

**T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Strateji Geliştirme Başkanlığı**

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE DAYALI  
STRATEJİK PLANLAMA ARAŞTIRMASI**

**Hazırlayanlar**

**Ercan TÜRK  
Murat YALÇIN  
Nezir ÜNSAL**



**ANKARA 2006**

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	4
ŞEKİL LİSTESİ.....	6
TABLO LİSTESİ.....	7

### BÖLÜM I

<b>GİRİŞ</b> .....	8
Problem.....	10
Amaç.....	11
Önem.....	11
Tanımlar.....	14

### BÖLÜM II

<b>YÖNTEM</b> .....	16
Araştırmanın Modeli.....	16
Evren ve Örneklem.....	16
Veri Toplanması.....	16
Verilerin Analizi.....	17

### BÖLÜM III

<b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	18
Stratejik Yönetim.....	18
Stratejik Planlama ve Gelişimi .....	22
Kamu Kurumları ve Millî Eğitim Bakanlığı İçin Stratejik Planlama.....	26
Stratejik Planlama Yaklaşımının Kamu Kurumlarına Getireceği Yenilik ve Dönüşümler.....	27
Stratejik Planlamanın Kamu Kurumlarına Uygulanması.....	28
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Getirdikleri..	30
Stratejik Planlama Süreci .....	31
Durum Analizi.....	34
Geleceğe Bakış.....	38
Etkinliklerin (Projeler) Belirlenmesi.....	45
İzleme ve Değerlendirme.....	46

Stratejik Planlama Uygulama Sürecinde Karşılaşılabilecek Engeller.....	49
Başarılı Bir Stratejik Planlama Uygulaması İçin Öneriler.....	49
Millî Eğitim Bakanlığı Eski ve Yeni Planlama Birimleri.....	52
Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamaları.....	57

## **BÖLÜM IV**

<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>61</b>
-------------------------------	-----------

## **BÖLÜM V**

<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>73</b>
Sonuçlar.....	73
Öneriler.....	74

<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>79</b>
-----------------------	-----------

<b>EKLER.....</b>	<b>82</b>
-------------------	-----------

EK 1 Stratejik Planlamanın Millî Eğitim Bakanlığı'nda Uygulanabilirliği Konusunda Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Görüşlerine Yönelik Anket Formu Anket Formu.....	83
---	----

## ÖNSÖZ

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulanması çalışmaları başlamış ve yasal zorunluluk haline gelmiştir. Türk Kamu Yönetimini bu değişime zorlayan etkiler de vardır. Avrupa Birliği (AB) Müktesabatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ve Dokuzuncu Kalkınma Planı, kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmaktadır.

Kamu Yönetimi Reformu kapsamında alınan, Yüksek Planlama Kurulu kararlarında ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda, 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 oluşturması gerektiği hükme bağlanmıştır.

Bu araştırmanın genel amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nda (MEB) uygulanacak olan stratejik planlama süreci hakkında, Bakanlık merkez örgütünde görevli daire başkanı, genel müdür yardımcısı ve genel müdür gibi üst düzey yöneticilerin görüşlerini saptamaktır.

Çalışma beş bölümden oluşmuştur. Birinci ve ikinci bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi ve izlenen yöntem konusu üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde genel olarak stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları ve stratejik planlama süreci, stratejik planlamanın kamu örgütlerine uygulanması, MEB'de stratejik planlama uygulamaları konularındaki kaynaklar taranarak kuramsal ve kavramsal çerçeve çizilmiştir.

Ayrıca 5018 sayılı Kanunun getirmiş olduğu yenilikler, MEB planlama ve bütçe işlerini yürüten eski Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu'nun (APK) görevleriyle, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol

Kanunu ve 22/12/2005 tarih ve 5436 sayılı kanun uyarınca APK'nın yerine kurulmuş olan Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın (SGB) görevleri karşılaştırılmıştır.

Dördüncü bölümde; MEB üst düzey yöneticileri olan, daire başkanları ve daha üst düzey yöneticilerin stratejik plan hazırlanması hakkındaki görüş ve düşüncelerini saptamaya yönelik olarak yapılmış olan araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek, stratejik planlama konusunda Bakanlık üst düzey yöneticilerinin görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın Beşinci ve son bölümünde elde edilen temel sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Dileğimiz bu çalışmanın ülkemiz için henüz yeni bir kavram olan, ancak kamu yönetimi açısından oldukça önemli olduğuna inandığımız stratejik planlamanın gelişmesine ve eğitim yönetimi, planlama anlayış ve uygulamasına katkıda bulunmasıdır.

Stratejik Yönetim ve Planlama  
Dairesi Başkanlığı

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. GZFT Analizinde Temel Başlıklar .....	37
Şekil 2. Vizyon Oluşturma.....	40
Şekil 3. MEB İçin Stratejik Plan Modeli.....	48
Şekil 4. MEB APK Örgüt Şeması .....	52
Şekil 5. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı Örgüt Şeması .....	53
Şekil 6. Araştırmaya Katılan MEB Yöneticilerinin Unvana Göre Dağılımı.....	61
Şekil 7. Araştırmaya Katılan MEB Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	61
Şekil 8. Stratejik Plan Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Değilim.....	63
Şekil 9. Bakanlığımız Çalışanları Stratejik Plan Sürecinde Kullanılan Stratejik Amaç, Stratejik Hedef Gibi Kavramları Yeterince Bilmektedirler.....	65
Şekil 10. Stratejik Planlama, Millî Eğitim Temel Kanununda Belirtilen Eğitimin Genel Hedeflerinin Daha Somut Tanımlanmasında Etkili Olacaktır.	66
Şekil 11. Stratejik Planlama, Bakanlığımız Yönetim Süreçlerinin Değerlendirilmesine Katkı Sağlayacaktır.....	67
Şekil 12. 5018 Sayılı Kanun Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olduğumu Düşünüyorum.....	68
Şekil 13. Bakanlığımızda Çalışan Mevcut İdarî Personelin Stratejik Plan Konusunda Yeterli Bilgiye Sahip Olmadığını Düşünüyorum.....	69
Şekil 14. Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Üniversitelerden Destek Alınmalıdır.....	70
Şekil 15. Stratejik Plan Bakanlığımızın Politikalarının Düzenlenmesinde Etkili Olacaktır.....	71
Şekil 16. Stratejik Plan İşlevsiz Bir Belge Olarak Kalır.....	72

## TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Dağılımı.....	17
Tablo 2. Stratejik Planlama Süreci .....	33
Tablo 3. MEB Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı İle Strateji Geliştirme Başkanlığının Görevler Açısından Karşılaştırılması.....	54
Tablo 4. Ankete Katılan Yöneticilerin Maddeler Bazındaki Eğilimleri.....	62

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler 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 değişim, tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da; amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hale 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 hale getirmektedir.

Yirminci yüzyılın sonlarında küreselleşmeye koşut olarak, kamu yönetiminde bir yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Bu yapılanmada sosyal refah devleti anlayışından kalan kamusal mülkiyet ve geniş kamu hizmeti anlayışı terk edilmiştir (Güner, 2005:57). Bunun belirgin görünümü, ulusal endüstrilerin özelleştirilmesi ve özel sektör tarafından üretilmeye ve sunulmaya uygun kamu hizmetlerinin piyasa koşullarına bırakılmasıdır.

Son yıllardaki hızlı değişim ve bunun getirdiği sorunlara çözüm üretme sürecinde stratejik planlamanın adı son dönemde sıklıkla duyulmaya başlandı. Özü itibarıyla 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.

Nedir bu stratejik planlama? Birçok araştırmacı stratejik planlamayı değişik şekilde tanımlamıştır. Strateji, stratejik yönetim, stratejik planlamanın birbirini tamamlayan kavramlar olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)'nin kamu kuruluşları için hazırlamış olduğu tanımlar kullanılmıştır.

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemlerin belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir (DPT, 2006).

Stratejik plan, kurumun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek yol/yöntemleri ortaya koyan ve kuruma vizyon kazandıran bir plandır. Stratejik planlama ile kurum "gelecekte ne yapacağını" belirlemiş olacaktır. Bu özellikleri ile stratejik plan, yapılacak çalışmalara yön verecek ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Stratejik planlamayı diğer planlardan ayıran en önemli özelliklerden birisi; bu planların ayrıntıdan çok hedeflere ve geleceğe yönelik olduğu, özellikle neyin yapılacağı konusuna odaklandığı vurgulanarak bunun; nasıl, nerede, ne zaman, ne ile ve kim tarafından yapılacağı üzerinde ayrıntılı bir biçimde durduğu şeklinde belirtilmektedir (Elion,1997, Akt: Aykaç,1999).

Stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalardır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir (Aktan, 1999).

## Problem

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. 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.

Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca sekiz kamu kuruluşunda stratejik planlama pilot çalışmaları yürütülmektedir. DPT Müsteşarlığı, sekiz kuruluştaki yürütülen pilot çalışmalarda yönlendirme, izleme ve değerlendirme işlevini üstlenmiştir. Aşağıda sıralanan pilot kuruluşlarda stratejik planlama çalışmaları yürütülmektedir:

- Tarım ve Köyişleri Bakanlığı
- Türkiye İstatistik Kurumu
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- Hacettepe Üniversitesi
- Denizli Valiliği İl Özel Yönetimi
- İller Bankası Genel Müdürlüğü
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi

Yukarıda yer alan kurum ve kuruluşlardan başka bazı üniversitelerde de stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır. Üniversiteler eğitim kalitesini artırabilmek ve değişime ayak uydurabilmek için uygulaması gereken stratejileri ve bu stratejilere dayanan birimlerin hedeflerini belirlemek amacı ile stratejik plan hazırlamaktadırlar. Stratejik planın temel amacı üniversitenin misyon ve vizyonu ile uyumlu stratejiler ile buna dayalı birimlerin (fakülteler, meslek yüksek okulları, araştırma merkezleri, enstitüler ve rektörlüğe bağlı diğer idari birimler) hedeflerini toplu halde ilgililerin dikkatine sunmaktır.

Bu üniversitelerden bazıları; Ankara Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi'dir.

Henüz, MEB merkez teşkilatında stratejik planlamaya geçilmemiş olmasına rağmen, stratejik planlama çalışmaları 1998-1999 öğretim yılından itibaren bazı okullarda (Müfredat Labatuar Okulları-MLO) uygulanmaya başlanmıştır.

Eğitimde stratejik planlamayla ilgili yapılan araştırmalar, daha çok okullarda uygulanan stratejik planlamayla ilgilidir. Yapılmış olan bu araştırma MEB merkez teşkilatı üst düzey yöneticilerine yönelik olduğu için diğer araştırmalardan farklılık göstermektedir. Okullarda uygulanan stratejik planlamaya yönelik olarak yapılan araştırmalarda daha çok Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) üyelerinin görüşleri yansıtılmıştır. Eğitimle ilgili kararların alındığı, stratejilerin belirlendiği MEB merkez teşkilatı yöneticilerinin stratejik planlama konusundaki görüşleri, MEB stratejik planlama sürecinde yapılacak olan durum analizi çalışmalarında kullanılabilecek bir doküman özelliği gösterecektir.

### **Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nda uygulanacak olan stratejik planlama süreci hakkında, Bakanlık merkez örgütünde görevli daire başkanı ve üstü yöneticilerin görüşlerini saptamaktır.

### **Önem**

Değişim, değişim için değil gelişim için yapılmalıdır. Ancak bu sayede, yapılan değişim herkesçe benimsenir ve başarıya ulaşabilir.

Kamu Yönetimi Reformu kapsamında alınan Yüksek Planlama Kurulu (YPK) kararlarında ve 2003 yılında yürürlüğe giren, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda, 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 oluşturması gerektiği hükme bağlanmıştır. Adı geçen kanuna dayanılarak çıkartılan yönetmeliğe göre MEB 2010 yılına kadar stratejik planını hazırlamak zorundadır.

Okullarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik olarak yapılan bazı araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar, stratejik planlama sürecinin amacına uygun olarak gerçekleştirilmediğini göstermektedir. Bunun nedeni olarak da; stratejik planlamanın en önemli öğelerinden birisi olan planlama ekibinin ve diğer personelin stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları gösterilmektedir. Bu konuda okullarımızın eğitim gereksinimi bulunmaktadır. Aynı durumun MEB için de geçerli olduğu düşünülmektedir.

Bu nedenle araştırma sonuçlarının, stratejik planlama ve uygulanabilirliği konusunda, MEB'de stratejik plan hazırlamada koordinatörlük görevi verilmiş olan Strateji Geliştirme Başkanlığı'na ve diğer üst yönetim birimlerine planlamayla ilgili alacakları kararlarda bir takım bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

İlgili alanyazın taramalarında stratejik planlamayla ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğunun yabancı kaynaklı olduğu görülmüştür. Yerli araştırma ve yayınların çoğunluğunun da özel işletmelere yönelik olduğu görülmektedir. Kamu kesimine yönelik stratejik planlama, yasayla zorunluluk haline gelmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik stratejik planlama ile ilgili araştırmaların sayısının artması, bu örgütlerin planlama sürecine katkı sağlayacaktır. Burada önemli olan stratejik plan metni değil, örgütte tüm çalışanların bu sürece katılması ve stratejik planı benimsemesidir. Ancak bu sayede hazırlanan plan başarıya ulaşabilir. Araştırma sonuçlarına bakmadan hazırlanan planların sadece güzel bir doküman olarak kalma tehlikesi ortaya çıkabilir.

Son yıllarda, stratejik planlamanın eğitime uygulanması çabalarının geleneksel planlamaya alternatif olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Aksu,

2002; Bircan, 2002; Çalık, 2003). Uygun koşulların oluşturulması halinde, stratejik planlama aracılığıyla okulların dolayısıyla eğitim sisteminin etkililiğinin artırılması olanaklıdır.

Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi altında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır (Erdoğan, 2002: 41).

Buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir. Bunlar, artık önceden olduğu gibi sistematik, kurama tutunan, tahmin edilebilir özelliklere sahip olmayıp, değişim ve toplumun derinliğine incelenmesine ait etmenlerin bilgisini taşımaktadır. O nedenle, eğitim planlaması artık geçmişte olduğu gibi tümdengelen, kuramsal, analitik ve sonuç çıkaran modellere dayanmamaktadır (Kabadayı, 1999: 148). Artık ülkemizin bu hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi ve yeni dünya düzeninde gereken yerini alabilmesi için, eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketine başlaması gerekmektedir. Bunun için de eğitimin vizyon, misyon ve temel değerlerinin, kısaca stratejik planlamasının vakit geçirilmeden yapılması gerekmektedir (Cafoğlu, 1996: 40).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik plan hazırlama sürecinde yöneticilerin gözü ile kurumun hazırbulunuşluk düzeyinin belirlenmesi, planın başarısında önemli bir değişkendir. Stratejik planı kullanacak ve yaşama geçirecek olan üst yönetimin sürecin başında görüşlerinin alınarak belirlenen görüşler doğrultusunda sürecin yönetilmesi tam katılımın sağlandığının bir göstergesi olacaktır.

Araştırma bulguları Stratejik plan hazırlığı sürecine önemli katkılar yapacaktır. Özellikle kurumun durum analizinin yapılmasından önce yapılmış olan bu çalışma kurum çalışanlarının konu hakkındaki eğitim düzeyi ve süreç hakkındaki eğilimlerini belirleyecektir.

## Tanımlar

Stratejik planlama değişik yazar ve uzmanlarca değişik şekilde tanımlanmıştır. Araştırmada stratejik planlama ve buna ilişkin kavramların DPT Müsteşarlığı'nca yapılmış olan tanımları kullanılmıştır. Çünkü; DPT stratejik planlamaya geçme sürecinde kamu kuruluşlarına yol göstermektedir. Bu amaçla DPT Müsteşarlığı uzmanlarınca 2003 yılında "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu" hazırlanmıştır. 2006 yılında bu Klavuz güncellenmiştir.

