve performans denetimine temel oluşturan araçlardır. Stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergesi gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen

	<p>stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasında kullanılır.</p> <p>Sonuç olarak kamu idarelerinin yürüttükleri çalışmaların her boyutunu (girdi, süreç, çıktı, sonuç) ölçmek ve değerlendirmek için oluşturulan performans göstergeleri kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını ölçmeye yardımcı olur.</p> <p>Niceliksel (iş yükü, üretim, işlem sayısı, kayıt sayısı, kullanılma oranı, tüketim, sıklık vb), Niteliksel (zamanındalık, servis dışı kalma, hata oranları, cevap verme aralıkları vb), Verimlilik (göreceli işlem maliyetleri gibi), veya Finansal (tahsilât, vb. oranları) olabilir.</p> <p>Kurumsal hedeflere ulaşmada performansı izlemek (başarı/başarısızlık durumlarını saptayarak performansı iyileştirmek), karar vericilerin politika belirleme sürecini iyileştirmek, bütçe (sınırlı kaynakları nerede kullanalım?), yasal zorunluluklar, işin değerini paydaşlara ve müşterilere iletmek, sonuçları raporlayarak güveni arttırmak ve çalışanlara erişilmek istenen sonuçların açıklanabilmesi amacıyla kullanılır.</p>
<b>Performans Hedefi</b>	<p>Kurumun, stratejik amaçları çerçevesinde, stratejik hedeflerine ulaşmak için yıllar itibariyle yakalamayı öngördükleri performans seviyelerini gösteren belirgin (anlaşılır), ölçülebilir, çıktı-sonuç odaklı tatminkâr (belirlenen hedefe, uluslar arası standartlara göre, diğer kurumlara göre vb.) performans düzeyleridir.</p>
<b>Performans Ölçüsü</b>	<p>Her bir performans kriterinin (göstergesinin) miktar, zaman, kalite veya maliyet açısından nasıl (hangi ölçüler kullanılarak) ölçüleceğinin (ölçme yöntemi, ölçme birimi, kimlerin ölçeceği vb.. belirtilerek) tanımlanmasıdır.</p>

<b>Performans Programı</b>	Bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını ve performans ölçümü yaparak ulaşılmaması istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan (performans hedef ve göstergelerini içeren), idare bütçesi ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına esas teşkil eden programdır.
<b>Sonuç</b>	İdarenin sağladığı hizmet veya ürünler dolayısıyla bireylerin veya toplumun durumunda meydana gelen değişimdir. Bir nevi yapılan işlerin etkinliğinin ve etkisinin sorgulanmasıdır. Sonucun elde edilmesi, amaca ulaşıldığının göstergesidir.
<b>Strateji</b>	Belirli bir zaman diliminde kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen duruma dönüşümünü sağlayabilmek için belirlenen amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar bütünüdür.
<b>Stratejik Amaç</b>	Bir kuruluşun belirli bir süre itibarıyla misyonunu nasıl yerine getireceğini ve vizyonuna nasıl ulaşacağını ifade eden, sonuca yönelmiş orta ve uzun vadeli amaçlardır. Belirli bir zaman diliminde kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen duruma dönüşümünü sağlayabilecek kavramsal sonuçlardır. Stratejik planın, genel çerçevesini amaçlar oluşturur ve kurumun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunur. Stratejik amaçlar, kurum için açık bir yön belirlemeli, hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici, iddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
<b>Stratejik Hedef</b>	Stratejik amaçların yerine getirilebilmesi için neler yapılması gerektiğinin formüle edilmiş halidir. Bir başka deyişle stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik, ulaşılmaması öngörülen çıktılara dönük, spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

