

# MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK PLANLAMA KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ

Ercan TÜRK\*

Nezir ÜNSAL\*\*

## Özet

Bu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığı(MEB) üst düzey yöneticilerinin stratejik planlama konusundaki görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Tarama modeli niteliğinde olan araştırmanın evrenini, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görevli daire başkanları, genel müdür yardımcıları, genel müdürler, kurul başkanları ve müşavirler oluşturmaktadır. Örnekleme grubuna anket formu uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiştir. Seçilen bazı değişkenlerin yönetici görüşleri üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, MEB üst düzey yöneticilerinin stratejik planlamanın MEB'de uygulanabileceği görüşünde olduklarını göstermiştir. Ayrıca, yönetici görüşlerinin kıdem, eğitim düzeyi, unvan, yaş gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Stratejik planlama, üst düzey yönetici, stratejik yönetim

## Giriş

Son yıllarda, dünyada ve Türkiye'de kamu harcamaları önemli ölçüde artmış, özellikle kamu sektöründe verimlilik düşmüş ve faiz ödemeleri en yüksek harcama kalemi olmuştur. Bu durum ekonomide ve kamuda yapısal değişim ihtiyacını artırmış hatta zorunlu hâle getirmiştir.

Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede, stratejik planlama temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Kamu sektöründe özellikle de eğitimde stratejik planlama, stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Bu konuda yapılmış olan yerli yayın sayısının oldukça az olduğu söylenebilir. Çünkü, stratejik planlama ülkemize yeni giren bir süreçtir.

\* Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Daire Başkanı

\*\* Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Eğitim Bilim Uzmanı

## Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, Millî Eğitim Bakanlığında uygulanacak olan stratejik planlama süreci hakkında, Bakanlık merkez teşkilatında görevli daire başkanını ve üstü yöneticilerin görüşlerini saptayıp, stratejik planlamanın MEB'e uygulanabilirliğini tartışmaktır.

## Önem

Araştırma sonuçlarının, stratejik planlama ve uygulanabilirliği konusunda, MEB'de stratejik plan hazırlama sürecinin koordinasyonunu sağlamakla görevli Strateji Geliştirme Başkanlığına ve diğer üst yönetim birimlerine planlamayla ilgili alacakları kararlarda bir takım bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu(KMYKK) ile stratejik planlama zorunluluk haline gelmiştir. Bütün kamu kurumları ve belediyelerin 2010 yılına kadar stratejik planlarını hazırlamaları gerekmektedir. Burada önemli olan stratejik plan metni değil kurumda tüm çalışanların bu sürece katılması ve stratejik planlamayı benimsemesidir. Yani planlama sürecidir. Ancak, bu sayede hazırlanan plan başarıya ulaşabilir. Araştırma sonuçlarına bakmadan hazırlanan planların temennilerden öte geçmeyen sadece güzel bir doküman olarak kalma tehlikesi ortaya çıkabilir.

Millî Eğitim Bakanlığının stratejik plan hazırlama sürecinde yöneticilerin gözü ile kurumun hazır bulunuşluk düzeyinin belirlenmesi, planın başarısında önemli bir faktördür. Stratejik planı kullanacak ve yaşama geçirecek olan üst yönetimin, sürecin başında görüşlerinin alınarak belirlenen esaslar doğrultusunda sürecin yönetilmesi, tam katılımın sağlandığının bir göstergesi olacaktır.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### Stratejik Planlama Süreci

En büyük kurumdan en küçüğüne kadar bütün kurumlar planlama süreci ile iç içedir. Bu kurumların içinde resmi ve resmi olmayan bütün örgütler bulunmaktadır. Her oluşum bir planlama sonucunda ortaya çıkmıştır. Plan, kurumun nereye gideceğini ve nereye gitmekte olduğunu belirler. Sınırlı kaynakları kullanan kurumların nereye gideceklerini açık olarak belirlemeleri gereklidir.

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

Stratejik planlama kurumların aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006).

- Neredeyiz?
- Nereye Ulaşmak İstiyoruz?

- Gitmek İstedüğümüz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
- Başarımızı Nasıl İzler ve Değerlendiririz?

Çizelge 1. Stratejik planlama süreci

- Kurum içi ve dış analiz - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
- Kuruluşun varoluş gerekçesi	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
- Arzu edilen gelecek	VİZYON	
- Orta vadede ulaşılabacak amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	
- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	BAŞARIMIZI NASIL İZLER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
- Raporlama - Karşılaştırma	İZLEME	
- Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

DPT: Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu (2006).

İlgili alan yazın incelendiğinde değişik araştırmacı ve uzmanlar tarafından stratejik planlama süreci içerisinde yer alan aşamalar farklı adlarla ve farklı şekillerde gösterilmiştir. Yukarıda gösterilen süreçler Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı tarafından 2006 yılında hazırlanmış olan “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda yer alan süreçlerdir. Süreçler açıklanırken anılan kılavuza bağlı kalınmıştır. Bunun nedeni, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını bu kılavuza uygun olarak hazırlayacak olmalarıdır. Bir kamu kurumu olan MEB’de stratejik planını bu süreçlere uygun olarak hazırlamak zorundadır.

Yine, DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan kılavuzda bu süreç içerisinde yer alan aşamalar şu şekilde açıklanmaktadır.