**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).

**Stratejik Plan:** Kamu yönetimlerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan (DPT, 2006).

**Strateji:** Örgütün amaç ve hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünüdür (DPT, 2006).

**Stratejik Yönetim:** Geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin saptanmasına olanak sağlayan bir yönetim tekniğidir (DPT, 2006).

**Planlama Birimi:** Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'dır.

**Üst Düzey Yönetici:** MEB'de görev yapan daire başkanı ve daha üst düzey yönetici.

**Bakanlık:** Millî Eğitim Bakanlığı'dır.

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, bilgi toplama aracının geliştirilmesi, verilerin derlenmesi başlıkları yer almıştır.

#### **Araştırmanın Modeli**

Araştırma, tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2003).

Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin stratejik planlamanın MEB’de uygulanabilirliği konusundaki görüşleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

#### **Çalışma Grubu / Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görevli daire başkanları, genel müdür yardımcıları, genel müdürler, kurul başkanları ve müşavirler oluşturmaktadır. MEB Merkez örgütünde Bu konumlarda toplam 134 üst düzey yönetici bulunmaktadır (MEB, 2006). Araştırmada bir örneklem alınmamış, doğrudan MEB üst düzey yöneticilerinin tümüne (134 adet) bilgi toplama aracı verilmiştir. Bunlardan 81’i geri alınabilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerle ilgili sonuçlar aşağıda verilmiştir. Araştırmaya katılan MEB üst düzey 81 yöneticinin 9’u genel müdür, 22’si genel müdür yardımcısı, 50’si daire başkanından oluşmaktadır.

#### **Verilerin Toplanması**

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen anket formu; kişisel bilgiler (7), MEB üst düzey yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin

görüşlerini kapsayan maddeler (20), yöneticilerin stratejik planlama sürecinde önerilerini kapsayan 1 açık uçlu soru olmak üzere toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Araştırmanın bilgi toplama aracındaki maddeler ağırlıklı olarak, Beşli Likert Tipi sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan bilgi toplama aracı çoğaltılarak, tüm Bakanlık birimlerine gönderilmiştir. Araştırmaya 81 yönetici katılmıştır. Bu yöneticilerin unvanlarına göre dağılımı şu şekildedir:

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Dağılımı

Yöneticiler		Frekans	Yüzde %
Unvan	Genel Müdür	9	11,1
	Genel Müdür Yardımcısı	22	27,2
	Daire Başkanı	50	61,7
Toplam		81	100.0

Araştırmaya katılan MEB üst düzey 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.

## BÖLÜM III

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde genel olarak stratejik idare ve stratejik planlama kavramları ve stratejik planlama süreci, stratejik planlamanın kamu kuruluşlarına uygulanması, MEB’de stratejik planlama uygulamaları konularındaki kaynaklar taranarak kuramsal ve kavramsal çerçeve çizilmiştir.

Ayrıca 5018 sayılı Kanunun getirmiş olduğu yenilikler, MEB planlama ve bütçe işlerini yürüten eski Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu’nun (APK) görevleriyle, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve 22/12/2005 tarih ve 5436 sayılı kanun uyarınca APK’nın yerine kurulmuş olan Strateji Geliştirme Başkanlığı’nın (SGB) görevleri karşılaştırılmıştır.

#### Stratejik Yönetim

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kamu kurum ve kuruluşları için stratejik idare sürecini şu şekilde tanımlamaktadır: Stratejik idare, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemlerin belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir (DPT, 2006).

#### Strateji

Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Aktan, 1999). Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” (TDK, 1998:549) olarak ifade edilmektedir.

Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde idare alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. Strateji gelecekle ilgilidir. İdare biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik İdare adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur.

### **Stratejik yönetim süreci**

Stratejik yönetim, bir örgütün gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder (Barry, 1986, Akt:Aktan,1999).

Çeşitli tanımların ortak yönleri bir araya getirildiğinde stratejik yönetimin, üst düzey yöneticilerinin özel bir uğraş alanı olduğunu, iç ve dış çevre analizinin yapıldığını ve bu değerlendirmelere göre örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlendiğini, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edildiğini, stratejiler denilen proje, tutum ve davranışların uygulanmasının ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçüldüğü bir idare etkinliği olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik idare sürecinde başlıca üç ana aşama söz konusudur:

**1. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlama aşaması:** Bu aşamada üst yönetimce kurumda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada kurumun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

**2. Stratejilerin uygulanması:** İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak

stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulanması yapılır.

**3. Uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi:** Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

### **Stratejik yönetimin araçları**

Stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme tekniklerinin başlıcaları aşağıda özetlenmiştir. Aktan'a (1999) göre stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile kurumun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan bir tekniktir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği vb. karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında yararlanılmaktadır. Aktan'a (1999) göre bu tekniklerin bazıları şunlardır:

**SWOT Analizi:** SWOT İngilizce "Strength" (Güçlü yönler), "Weakness" (Zayıf yönler), "Opportunity" (Fırsatlar), "Threat" (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. DPT'ce GZFT analizi olarak adlandırılmaktadır. SWOT Analizi, kısaca kurumda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Kurumda önce "iç durum analizi" yapılarak güçlü ve zayıf yönler ortaya konulur. Daha sonra da "dış durum analizi" yapılarak kurumun diğer kurumlar karşısındaki durumu, gelecekte kurumu bekleyen fırsatlar ve tehditler saptanmaya çalışılır.

**Vizyon/Misyon Bildirileri:** Vizyon bildirisi, kurumda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dokümandır. Misyon bildirisi ise kurumun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir.

**Arama Konferansı:** Kurumda "ortak akıl" yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Kurumda

vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, kurumdaki sorunların saptanması ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” tekniğinden geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla “ortak görüş”ler üzerinde konsensus sağlanmaya çalışılır.

**Delphi Tekniği:** Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği, kurumda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve birarada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına olanak sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alınıncaya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

**Nominal Grup Tekniği:** Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

**Multivoting (Çoklu oylama):** Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri bir çok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. “Multivoting” kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir.

**Açık Grup Tartışmaları:** Kurumda çalışanların belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir.

**Kalite emberleri:** Kalite emberleri toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada, kurumda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartişırlar ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar. Kalite emberleri, açık grup tartişmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

**Fayda-Maliyet Analizi:** Fayda-Maliyet Analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri saptanmaya çalışılarak daha akılcı karar alınmasına çalışılır.

**Risk Analizi:** Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu saptamak için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “lke riski” vb analizlerden oluşur.

### **Stratejik Planlama ve Gelişimi**

En büyük kuruluştan en küçüğüne kadar bütün kuruluşlar planlama süreci ile içiçedir. Bu kuruluşların içinde resmi ve resmi olmayan bütün kuruluşlar bulunmaktadır. Her oluşum bir planlama sonucunda ortaya çıkmıştır. Yaşamın kendisi aslında bir planlama sürecidir. İnsanlar bir gününü, bir haftasını, bir yılını veya 15-20 yıllık bir zaman dilimini planlayıp yaşamını ona göre yönlendirir.

Eğitim planlamasının amacı; eğitim düzenlerini, yararlananların gereksinimlerini daha iyi karşılamalarına hizmet edecek değişiklikleri yapmak, eldeki kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak, bireyin ve toplumun gelişmesinde eğitimi daha etkili bir g durumuna getirerek, daha üstün bir başarı düzeyine ulaştırmak olmalıdır. Bu nedenle eğitim sisteminde izlenecek strateji, yalnız sistemde genişleme değil, yaratıcı değişiklik ve uyarlamaya yönelik olmalıdır. Bu yeni stratejinin gerektirdiği eğitim planlaması, eğitim düzeninin geniş boyutları, ekonomi ve toplumla ilişkileri üzerinde odaklaşan bir makro planlama ile sistemin iç süreçlerine uygulanan mikro planlama biçimleridir (Combs, Akt: Karakütük, 1995). Bu açıdan bakıldığında eğitimde

stratejik planlama makro düzeyde bir plan, bölgesel, yerel hatta kurumsal düzeyde yapılan eğitim planlaması da mikro planlamadır. Buna da öğretim haritaları örnek olarak verilebilir.

Birçok araştırmacı stratejik planlamayı değişik şekilde tanımlamıştır. Strateji, stratejik idare, stratejik planlamanın birbirini tamamlayan kavramlar olduğu söylenebilir.

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 uyulanması 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 Planlamayı Diğer Planlardan Ayıran Özellikler**

Stratejik planlama diğer planlama türlerinden birçok yönüyle ayrılmaktadır. Eren'e (2000: 46-50) göre, stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran dört temel özellik şunlardır:

**Zaman süresi veya ufku:** Stratejik planlama, uzun süreli bir planlama türü olması dolayısıyla diğer plan türlerinden ayrılır.

**Verilerin yapısı:** Stratejik planlar, amaçlarına ve işlevlerine göre farklı verilerden oluşur. *Verilerin sayısı ve miktarı:* Stratejik planlama, etkinlikte bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, diğer planlama türlerine oranla daha fazla sayıda veri ile ilgilenir.

**Kurum düzeyi:** Stratejik planlama, daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelebilecek sonuçları kapsar.

Stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayıran bir özellik de, çevresel etmenlerin incelemesine büyük önem vermesidir (Çelik, 1994: 30). Stratejik planlama, süreklilik gösteren, bir defaya özel olarak yapılabilen bir eylem değildir. Bu süreçte, çevresel etmenler, kurumun mevcut durumu ile varmak istediği nokta arasındaki ilişki, bu noktaya nasıl ulaşılabileceği ve kurumun güçlü yanları ile geliştirilmesi gereken yönleri belirlenmeye çalışılır.

### **Stratejik Planlamanın Yararları**

Stratejik planlama kurumların aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur (DPT, 2006).

- Neredeyiz?
- Nereye Gitmek İstiyoruz?
- Gitmek İstediğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
- Başarımızı Nasıl İzler Eder ve Değerlendiririz?

Stratejik planlamanın yararları aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

**Değişen çevreye uyum sağlamak.** Çevredeki değişikliklere uyum sağlayamayan kurumların önemini yitireceği, hatta misyonunun sona ereceği kaçınılmaz bir gerçektir (Tümer, 1993: 99). Stratejik planlama, değişikliklerin kuruma getirilmesinde ve gelişmeye uyum sağlanmasında güçlü bir araçtır.

**Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izlemek.** Özellikle bilgi teknolojisindeki ve haberleşmedeki gelişmeler o kadar hızlı olmaktadır ki, mevcut gelişme hızı ile değişimlere uyum sağlamak olanaklı olamamaktadır. Dünyanın bir bölgesinde yaşanan gelişmeler ve değişiklikler, televizyon kanalları, uydular, basın ve bilgisayar ağları aracılığıyla anında başka bölgelerde izlenebilmektedir.

Kurumlar, toplumun ve kamuoyunun gereksinimlerine cevap verebildiği ölçüde ayakta kalabileceklerdir. Stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamakta ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır (Tümer, 1993: 117).

**Sistematiik düşünmek.** Politikasını günübirlik kararlara göre oluşturan yöneticiler kurumun amaç ve etkinliklerini geliştirmek istedikleri zaman farkına varmadan kurumun çöküşünü hazırlayabilirler. Oysa stratejik planlama, sistemli düşünülmesinde ve karar alma sürecinde kurum yöneticilerine büyük ölçüde yarar sağlayacaktır. Çünkü stratejik planlama sistemli düşünmeyi gerektirir.

**Yönetimde etkin olmak.** Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini, üst idare için vazgeçilmemesi gereken idare etkinliğidir. Daha fazla alternatifi keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlama ile kolaylaşır. Bu yolla zamanında bilgi sahibi olunacağı için gelecekte kurumun karşılaştacağı olumsuzluklar engellenebilir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre, sistemin bütünü tasarlayanlar sistemden sorumlu olanlardır. Bu konuda Toplam Kalite Yönetiminin kurucusu kabul edilen Dr. Deming'in sorduğu şu soru önemlidir. "Bir okyanusu geçmekte olan gemide en fazla sorumluluk-kontrol kimdedir?" Bu soruya çok kimse kaptan, makine dairesi yöneticisi, seyir mühendisi gibi cevaplar vermiştir. Deming'in cevabı ise; "Geminin tasarımcısı, çünkü hiçbir gemi tasarımının izin verdiğiinden daha iyisini yapamaz" olmuştur.

### **Kamu Kurumları ve Millî Eğitim Bakanlığı İçin Stratejik Planlama**

Stratejik planlama konusunda yapılan birçok çalışma kar amacı güden kurumlar üzerine odaklanmıştır. 1980'li yılların başlarına kadar kamu

sektöründeki stratejik planlama öncelikle askeri kurumlarda ve başlıca devlet kuruluşlarında uygulanmıştır (Bryson, 1995: 5).

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulanması çalışmaları başlamış olup kamu kuruluşları için yasal zorunluluk haline gelmiştir. Türk Kamu Yönetimi'ni bu değişime zorlayan etkiler de vardır. AB Müktesabatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ve Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) kamu idarelerinde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmaktadır (Güner, 2005).

Dünyadaki eğilimlerle de uyumlu olarak Türkiye'de kamu yönetiminde stratejik düşünce ve stratejik idare yaklaşımına doğru önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. Yönetimsel ve mali yapımızda orta ve uzun vadeli yaklaşımın daha hakim kılınması, çıktılar yerine sonuçlara odaklanma, performansa önem verme, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık gibi gereksinimleri doğuran sorunlara cevap veren etkili bir araç olarak stratejik planlama yaklaşımı ülkemizde de gündeme gelmiştir (DPT, 2006).

### **Stratejik Planlama Yaklaşımının Kamu Kurumlarına Getireceği Yenilik Ve Dönüşümler**

#### **Kamu kesimi açısından Stratejik Planlama**

- Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamuda etkin bir idare ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.

- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama etkinliklerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, saydamlık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlerle bütünleşmiş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Sistemik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetim (yönetişim) geliştirecektir (DPT, Stratejik Planlama Çalışma Grubu Raporu).

### **Stratejik Planlamanın Kamu Kurumlarına Uygulanması**

Türkiye’de kamu kuruluşlarının içinde buldukları mali ve yönetsel sorunlar dikkate alındığında, kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izlemeleri ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden stratejik planlama, söz konusu etkinliklerin kuruluşlarca yürütülmesinde, temel bir araç olarak gündeme gelmektedir (DPT, 2006).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Belediye, İl Özel İdaresi ve Büyükşehir Belediyesi Kanunları ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyeler, tüm il özel idareleri ve tüm kamu idarelerine stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. İlk stratejik planların, belediyelerde 13 Temmuz 2006 tarihine kadar, il özel idarelerinde ise 4 Mart 2006 tarihine kadar hazırlanması gerekmektedir. Diğer kamu idareleri için 2006 yılından başlayarak 2010 yılına kadar sürecek bir uygulama takvimi planlanmıştır. 2010 yılına kadar tüm kamu idareleri ilk stratejik planlarını hazırlamış olacaktır. Stratejik planlar 5 yıllık bir dönemi kapsayacaktır. Söz

**konusu geçiş takvimine göre MEB 2010-2014 yıllarını kapsayacak olan ilk stratejik planını, 31.01.2009 tarihine kadar hazırlayacaktır.**

Kurumlarca hazırlanacak olan stratejik planların, önce ilgili bakanlığın, ardından bürokratik- teknokratik-politik (DPT, Maliye, Sayıştay, TBMM) hazırlama ve onay süreçlerinden geçerek yürürlüğe girmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Kuruluşlar bt tekliflerini stratejik planlarında öngördükleri hedef ve politikalarıyla ilişkilendirmeleri gerekmektedir.