<b>Stratejik Plan</b>	<p>Kurumun politika öncelikleri, ilgili mevzuat ve benimsediği temel ilkeler çerçevesinde mevcut durumunu gözden geçirerek gelecekte öngördüğü (vizyonun gerçekleşmesi için) duruma gelebilmesi için amaçlarını, ölçülebilir hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri kurumsal öncelikler ve kaynak ihtiyaçları ile birlikte ortaya koyan ve gerçekleştirmelerin (performansın) önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda izlenip ölçülebildiği (değerlendirildiği), katılımcı yöntemlerle hazırlanan planlardır. Bütçenin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.</p>
<b>Stratejik Planlama</b>	<p>Bir süreçtir. Bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Neredeyiz? Durum analizi: iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesi; değerlendirilmesi)</li><li>2. Nereye gitmek istiyoruz? Miyon (var oluş nedeni), Vizyon (ulaşılması arzu edilen gelecek), Faaliyetlere yön veren ilkeler, Stratejik Amaçlar (ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar) ve Hedefler (amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar)</li><li>3. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetler</li><li>4. Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? İzleme (yönetmel bilgilerin derlenmesi; plan</li></ol>

	<p>uygulamasının raporlanması) ve Değerlendirme (alınan sonuçların misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi; buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesi)</p> <p>Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.</p>
<b>Stratejik Yönetim</b>	Kurumun dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve örgütsel yönün belirlenmesiyle buraya ulaşmak için yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.
<b>SWOT Analizi</b>	Kurumun geleceğe dönük stratejiler geliştirmesini ve performansını etkileyecek olan, kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir.
<b>Temel Değerler</b>	Kurumun temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder. Kurumun vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. Kurumun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.
<b>Ürün / Hizmet</b>	Kurumun içinde bulunduğu sektör itibarıyla yararlanıcılara yönelik geliştirdiği ürün veya hizmetlerdir.
<b>Vizyon</b>	Kurumun ideal geleceğini sembolize eder, kurumun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Kurumun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik edici, diğer yandan da gerçekçi, iddialı ve ulaşılabilir bir ifadesidir.

## **EK: 4 YÖNETMELİK**

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığından:

### **KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK**

#### **BİRİNCİ BÖLÜM**

##### **Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

###### **Amaç**

**MADDE 1 –** (1) Bu Yönetmelik, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

###### **Kapsam**

**MADDE 2 –** (1) Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini ve mahallî idareleri kapsar.

(2) Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin hassasiyeti nedeniyle Millî Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığının stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir.

###### **Dayanak**

**MADDE 3 –** (1) Bu Yönetmelik 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesi hükmüne dayanılarak hazırlanmıştır.

###### **Tanımlar**

**MADDE 4 –** (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Kılavuz: Müsteşarlıkça yayımlanan, stratejik planlama kavramlarını ve stratejik planlama sürecine ilişkin usul ve esasları ortaya koyan, ihtiyaç ve gelişmelere göre güncelleştirilen belgeyi,

b) Mahallî İdare: Yetkileri belirli bir coğrafi alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye, il özel idaresi ile bunlara bağlı veya bunların kurdukları veya üye oldukları birlik ve idareleri,

c) Müsteşarlık: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığını,

ç) Strateji Geliştirme Birimleri: Strateji geliştirme başkanlıkları ve strateji geliştirme daire başkanlıkları ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlükleri,

d) Stratejik Plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,

e) Üst Yönetici: Bakanlıklarda müsteşarı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını, ifade eder.

### **Genel ilkeler**

**MADDE 5 – (1)** Stratejik planlama sürecinde;

a) Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.

b) Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.

c) Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.

ç) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Stratejik Plan Hazırlamakla Yükümlü Kamu İdareleri**

#### **Geçiş takvimi**

**MADDE 6 – (1)** Stratejik planlama çalışmalarının bu Yönetmelik kapsamındaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması ekteki aşamalı geçiş takvimi dâhilinde yürütülecektir. Kapsamdaki kamu idareleri ilk stratejik planlarını geçiş takvimine uygun olarak en geç 31/1/2009 tarihine kadar hazırlamakla yükümlüdür. Kamu idareleri hazırlık döneminde kaydettikleri gelişmeye bağlı olarak, geçiş takviminde belirtilen tarihten önce de ilk stratejik planlarını hazırlayabilir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Takvim**

#### **Stratejik planların süresi, güncelleştirilmesi ve yenilenmesi**

**MADDE 7 – (1)** Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

(2) Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir.