### 1. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı, kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap vermektir. Bu da kapsamlı bir durum analizinin yapılmasını gerektirmektedir. Durum analizinde esas olarak şu değerlendirmeler yapılır:

- Tarihi gelişim
- Kurumun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Kurumun etkinlik alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş analizi (kurumun hedef kitleleri ve kurum etkinliklerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin analizi).

#### ◆ Ercan Türk / Nezir Ünsal

- Kurumun iç analizi (kuruluşun görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin vb. analizi).
- Çevre analizi (kurumun etkinlik gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).

### 2. Geleceğe Bakış

Durum analizi yapıldıktan sonra stratejik planlamayla ilgili temel süreçlere geçilmelidir. Bu aşamada, **misyon** ve **vizyonlar** ifade edilecek, temel değerler belirlenecek, **amaçlar**, **hedefler** ve **stratejiler** ortaya konulacaktır. Bu aşamaya, **stratejik tasarım** aşaması da denilebilir. Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl ulaşacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır.

### 3. Faaliyet ve Projelerin Belirlenmesi

Her bir hedefin yerine getirilmesinden yani hizmetin sağlanmasından sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkileri, örgüt yapısı çerçevesinde açık şekilde bu aşamada belirtilir. Önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeler bir öncelik sırası dâhilinde bu aşamada ele alınır.

Her bir hedefin faaliyetlerde ifade edilmesi sonrasında faaliyetlerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Buradaki temel amaç, bütçe hazırlanması sürecinde kaynak ve maliyet yapılarının ortaya konularak her bir politikanın maliyetini ölçebilmenin yanında harcamaların önceliklendirilmesi sürecine de yardımcı olmaktır.

Kuruluşlar mevcut bütçe uygulamasından hareketle stratejik planlarını oluşturamayacaklar; tam tersine hazırlayacakları stratejik planlarını esas alarak bütçe yapılarını yeniden şekillendireceklerdir.

### 4. İzleme ve Değerlendirme

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

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme etkinlikleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, geri bildirim işlemi gerçekleştirilir. Stratejik planın gözden geçirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını içerir.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak etkinliklerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik plan dâhilindeki etkinliklerin izleme ve değerlendirilmesi zorunludur. Aksi takdirde, ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır. Bu durumda stratejik plan salt bir belge olmaktan öteye gidemeyecektir.

## Stratejik Planlamanın Kamu Kurumlarına Uygulanması

Belediyeler, tüm il özel idareleri ve tüm kamu yönetimlerine stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. Kalkınma planları ve yıllık programlar ile diğer ilgili programlar dikkate alınarak hazırlanacak olan stratejik planlar, DPT Müsteşarlığı ve diğer ilgili kurumların (Maliye Bakanlığı, Sayıştay, TBMM) öngörülen süreçlerinden geçerek yürürlüğe girecektir. Bu amaçla, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesine dayanılarak DPT Müsteşarlığınca hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”e göre; stratejik planlama çalışmalarının kapsamındaki tüm kamu kuruluşlarına yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi dâhilinde öngörülmüştür. Her bir kamu idaresi ilk stratejik planlarını geçiş takvimine uygun olarak hazırlamakla yükümlüdür. Söz konusu geçiş takvimine göre Millî Eğitim Bakanlığı, 2010-2014 yıllarını kapsayacak olan ilk stratejik planını, 31.01.2009 tarihine kadar hazırlamak zorundadır.

## Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamaları

5018 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesinden önce MEB merkez teşkilatında stratejik planlama sürecine geçilmemiş olmasına rağmen taşra teşkilatında, okul ve kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalara; Toplam Kalite Yönetimi(TKY) Uygulamaları, Müfredat Laboratuvar Okulu Modeli (MLO) ve Millî Eğitim Bakanlığı Okul Gelişim Modeli örneklerdir.

Bu bize değişimin ve gelişimin tabandan başladığını göstermektedir. İl ve ilçelerde “eğitim bölgeleri” ve “eğitim kurulları” oluşturulması ile sorunların daha hızlı bir şekilde ve yerinde çözüme kavuşturulması, kararların merkezden değil daha katılımcı bir yönetim anlayışı içerisinde alınması gibi çağdaş ve demokratik açılımları beraberinde getirmektedir. Ayrıca, stratejik planlama ile ilgili mevzuatta okullar için bir zorunluluk olmamasına rağmen, “TKY uygulamaları” kapsamında vizyon, misyon, stratejik amaçlar gibi kavramlar yerleşerek stratejik planlar yapılmaya başlanmıştır. Bu sayede okullar sadece sorunun değil çözümün de kaynağı olmaktadır.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Araştırma, tarama modelindedir. Bu çalışmada, Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin stratejik planlamanın MEB merkez teşkilatında uygulanabilirliği konusundaki görüşlerinin ortaya konulmasına çalışılmıştır.

### Çalışma Grubu / Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görevli daire başkanları, genel müdür yardımcıları, genel müdürler, kurul başkanları ve 1. Hukuk Müşaviri oluşturmaktadır. MEB Merkez teşkilatında bu konularda toplam 134 üst düzey yönetici bulunmaktadır (MEB, 2006). Araştırmada bir örneklem alınmamış,

#### ◆ Ercan Türk / Nezir Ünsal

doğrudan MEB üst düzey yöneticilerinin tümüne (134 adet) bilgi toplama aracı gönderilmiştir. Bunlardan 81'i geri alınabilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı düşüktür. Bunun bilinen herhangi bir nedeni yoktur. Ancak araştırmanın üst düzey yöneticileri kapsamı bu yöneticilere ikinci kez ulaşmayı güçleştirmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerle ilgili sonuçlar aşağıda değerlendirilmiştir.