Kamu Yönetimi Reformu kapsamında alınan Yüksek Planlama Kurulu kararlarında ve 5018 sayılı Kamu Malı Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş btlerini bu planda öngörülen kuruluş vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturması gerektiği hükme bağlanmıştır.

Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin niteliği ve gerektirdiği duyarlılıklar nedeniyle Milli Savunma Bakanlığı, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Jandarma Genel Komutanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı, bu kanun kapsamı dışında tutulmuştur.

Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca 8 kamu idaresinde stratejik planlama pilot çalışmaları yürütülmektedir. Söz konusu pilot kuruluşlar:

1. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı
2. Türkiye İstatistik Kurumu
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
4. Karayolları Genel Müdürlüğü
5. Hacettepe Üniversitesi
6. Denizli Valiliği
7. İller Bankası Genel Müdürlüğü
8. Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanlığı'dır.

Bu yönetmelik kamu idarelerinin hazırlamakla yükümlü oldukları stratejik planı şu şekilde tanımlamaktadır; 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 plana **stratejik plan** denilmektedir.

### **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Getirdikleri**

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 10.12.2003 tarihinde kabul edilerek 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Kanun, 5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunla yapılan değişikliklerle 01.01.2006 tarihinden itibaren tümüyle yürürlüğe girmiştir. 5018 Sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle 1927 yılından itibaren uygulanmakta olan ve “Mali Anayasa” olarak kabul edilen 1050 Sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ile ek ve değişiklikleri yürürlükten kalkmıştır.

Kanun’un 3. Maddesinde, 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 plan olarak tanımlanmaktadır.

Söz konusu kanunda, kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları çerçevesinde, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar yanında stratejik planlar ve ona bağlı bütçeler temel metinler olarak sayılmaktadır.

Kanun’un 9. Maddesi bölüm olarak Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme konularını düzenlemektedir. Bu madde ile kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda

ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları, 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 dayandırmaları zorunluluğu getirilmiştir.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin saptanmasında, stratejik planların kalkınma planı ve yıllık programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde DPT Müsteşarlığı, kamu idarelerinin bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları ve bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri etkinlikler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirleme konusunda ise Maliye Bakanlığı yetkilendirilmektedir.

Performans göstergeleri konusunda ise Maliye Bakanlığı, DPT Müsteşarlığı ve ilgili kamu idareleri birlikteliğinde performans göstergeleri saptanması, bu göstergelerin kuruluşların bütçelerinde yer alması ve performans denetimlerinin bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilmesi esası benimsenmiştir.

Kanunun değişik maddelerinde de stratejik planlamaya atıfta bulunulmakta bakan ve üst yöneticiler sürecin işleyişinden sorumlu tutulmaktadır daha da önemlisi bütçeleme sürecinde stratejik planlar artık kuruluş bütçeleriyle birlikte anılır hale gelmektedir. Ayrıca performans esaslı bütçelemeye geçilmesinin ve hesap verme sorumluluğunun sağlanmasının da yine stratejik planlar aracılığıyla olacağı anlaşılmaktadır.

### **Stratejik Planlama Süreci**

Çok hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde, tüm kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için bu değişimleri ve

değişimlerin doğuracağı sonuçları önceden tahmin etmek ve ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri en iyi şekilde değerlendirmek zorunluluğu vardır. Rekabet ortamının çok gelişmiş olması, kuruluşların etkinliğini devam ettirebilmesini, geleceği yorumlayabilme konusundaki başarı oranlarına bağlı kılmaktadır. Sürekli artan belirsizlik ortamı, ani değişiklik ve gelişmelerle kurumların iç ve dış çevresinde yapısal karmaşıklık oluşturmakta, bunun sonucunda da kurumların etkin bir şekilde yönetilmeleri çok önemli olmaktadır. Geleneksel planlama sisteminde geçmişin, bugünün ve geleceğin olaylarına bakılarak değerlendirildiği göz önüne alındığında, klasik planlama anlayışının günümüzün gelişmelerini karşılayamayacağı kanısına varılmaktadır. Bu bakımdan kurumların kaynakları ve hedefleri ile çevresel şartlar arasındaki uyumu sağlayan, güçlü bir vizyon oluşturan stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulaması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik plan yapan kurumların, yapmayanlara göre geleceğe daha hazır oldukları, beklenmeyen olaylar karşısında, önceden hazırlanan alternatif strateji planlarını uygulayarak daha hızlı tepki verdikleri belirtilmektedir.

Dünyanın en zengin devletlerinin sahip olduğu kaynaklar bile kendi ölçülerine göre son derece sınırlıdır. Her ülkede olduğu gibi bu ülkelerde de kamu hizmetlerinin finansmanının sağlam kaynaklara dayandırılmasına önem verilmektedir. Bu sonuca ulaşmak vergiler yoluyla alınan paralarla kamu hizmetlerinin karşılanmasına çalışılarak olanaklı olmaktadır. Ancak her şeyde olduğu gibi vergilendirmenin de bir sınırı bulunmakta; bunun ötesinde bir vergilendirme eğilimi vatandaşların tepkisine neden olmaktadır. Benzer durumun ülkemizde de ortaya çıktığını görüyoruz. Devletin yok olması düşünülemeyeceğine göre demokratik bir düzende varlığını daha etkili bir biçimde sürdürebilmesi ekonomik sorunların halledilmesinin yanında, kamu yönetiminin etkililik, sürekli değişim ve yenilik eksenine oturtulmasına bağlıdır.

Modern devletin her ne kadar bütün sorunların çözümünü üstlenmesi olanaklı olmasa da, toplumsal, ekonomik, teknolojik, siyasal, kültürel ve bilimsel kaynakların koordinasyonunu sağlamak sorumluluğu vardır. Bu sorumluluk kamu yönetiminde yeni arayışları gündeme getirmiştir. Özel

sektör kuruluşlarının yönetiminde veya yönetim biliminin gelişmesine katkıda bulunmak üzere yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan görüş ve modelleri kamunun kendine özgü çerçevesi içerisinde uygulamaya çalışılmaktadır. Bunlardan biri olan “stratejik düşünme” ve bunun ürünü “stratejik planlama” uygulaması kamu idarelerinde giderek yaygınlaşmakta ve yeni yeni alanlarda uygulanma olanağına kavuşmaktadır. Stratejik plan hazırlama aşamaları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Stratejik Planlama Süreci

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

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

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

Yine DPT'nin hazırlamış olduğu Stratejik Planlama Klavuzu'nda bu süreç içerisinde yer alan aşamalar şu şekilde açıklanmaktadır.

## **1. Durum Analizi**

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

- Tarihi gelişim
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Kuruluşun etkinlik alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş etkinliklerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin) analizi.
- Kuruluşun i analizi (kuruluşun görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin, vb. analizi).
- evre analizi (kuruluşun etkinlik gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).

### **1.1 Tarihi Gelişim**

Durum analizine kuruluşun kısa bir tarihçesi ile başlanır. Kuruluşun hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu, bugüne kadar

geçirdiği kritik aşamalar, önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

## **1.2 Kuruluşun Yasal Yükümlülükleri ve Mevzuat Analizi**

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

## **1.3 Kuruluşun Etkinlik Alanları İle Ürün ve Hizmetlerinin Belirlenmesi**

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi gerçekleştirildikten sonra, bu analizin çıktılarından da yararlanılarak kuruluşun ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen etkinlik alanları, stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında dikkate alınır. Ayrıca, paydaşların görüş ve önerileri alınırken, bu aşamada belirlenen etkinlik alanları bazında çalışmalar yürütülebilir.

## **1.4 Paydaş Analizi**

Katılımcılık, stratejik planlamanın temel öğelerinden biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı gereksinimleri doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların isteklerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önemlidir.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu yada olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu

etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir.

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

**Dış Paydaşlar:** Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş etkinlikleriyle 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 analizi ile;

- planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması,
- paydaşların görüş ve beklentilerinin saptanması,
- kuruluşun etkinliklerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek öğelerin saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,
- paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının saptanması,
- paydaşların kuruluş hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,
- paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağının saptanması,
- paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlarıdır

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

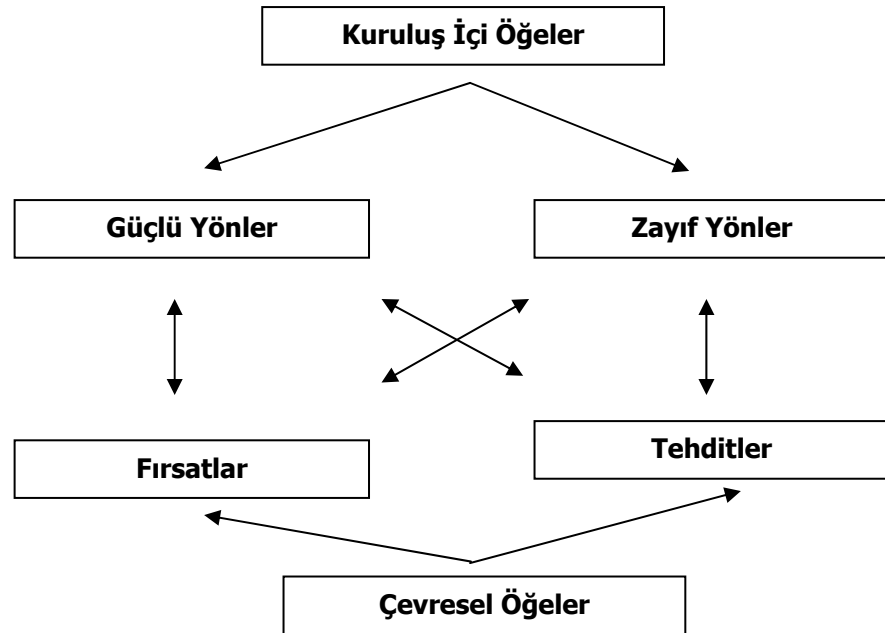
- Paydaşların saptanması
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

### 1.5 Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem **GZFT** (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) **Analizidir** (Şekil-3). 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.

Kuruluşun kontrol edebildiği etkenler ile kontrolü dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi, planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Durum analizi, ayrıca, plandan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları kapsar. Durum analizi stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder.

Şekil 1. GZFT Analizinde Temel Başlıklar



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

*Kuruluş içi analiz.* Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel oluşturabilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı önlemlere ışık tutacaktır.

*Çevre analizi.* Çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması olası etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken öğelerdir.

Çevre analizinde; kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir. Analiz kapsamında, ekonomik, toplumsal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi gerekir.

Durum analizi sonucunda elde edilen bulgular sistematik olarak raporlanır, sorumlu kişi ve ekipler tarafından değerlendirilir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında kullanılır.

## **2 .Geleceğe Bakış**

Durum analizi yapıldıktan sonra kuruluş stratejik planlamayla ilgili temel sürece hazır hale gelmiştir. Kuruluşlar, bu aşamada, **misyon** ve **vizyon**larını ifade edecek, temel değerlerini belirleyecek, **amaç**larını, **hedef**lerini ve stratejilerini ortaya koyacaklardır. Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılabileceği 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.

## 2.1 Misyon, Vizyon, İlkeler bildirimi

Misyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan öğelerdir. Kuruluş sadece isim, amblem ve iş akışı ile tanımlanamaz. Kuruluşun oluşturduğu bilgi birikimi, deneyimi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır. Stratejik planlamanın bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır.

**Misyon** bir kuruluşun varlık nedenidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. **Misyon bildirimi** stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur.

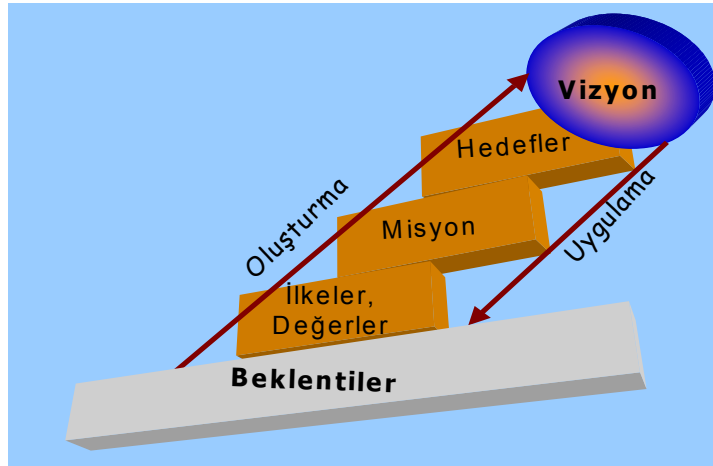
Genel olarak, misyon bildirimi kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama takımı ile birlikte geliştirilir. Kuruluşa ait bu misyon bildirimi, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve etkinlikleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Daha alt düzeydeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir. Kuruluşun büyüklük ve amacına göre kuruluşa ait bir veya birden fazla misyon bildirimi de olabilir.

Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmelidir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamalıdır.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.
- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilmelidir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır.

**Vizyon**, kuruluşun ideal geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir ögedir. Bundan dolayı, bir çok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir.

**Vizyon bildirim**i kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir. Bu istenen gelecek ifadesi, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye özendirmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Vizyon bildirim, misyon bildirim ile birleştiğinde kuruluşun planlama sürecinin çatısını oluşturur. Şekil 2’de vizyon oluşturma süreci yer almaktadır.



Şekil 2. Vizyon Oluşturma

Vizyon oluşturma sürecinde ilk önce çevrenin kurumdan (çalışanların, öğrencilerin, çevrenin, toplumun) beklentilerini, ilke ve değerlerini, misyon ve hedeflerini esas alan bir çalışma yapılmalıdır. Kurumun vizyonunu gerçekleştirme aşamasına girdiği uygulama sürecinde de bunların ne kadar başarılı olduğu sorgulanmalıdır (Aksu, 2002: 65) .

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşa aidiyeti belirgindir.
- Ayırt edicidir; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.

- Çekicidir; kuruluş içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.

**Temel değerler** kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile idare biçimini belirtir.

Bir kuruluşun ilkelerini ortaya koymak, stratejik planlama için önemlidir. Çünkü ilkeler, kuruluşun vizyonu ve misyonunun gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kurumun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Yaşama 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 ilişkindir:

- Kişiler: Kuruluş çalışanları ve kuruluş dışındaki kişiler
- Süreçler: Kuruluşun idare, karar alma ve hizmet üretimi süreci
- Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

## **2.2 Amaçlar**

Amaçlar, belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları belirtir. Amaçlar, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Amaçların özellikleri:

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

### **2.3 Hedefler**

Hedefler, amaçların geręekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir amacı geręekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Hedefler,

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı fakat olanaksız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

### **2.4 Performans Göstergeleri**

Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir.

Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Performans göstergeleri **girdi**, **çıktı**, **verimlilik**, **sonuç** ve **kalite** göstergeleri olarak sınıflandırılır.

**Girdi:** Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtırlar. Örnek, bakım onarım için kullanılacak asfalt miktarı. Okuma-yazma seferberliğinin gerektirdiği öğretmen sayısı. Aşılama kampanyasında kullanılacak enjeksiyon sayısı.

**Çıktı:** Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir. Örnek, tedavi hizmeti verilen hasta sayısı. Bakım onarımı yapılan karayolu uzunluğu. Okuldan mezun olan öğrenci sayısı. Aşılama programı çerçevesinde aşı yapılan toplam çocuk sayısı.