(3) Ayrıca;

a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,

b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı ve ilgili kamu idarelerinin,

ç) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin,

d) Doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımların vuku bulması hallerinde ilgili kamu idarelerinin, stratejik planları yenilenebilir.

(4) Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay

içinde alınır. Bu kararı takip eden altı ay içinde stratejik plan yenilenir.

(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümlerine uyulur. Güncelleştirilme durumunda ise Müsteşarlığa ve Maliye Bakanlığına bilgi verilir.

#### **Hazırlık dönemi ve programı**

**MADDE 8 – (1)** Kamu idarelerinin stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Üst yönetici tarafından bir iç genelge ile çalışmaların başlatıldığı duyurulur.

(2) Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde bir stratejik planlama ekibi kurulur. Stratejik planlama ekibi hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturur.

(3) Hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilir.

- a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları,
- b) Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,
- c) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,
- ç) Sorumlu birim ve kişiler,
- d) Eğitim ihtiyacı,
- e) Gerek duyulması hâlinde danışmanlık hizmeti ihtiyacı,
- f) Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşerî ve teknik kaynak ihtiyacı.

(4) İdareler, hazırlık programını oluştururken, geçiş takviminde buldukları yeri, beşerî kaynaklarını, organizasyon yapısını, teknik donanımlarını, idare ölçeğini ve benzeri hususları dikkate alır.

(5) Kamu idareleri stratejik planlarını hazırlamaya başlamadan önce hazırlık programında yer alan tüm hususları gerçekleştirmek zorundadır.

#### **Stratejik planların hazırlanması**

**MADDE 9 – (1)** Hazırlık dönemini tamamlayan kamu idareleri, stratejik planlarını, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa, bu Yönetmeliğe, Kılavuza ve Müsteşarlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlere uygun olarak hazırlar.

#### **Bakanların sorumluluğu**

**MADDE 10 – (1)** Bakanlar, bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı ve ilgili kamu idarelerinin stratejik planlarının kalkınma planlarına ve programlara uygun olarak hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına; mahallî idareler için İçişleri Bakanına aittir.

#### **Üst yöneticilerin sorumluluğu**

**MADDE 11 – (1)** Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanmasından ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Stratejik Planların Kalkınma Planı ve Programlarla İlişkilendirilmesi Plan ve programlarla ilişki**

**MADDE 12 – (1)** Kamu idarelerinin stratejik planları, kalkınma planı, orta vadeli

program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlanır.

(2) Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli malî planda belirlenen teklif tavanlarını dikkate alarak yıllar itibarıyla amaç ve hedefler bazında kaynak dağılım tahmininde bulunur.

#### **Planın değerlendirilmesi**

**MADDE 13** – (1) Mahallî idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planlarını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın ocak ayında Müsteşarlığa gönderir.

(2) Müsteşarlık, stratejik planları;

a) Kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk,

b) Bu Yönetmelikte, Kılavuzda ve stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluk,

c) Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılık,

ç) Diğer idarelerin stratejik planları ile uyum ve tutarlılık, hususları açısından inceler.

(3) İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye üç ay içinde gönderilir.

#### **Stratejik planlara son şeklinin verilmesi**

**MADDE 14** – (1) Müsteşarlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi hâlinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hâle getirir.

#### **Stratejik planların sunulması**

**MADDE 15** – (1) Stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarında Bakanın, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Maliye Bakanlığına ve Müsteşarlığa gönderilir.

(2) Stratejik planların birer nüshası, Türkiye Büyük Millet Meclisine ve Sayıştaya da gönderilir.