#### Verilerin Toplanması

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen anket formu; kişisel bilgiler (7), MEB üst düzey yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerini kapsayan maddeler (19), yöneticilerin stratejik planlama sürecine ilişkin önerilerini almaya dönük 1 açık uçlu soru olmak üzere toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Araştırma formu bilgi toplama aracındaki maddeler ağırlıklı olarak, Beşli Likert Tipi sorulardan oluşmaktadır.

Bilgi toplama aracı çoğaltılarak, 78 daire başkanı, 37 genel müdür yardımcısı, 16 genel müdür, 2 kurul başkanı, 1. Hukuk Müşaviri olmak üzere toplam 134 üst düzey yöneticiye gönderilmiştir. Araştırmaya 81 yönetici katılmıştır. Bu yöneticilerin dağılımı şu şekildedir:

Çizelge 2. Araştırmaya katılan yöneticilerin unvana göre dağılımı

Yöneticiler		Frekans	%
Unvan	Genel Müdür	9	11,1
	Genel Müdür Yardımcısı	22	27,2
	Daire Başkanı	50	61,7
Toplam		81	100,0

Araştırmaya katılan 81 yöneticinin 9'u genel müdür, 22'si genel müdür yardımcısı, 50'si daire başkanından oluşmaktadır.

#### Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, kodlanarak bilgisayara yüklenip, istatistik programı (SPSS for windows paket programı) aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz olarak basit temel (ortalama, yüzde ve frekanslar) istatistiksel analizler kullanılmıştır. Ayrıca, seçilen değişkenlerin yönetici görüşleri üzerinde etkisi olup olmadığını görmek amacıyla ANOVA uygulanmıştır. Analiz sonucunda araştırmaya katılan yöneticilerin katılma dereceleri arasındaki aralıkların eşit olduğu var sayılmıştır.

#### BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma bulguları yüzde (%) olarak yorumlanmıştır. Maddeler bazında ise yöneticilerin katılma düzeyleri tek tek yorumlanmıştır.

Çizelge 3. Araştırmaya katılan MEB üst düzey yöneticilerinin çeşitli değişkenlere göre dağılımı

Değişkenler	Alt kategoriler	Frekans	Yüzde(%)
Unvan	Genel Müdür	9	11,1
	Genel Müdür Yardımcısı	22	27,2
	Daire Başkanı	50	61,7
Kıdem	11-20 yıl	5	6,2
	21-30 yıl	43	51,9
	31 ve üzeri	33	41,9
Yaş	35-50 yaş	36	44,4
	51-60 yaş	41	50,6
	61 ve üzeri	4	4,9
Cinsiyet	Kadın	6	7,4
	Erkek	75	92,6
Eğitim Düzeyi	Ön lisans	8	9,9
	Lisans	59	72,8
	Yüksek lisans	11	13,6
	Doktora	3	3,7
Mezuniyet alanı	Sosyal Bilimler	45	55,6
	Fen ve Matematik	30	37,0
	Eğitim Bilimleri	6	7,4
Toplam		81	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 62'si (50) Daire Başkanı, % 27'si (22) Genel Müdür Yardımcısı ve % 11'i (9) Genel Müdürlere olmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu 20 yılın üzerinde kıdeme sahiptir. Grubun büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Çizelge 4. Stratejik planın MEB'de uygulanabilirliğine ilişkin üst düzey yönetici görüşleri

Madde No	Yönetici Görüşlerini Tespit Etmeye Yönelik İfadeler	N	$\bar{X}$ (ort.)	Katılma Düzeyi
1	Stratejik Plan hakkında yeterli bilgi sahibiyim.	80	3,34	Kararsızım
2	Bakanlığımız çalışanları Stratejik plan sürecinde kullanılan stratejik amaç, stratejik hedef gibi kavramları yeterince bilmektedirler.	80	2,46	Kısmen Katılıyorum
3	Stratejik Planlama, Millî Eğitim Temel Kanununda belirtilen eğitimin genel hedeflerinin daha somut tanımlanmasında etkili olacaktır.	81	4,05	Katılıyorum
4	Stratejik planlama Bakanlık yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır.	81	4,19	Katılıyorum
5	5018 sayılı Kanun hakkında yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.	80	3,29	Kararsızım

◆ Ercan Türk / Nezir Ünsal

6	Bakanlığımızda çalışan mevcut idari personelin stratejik plan konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünüyorum.	80	3,20	Kararsızım
7	Stratejik plan hazırlama sürecinde diğer deneyimli kamu kurumlarından destek alınmalıdır.	81	4,09	Katılıyorum
8	Stratejik plan hazırlama sürecinde Üniversitelerden destek alınmalıdır.	81	3,74	Katılıyorum
9	Stratejik Plan Bakanlığımızın politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır.	81	4,35	Kesinlikle Katılıyorum
10	Bakanlığımızın yasalarda ortaya konulan varlık nedeni ile uygulamalar arasında bir çelişki yoktur.	80	3,44	Katılıyorum
11	Bakanlığımız finansal kaynakların dağıtılmasında ve yönetilmesinde objektiftir.	78	3,21	Kararsızım
12	Stratejik Plan hazırlamak için alan eğitimi almak gerekmez.	80	1,90	Kısmen Katılıyorum
13	Stratejik Yönetim ve Planlama konularında kurs ve seminerler düzenlenmesi gerekir.	81	4,40	Kesinlikle Katılıyorum
14	Bakanlığımız belirlenen stratejiler doğrultusunda yönetilmektedir.	80	3,51	Katılıyorum
15	Stratejik Plan akademik bir çalışma olup kamu yönetiminde gerekli değildir.	81	1,21	Katılmıyorum
16	Bakanlık bütçesinin Stratejik Planda belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılandırılmasının uygun olacağını düşünüyorum.	80	4,33	Kesinlikle Katılıyorum
17	Her birim kendi Stratejik Planını yapmalıdır.	80	3,96	Katılıyorum
18	Stratejik Plan yönetim anlayışımızı değiştirmez.	80	1,94	Kısmen Katılıyorum
19	Stratejik Plan işlevsiz bir belge olarak kalır.	80	1,38	Katılmıyorum