**Verimlilik:** Birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir. Örnek, taburcu olan hasta başına tedavi süresi (zaman/çıktı). Birim karayolu başına bakım onarım maliyeti (maliyet/çıktı). Aşılama çocuk başına maliyet (maliyet/çıktı).

**Sonuç:** Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktılarının, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler. Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı düzeyi etkililik ile ifade edilmektedir. Sonuç göstergeleri amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir. Örnek, bakım onarımı yapılan karayollarında ulaşım hizmetlerindeki iyileşme (zaman tasarrufu, kaza sayılarında azalma vs) .

**Kalite:** Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi ölçüler). Örnek, taburcu olan hastalardan tedavi hizmetlerinden memnun olanların oranı. Bakım onarımı yapılan karayollarında öngörülen süre içinde tekrar bakım ve onarım gereksinimi göstermeyenlerin oranı. Veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların yüzdesi vb.

## 2.5 Stratejiler

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak olanaklı değildir.

Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır. Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmelidir.

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 üretmede kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

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

**ZF Stratejileri:** Kuruluşun zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirgerken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya

yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejiler oluşturulabilir.

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

**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 en yüksek düzeyde yararlanmayı olanaklı kılar.

### **3. Etkinliklerin (Projeler) Belirlenmesi**

Her bir hedefin yerine getirilmesinden yani hizmetin sağlanmasından sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkileri, kurum yapısı çerçevesinde açık bir şekilde bu aşamada belirtilecektir. Önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan etkinlik ve projeler bir öncelik sırası dahilinde kuruluş tarafından burada ele alınacaktır.

Etkinlik ve projelerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kuruluşun göz önünde bulundurması gereken temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Birbirleriyle etkileşim içinde olan etkinlik ve projeler doğru olarak yerine konulmalı ve zamanlaması yapılmalıdır.
- Her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
- Diğer proje ve hedefler ile çakışmamalıdır.
- Kuruluş etkinlik ve projelerini oluşturma ve uygulamada yalnız bugünü ve mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşımı benimsemelidir. Ancak, kısa vadeli ya da yıllık uygulamaların aksaması veya başarısızlığının tüm uygulama stratejisini olumsuz etkileyeceği de unutulmamalıdır.

- Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve etkinlikleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır.
- Etkinlik ve projeler uygulanırken diğer kurum ve kuruluşlar ile ilgili taraflar arasında işbirliği ve koordinasyon oluşturulması önemlidir.
- Uygulamada karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine yönelik tedbirlerin alınmasının hedeflere ulaşılmasında önemli bir unsur olduğu unutulmamalıdır.

***Uygulama Stratejisi Bütçe ilişkisi.*** Kuruluşlar mevcut bütçe uygulamasından hareketle stratejik planlarını oluşturmayacaklar; tam tersine hazırlayacakları stratejik planlarını esas alarak bütçe yapılarını yeniden şekillendireceklerdir.

Her bir hedefin etkinliklerde ifade edilmesi sonrasında etkinliklerin 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.

#### **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 etkinliklerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir.

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

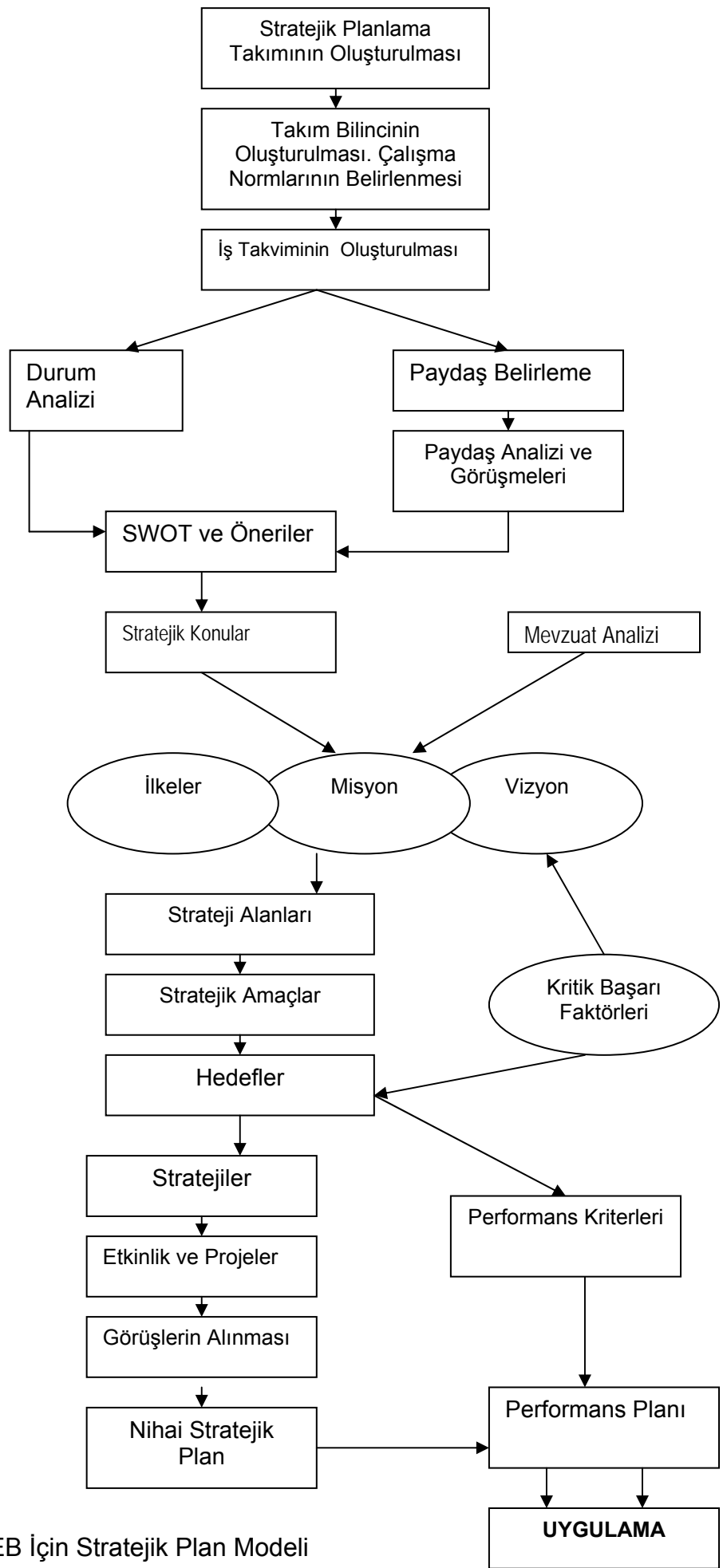
Değerlendirme, genel anlamda uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırmalı analizidir. Bu süreçte, esas olarak performans ölçümü ve değerlendirmesi gerçekleştirilir.

Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesidir. Gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasıdır.

Performans ölçümü, performans göstergelerinin oluşturulması ve verilerin toplanması ile olanaklıdır. Performans göstergeleri **girdi, çıktı, sonuç, etkinlik** ve **kalite** göstergeleri olarak sınıflandırılır.

Performans göstergelerinin oluşturulması ve değerlendirilebilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin sağlanması ile olanaklıdır. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, performans göstergelerinin oluşturulması, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun öngördüğü işlevleri görebilecek, bir stratejik plan; bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken, diğer yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandıracaktır. MEB'de başlatılacak olan stratejik planlama çalışmalarında örnek olabilecek bir stratejik plan hazırlama modeli Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3. MEB İçin Stratejik Plan Modeli

## **Stratejik Planlama Uygulama Sürecinde Karşılaşılabilecek Engeller**

Uygulama sürecinde bir takım engellerle karşılaşılması beklenmektedir. Karşılaşılması olası olan bu engeller:

- Mevcut mali, yönetsel ve hukuki yapının Stratejik Planlama yaklaşımına uygun olmayışı,
- Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller,
- Kamu sektöründe günöbirlik karar alma anlayışı,
- Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli,
- Kuruluşların insangücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlanma bilincinin yetersizliği,
- Stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması,
- Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri,
- Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,
- Kamu kurumlarında değişim konusunda motivasyon eksikliği,
- Stratejik planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski,
- Kuruluşlarda değişime karşı isteksizlik / direniş olasılığı,

olarak sıralanabilir.

Bu olası engellerin aşılması bakımından uygulama sürecinde göz önünde bulundurulmasında yarar vardır (DPT Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları).

## **Başarılı Bir Stratejik Planlama Uygulaması İçin Öneriler**

Stratejik planlamaya başlarken yapılması gerekenlere dair bir dizi öneri, stratejik planlamaya başlayacak olan kuruluşlar için oldukça yararlı olacaktır. (Bryson, 1990: 225-230).

1. Kurumun ve süreç içerisinde yer alacak olan insanların nerede olduğu noktasından başlamak, kolektif davranmayı organize etmek için oldukça önemli bir noktadır. Stratejik planlama daima kurumun kontrol edilebilen kısmında gerçekleştirilebilir. Örneğin sorumlu olunan birim, yada şube neresi ise oradan başlanabilir. Ancak her nereden başlanıyorsa başlansın aynı zamanda katılımcıların nerede olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer katılan ya da etkilenen tarafların da amaç, süreç ve stratejik planlamanın ürünleri konusunda eğitime gereksinimleri vardır.

2. Stratejik planlamayı gerçekleştirmek için zorlayıcı bir neden gerekmektedir. Aksi takdirde stratejik planlamanın tatminkar sonuca ulaşması ya da çabaya değer görülmesi güçtür. Zorlayıcı olabilecek nedenler çok sayıdadır. Kurum iyi bir performans gösteriyor olabilir; ancak yine de anahtar karar vericiler daha iyiyi isteyebilirler.

3. Liderliğin hiç bir ikamesi yoktur. Süreci destekleyecek önemli ve güçlü lider ve karar alıcılar olmadıkça başarılı olunamayacaktır. Yalnızca etkin bir lider olan kilit karar alıcılar kurumlarını başarılı bir stratejik düşünme ve davranma yolunda motive edip yönlendirebilir. Eğer kurumun stratejik planlamanın bir sonucu olarak değişmesi gerekiyorsa, anahtar karar vericilerin liderliği artar.

4. Bir süreç şampiyonuna da gereksinim vardır. Birileri süreç şampiyonluğunu üstlenmedikçe stratejik planlama başarılı olamayacaktır. Bu kişi sürece inanıp rolünü etkin düşünmede, davranmada ve karar almada önemli bir konumda görmelidir. Bu kişinin kurumun üst kademelerinde olması yararlı olacaktır.

5. Süreç ve planlamacıların rolleri örgüte ve duruma uydurulmalıdır. Bu stratejik planlama sürecinin özenle uygulanması ile gerçekleştirilebilir. Stratejik planlamanın nihai hedefi olan değişim ancak bu koşullarda gerçekleşebilir.

6. Stratejik planlamanın önemli yeniliklerinden biri de, anahtar karar vericilerin kurum için önemli olan konularda birbirleriyle konuşmalarıdır.

Stratejik planlamanın özünde anahtar karar vericilerin stratejik düşünceleri ve davranmaları da yer almaktadır.

**7.** Stratejik planlamayı uygulamak için gerekli olan kaynak para değil anahtar karar vericilerin ilgi, katılım ve destekleridir. Stratejik planlama para bazında pahalı değildir; ancak genellikle en kıt olan kaynaklar anahtar karar vericilerin ilgi ve katılımlarıyla söz konusu olduğundan pahalı olmaktadır. Kurumlarda stratejik planlama anahtar karar vericilerin normal zamanlarının ancak yüzde onunu almaktadır. Fakat gerçekçi olmak gerekir ki anahtar karar vericileri bu sürelerini ayırmaya ikna etmek kolay değildir. Stratejik planlama basit, çabuk ve özel yöntemlerle uygulanan bir süreçtir, ancak anahtar karar vericilerin gereken ilgiyi göstermeleri önemlidir.

**8.** Stratejik planlamada en büyük kazançlar sürpriz yollardan ya da sürpriz kaynaklardan gelmektedir. Kurum sürprizlere açıktır; karşısına çıkabilecek fırsatları kendi yararına çok iyi kullanabilir.

**9.** Dışarıdan gelecek danışmanlık da büyük yararlar sağlayabilir. Genellikle kurumlar dışarıdan danışman desteğine, yardım ve eğitime gereksinim duyarlar. Stratejik planlamanın gerekleri yerine getirildiği takdirde bunlar da elde edilebilir.

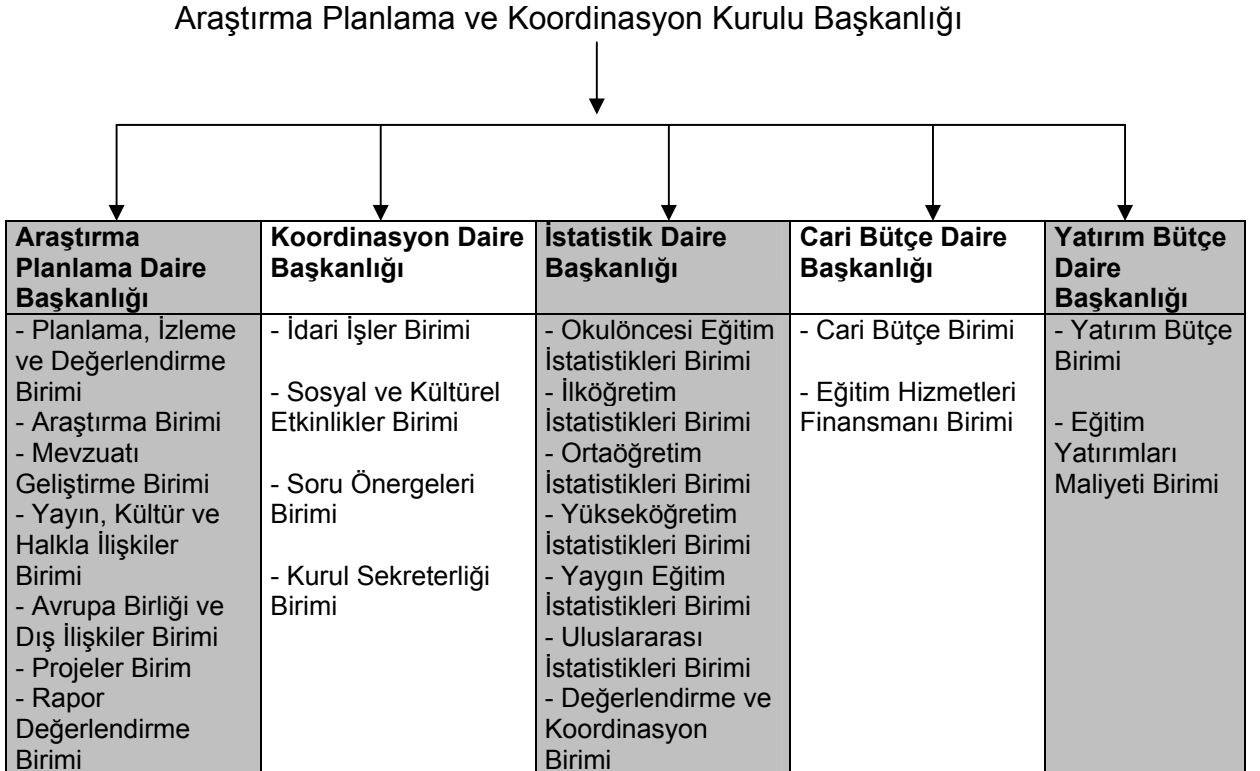
**10.** Son olarak, unutmamak gerekir ki stratejik planlama her kurum için doğru ya da uygundur demek yanlış olur. Eğer kurum çatısı çökmüş ise, kurum oldukça lütufkar liderlerin sezgi ve yeteneklerine dayanmayı yeğliyorsa, eğer "kargaşa" çalışabilecek tek süreç ise, stratejik planlamanın uygulanması büyük ölçüde olası görünmüyorsa, stratejik planlamanın uygulanmaması muhtemelen daha doğru olur. Öte yandan, her ne kadar stratejik planlamayı uygulamak için nedenler olsa da bu nedenler kurum için önemli konulara ilgi göstermemek için bahane olarak kullanılabilir. Özürlere sığınan bir kurum de umut ve cesaret yokluğuna mahkumdur.

