

T.C.
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı



MEB STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ
(Bilgi Notu)

Hazırlayan
Nezir Ünsal

Ankara 2008

STRATEJİK PLANLANMA SÜRECİ

GİRİŞ

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.

STRATEJİ KAVRAMI

Strateji “belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenecek yol, yöntem ve önemli politikalar, planlar bütünüdür.” Strateji gelecekle ilgilidir. Pek çok kuruluş geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşmaktadır.

STRATEJİK YÖNETİM

Yeni kamu yönetimi anlayışı gereği olarak gelecek yönelimli ve katılımcı bir anlayış içinde “stratejik yönetim” yaklaşımına geçilmektedir. Stratejik yönetim kapsamında;

- Ortaya konulan yeni anlayışa uygun bir şekilde geleceğe ilişkin tasarım geliştirme,
 - Misyon ve vizyon belirleme,
 - Temel amaçlara yönelik politika ve öncelikleri şekillendirme,
 - Ölçülebilir başarı göstergeleri oluşturma ve önceden ilan etme,
 - İnsan kaynaklarını geliştirme
- unsurları vurgulanmaktadır.

STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik plan kurum bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri gerçekleştirecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin belirlenmiş önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eden bir dokümandır.

Bir organizasyon bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Bu amaç şirketler için kar elde etmek, kamu ve yerel yönetimler için ise kamu hizmeti sağlamaktır. Amaçlar, kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilir. Kaynaklara sahip olma ve bunları kullanma yöntemleri bir organizasyonu ya başarıya ya da başarısızlığa götürecektir. Bu nedenle organizasyon yöneticilerinin öncelikle şu soruları kendilerine sormaları gerekir:

- Neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz?
- Buraya nasıl varacağız?
- Başarımızı nasıl takip edeceğiz?

Stratejik planlama ile kamu kuruluşlarının, stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmaları gerekmektedir.

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 dokuzuncu 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.

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 Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol 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.**

MEB STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Türk eğitim sistemini düzenleyen mevzuat ile birlikte, eğitim sistemi için referans bir politika belgesi niteliğinde ve Türkiye’nin AB vizyonuna uygun bir “**MEB Stratejik Planı**”, Bakanlığımızın hazırlamak ve yürürlüğe koymak durumunda olduğu en öncelikli konulardan birisidir.

5018 sayılı Kanunda öngörülen ve stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma programları ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in (26.05.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete) yayımlanmasını müteakiben, Bakanlığımız, **2006/55 sayılı Genelge** ile stratejik planlama sürecini başlatmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı’nın hazırlanmasında aşağıdaki süreçlerin izlenecektir.

1. Aşama: Hazırlık Dönemi ve Programı Planlamanın Planlanması

Planlamanın planlanması aşaması bir proje olarak ele alınmıştır. Bu projede işin niteliği, kullanılacak kaynaklar ve zaman temel kıstas olarak değerlendirilmiştir. Üst Yönetimin desteğinin sağlanması hayati öneme haizdir. Bu amaçla kurumun üst ve orta düzey yöneticileriyle çeşitli aşamalarda toplantılar ve seminerler düzenlenmektedir.

Bu süreçte;

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

Ekip üyelerinin belirlenmesinde birim amirleri ile görüşülerek kişilerin etki, etkilenme, bilgi ve ilgileri dikkate alınmıştır. Oluşan grupta bütün birimlerin temsil edilmesi sağlanmıştır. Gerekli görüldüğü durumlarda, görevlendirilen personelin yeterlilikleri dikkate alınarak Stratejik Planlama Çalışma Grupları oluşturulacaktır.

- Hazırlık programının oluşturulmuştur.

Hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilmiştir:

- a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları,
- b) Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,
- c) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,
- d) Stratejik planlama sürecindeki her aşamaya dâhil olacak kişiler ve sorumlular,
- e) Eğitim ihtiyacı,

- f) Gerek duyulması halinde eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı,
- g) Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı.

Hazırlık programı, 2006 yılı sonu itibarıyla DPT Müsteşarlığına gönderilmiştir.

2.Aşama: Stratejik Planın Hazırlanması

Stratejik Planlama Ekibi eğitime tabi tutulurken eş zamanlı olarak taslak plan hazırlanmaktadır.

Mevcut Durumun Tespit Edilmesi

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 birleştirilip değerlendirilerek stratejik konular tespit edilmiştir.

- Paydaş analizi yapılmıştır.
- Planın unsurları (Misyon, Vizyon, İlkeler, Stratejik Amaçlar, Hedefler) belirlenmektedir.
- Hazırlanan taslak plan, Millî Eğitim Bakanlığı'nın bütün birimlerinin görüşüne sunulacaktır.
- Plan taslağına bildirilen görüşler doğrultusunda son şekli verilecektir.
- Plan tüm birimlerin onayına sunulacaktır.
- Stratejik Plan, Bakan tarafından onaylanacaktır.
- Stratejik Plan DPT, Sayıştay, Maliye Bakanlığı ve TBMM'ye gönderilecektir.

3.Aşama: Planın Uygulanması ve Değerlendirilmesi

- İzleme Değerlendirme Ekibi kurulacaktır.
- Stratejik plan gözden geçirilecektir.
- Performans değerlendirilmesi ve ölçümü yapılacaktır.
- Sonuçlar izlenecektir.
- Süreklilik sağlanacaktır.