Çizelge 4'te görüldüğü gibi, MEB üst düzey yöneticilerinin çoğunluğu Bakanlığımızın belirlenen stratejiler doğrultusunda yönetildiğini ( $\bar{X}=3.51$ ), stratejik planlamanın, Millî Eğitim Temel Kanununda belirtilen eğitimin genel hedeflerinin daha somut tanımlanmasında etkili olacağını ( $\bar{X}=4.05$ ), Bakanlık yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacağını ( $\bar{X}=4.19$ ), stratejik yönetim ve planlama konularında kurs ve seminerler düzenlenmesi gerektiğini ( $\bar{X}=4.40$ ) belirtmişlerdir. Bu maddelere verilen cevaplar stratejik planın Millî Eğitim Bakanlığının yönetilmesi sürecinde önemli bir belge olacağını göstermesi anlamında önemli veri olarak yorumlanabilir.

Buna karşın, yöneticilerin stratejik planın işlevsiz bir belge olarak kalmayacağını düşünmeleri ( $\bar{X}=1.38$ ) yukarıdaki eğilimleri pozitif yönde ve doğrusal olarak desteklemektedir. Yine katılımcıların stratejik plan hazırlamak için alan eğitimi almak gerektiğini düşünmeleri süreç içerisindeki eğitimlerin önemini ve gerekliliğini doğrulamaktadır. Stratejik plan akademik bir çalışma olup kamu yönetiminde gerekli değildir maddesine yöneticilerin büyük çoğunluğunun ( $\bar{X}=1.21$ ). katılmaması, yöneticilerin süreci benimsedikleri ve ön hazırlık düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

## Stratejik Planın Uygulanması Konusunda MEB Üst Düzey Yöneticilerinin Görüşleri

Burada, stratejik planlamanın MEB’de uygulanması konusunda üst düzey yöneticilerin görüşleri saptanmıştır. Bu görüşleri saptamak amacıyla veri toplama aracında yer alan 9 madde gruplandırılarak, bu maddelere katılım düzeylerine göre stratejik planın uygulanabilirliği konusunda yönetici görüşleri belirlenmiştir. Buna yönelik anket maddeleri ve bulgularının ortalaması aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 5. Stratejik planlamanın uygulanabilirliği konusunda MEB üst düzey yöneticilerinin görüşleri

Madde No	Yönetici Görüşlerini Tespit Etmeye Yönelik İfadeler	N	$\bar{X}$ (ort.)	Katılma Düzeyi
3	Stratejik planlama, Millî Eğitim Temel Kanununda belirtilen eğitimin genel hedeflerinin daha somut tanınmasında etkili olacaktır.	81	4,05	Katılıyorum
4	Stratejik planlama Bakanlığımız yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır.	81	4,19	Katılıyorum
5	5018 sayılı Kanun hakkında yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.	80	3,29	Kararsızım
9	Stratejik plan Bakanlığın politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır.	81	4,35	Kesinlikle Katılıyorum
15	Stratejik plan akademik bir çalışma olup kamu yönetiminde gerekli değildir.	81	1,21	Katılmıyorum
16	Bakanlık bütçesinin Stratejik planda belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılandırılmasının uygun olacağını düşünüyorum.	81	4,33	Kesinlikle Katılıyorum
17	Her birim kendi Stratejik planını yapmalıdır.	80	3,96	Katılıyorum
18	Stratejik plan yönetim anlayışımızı değiştirmez.	80	1,94	Kısmen Katılıyorum
19	Stratejik plan işlevsiz bir belge olarak kalır.	80	1,38	Kısmen Katılıyorum
	<b>Toplam</b>	81	3,19	Kararsızım

Çizelge 5 incelendiği zaman en yüksek katılımın, “Stratejik planın Bakanlığın politikalarının düzenlenmesinde etkili olacağı” (Madde 9,  $\bar{X}=4,35$ ), “Yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacağı” (Madde 4,  $\bar{X}=4,19$ ), “Bakanlık bütçesinin stratejik plana uygun olarak oluşturulması” (Madde 16,  $\bar{X}=4,33$ ), maddelerine olduğu görülmektedir. Bu maddelere verilen cevaplar stratejik planın, Millî Eğitim Bakanlığının yönetilmesi sürecinde önemli bir belge olacağını göstermesi bakımından önemli bir veri olarak yorumlanabilir.