## Millî Eğitim Bakanlığı Eski ve Yeni Planlama Birimleri

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB)'nda 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunla Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı oluşturulmuş olup bu Kurul, 24/12/2005 tarihine kadar görevini devam ettirmiştir. Bu tarihten itibaren diğer tüm kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi MEB Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı (APK) kaldırılarak yerine Strateji Geliştirme Başkanlığı kurulmuştur.

### 1. Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu

Bakanlık Merkez teşkilatında 1 Mart 1982 tarihinde yapılan düzenlemeyle Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu (APK) kurulmuştur. Bu Kurul 2006 yılına kadar görevinin devam ettirmiş olup, 2006 yılında çıkartılan kanunla kapatılmıştır. APK'nın yapısı Şekil 4'te gösterilmiştir.



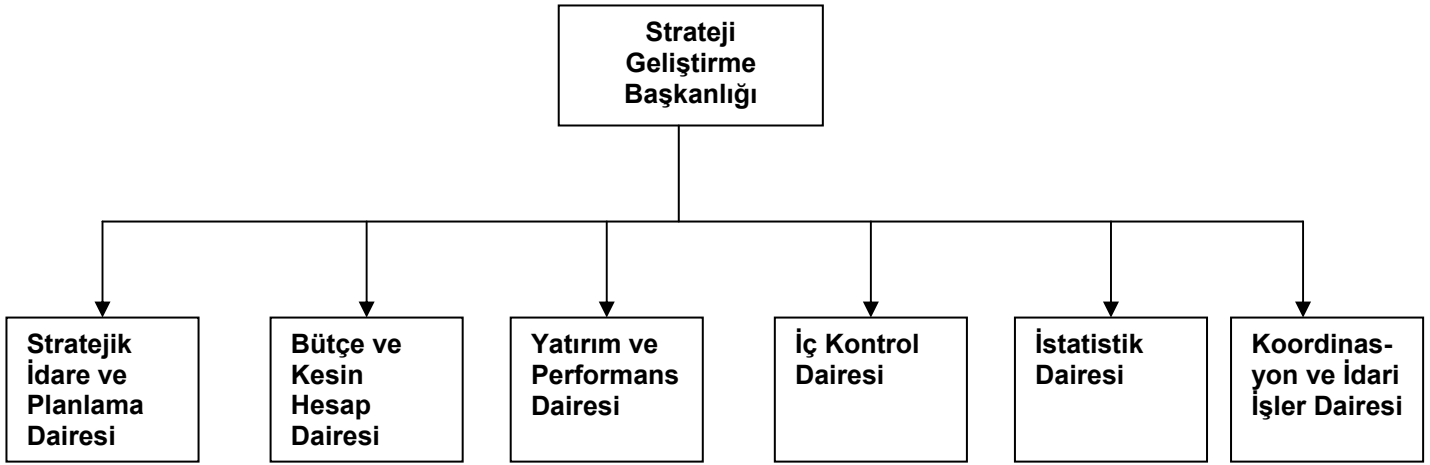
Şekil 4. MEB APK Örgüt Şeması

APK Başkanlığı içerisinde beş daire başkanlığı olduğu görülmektedir. Daire başkanlıklarında uzman ve memurlar görev yapmakta olup, şube müdürlüğü kadrosu yer almamaktadır.

## 2. Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında 5436 Sayılı Kanun'un 17'nci maddesi ile Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı (APK) kaldırılarak yerine Strateji Geliştirme Başkanlığı kurulmuştur (24/12/2005 tarih ve 26033 sayılı Resmi Gazete).

5436 sayılı Kanunla APK'nın yerine kurulmuş olan Strateji Geliştirme Başkanlığının kurum yapısı Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı Örgüt Şeması

Strateji Geliştirme Başkanlığında daire sayısı artırılarak 6'ya çıkartılmıştır. Ayrıca bu dairelere mali hizmetler uzmanı kadroları verilmiştir.

5436 sayılı Kanun ile kurulan Strateji Geliştirme Başkanlıkları, anılan Kanunun 15 inci maddesinde sayılan görevler ile 5018 sayılı Kanunun Mali Hizmetler Birimi başlıklı 60 ıncı maddesinin birinci fıkrasında belirtilen görevleri yapmakla görevlendirilmiştir. Kanuna göre, kamu idarelerinde

strateji geliştirme başkanlıkları mali hizmetler birimi olarak görev yaparlar. Mali hizmetler biriminin yapısı kurum kuruluş kanunlarında gösterilir. Mali hizmetler birimlerinin çalışma usul ve esasları idarelerinin kurum yapıları dikkate alınarak;

1. Stratejik Planlama
2. Bütçe ve Performans Programı
3. Muhasebe-Kesin Hesap ve Raporlama
4. İç Kontrol Dairesi

alt birimleri aracılığıyla işlevlerini yerine getirir.

MEB Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı ile bu birimin yerine kurulmuş olan Strateji Geliştirme Başkanlığının görevleri Tablo 3'te karşılaştırılmıştır.

Tablo 3. MEB Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı (APK) İle Strateji Geliştirme Başkanlığının (SGB) Görevler Açısından Karşılaştırılması

NO	3797 sayılı Kanun ile ARAŞTIRMA, PLANLAMA VE KOORDİNASYON BAŞKANLIĞINA VERİLEN GÖREVLER	5436 Sayılı Kanun'un 15'inci ve 5018 sayılı Kanun'un 60'uncu Maddesine göre STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞINA VERİLEN GÖREVLER
1	Bakanlığa Hükümet Programı, kalkınma planları, yıllık programlar, Bakanlar Kurulu Kararları ve millî güvenlik siyaseti çerçevesinde verilen emir ve görevlerin yerine getirilmesi için çalışma esaslarını saptamak, bu esaslara uygun olarak Bakanlık ana hizmet politikasının ve planlarının hazırlanmasına yardımcı olmak	Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin uzun ve orta vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak
2	Uzun vadeli planlarla, kalkınma planlarında ve yıllık programlarda öncelikle yer alması gerekli görülen hizmet ve önlemlerin ve bunlarla ilgili temel politikaların ilmî araştırma esaslarına göre tespitini sağlamak, Bakanın onayını aldıktan sonra Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'na göndermek	İdarenin görev alanlarına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek
3	Hizmet ve etkinliklerin ekonomik ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi için insan, malzeme, para, ek kaynak ve fon gibi mevcut kaynakların en uygun ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak üzere Bakanlık bütçesini plan ve program esaslarına göre hazırlamak ve uygulamasını izlemek	İdare ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak

NO	3797 sayılı Kanun ile ARAŞTIRMA, PLANLAMA VE KOORDİNASYON BAŞKANLIĞINA VERİLEN GÖREVLER	5436 Sayılı Kanun'un 15'inci ve 5018 sayılı Kanun'un 60'uncü Maddesine göre STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞINA VERİLEN GÖREVLER
4	Bakanlığın yıllık çalışma programlarını hazırlamak, Bakanlık hizmetleriyle ilgili gerekli istatistikleri toplamak ve değerlendirmek, yurt içinde ve yurt dışında yeni teknolojilerle ilgili gelişmeleri izlemek, değerlendirmek	İdarenin görev alanına giren konularda hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkinliğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak
5	Kalkınma plan ve programları ile Bakanlığın yıllık çalışma programlarının uygulamaları sırasında Bakanlık teşkilatında ortaya çıkan çözümlenmesi gerekli güçlükleri, aksaklıkları ve tikanıklıkları Bakanlık ve Bakanlıklar arası düzeyde giderici önlemleri saptayarak makama sunmak, kurum ve metot hizmetlerini yürütmek	İdare bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek
6	Planlama ve Koordinasyon konularında verilen diğer görevleri yerine getirmek, Bakanlığın insangücü gereksinimi planlamasını ilgili birimlerle koordinasyon sağlayarak yapmak	İdarede kurulmuşsa Strateji Geliştirme Kurulunun sekreteryaya hizmetlerini yürütmek
7	Kanun, tüzük ve yönetmelik tasarıları ile kanun teklifleri hakkında Bakanlık görüşünün saptanmasına yardımcı olmak	Bakan veya üst yönetici tarafından verilecek diğer görevleri yapmak
8	Bakanlığın yıllık çalışma takvimini hazırlamak	İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek
9	Bakanlığın tarihçesini hazırlamak	İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare etkinliklerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek
10	Bakan tarafından verilen konularda araştırma ve inceleme yapmak ve diğer hizmetleri yürütmek	Mevzuatı uyarınca belirlenecek bütçe ilke ve esasları çerçevesinde ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak
11		Bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile mali istatistikleri hazırlamak
12		İlgili mevzuatı çerçevesinde idare gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacaklarını izlemek ve tahsil işlemlerini yürütmek
13		Genel bütçe kapsamı dışında kalan idarelerde muhasebe hizmetlerini yürütmek

NO	3797 sayılı Kanun ile ARAŞTIRMA, PLANLAMA VE KOORDİNASYON BAŞKANLIĞINA VERİLEN GÖREVLER	5436 Sayılı Kanun'un 15'inci ve 5018 sayılı Kanun'un 60'ıncı Maddesine göre STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞINA VERİLEN GÖREVLER
14		Harcama birimlerince hazırlanan birim etkinlik raporlarını da esas alarak idarenin etkinlik raporunu hazırlamak
16		İdarenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır veya taşınmazlara ilişkin icmal cetvellerini düzenlemek
17		İdarenin, diğer idareler nezdinde takibi gereken mali iş ve işlemlerini yürütmek ve sonuçlandırmak
18		Mali Kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak
19		Ön mali kontrol etkinliklerini yürütmek
21		İç kontrol sisteminin kurulması standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak
21		Mali konularda üst yönetici tarafından verilen diğer görevleri yapmak

5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un 17'nci maddesi ile MEB Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı (APK) yerine kurulan Strateji Geliştirme Başkanlığına yeni görevler verilmiştir. Bunlardan en önemlisi stratejik plan ve performans programının hazırlanmasında koordinasyon görevinin verilmesidir. Ayrıca idare etkinlik raporunun hazırlanması, ön mali kontrol etkinliklerinin yürütülmesi, iç kontrol sisteminin kurulması gibi MEB'de ilk kez uygulanacak bazı görevlerin yürütülmesi sorumluluğu Strateji Geliştirme Başkanlığı'na verilmiştir. Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi SGB'ye daha çok mali konularla ilgili görevler verilmiştir.

## **Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamaları**

MEB merkez teşkilatında stratejik planlama sürecine geçilmemiş olmasına rağmen taşra teşkilatında ve okullarda stratejik idare ve stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Stratejik planlama süreci okullarda toplam kalite yönetimi uygulamaları içerisinde yer almaktadır. Bunun nedeni, iyi bir stratejik plan eğer kalite artışını hedeflememiş ise, önem taşımaz; aynı şekilde kalite artışı da beraberinde maliyet emek artışını getiriyorsa çok büyük bir değer ifade etmez (MEB,1999:25).

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 idare anlayışı içerisinde alınması gibi çağdaş ve demokratik açılımları beraberinde getirmektedir. Ayrıca “Okul Gelişim Modeli” uygulamasıyla okullarda vizyon, misyon, stratejik amaçlar gibi kavramlar yerleşerek stratejik planlar yapılmaya başlanmıştır. Bu sayede okullar sadece sorunun değil çözümün de kaynağı olmaktadır.

## **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**

Millî Eğitim Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesinin Kasım 1999 Tarih ve 2506 Sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanmasıyla başlatılmıştır.

MEB merkez teşkilatında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmaları bir proje çerçevesinde Kasım 1999’dan beri sürdürülmektedir. TKY uygulamalarının asıl hedefi okulda ve sınıfta kaliteyi yakalamaktır. Taşra teşkilatına yönelik olarak, 2001 yılında hazırlanan MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi yürürlüğe konmuştur. Bu proje çerçevesinde TKY İl formatörleri yetiştirilerek kalite konusunda bilgilendirme çalışmaları taşra teşkilatında da sürdürülmektedir.

Her kademedeki personelin bilgi ve beceri düzeylerini yükselterek idarede katılımcılığın sağlanması, personelin iş (görev) tanımlarına uygun olarak çalıştırılmaları, birim içi koordinasyon geliştirilerek çalışanlar arasında güvene, performanslarını artırmaya dayalı bir iş ortamının oluşturulması ve eğitim yöneticilerinin idare ve işletme becerilerini geliştirerek kaynak kullanımında daha ekonomik ve etkili olabilmeyi sağlamak amacıyla TKY uygulamaları sürdürülmektedir.

### **Müfredat Laboratuvar Okulu Modeli (MLO)**

MEB Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) Modeli 1998-1999 eğitim-öğretim yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır.

MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED) tarafından “öğrenci merkezli eğitim, okul merkezli sistem” anlayışını esas alan Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) Modeli geliştirilmiştir. MLO Modeli'nin amacı her proje okulunun işlevsel bir Müfredat Laboratuvar Okulu haline gelmesi için nelerin yapılması gerektiğini açık olarak ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak 7 coğrafi bölgede, 23 ilde belirlenen 208 Müfredat Laboratuvar Okulu'nda, eğitimi geliştirmeye yönelik pilot uygulama çalışmalarına devam edilmektedir.

MLO'lar; eğitim, öğretim ve idare alanında, araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda ortaya konacak her türlü çalışmanın sistem geneline yaygınlaştırılmasından önce, pilot uygulamalar ile alanda deneme çalışması yapılan okullardır.

Müfredat Laboratuvar Okulları eğitim yönetiminde ve eğitim öğretim süreçlerinde Bakanlığın yürüteceği geliştirme çalışmalarına laboratuvarlık yapmak amacıyla belirlenmiştir. Bu okullar pilot uygulama çalışmalarından elde edecekleri deneyimler ile sistem genelindeki diğer okullara liderlik yapmaktadırlar. MLO Modeli, yazılı temel ilkelere dayandırılmıştır. Her ilkenin açıklaması ve bu ilkelerin hayata geçirilmesi için önerilen stratejiler bulunmaktadır.

Model, ilk ve ortaöğretim düzeylerinde görev alacak müfettişlerin, yöneticilerin ve öğretmenlerin yeterlik alanları ve bu okullardan mezun olacak öğrencilere kazandırılması öngörülen yeterlikleri; “temel akademik beceriler ve yaşam becerileri” olarak tanımlamıştır. Modelde, okulların fiziki yapısının oluşturulması, idare, rehberlik, teftiş anlayışı, eğitim teknolojisinin kullanımı, okul kaynaklarının kullanımında önceliklerin belirlenmesi, okulun veli, çevre, üniversite ile etkileşimine kadar her alanda okul gelişimini esas alan anlayış benimsenmiştir. Yapılan ve yapılacak tüm değişim çalışmaları sonucunda kazanılacak deneyimler ve uygulama sonuçlarından elde edilecek veriler, eğitim politikalarının belirlenmesinde kaynak oluşturmaktadır.

### **Milli Eğitim Bakanlığı Okul Gelişim Modeli**

MEB’de Okul Gelişim Modeli MLO Modeli ile birlikte 1999 yılından itibaren uygulanmaya başlanmış olan bir süreçtir. Okul Gelişim Modeli ile okullar da planlı çalışma sisteminin yerleşmesi hedeflenmiş ve bu sürece okul toplumunu oluşturan bütün unsurların katılımı ile sürekli gelişimin gerçekleşeceği öngörülmüştür.