(3) Mahallî idareler ilgili meclis tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını İçişleri Bakanlığına ve Müsteşarlığa gönderir.

(4) Stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve kamu idarelerinin internet sitelerinde yayınlanır.

#### **Performans programı**

**MADDE 16** – (1) Performans programları, stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturur. Kamu idareleri performans programlarını stratejik planlarına uygun olarak Maliye Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde hazırlar.

(2) Bütçeler performans programına uygun olarak hazırlanır.

(3) Performans programları Maliye Bakanlığınca ve Müsteşarlığa gönderilir.

### **Performans göstergeleri**

**MADDE 17 – (1)** Performans göstergeleri stratejik planlarda yer alır. Performans göstergelerinin tespitine ve değerlendirilmesine ilişkin usul ve esaslar Müsteşarlık ile Maliye Bakanlığı tarafından birlikte belirlenir. Kamu idareleri, performans göstergelerini bu usul ve esaslar çerçevesinde oluşturur.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM** **Çeşitli ve Son Hükümler**

### **Tebliğler**

**MADDE 18 – (1)** Bu Yönetmelikte düzenlenen hususlarla ilgili olarak gerektiğinde tebliğler çıkarmaya Müsteşarlık yetkilidir.

### **İlk hazırlık programı**

**GEÇİCİ MADDE 1 – (1)** Hazırlık programı, mahallî idareler ile Ek-1'deki geçiş takviminde I. Grupta yer alan idareler hariç olmak üzere, ilk stratejik planlar için bu Yönetmeliğin yayımını takip eden altı ay içinde bilgi için Müsteşarlığa gönderilir ve uygulamaya konulur.

### **Geçiş takvimi**

**GEÇİCİ MADDE 2 – (1)** İlk stratejik planların değerlendirilmek üzere Müsteşarlığa gönderileceği tarih ve kapsayacağı dönem için Ek-1'deki geçiş takviminde belirtilen tarihler geçerlidir.

### **Yürürlük**

**MADDE 19 – (1)** Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

### **Yürütme**

**MADDE 20 – (1)** Bu Yönetmelik hükümlerini Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan yürütür.

Ek-1

## **KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA** **GEÇİŞ TAKVİMİ**

### **I. Grup**

	<b>İlk Stratejik Planın Değerlendirilmek Üzere Müsteşarlığa Gönderileceği Son Tarih</b>	<b>İlk Stratejik Planın Kapsayacağı Dönem</b>
1- Türkiye İstatistik Kurumu	31.12.2006	2007 – 2011
2- Karayolları Genel Müdürlüğü	31.12.2006	2006 – 2010
3- Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü	31.12.2006	2007 – 2011
4- İstanbul Teknik Üniversitesi	31.12.2006	2006 – 2008
5- Orta Doğu Teknik Üniversitesi	31.12.2006	2005 – 2010

6-	Hacettepe Üniversitesi	31.12.2006	2007 – 2011
7-	Boğaziçi Üniversitesi	31.12.2006	2004 – 2008
8-	Akdeniz Üniversitesi	31.12.2006	2007 – 2012
9-	Dokuz Eylül Üniversitesi	31.12.2006	2006 – 2010
10-	Yıldız Teknik Üniversitesi	31.12.2006	2006 – 2008
11-	Balıkesir Üniversitesi	31.12.2006	2006 – 2010
12-	Süleyman Demirel Üniversitesi	31.12.2006	2006 – 2010
13-	Savunma Sanayi Müsteşarlığı	31.12.2006	2007 – 2011
14-	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü	31.12.2006	2007 – 2011
15-	Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü	31.12.2006	2005 – 2009
16-	Milli Prodüktivite Merkezi	31.12.2006	2006 – 2010
17-	Türk Patent Enstitüsü	31.12.2006	2007 – 2011