En az katılımın ise stratejik planın, kamu yönetiminde gerekli olmadığı (Madde 15,  $\bar{X}=1,21$ ), işlevsiz bir belge olarak kalacağı (Madde 19,  $\bar{X}=1,38$ ) ve yönetim anlayışını değiştirmeyeceği (Madde 18,  $\bar{X}=1,94$ ) maddelerine olduğu görülmektedir. Bu maddelere yöneticilerin büyük çoğunluğunun katılmaması, yöneticilerin süreci benimsedikleri ve ön hazırlık düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Çizelge 6. Yöneticilerin stratejik plan hakkında yeterli bilgi sahibi olup olmadıkları konusundaki görüşler

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	3	3,7
Kısmen Katılıyorum	25	30,9
Kararsızım	6	7,4
Katılıyorum	34	42,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	14,8
Cevap Yok	1	1,2
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
Ortalama	3,34	

“Stratejik Plan hakkında yeterli bilgi sahibiyim” görüşüne yöneticilerin % 43’ü Katılıyorum cevabını verirken, %15’i Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Ankete katılanların yarısından fazlası yeterince bilgi sahibi olduklarını düşünmektedirler.

Stratejik plan hazırlayan kurumlar farklılık gösterse de bazı temel unsurlar benzerlik göstermektedir. Bunların başında çalışanların eğitimi ve bilgilendirilmesi gelmektedir. Zira, hazırlanacak planın başarısı yapılacak eğitimlerin başarısı ile orantılı olacaktır. Bu nedenle eğitimler büyük önem arz etmektedir.

Çizelge 7. Stratejik planlamanın eğitimin genel hedeflerinin tanımlanmasında etkili olup olmayacağı ile ilgili görüşler

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	2	2,5
Kısmen Katılıyorum	9	11,1
Kararsızım	4	4,9
Katılıyorum	34	42,0
Kesinlikle Katılıyorum	32	39,5
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
Ortalama	4,05	

Ankete katılan yöneticilerin % 82’si stratejik planlamanın, Millî Eğitim Temel Kanununda belirtilen eğitimin genel hedeflerinin daha somut tanımlanmasında etkili olacağını düşünmektedir. MEB yöneticilerinin kuvvetli bir şekilde stratejik planlama lehinde verdikleri bu cevap stratejik planlama sürecine üst yönetimin olumlu baktığını göstermektedir. 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun gereği olarak birimlere verilen görevlerin yine bir başka kanun gereği planlanarak yapılması zorunluluğunun getirilmesi bir anlamda birimleri denetleyen ikinci mekanizma görevini üstlenmiş olacaktır. Bu yaklaşım ise üst yöneticiler tarafından olumlu karşılanmakta ve hazırlanacak stratejik planın görevlerin daha etkin ve yerinde yapılacağı görüşünü kuvvetlendirmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı Temel Eğitim Projesi kapsamında hazırlanan raporda birimlerin görevlerinde çakışmalar olduğu ve benzer işlerin farklı birimler tarafından

yapıldığı ortaya konulmuştur. Bu durumun iş gücü, zaman ve emek kaybına yol açtığı vurgulanan çalışmada birimlerin görevlerini tanımlayan ilgili mevzuat çerçevesinde bir planlama yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

Stratejik planlama kurumların yasal görevlerinin sınırlarının çizilmesinde, bu görevlerin yerine getirilmesi ve denetlenmesinde büyük kolaylıklar getirmiştir. Bu nedenle, stratejik planlama görev binişmelerini önlemenin yanında birimlerin daha etkin çalışmasına zemin hazırlayacaktır.

Çizelge 8. Stratejik planlamanın bakanlık yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayıp sağlamayacağı ile ilgili görüşler

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	1	1,2
Kısmen Katılıyorum	4	4,9
Kararsızım	5	6,2
Katılıyorum	40	49,4
Kesinlikle Katılıyorum	31	38,3
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
Ortalama	4,19	

“Stratejik planlama, Bakanlığımız yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır” görüşüne, yöneticilerin çoğunluğunun katıldığı görülmektedir. Çok az bir kısmı (% 1,2) katılmadığını ifade etmiştir.

Yönetim süreçleri genel anlamda karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, denetleme ve iletişim olarak sayılabilir. Her bir süreç kendi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Yönetim süreçlerinin kalbini oluşturan karar verme sürecinin en önemli destekleyici unsurunu planlar oluşturmaktadır. Kurumun resmini gösteren planlar, yöneticinin doğru karar vermesinde ve başarısında büyük rol oynamaktadır.

Çizelge 9. Yöneticilerin, 5018 sayılı Kanun hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları ile ilgili görüşler

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	3	3,7
Kısmen Katılıyorum	28	34,6
Kararsızım	3	3,7
Katılıyorum	35	43,2
Kesinlikle Katılıyorum	11	13,6
Cevap Yok	1	1,2
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
Ortalama	3,29	

“5018 sayılı Kanun hakkında yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum” görüşüne yöneticilerin katılım düzeyinin yarı yarıya değişkenlik göstermesi süreç

içerisindeki eğitimlerin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Ankete katılan yöneticilerin % 57'si 5018 sayılı Kanun hakkında yeterli bilgi sahibi olduğunu düşünürken, % 3,7'si kararsız ve % 3,7'si yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Bu ifadeye yöneticilerin % 34,6'sı kısmen katılmaktadırlar. Merkez teşkilatı personeline yönelik yapılan eğitimleri, tazeleme eğitimleri destekleyerek üst yönetimin yanında orta düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Çizelge 10. Stratejik planın kamu yönetiminde gerekli olmadığı ile ilgili görüşler