Okul Gelişim Modeli okulun fiziki ve insan kaynaklarını geliştirerek eğitimin niteliğini ve öğrenci başarısını artırmayı amaçlayan sistematik bir süreçtir. Okul Gelişim Modeli ile her okulun stratejik planını hazırlaması öngörülür. Bu planlama okulun gelişim hedeflerini belirlediği gibi hedeflere ulaşmada izleyeceği yolu ortaya koyarak okula bir vizyon kazandırmaktadır.

Her okul, okulun amaçlarını ve gelişim hedeflerine ulaşmasına yönelik çalışmalarda, kaynakların kullanımında, önceliklerin belirlenmesinde ve çok yönlü sürekli değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin geliştirilmesinde yararlanılmak üzere stratejik plan ve bunların uygulanma planı olarak “okul gelişim planı” hazırlamaktadır. Okul gelişim planı, okulun mevcut durumu ve gelecekte hedeflenen durumu ile ilgili olarak gereksinim duyulan bilgileri organize eder. Okul gelişiminde temel amaç eğitim ve öğretimin niteliğinin geliştirilmesi, öğrenci başarısının arttırılması ile okulun fiziksel ve insan kaynaklarının geliştirilmesidir.

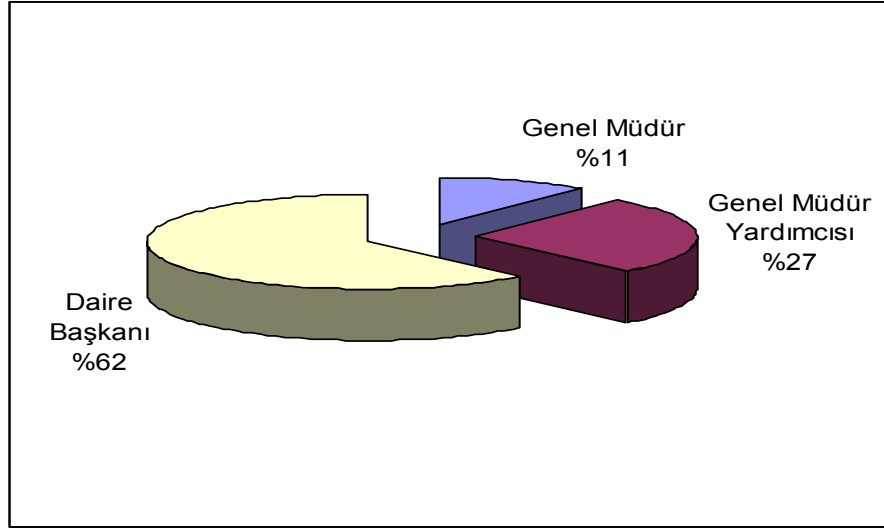
Okul gelişim süreci doğrultusunda her yıl okullarda okul gelişim idare ekibi (OGYE) kurulmakta, yıllık okul gelişim planları hazırlanmakta, yeni eğitim öğretim yılının başında plan uygulamaya konmaktadır. Eğitim öğretim yılının sonunda, çalışma sonuçları değerlendirilip ve yapılan çalışmaların okul gelişimine sağladığı katkı raporlaştırılarak MEB'e gönderilmektedir. Bu raporlar değerlendirilerek okullara, yapılan çalışmalara ilişkin geribildirim verilmektedir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

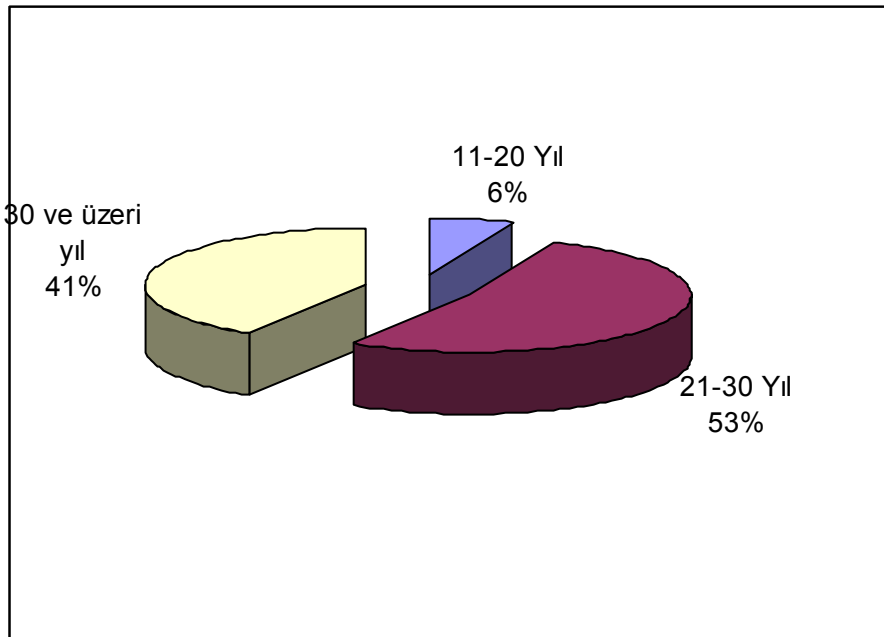
Bu bölümünde, araştırmaya ilişkin bulgular ve yorumları yer almıştır. Araştırma bulguları yüzde (%) olarak yorumlanmıştır. Maddeler bazında ise yöneticilerin katılma düzeyleri tek tek yorumlanmıştır.

Şekil 6: Araştırmaya katılan MEB Yöneticilerinin Unvana Göre Dağılımı



Araştırmaya katılan yöneticilerin % 62'si Daire Başkanı, % 27'si Genel Müdür Yardımcısı ve % 11'i Genel Müdürlere oluşturmaktadır.

Şekil 7: Araştırmaya katılan MEB Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı



Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu 20 yılın üzerinde kıdeme sahiptir. Grubun çoğunluğu 21-30 yılın arasında yoğunlaşmaktadır.

**Tablo 4. Ankete katılan yöneticilerin maddeler bazındaki eğilimleri**

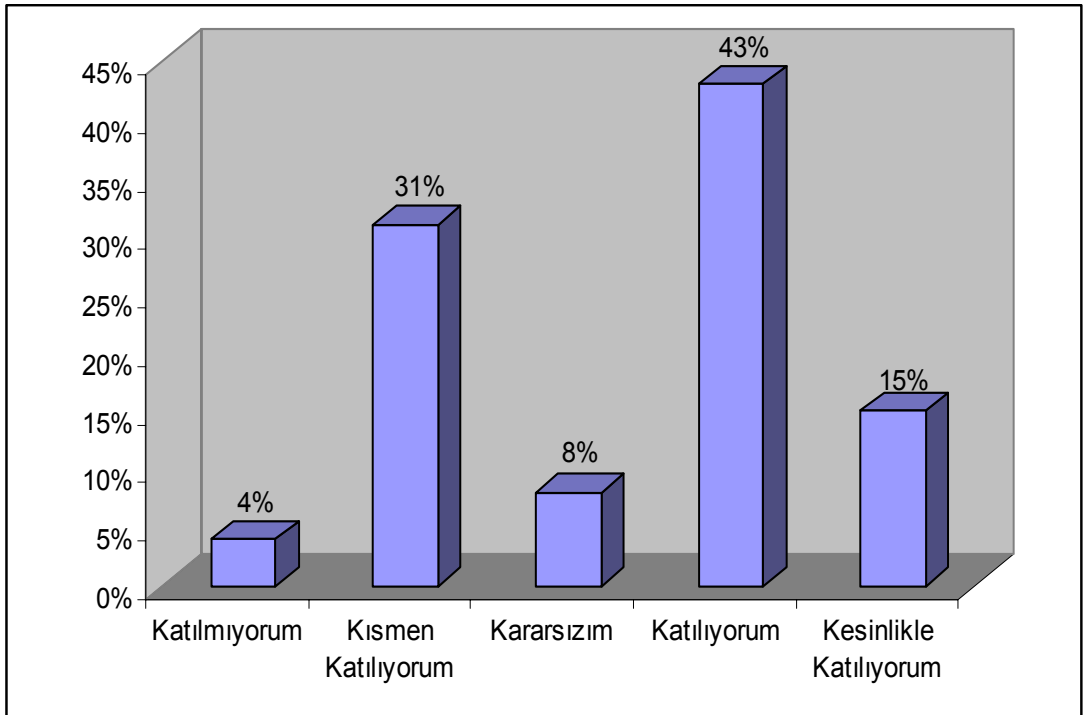
Anket Maddeleri	N	Ort.	Std. Sapma
Stratejik Plan hakkında yeterli bilgi sahibiyim.	80	3,34	1,18
Bakanlığımız çalışanları Stratejik plan sürecinde kullanılan stratejik amaç, stratejik hedef gibi kavramları yeterince bilmektedirler.	80	2,46	,99
Stratejik Planlama, Millî Eğitim Temel Kanununda belirtilen eğitimin genel hedeflerinin daha somut tanımlanmasında etkili olacaktır.	81	4,05	1,06
Stratejik Planlama Bakanlığımız yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır.	81	4,19	,85
5018 sayılı Kanun hakkında yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.	80	3,29	1,19
Bakanlığımızda çalışan mevcut idarî personelin stratejik plan konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünüyorum.	80	3,20	1,21
Stratejik plan hazırlama sürecinde diğer deneyimli kamu kurumlarından destek alınmalıdır.	81	4,09	1,03
Stratejik plan hazırlama sürecinde Üniversitelerden destek alınmalıdır.	81	3,74	1,14
Stratejik Plan Bakanlığımızın politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır.	81	4,35	,81
Bakanlığımızın yasalarda ortaya konulan varlık nedeni ile uygulamalar arasında bir çelişki yoktur.	80	3,44	1,16
Bakanlığımız finansal kaynakların dağıtılmasında ve yönetilmesinde objektiftir.	78	3,21	1,22
Stratejik Plan hazırlamak için alan eğitimi almak gerekmez.	80	1,90	1,13
Stratejik Yönetim ve Planlama konularında kurs ve seminerler düzenlenmesi gerekir.	81	4,40	,79
Bakanlığımız belirlenen stratejiler doğrultusunda yönetilmektedir.	80	3,51	1,23
Stratejik Plan akademik bir çalışma olup kamu yönetiminde gerekli değildir.	81	1,21	,59
Bakanlık bütçesinin Stratejik Planda belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılandırılmasının uygun olacağını düşünüyorum.	80	4,33	,73
Her birim kendi Stratejik Planını yapmalıdır.	80	3,96	1,05
Stratejik Plan yönetim anlayışımızı değiştirmez.	80	1,94	1,23
Stratejik Plan işlevsiz bir belge olarak kalır.	80	1,38	,83

Tablo 4'te görüldüğü gibi, MEB üst düzey yöneticilerinin çoğunluğu Bakanlığımızın belirlenen stratejiler doğrultusunda yönetilmesi gerektiğini (Ort. 3.51), Stratejik planlamanın, Millî Eğitim Temel Kanununda belirtilen eğitimin genel hedeflerinin daha somut tanımlanmasında etkili olacağını (ort. 4.05 ), Stratejik planlamanın Bakanlığımız yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacağını (Ort.4.19), Stratejik Yönetim ve Planlama konularında kurs ve seminerler düzenlenmesi gerektiğini (ort. 4.40)

belirtmişlerdir. Bu maddelere verilen cevaplar stratejik planın Millî Eğitim Bakanlığı'nın yönetim sürecinde önemli bir belge olacağını göstermesi bakımından bir veri olarak yorumlanabilir.

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

Şekil 8: “Stratejik Plan Hakkında Yeterli Bilgi Sahibiyim” görüşüne yöneticilerin katılma düzeyleri



Stratejik Plan Hakkında Yeterli Bilgi Sahiyim görüşüne yöneticilerin % 43'Katılıyorum cevabını verirken, % 15'i Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Stratejik Plan hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünen yöneticilerin yüzdesi %13 olup, ankete katılanların yarıya yakını yeterince bilgi sahibi olmadıklarını düşünmektedirler. Maddenin ortalaması 3.34 olup ortanın üzerindedir.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) 2005-2010 Stratejik Plan hazırlığı sürecinde ilk önce "ODTÜ Gelişme Hedef ve Stratejisi 2005-2010" dokümanını hazırlamıştır. Dokümanın ilk amacı çalışanların stratejik plan konularında eğitimini hedeflemektir. ODTÜ SWOT Analizi, ODTÜ Özdeğerlendirme Raporu ve ODTÜ Ar-Ge Yol Haritası hazırlanan diğer dokümanlardır.

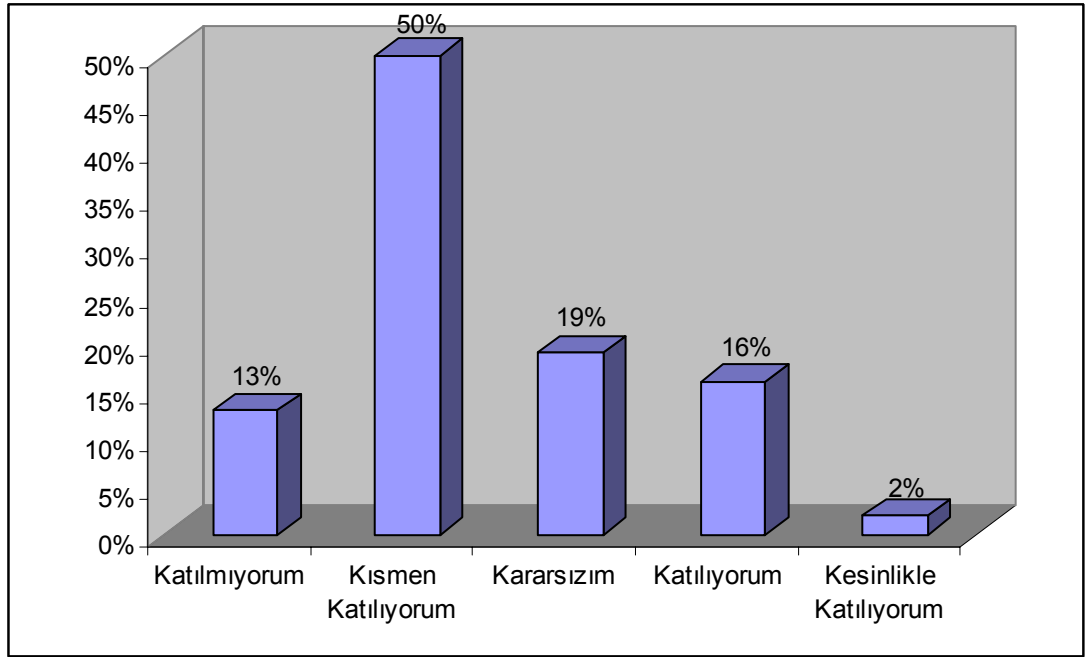
Akdeniz Üniversitesi ise Stratejik planlama sürecine "Stratejik Planlama Değerlendirme Anketi" ile başlayarak kurumun hazırbulunuşluk düzeyi test edilmiş ve anket bulguları ışığında eğitimler yapılmıştır. Hazırlanan stratejik planın değerlendirmesi ile de son bir anket uygulanarak üst yönetim bilgilendirilmiştir. Arkasından Üniversitede düzenlenen Stratejik Planlama Sempozyumu ile üniversitenin çalışmaları bilimsel bir ortamda paylaşılmıştır. Bunun dışında düzenlenen panel ve bilgilendirme toplantıları ile stratejik plan konusunda Üniversite çalışanlarının eğitim süreci tamamlanmıştır.