## II. Grup

	İlk Stratejik Planın Değerlendirilmek Üzere Müsteşarlığa Gönderileceği Son Tarih	İlk Stratejik Planın Kapsayacağı Dönem
1-	Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu	2008 – 2012
2-	Özürüler İdaresi Başkanlığı	2008 – 2012
3-	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü	2008 – 2012
4-	Ankara Üniversitesi	2008 – 2012
5-	Ege Üniversitesi	2008 – 2012
6-	Çukurova Üniversitesi	2008 – 2012
7-	Cumhuriyet Üniversitesi	2008 – 2012
8-	Trakya Üniversitesi	2008 – 2012
9-	Adnan Menderes Üniversitesi	2008 – 2012
10-	Celal Bayar Üniversitesi	2008 – 2012
11-	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2008 – 2012
12-	Dumlupınar Üniversitesi	2008 – 2012
13-	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	2008 – 2012
14-	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	2008 – 2012

15-	Mersin Üniversitesi	31.03.2007	2008 – 2012
16-	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi	31.03.2007	2008 – 2012
17-	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	31.03.2007	2008 – 2012
18-	Galatasaray Üniversitesi	31.03.2007	2008 – 2012
19-	Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu	31.03.2007	2008 – 2012
20-	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu	31.03.2007	2008 – 2012
21-	Türkiye Bilimler Akademisi	31.03.2007	2008 – 2012
22-	Türkiye Adalet Akademisi	31.03.2007	2008 – 2012
23-	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü	31.03.2007	2008 – 2012
24-	Türk Akreditasyon Kurumu	31.03.2007	2008 – 2012
25-	Türk Standardları Enstitüsü	31.03.2007	2008 – 2012
26-	Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü	31.03.2007	2008 – 2012
27-	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	31.03.2007	2008 – 2012
28-	İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi	31.03.2007	2008 – 2012
29-	Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı	31.03.2007	2008 – 2012
30-	GAP Bölge Kalkınma İdaresi	31.03.2007	2008 – 2012
31-	Türkiye İş Kurumu	31.03.2007	2008 – 2012

### III. Grup

	İlk Stratejik Planın Değerlendirilmek Üzere Müsteşarlığa Gönderileceği Son Tarih	İlk Stratejik Planın Kapsayacağı Dönem	
1-	Başbakanlık	31.01.2008	2009 – 2013
2-	Sayıştay	31.01.2008	2009 – 2013
3-	Maliye Bakanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
4-	Ulaştırma Bakanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
5-	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
6-	Emniyet Genel Müdürlüğü	31.01.2008	2009 – 2013

7-	Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı	31.01.2008	2009 – 2013
8-	Hazine Müsteşarlığı	31.01.2008	2009 – 2013
9-	Dış Ticaret Müsteşarlığı	31.01.2008	2009 – 2013
10-	Denizcilik Müsteşarlığı	31.01.2008	2009 – 2013
11-	Avrupa Birliği Genel Sekreterliği	31.01.2008	2009 – 2013
12-	Devlet Personel Başkanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
13-	Gelir İdaresi Başkanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
14-	Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü	31.01.2008	2009 – 2013
15-	Petrol İşleri Genel Müdürlüğü	31.01.2008	2009 – 2013
16-	Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü	31.01.2008	2009 – 2013
17-	Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü	31.01.2008	2009 – 2013
18-	Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
19-	Yükseköğretim Kurulu	31.01.2008	2009 – 2013
20-	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi	31.01.2008	2009 – 2013
21-	İstanbul Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
22-	Karadeniz Teknik Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
23-	Atatürk Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
24-	Dicle Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
25-	Anadolu Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
26-	İnönü Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
27-	Fırat Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
28-	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
29-	Selçuk Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
30-	Uludağ Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
31-	Erciyes Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
32-	Gazi Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
33-	Marmara Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
34-	Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
35-	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013