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	69	85,2
Kısmen Katılıyorum	9	11,1
Kararsızım	1	1,2
Katılıyorum	2	2,5
Kesinlikle Katılıyorum	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
Ortalama	1,21	

Çizelge 13 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin % 85,2'sinin "stratejik planın akademik bir çalışma olup, kamu yönetiminde gerekli olmadığı" görüşüne katılmadığı ve "kamu yönetimi için gerekli bir süreç olduğunu" düşündükleri söylenebilir. Ayrıca katılımcıların % 11,1'i kısmen katıldığını, % 1,2'si kararsız olduğunu belirtmiştir. Öte yandan araştırmaya katılan yöneticilerin % 2,5'i bu görüşe katıldığını yani stratejik planlamanın sadece akademik bir çalışma olup kamu yönetimi için gerekli olmadığını düşünmektedirler. Bu görüşe katılım düzeyinin ortalaması 1,21 olarak gerçekleşmiş olup yöneticiler bu görüşe katılmamaktadırlar.

Bir kamu hizmeti mutlaka devlet tarafından yürütülecek nitelikteyse, bu hizmetin kamu yönetimlerince yürütülmesine devam edilmekle birlikte, bu kez kullanılan kamu kaynaklarının verimli, tutumlu, vatandaşa (müşteri) dönük ve etkin kullanılması önerilmektedir. Kamu hizmetlerinin görülmesiyle ilgili bu düşüncenin gelişmesiyle birlikte kamuda, işletmecilikten gelen stratejik yönetim, toplam kalite, performans denetimi ve performansa dayalı bütçeleme uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır. Ayrıca, yasal altyapısı oluşturularak stratejik planlama kamu kurumları için zorunlu hâle getirilmiştir.

Çizelge 11. Stratejik planın bakanlık politikalarının düzenlenmesinde etkili olup olmayacağı hakkındaki görüşler

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	2	2,5
Kısmen Katılıyorum	1	1,2
Kararsızım	2	2,5
Katılıyorum	38	46,9
Kesinlikle Katılıyorum	38	46,9
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
Ortalama	4,35	

“Stratejik plan, Bakanlığımızın politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır” görüşüne üst düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun katılmasına karşın, % 1,2’si kısmen katılmakta, % 2,5’lik bir kısım ise kararsızdır. Yöneticilerin % 2,5’i ise stratejik planın Bakanlık politikalarının düzenlenmesinde etkili olmayacağını düşünmektedirler. Eğitim politikalarının belirlenmesinde hazırlanan orta ve uzun vadeli planların büyük önemi vardır. Belirlenen vizyon çerçevesinde izlenecek politikaların planla uyumlu olması beklenmektedir.

Çizelge 12. Stratejik planın yönetim anlayışı üzerindeki etkisi ile ilgili görüşler

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	42	51,9
Kısmen Katılıyorum	18	22,2
Kararsızım	6	7,4
Katılıyorum	11	13,6
Kesinlikle Katılıyorum	3	3,7
Cevap Yok	1	1,2
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
Ortalama	1,94	

Çizelge 12’de, araştırmaya katılan yöneticilerin % 51,9’nun “stratejik planın, MEB’de uygulanmakta olan yönetim anlayışını değiştireceğini” yani bu görüşe katılmadığını, yöneticilerin %13,6’sı ise “stratejik planın yönetim anlayışını değiştirmeyeceğini” düşünmektedirler. Bu görüşe, yöneticilerin % 22,2’si kısmen katılmakta, % 7,4’ü de kararsız kalmaktadır. Katılım düzeyinin ortalamasına göre yöneticiler stratejik planlamanın yönetim anlayışı üzerinde etkili olacağı düşüncesine katılmaktadırlar.

Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, amaç ve hedeflere dayalı ve aynı zamanda sonuç odaklı yönetim anlayışının ve bütçelemenin geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı isteklerine duyarlılığın artırılması, katılımcılık ve hesap verme sorumluluğunun oluşturulması stratejik planın kamu kuruluşlarında uygulanma gerekçeleridir. Buna karşın, MEB üst düzey yöneticilerinin bir kısmı yönetim anlayışının değişmeyeceğine inanmaktadırlar.

Çizelge 13. MEB stratejik planının işlevsiz bir belge olarak kalıp kalmayacağı ile ilgili görüşler

	Frekans	Yüzde (%)
Katılmıyorum	63	77,8
Kısmen Katılıyorum	9	11,1
Kararsızım	3	3,7
Katılıyorum	5	6,2
Kesinlikle Katılıyorum	0	0,0
Cevap Yok	1	1,2
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
Ortalama	1,38	

“Stratejik plan işlevsiz bir belge olarak kalır” görüşüne üst düzey yöneticilerin % 90’ı katılmamaktadırlar. % 4’lük kısım kararsız, % 6’lık kısım ise stratejik planın işlevsiz bir belge olarak kalacağını düşünmektedirler. Üst yönetimin çoğunlukla stratejik plana inanmış olmaları, sürecin başarılı olacağına işaret etmektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen temel sonuçlara ve bu sonuçlara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