Antalya Büyükşehir Belediyesinin 2007-2011 Stratejik Planın ilk aşaması çalışanların bilgilendirilerek kurumun SWOT analizinin yapılması ile başlamıştır. Antalya Büyükşehir Belediyesi hazırladığı çalışma takviminde ilk 2 haftalık süreci eğitime ayırarak çalışanların bilgilendirilmesini hedeflemiştir.

Karaman İl Özel İdaresinin 2006-2010 Stratejik Planına baktığımızda ise, stratejik plan konusunda üst yönetimin eğitimi, Stratejik Planlama Ekiplerinin kurulması ve kurulan ekiplerin eğitilmesi olarak sürecin yürütülmesi öngörülmüştür.

Sonuç olarak, 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.

Şekil 9: “Bakanlığımız çalışanları stratejik plan sürecinde kullanılan stratejik amaç, stratejik hedef gibi kavramları yeterince bilmektedirler” görüşüne yöneticilerin katılma düzeyleri

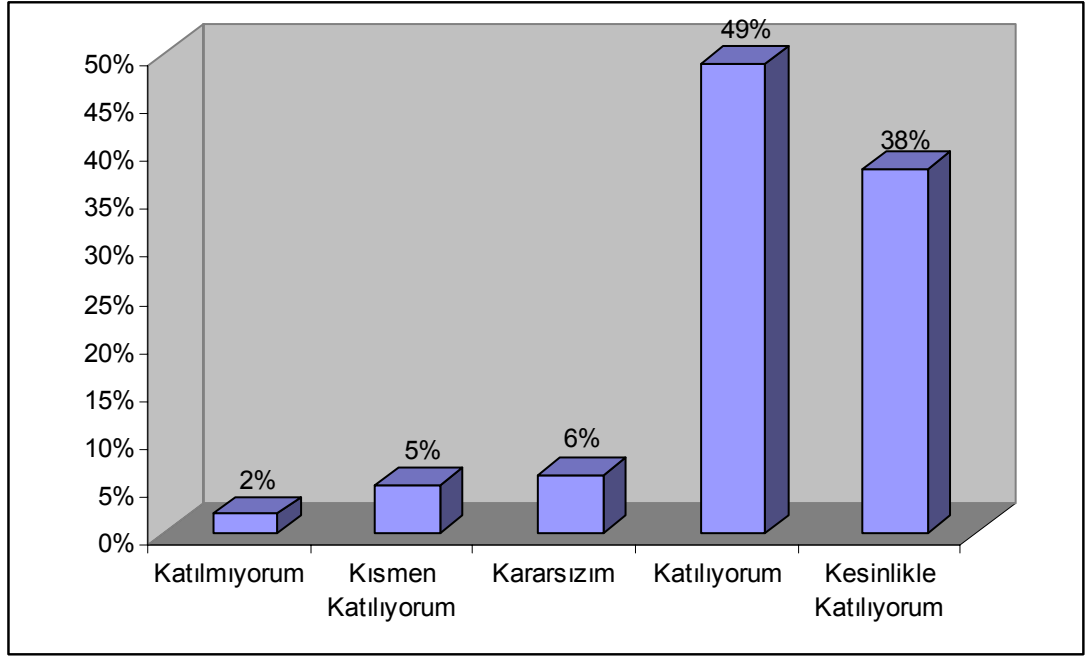


Bakanlığımız çalışanları stratejik plan sürecinde kullanılan stratejik amaç, stratejik hedef gibi kavramları yeterince bilmektedirler” görüşüne yöneticilerin % 50’si Kısmen Katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Anketin ilk sırasında yer alan Stratejik Plan Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Değilim görüşüne grubun % 13’ü evet yeterli bilgi sahibi değilim derken bu madde de katılımcıların yarısından fazlası evet demiştir.

Stratejik planın en önemli unsurları stratejik amaç ve hedeflerdir. Yapılacak durum analizi çalışmaları sonucunda kurum önce kendisini tanıyacaktır. Belirlenecek misyon ve vizyon doğrultusunda stratejik amaçlar ve hedefler belirlenecektir. Bu bir anlamda kurumun geleceğe bakış açısını gösterecektir.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi kurum çalışanlarının ve kurulacak Stratejik Planlama Ekiplerinin stratejik plan, stratejik amaç, hedef, vizyon, misyon gibi kavramları yeterli düzeyde bilmesi gerekmektedir.

Şekil 10: “**Stratejik Planlama, Millî Eğitim Temel Kanununda belirtilen eğitimin genel hedeflerinin daha somut tanımlanmasında etkili olacaktır.**” görüşüne yöneticilerin katılma düzeyleri



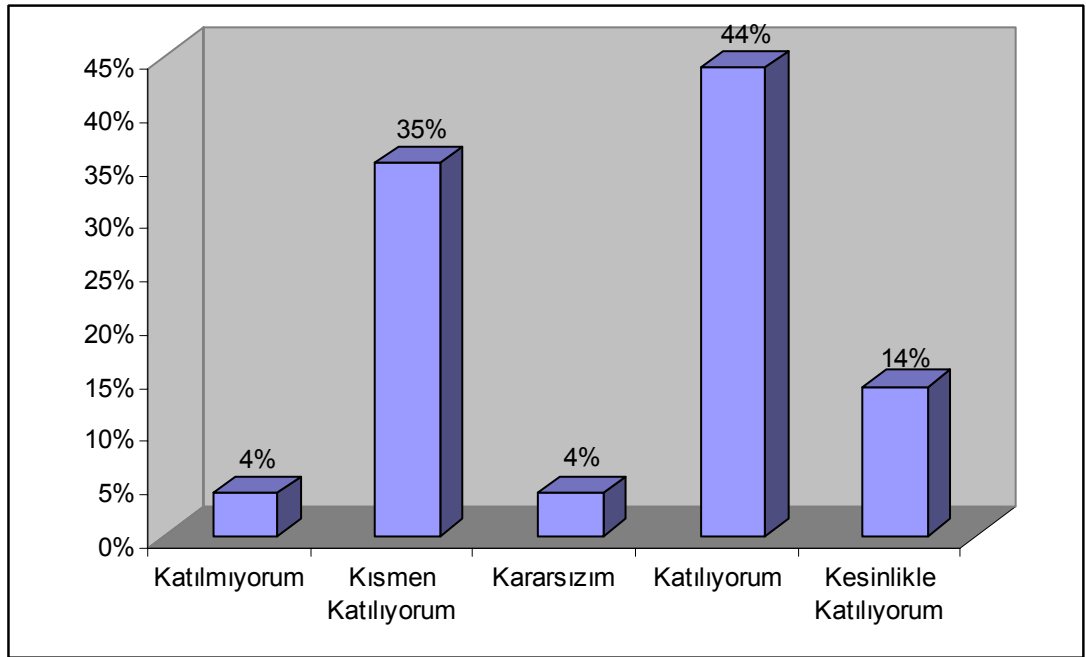
Ankete katılan yöneticilerin % 87'si stratejik planlamanın, Millî Eğitim Temel Kanununda belirtilen eğitimin genel hedeflerinin daha somut tanımlanmasında etkili olacağını düşünmektedir. MEB yöneticilerinin kuvvetli bir şekilde stratejik planlama lehinde verdikleri bu cevap stratejik planlama sürecine üst yönetimin olumlu baktığını göstermektedir. 3797 sayılı Kanunun gereği olarak birimlere verilen görevlerin yine bir kanun ile 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 kanun ile verilen görevlerin daha etkin ve yerinde yapılacağı görüşünü kuvvetlendirmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı Temel Eğitim Projesi kapsamında YÖDGED tarafından hazırlanan raporda birimlerin görevlerinde çakışmalar olduğu ve

benzer işleri farklı birimlerin yaptığı ortaya konmuştur. Bu durumun iş gücü, zaman ve emek kaybına yol açtığı vurgulanan çalışmada birimlerin görevlerini tanımlayan ilgili kanun çerçevesinde bir planlama yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

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

Şekil 11: “Stratejik Planlama Bakanlığımız yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır.” görüşüne yöneticilerin katılma düzeyleri

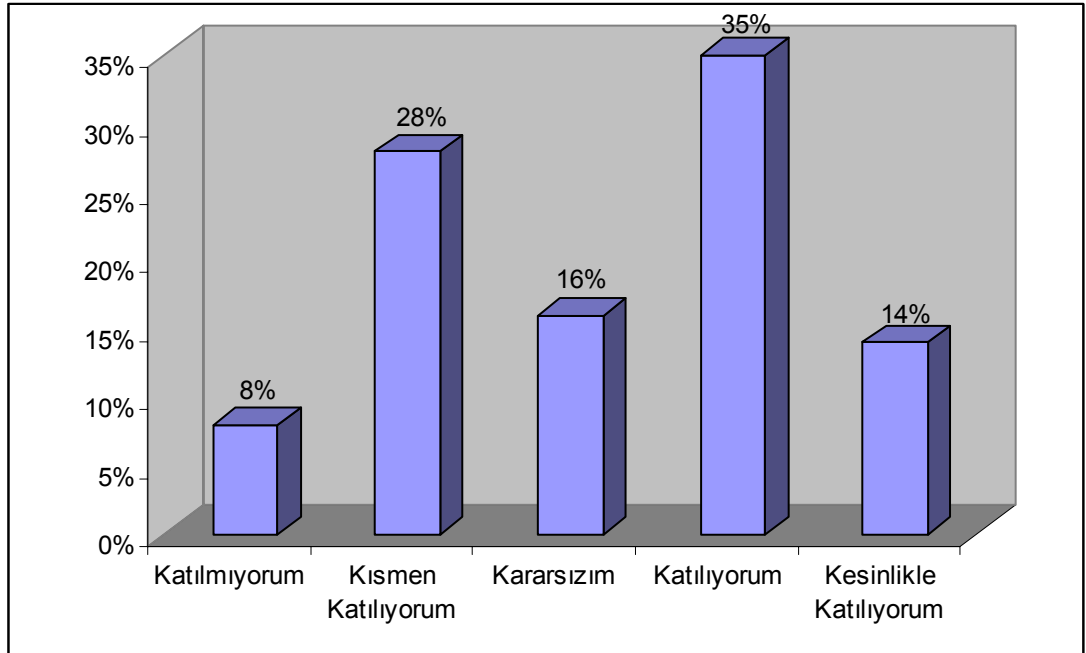


Stratejik Planlama Bakanlığımız yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır görüşüne yöneticilerin çoğunluğunun genel anlamda % 58'inin evet demesine karşın % 35'lik bir grubun kısmen katılıyorum şeklinde görüş belirtmesi yöneticilerin bilgi eksikliğinden kaynaklanabilir.

Yönetim süreçleri genel anlamda karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, denetleme, 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 büyük rol oynamaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, yöneticilerin hesapverilebilirliğini zorunlu hâle getirmektedir. Yöneticilerin harcamalarında diğer kurumlara ve topluma hesap verme zorunluluğu yöneticiyi daha hassas olmaya ve hatasız karar vermeye zorlamaktadır. Yöneticinin harcamalarında sıfır hatası, stratejik planın başarısı ile doğru orantılıdır. Stratejik planlama yöneticinin hata payını ortadan kaldırmak ve yönetimi desteklemek amacı ile hazırlanacak bir belge olacağından stratejik planın yönetim süreçleri içerisindeki önemi bir kat daha artmış durumdadır.

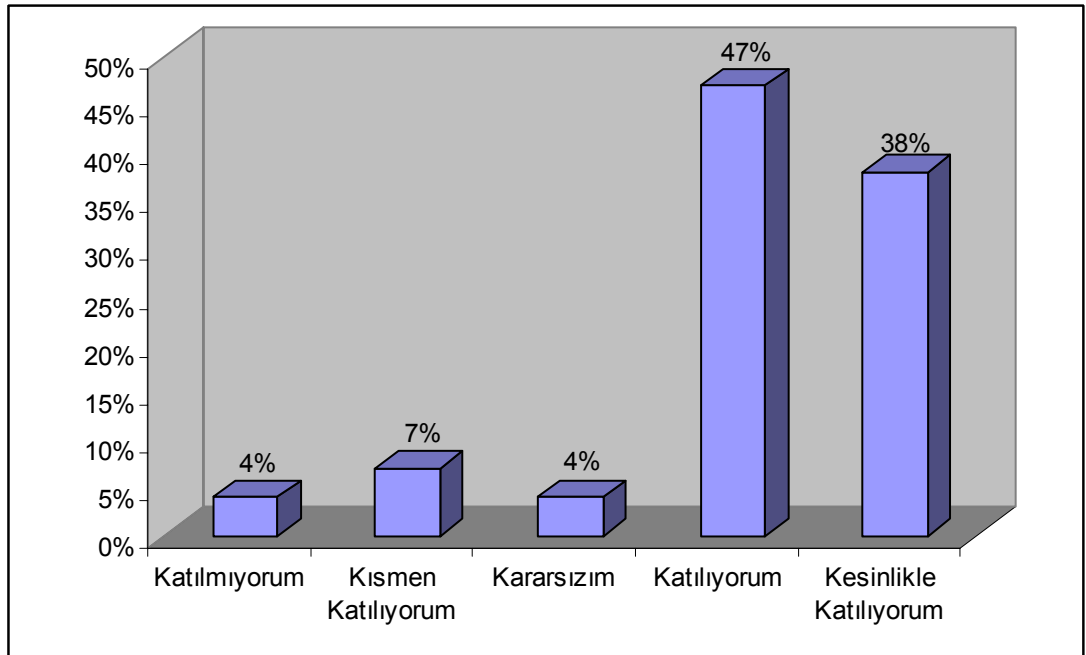
Şekil 12: “5018 sayılı Kanun hakkında yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.” görüşüne yöneticilerin katılma düzeyleri



5018 sayılı Kanun hakkında yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum görüşüne yöneticilerin katılım düzeyinin yarı yarıya değişkenlik göstermesi süreç içerisindeki eğitimlerin önemini bir kez daha

vurgulamaktadır. Ankete katılan yöneticilerin % 49'u 5018 sayılı Kanun hakkında yeterli bilgi sahibi olduğunu düşünürken, % 16'sı kararsız ve % 35'inin yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Üst yöneticilerinden oluşan hedef kitlenin söz konusu kanunu bilmesi beklenmesine karşın grubun % 35'inin kanun hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını beyan etmesi yapılacak eğitimlerin gerekliliğini bir kez daha vurgulamaktadır. Merkez teşkilatına yapılan eğitimleri, tazeleme eğitimleri destekleyerek üst yönetimin yanında orta düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Şekil 13: “Bakanlığımızda çalışan mevcut idarî personelin stratejik plan konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünüyorum.” görüşüne yöneticilerin katılma düzeyleri