36-	Gaziantep Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
37-	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
38-	Afyon Kocatepe Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
39-	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
40-	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	31.01.2008	2009 – 2013
41-	Harran Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
42-	Kafkas Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
43-	Kırıkkale Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
44-	Kocaeli Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
45-	Muğla Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
46-	Mustafa Kemal Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
47-	Niğde Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
48-	Pamukkale Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
49-	Sakarya Üniversitesi	31.01.2008	2009 – 2013
50-	Yükseköğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu	31.01.2008	2009 – 2013
51-	Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü	31.01.2008	2009 – 2013
52-	Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü	31.01.2008	2009 – 2013
53-	Elektrik İşleri Etüd İdaresi Genel Müdürlüğü	31.01.2008	2009 – 2013
54-	Türkiye Atom Enerjisi Kurumu	31.01.2008	2009 – 2013
55-	Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
56-	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
57-	Ceza ve İnfaz Kurumları ile Tutukevleri İş Yurtları Kurumu	31.01.2008	2009 – 2013
58-	T.C. Emekli Sandığı	31.01.2008	2009 – 2013
59-	Sosyal Sigortalar Kurumu	31.01.2008	2009 – 2013
60-	Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu	31.01.2008	2009 – 2013

#### IV. Grup

		<b>İlk Stratejik Planın Değerlendirilmek Üzere Müsteşarlığa Gönderileceği Son Tarih</b>	<b>İlk Stratejik Planın Kapsayacağı Dönem</b>
1-	Türkiye Büyük Millet Meclisi	31.01.2009	2010 – 2014
2-	Cumhurbaşkanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
3-	Anayasa Mahkemesi	31.01.2009	2010 – 2014
4-	Yargıtay	31.01.2009	2010 – 2014
5-	Danıştay	31.01.2009	2010 – 2014
6-	Adalet Bakanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
7-	İçişleri Bakanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
<b>8-</b>	<b>Millî Eğitim Bakanlığı</b>	<b>31.01.2009</b>	<b>2010 – 2014</b>
9-	Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
10-	Sağlık Bakanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
11-	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
12-	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
13-	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
14-	Kültür ve Turizm Bakanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
15-	Çevre ve Orman Bakanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
16-	Diyanet İşleri Başkanlığı	31.01.2009	2010 – 2014
17-	Gümrük Müsteşarlığı	31.01.2009	2010 – 2014
18-	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	31.01.2009	2010 – 2014
19-	Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü	31.01.2009	2010 – 2014
20-	Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	31.01.2009	2010 – 2014
21-	Orman Genel Müdürlüğü	31.01.2009	2010 – 2014
22-	Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü	31.01.2009	2010 – 2014
23-	Ahi Evran Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
24-	Kastamonu Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
25-	Düzce Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
26-	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014

27-	Uşak Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
28-	Rize Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
29-	Namık Kemal Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
30-	Erzincan Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
31-	Aksaray Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
32-	Giresun Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
33-	Hitit Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
34-	Bozok Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
35-	Adıyaman Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
36-	Ordu Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
37-	Amasya Üniversitesi	31.01.2009	2010 – 2014
38-	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	31.01.2009	2010 – 2014
39-	Vakıflar Genel Müdürlüğü	31.01.2009	2010 – 2014
40-	Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü	31.01.2009	2010 – 2014

*Not: Yönetmelik, 26 Mayıs 2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır.*

**EK: 5 Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı Hazırlama Zaman Çizelgesi**

GERÇEKLEŞTİRİLECEK İŞ VE İŞLEMLER	2007												2008												2009
	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	Stratejik planlamayla ilgili mevzuatın, yayınların ve örnek çalışmaların derlenmesi ve incelenmesi, arşiv oluşturma																								
2	MEB Stratejik Planı Haz. Yönergesi Taslağı'nın hazırlanması																								
3	Bakanlığın ilgili birimlerine ve personeline MEB Stratejik Planı'nın hazırlanması kararı, yürütülme düzeni, görevlendirilen ve yetkilendirilen birimlerle üyelerine ilişkin bilgi verilmesi																								
4	İlgili personelin bilgilendirilmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi																								
5	Taşra teşkilatında stratejik planlama il koordinatörlerinin belirlenmesi ve eğitim verilmesi																								
6	MEB iç ve dış evren analizlerinin yapılması																								
7	MEB için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerilerinin önceliklendirilmesi amacıyla kullanılacak ölçütlerin geliştirilmesi; tekniklerin belirlenmesi toplantıların düzenlenmesi, bilgi toplama formlarının hazırlanması																								