### **Sonuçlar**

Stratejik planlamanın MEB’de uygulanabilirliği konusunda üst düzey yönetici görüşleri ve bu görüşlerin unvan, kıdem, eğitim düzeyi ve yaş değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yarısından fazlası (46 kişi) stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahiptir. Geriye kalan yöneticilerin stratejik planlama hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı söylenebilir.
2. Kamu idareleri için zorunlu hale getirilen stratejik planın MEB’de uygulanmasını Bakanlık üst düzey yöneticileri olumlu bulmakta ve yönetim anlayışı için yararlı olacağını düşünmektedirler.
3. Hazırlanacak olan “MEB Stratejik Planı” Millî Eğitim Temel Kanununda belirlenen eğitimin genel amaçlarının daha somut olarak tanımlanmasında etkili olacaktır.
4. Üst düzey yöneticiler stratejik planın yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacağını düşünmektedirler.
5. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin stratejik planlamayı zorunlu kılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır.
6. Stratejik plan, kamu yönetimi için gerekli olan bir süreçtir. Bakanlık politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır.
7. Yöneticiler, Bakanlık içerisinde bulunan her birimin kendi stratejik planını hazırlaması gerektiğini düşünmektedirler.
8. Yöneticiler hazırlanacak “MEB Stratejik Planı”nın işlevsiz bir belge olarak kalmayacağını düşünmektedirler.
9. Stratejik planın MEB’de uygulanabilirliği konusunda araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri kıdem, eğitim düzeyi, yaş ve unvan değişkenine göre farklılaşmamaktadır.
10. Anketleri yanıtlayan üst düzey yöneticilerin önemli bir kısmı finansal kaynakların dağıtılmasında ve yönetilmesinde Bakanlık uygulamalarının nesnel olmadığını düşünmektedir.

## Öneriler

Burada araştırmaya dâhil olan MEB üst düzey yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak, ulaşılan bulgular ve sonuçlara göre geliştirilen öneriler yer almaktadır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler:

1. Stratejik planlamanın yasal alt yapısı (kanun, yönetmelik, kalkınma planı, hükümet programları, uluslararası işbirlikleri vb.), kuramsal çerçevesi (strateji, stratejik yönetim, planlama, stratejik planlama, durum analizi, vizyon, misyon belirleme, performans esaslı bütçeleme vb.) hakkında Bakanlık üst düzey yöneticilerine ve stratejik planlama ekiplerinde görev alacak kişilere eğitimler verilmelidir.
2. MEB merkez ve taşra teşkilatında stratejik planlama ekipleri oluşturulmalıdır.
3. MEB merkez ve taşra teşkilatı yöneticileri ve çalışanları ile stratejik planlama ekiplerine yönelik olarak “stratejik yönetim ve planlama” konusunda eğitimler düzenlenmelidir.
4. MEB adına bir stratejik plan hazırlanırken eş zamanlı olarak merkez teşkilatı birimleri ve İl millî eğitim müdürlükleri de kendi stratejik planlarını hazırlamaları daha yararlı olacaktır.
5. MEB finansal kaynakların dağıtımında ve yönetilmesinde saydam olmalı, bu konuda birim yöneticilerine daha fazla yetki tanınmalıdır.
6. MEB stratejik planlama hazırlık sürecinde üniversitelerden ve uzmanlardan, planın hazırlanmasında izlenecek yöntem, süreç ve eğitim konularında destek alınması yararlı olacaktır.

Stratejik planlama ile ilgili mevzuat gereği MEB’in hazırlamakla yükümlü olduğu stratejik planla ilgili üst düzey yöneticilerin görüşlerine dayalı öneriler de şöyledir:

1. Stratejik yönetim ve stratejik planlama konularında Bakanlık çalışanlarına eğitimler verilmelidir. Bakanlık birimlerinin katılımlarıyla hazırlanmalıdır.
2. Stratejik planın sadece bütçeye dönük olmadığı, sonuçların ve değişimin planlanması, kaliteli yönetimin bir aracı olduğunun bilinmesi gerekir.
3. MEB birimlerinin yetki ve sorumluluk dengesi gözetilerek yeniden yapılandırılmalıdır.
4. Stratejik plan amacına uygun, gerçekçi, ihtiyaçlar paralelinde hazırlanmalı ve aynen uygulanmalıdır.
5. Stratejik planlama, ülkemizin insan kaynakları ile doğal potansiyel kaynakları da dikkate alınarak, bu kaynakların maksimum düzeyde kullanılması planlanmalı, verimlilik ölçeğinde en yüksek verimlilik hedeflenerek fayda-maliyet analizlerine göre yapılmalıdır.
6. Stratejik plan her yılın sonunda değerlendirilerek, hedeflere hangi ölçüde ulaşıldığı tespit edilmeli, gerekirse sonraki yıllar için revize edilmelidir. Performans ölçümü stratejik planlar doğrultusunda yapılmalıdır.

7. Eğitimde hedefler belirlenirken gelişmiş ülkelerdeki sayısal veriler esas alınmalı, bu hedeflere ulaşabilmek için en kısa sürede, en az maliyetle, en nitelikli hizmetin nasıl verilebileceği gözardı edilmeden planlama yapılmalıdır.
8. Stratejik planın gerektirdiği bütçe ayrılmalı ve plana bağlı kalınmalıdır.
9. Stratejik plan açık, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.
10. Beklentiler, değişebilecek olası durumlar iyi analiz edilerek, gerçek ihtiyaçlara cevap verebilecek bir planlama yapılmalıdır.
11. Stratejik plan değişen ve gelişen dünya düzeni dikkate alınarak eğitim ve yönetim anlayışımızı AB stratejilerine uyarlayacak şekilde hazırlanmalı ve stratejik plan hazırlama ekibine Avrupa Birliği (AB) süreci ile ilgili olarak eğitim verilmelidir.
12. MEB'in genel bir stratejik planı hazırlanmalı, alt birimler ve İl millî eğitim müdürlükleri bu planda yer alan misyon, vizyon ve stratejik amaçlarla uyumlu kendi stratejik planlarını hazırlamalıdır.
13. Stratejik plan sadece kamudaki eğitim sistemine bağlı kalmaksızın, özel sektör uygulamaları ve sistemdeki başarısızlık nedenleri de dikkate alınarak, nesnel verilere göre kaynak israfına neden olmayacak şekilde hazırlanmalıdır.
14. Ulusal ve uluslararası tüm projeler ve kampanya sonuçları ve çıktıları değerlendirilerek planlama yapılmalıdır.