Sonuç ve Değerlendirme

Bakanlığımızca hazırlanacak stratejik plan ile;

- Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi,
- Amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçelemenin geliştirilmesi,
- Kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması,
- Hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik planlamanın başarısı, Bakanlığın başta üst yönetimi olmak üzere tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama, Bakanlık içerisinde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemelidir. Bakanlık üst yönetiminin inanmadığı ve tüm çalışanların sahiplenmediği bir planın, bundan önceki yıllarda değişik konularda yapılan ve uygulanmayan pek çok işlevsiz planlardan farkının olmayacağı unutulmamalıdır.

MEB STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

I. SWOT (GZFT) ANALİZİ

Bakanlığımızın GZFT Analizi kapsamında aşağıdaki konular ele alınmıştır.

I. A. BAKANLIĞIN İÇ DURUM ANALİZİ

- Bakanlığın güçlü olduğu yönler
- Bakanlığın zayıf olduğu yönler
- Bakanlığın imajı ve kültürü
- Bakanlığın yapısı, sistemi ve süreçleri
- Bakanlığın insan kaynakları
- Hizmet kalitesi ve maliyeti
- Kurumda teknoloji
- Performans durumu

I. B. BAKANLIĞIN DIŞ DURUM ANALİZİ

- Ülke yapısı
- Teknoloji
- Hedef kitlenin ihtiyaçları ve beklentileri
- Demografi
- Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar
- Politik karar alma süreci ve politik istikrar

II. A. VİZYON BİLDİRİSİ

Vizyon kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.
- Tüm kuruluş çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir.

II. B. MİSYON BİLDİRİSİ

- Bakanlığın varlık nedeni
- Bakanlığın başarmak istediği amaç ve hedefler
- İş bölümü ve görev tanımları

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade eder. Genel olarak misyon bildirimi kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

II. C. İLKELER, DEĞERLER

- Bakanlığın içindeki değerler, ilkeler
- Bakanlığın dış değerlere bakışı (Sosyal sorumluluk)
- Bakanlığın global değerlere bakışı

İlkeler kuruluşun temel değerlerinin bir ifadesidir. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir. Bir kuruluşun ilkelerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir. Çünkü ilkeler, kuruluşun vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. Bu ilkeler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.

II. D. STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER

Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde kuruluşun “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. Stratejik amaç, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecektir nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır.

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

III. FAALİYETLER VE PROJELER

Önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeler bir öncelik sırası dahilinde kuruluş tarafından burada ele alınacaktır. **Kuruluşlar mevcut bütçe uygulamasından hareketle stratejik planlarını oluşturmayacaklar; tam tersine hazırlayacakları stratejik planlarını esas alarak bütçe yapılarını yeniden şekillendireceklerdir.** Program bütçe sistemi açısından bakıldığında stratejik amaçlar programlara, hedefler alt programlara, faaliyet ve projeler ise alt programlar altında yer alan faaliyet/projeye karşılık gelmektedir.

IV. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

- Stratejik planın gözden geçirilmesi
- Performans değerlendirilmesi ve ölçümü
- Sonuçların izlenmesi
- Sürekliliğin sağlanması

İzleme stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gelişmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. **Değerlendirme** ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir.

MEB STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE YAPILAN ÇALIŞMALAR

- Bakanlığımız Strateji Geliştirme Başkanlığı personeline yönelik olarak “**Stratejik Planlama ve Proje Değerlendirme Semineri**” düzenlenmiştir.
- 19/06/2006 tarih ve “**2006/55 sayılı Genelge**” ile MEB’de stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır.
- 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.
- MEB 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 stratejik planlama ekibinde görevli personelin katıldığı üç ayrı “**Stratejik Planlama ve Yönetim Seminerleri**” düzenlenmiştir.
- “**MEB Stratejik Plan Hazırlık Programı**” hazırlanarak DPT Müsteşarlığına gönderilmiştir.
- “**Eğitimde Stratejik Planlama**” adlı kitap hazırlanmıştır.
- Başkanlığımız web sayfası **stratejik planlama** ile ilgili bilgi ve doküman ve örnek uygulamaların paylaşılacağı şekilde yeniden düzenlenmiştir.
- Bakanlık merkez teşkilatı birimleri ve İl millî eğitim müdürlüklerince stratejik planın birinci aşaması sayılan **Durum Analizi** çalışmaları tamamlanarak, bu aşamada yapılan çalışmaların, Başkanlığımızca raporlaştırılması sağlanmıştır.
- Bakanlığımız merkez ve taşra teşkilatında görevli çeşitli tür ve düzeyden temsilcilerin yer aldığı bir çalıştay düzenlenmiştir.

Yapılacak olanlar:

MEB Stratejik Plan Hazırlık Programı iş takvimine uygun olarak çalışmalar sürdürülecektir.

Sonuç:

Bakanlığımızca hazırlanacak stratejik plan ile;

- Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi,
- Amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçeleme geliştirilmesi,
- Kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması,
- Hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik planın başarısı, Bakanlığın başta üst yönetimi olmak üzere tüm çalışanların planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama, Bakanlık içerisinde, illerde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemelidir. Yöneticilerin inanmadığı ve tüm çalışanların sahiplenmediği bir planın, bundan önceki yıllarda değişik konularda yapılan ve uygulanmayan pek çok işlevsiz planlardan farkı olmaz.

Stratejik plan; bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken, diğer yandan da kamu mali yönetimine etkinlik kazandıracaktır.

MEB STRATEJİK PLAN MODELİ