GERÇEKLEŞTİRİLECEK İŞ VE İŞLEMLER	2007												2008												2009
	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
8	Eğitimle ilgili toplumsal kesimlerin (sendika, dernek, vakıf), kurum ve kuruluşların MEB birimlerinin, yetkili organlarının MEB için misyon ve vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef önerilerinin belirlenmesi																								
9	MEB için belirlenen misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin incelenmesi ve olgunlaştırılması																								
10	İncelenen ve olgunlaştırılan misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin yapılan uyarılar ve getirilen yeni öneriler doğrultusunda düzenlenmesi																								
11	MEB Stratejik Planlama Ekibi tarafından benimsenen misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin Stratejik Planlama Üst Kurulu'nun onayına sunulması																								
12	Yeniden düzenlenen misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin Makam Onayına sunulması																								
13	Onaylanarak benimsenen misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin Bakanlık merkez ve taşra teşkilatına, açıklanması, kamuoyuna duyurulması																								
14	Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında, ilgili kurum, kuruluş ve toplumsal kesimlerde, Bakanlığın misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda proje ve etkinlik önerilerinin alınması																								

GERÇEKLEŞTİRİLECEK İŞ VE İŞLEMLER		2007												2008												2009
		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
15	Proje ve etkinliklere ilişkin performans göstergeleri önerileri geliştirilmesi ve değerlendirilmesi																									
16	Taşra teşkilatında stratejik planlama çalışmalarının başlatılması																									
17	MEB Stratejik Planı Taslağı'nın Hazırlanması																									
18	MEB Stratejik Plan Taslağı'nın incelenmesi, olası eksikliklerin ve yapılması gereken değişikliklerin belirlenmesi																									
19	MEB'in diğer ülkelerle ve kuruluşlarla yapılan protokoller, projeler gibi Bakanlıkta yürütülen çalışmalarla MEB Stratejik Planı'nın uyumlaştırılması																									
20	MEB Stratejik Planı Taslağı'nın, yapılan değerlendirmeler doğrultusunda yeniden düzenlenmesi																									
21	MEB Stratejik Planı Taslağı'nın Üst Yöneticinin onayına sunulması																									
22	Stratejik Plan Uygulama ve İzleme Süreci Yönetim Sistemi ve Performans Yönetim Sistemi önerilerinin geliştirilmesi																									
23	Stratejik Plan Uygulama ve İzleme Süreci Yönetim Sistemi ve Performans Yönetim Sistemi önerilerinin incelenmesi, olgunlaştırılması																									

GERÇEKLEŞTİRİLECEK İŞ VE İŞLEMLER		2007												2008												2009
		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
24	MEB Stratejik Plan Taslağı'nın değerlendirilmesi için DPT Müsteşarlığına sunulması																									
25	MEB Stratejik Planı Taslağı'nın DPT'nin "Değerlendirme Raporu"ndaki uyarıları doğrultusunda gözden geçirilmesi																									
26	"Değerlendirme Raporu"ndaki uyarılar doğrultusunda son şekli verilen MEB Stratejik Planı Taslağı'nın Makam Onayına sunulması																									
27	MEB Stratejik Planı'nın TBMM, Maliye Bakanlığı, Sayıştay ve DPT'ye gönderilmesi, merkez ve taşra teşkilatına duyurulması, kamuoyuna açıklanması ve Bakanlığın web sayfasında yayınlanması																									
28	MEB'de stratejik plan hazırlama sürecinde edinilen deneyimlerin ve karşılaşılan sorunların bir rapor halinde, DPT Müsteşarlığına sunulması																									