Bu çalışma ve elde edilen verilerin, stratejik plan çalışmalarına ve bu süreçte görev alacaklara yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular ve buna dayalı geliştirilen öneriler ışığında stratejik planın başarısı, karar verme pozisyonundaki yöneticilerin stratejik plana inanmaları ve stratejik planı sahiplenmeleri yanında katılımcı bir yöntemle uzman bir ekip tarafından akademik bakış açısıyla hazırlanması ile mümkün olabilecektir. Aksi halde geçmişte hazırlanan, çeşitli sebeplerle uygulanma imkanı bulamayan eksik kalan pek çok plandan farkı kalmaz.

#### Kaynakça

- Aksu, M. B. (2002). **Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (1999). "Yeni yönetim tekniklerinin kamu sektöründe uygulanmasına yönelik öneriler", **Türk Yönetim Dergisi**, Sayı: 425, s.3.
- Aydın, M. (1986). **Eğitim yönetimi**, Ankara: İM Yayını.
- Becerikli, S. (2000). Stratejik yönetim planlaması, 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım. **Amme İdaresi Dergisi**. (3). s. 97-109.
- Bircan, I. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. **DPT Planlama Dergisi**, 42, 11-19.
- Bryson, J.M.(1995), **Strategic planning for public and non profit organizations**, San Francisco.
- Cafoğlu, Z. (1996). **Eğitimde toplam kalite yönetimi**, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları.

- Can, T. (1996). **Kamu kuruluşları için stratejik planlama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (1994). Etkili bir okul için stratejik yönetim. **Eğitim ve Bilim. Sayı:13.** s. 28-34.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara.
- Dinçer, Ö. (1998). **Stratejik yönetim ve işletme politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dülger, İ. (2001). **Plan ve plan türleri**, DPT, Ankara.
- Efil, İ. (1999). **İşletmelerde stratejik yönetim ve örgüt**, Bursa: Alfa Basım Yayım, Genişletilmiş 6. Basım.
- Ekrem, T. Ş. (2004). **Stratejik yönetim açısından öğretmenlerin stratejik kararlara katılım düzeylerinin belirlenmesi**, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erçetin, Şule. (2000). **Liderlik sarmalında vizyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2000). **İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım, Genişletilmiş Beşinci Basım.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23. Sayı 2, s. 61-85.
- Hesapçıoğlu, M. (2001). **İnsan kaynakları planlaması**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kabadayı, R. (1999). Stratejik planlama ve eğitim, **Verimlilik Dergisi**, cilt 2, s. 143-154.
- Karakütük, K. (1995). Eğitimde mikro planlamaya neden gerek vardır? **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi II. Eğitim Bilimleri Kongresinde sunuldu**, Ankara.
- Kutluhan, Y. (2005). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması, **Sayıştay Dergisi**, Sayı, 50-51, s.57.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2003). Temel Eğitim Projesi Raporu. (2003). MEB Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı yayını
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2006). **Millî Eğitim İstatistikleri**. (2006). MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı yayını
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2007). **Eğitimde stratejik planlama**. (2007). MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı yayını.
- Nartgün, Ş. (2000). **Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, B. (1999). **Stratejik planlama ve stratejik yönetimin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. (2000). **Eğitimde dönüşüm eğitimde yeni değerler**, Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Tümer, S.(1993). Neden stratejik yönetim? **Verimlilik Dergisi**,1, 24-25.
- Türk Dil Kurumu. (2000). **Türkçe sözlük** (Genişletilmiş basım). Ankara: TDK.
- 24/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.
- 26/05/2006 tarihli Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.

# THE VIEWS OF TOP-LEVEL ADMINISTRATORS OF THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION ON STRATEGIC PLANNING

---

Ercan TÜRK\*

Nezir ÜNSAL\*\*

## Abstract

This study aims at examining the views of the top-level administrators of the Ministry of National Education (MoNE) on strategic planning. The universe of the study, conducted using scanning model, consists of top-level administrators working at the central organization of MoNE. The sample of the study comprises heads of departments, deputy director generals, director generals, heads of boards and advisors at the central organization of MoNE. The questionnaire was administered to the sample group. The data obtained from the study was analyzed. It was examined whether certain selected variables have effects on the views of the administrators. The findings of the study have demonstrated that top-level administrators of MoNE are of the opinion that strategic planning is practicable at MoNE. Furthermore, it was determined that the views of the administrators do not differ by variables such as seniority, level of education, title and age.

**Key Words:** Strategic planning, top-level administrator, strategic management

---

\* Ministry of National Education, Strategy Development Presidency, Head of Department

\*\* Ministry of National Education, Strategy Development Presidency, Expert on Education Sciences