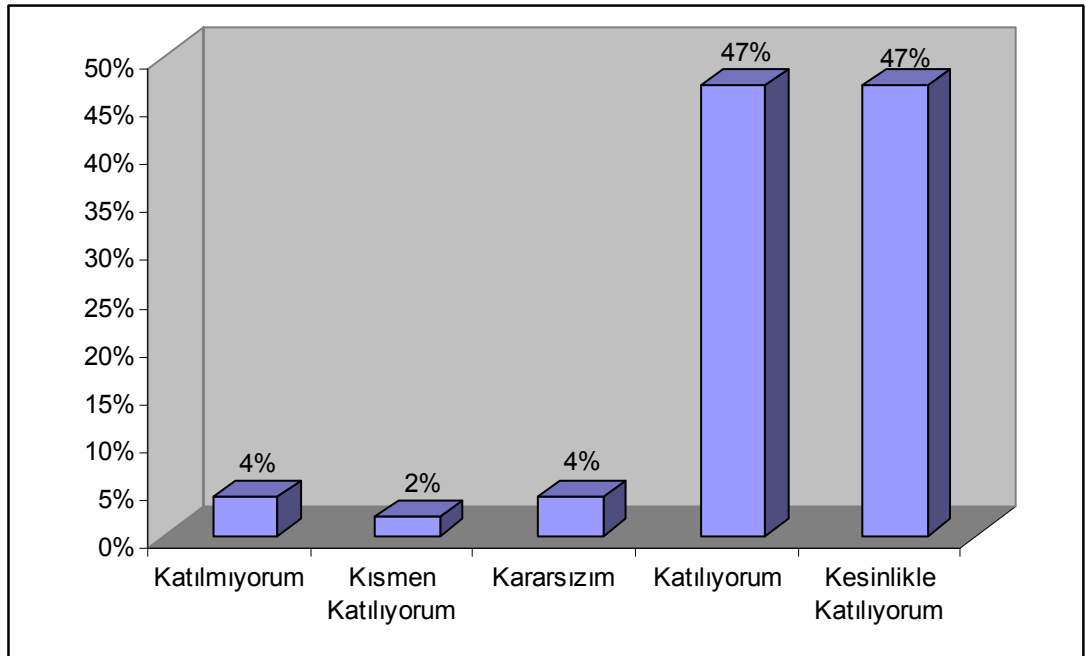


Bakanlığımızda çalışan mevcut idarî personelin stratejik plan konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünüyorum” görüşüne yöneticilerin yaklaşık % 85'inin katılması, stratejik plan hazırlama sürecinin yönetilmesinde en önemli zorluklardan birisinin de bilgilendirme süreci olduğunu göstermektedir. Bir üst soruda yöneticilerin kendilerinin bilgi düzeyi sorgulanmış ve yöneticilerin yeterli düzeyde konu hakkında fikirlerinin olmadığını görmüştük, bu maddede ise yönetici gözü ile diğer çalışanların bilgi düzeyi ölçülmüştür. Üst düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğu

çalışanların Stratejik planlama konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıklarını düşünmektedirler. Üst yönetimin yanında orta ve alt yöneticiler ile birlikte diğer çalışanlarında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak yapılacak eğitimlerin tüm yöneticiler düzeyinde yaygınlaştırılması gerekmektedir. Zira, bir altındaki yöneticinin yeterli olmadığını düşünen yöneticinin alacağı kararların etkililiği ve yeterliliğinden de söz etmek mümkün değildir.

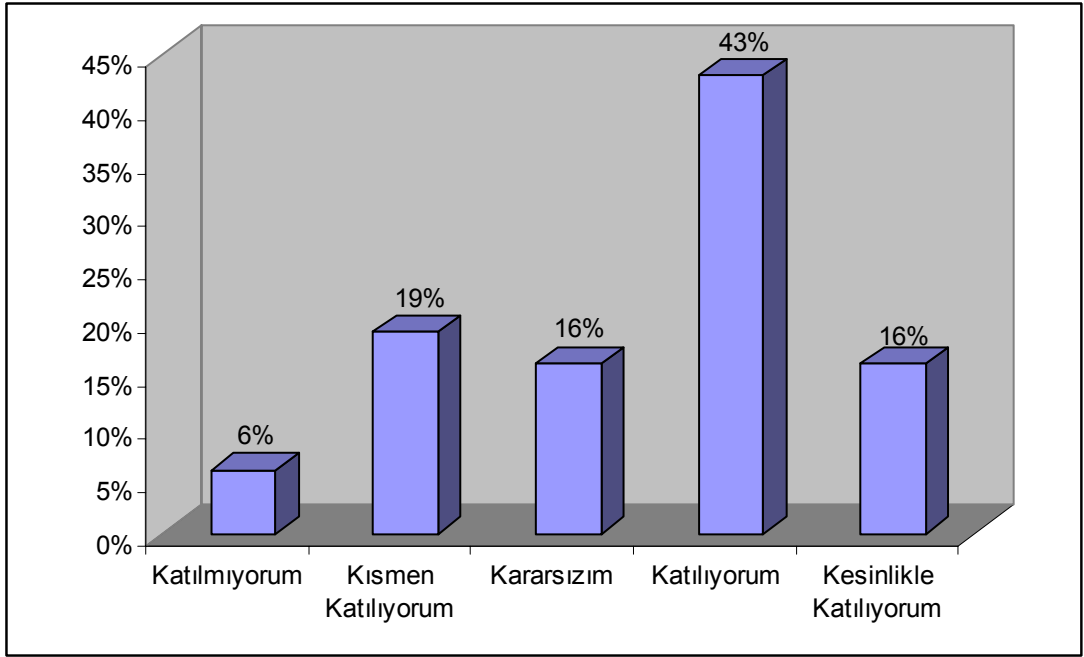
Şekil 14: “**Stratejik plan hazırlama sürecinde Üniversitelerden destek alınmalıdır**” görüşüne yöneticilerin katılma düzeyleri



Stratejik plan hazırlama sürecinde Üniversitelerden destek alınmalıdır maddesine, Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin % 94'ü katılmaktadır. Süreç içerisinde yapılacak eğitimler, bilgilendirme toplantıları ve danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesinde yöneticiler Üniversitelerden kesinlikle destek alınması gerektiğini düşünmektedirler. Özellikle Üniversitelerin bazılarının 2006'dan itibaren stratejik planlarını hazırlamış olmaları büyük bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Süreç içerisindeki zorluklar, kurum içerisinden gelen direncin yönetimi ve geleceğe tutulacak projeksiyonun yönünün doğru belirlenmesi anlamında, Üniversitelerin deneyimleri Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik plan hazırlama sürecine pozitif

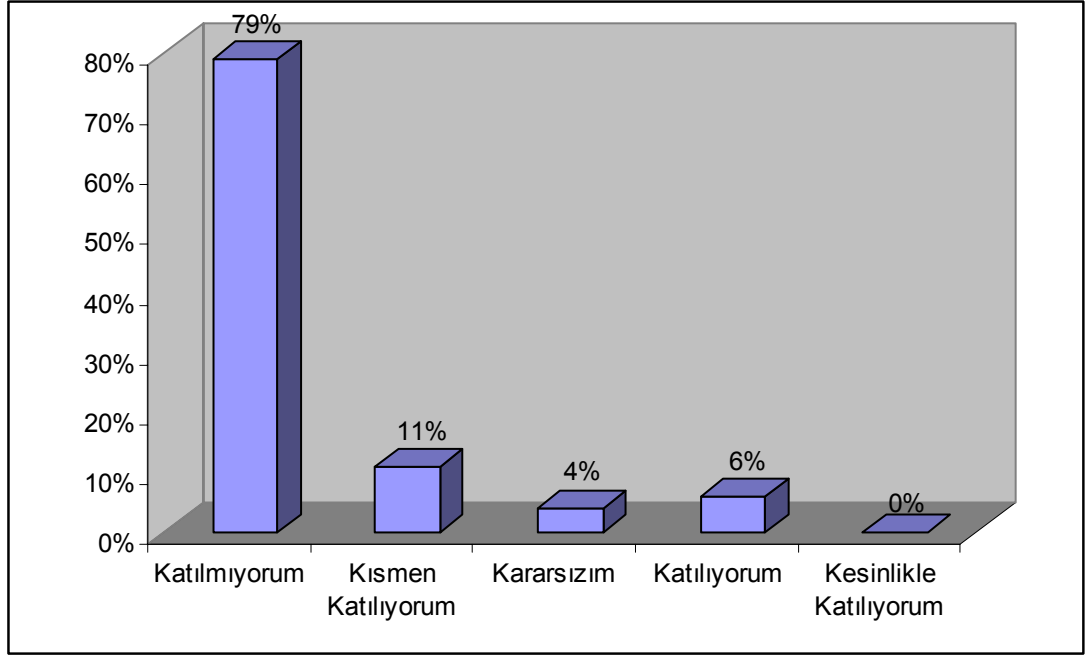
katkı sağlayabilecektir. Bunun yanında taşra teşkilatının eğitimi ve plan hazırlama sürecinde danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesinde, üniversitelerden danışmanlık ve eğitim desteği alınması Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planının hazırlamasında önemli bir katma değer olacaktır.

Şekil 15: “Stratejik Plan Bakanlığımızın politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır.” görüşüne yöneticilerin katılma düzeyleri



Stratejik Plan Bakanlığımızın politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır görüşüne üst yöneticilerin % 59'nun katılmasına karşın, % 16'lık bir kısım ise kararsızdır. Yöneticilerin % 25'i ise stratejik planın Bakanlık politikalarının düzenlenmesinde etkili olmayacağını düşünmektedirler. Oysaki politikalar büyük ölçüde planların bir ürünü bir anlamda türevidir. Eğitim politikalarının belirlenmesinde hazırlanan orta ve uzun vadeli planların büyük önemi vardır. Belirlenen vizyon çerçevesinde izlenecek politikaların planla uyumlu olması beklenmektedir. Belirlenen vizyona ulaşmak için ortaya konan stratejik amaç ve hedeflerden kopuk bir politika belirlenemez. Tam tersine eğitim politikaları ile hazırlanan planlar uyum içinde birbirini destekler nitelikte olmalıdır.

Şekil 16: “Stratejik Plan işlevsiz bir belge olarak kalır.” görüşüne yöneticilerin katılma düzeyleri



Stratejik Plan işlevsiz bir belge olarak kalır görüşüne üst düzey yöneticilerin % 90'ı katılmamaktadır yani işlevsiz belge olarak kalmaz demekteler. % 4'lük kısım kararsız, % 6'lık kısım stratejik planın işlevsiz olarak kalacağını düşünmektedirler. Üst yönetimin çoğunlukla stratejik plana inanmış olmaları sürecin başarılı olacağını şimdiden göstermektedir. Bildiğimiz gibi hazırlanacak stratejik planı uygulayacak olan yöneticilerdir. Üst yönetimin şimdiden henüz hazırlanmamış planın kendilerine faydalı olacağını düşünmeleri planın başarılı olacağını yordamamızı sağlamaktadır. Zira, üst yönetimin beklentisi oldukça yüksek ve pozitiftir. Bu nedenle, stratejik plan hazırlama sürecinin profesyonelce yönetilmesi gerekmektedir. Kanun aracılığı ile tüm kurumların hazırlayacağı planların değerlendirme aşamalarında planın başarısı tüm kurumlara olduğu gibi topluma, medyaya duyurulacak olması çalışmanın önemini artırmaktadır.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

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

#### Sonuçlar

Stratejik planlamanın MEB’de uygulanabilirliği konusunda MEB üst düzey yönetici görüşleri incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yaklaşık yarısı stratejik plan hakkında yeterli bilgiye sahiptir. Geriye kalan yöneticilerin stratejik planlama hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı söylenebilir.
- İlgili mevzuat gereği hazırlanmak zorunda olan stratejik planın MEB’de uygulanmasını Bakanlık üst düzey yöneticileri olumlu bulmakta ve yönetim anlayışı için yararlı olacağını düşünmektedirler.
- Hazırlanacak olan MEB stratejik planı Millî Eğitim Temel Kanununda belirlenen eğitimin genel amaçlarının daha somut olarak tanımlanmasında etkili olacaktır.
- Üst düzey yöneticiler stratejik planın MEB yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacağını düşünmektedirler.
- Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin stratejik planlamayı zorunlu kılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır.

- Stratejik plan Bakanlık politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır.
- Stratejik planlama kamu yönetimi için gerekli olan bir süreçtir.
- Yöneticiler, MEB içerisinde bulunan her birimin kendi stratejik planını hazırlaması gerektiğini düşünmektedirler.
- Hazırlanacak olan MEB stratejik planı işlevsiz bir belge olarak kalmayacaktır.

## **Öneriler**

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

### **Araştırma Sonuçlarına Dayalı Olarak Geliştirilen Öneriler**

- Stratejik planlamanın yasal alt yapısı (kanun, yönetmelik, kalkınma planı, hükümet programları, uluslararası işbirliği vb.), kuramsal çerçevesi (strateji, stratejik yönetim, durum analizi, vizyon, misyon belirleme, performans esaslı bütçeleme vb.) hakkında Bakanlık üst düzey yöneticilerine eğitimler verilmelidir.
- Merkez teşkilatı yönetici ve çalışanlarının “Stratejik yönetim ve planlama” konusunda eğitimleri yapılmalıdır.
- Taşra teşkilatı yönetici ve çalışanlarının “Stratejik yönetim ve planlama” konusunda eğitimleri yapılmalıdır.

- Merkez ve taşra teşkilatı stratejik planlama ekiplerinin “Stratejik yönetim ve planlama” konusunda eğitimleri yapılmalı,
- Merkez teşkilatının SWOT analizi ve Durum Raporunun hazırlanabilmesi amacı ile çalışma grupları kurulmalıdır.
- Taşra teşkilatının SWOT analizi ve Durum Raporunun hazırlanabilmesi amacı ile İl Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesinde çalışma grupları kurulmalıdır.
- MEB adına tek bir stratejik plan hazırlamaktansa, çok farklı kesimlere odaklanmış birimlerin (okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim, yüksek öğretim, halk eğitimi gibi) daha özel hedefler ve stratejiler gerektiren kendi stratejik planlarını hazırlamaları daha yararlı olacaktır.
- MEB stratejik planlama hazırlık sürecinde üniversitelerden ve uzmanlardan, planın hazırlanmasında izlenecek olan yöntem, süreç ve eğitim konularında destek alınması yararlı olacaktır.

### **Millî Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Öneriler**

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu ve bu Kanuna dayanılarak hazırlanmış olan “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” gereği MEB’in hazırlamakla yükümlü olduğu stratejik planla ilgili MEB üst düzey yöneticilerinin önerileri de şöyledir:

- Stratejik yönetim ve stratejik planlama konularında Bakanlık çalışanlarına eğitimler verilmelidir.

- Stratejik planın sadece bütçeye dönük olmadığı, sonuçların ve değişimin planlanması, kaliteli yönetimin bir aracı olduğunun bilinmesi gerekir.
- Bakanlığa bağlı genel müdürlükler yetki ve sorumluluk dengesi gözetilerek yapılandırılmalı, yetkileri artırılmalıdır.
- Stratejik plan amacına uygun, gerçekçi, gereksinimler paralelinde hazırlanmalı ve aynen uygulanmalıdır.
- Stratejik planlama, ülkemizin insan kaynakları ile doğal potansiyel kaynakları da dikkate alınarak, bu kaynakların da en fazla düzeyde kullanılması planlanmalı, verimlilik ölçeğinde en yüksek verimlilik hedeflenerek fayda-maliyet analizlerine göre yapılmalıdır.
- Stratejik plan her yılın sonunda değerlendirilerek, hedeflere hangi ölçüde ulaşıldığı tespit edilmeli, gerekirse sonraki yılların planlarında ilaveler yapılabilmelidir.
- Eğitimde hedefler belirlenirken gelişmiş ülkelerdeki sayısal veriler esas alınmalı, bu hedeflere ulaşabilmek için en kısa sürede, en az maliyetle, en yüksek hizmetin nasıl verilebileceği gözardı edilmeden planlama yapılmalıdır.
- Stratejik plan Bakanlık birimlerinin katılımlarıyla hazırlanmalıdır.
- Stratejik plan kısa, orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmalıdır.
- Stratejik planın gerektirdiği bütçe ayrılmalı ve plana bağlı kalınmalıdır.
- Stratejik plan açık, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.

- Beklentiler, değişebilecek olası durumlar iyi analiz edilerek, gerçek gereksinimlere cevap verebilecek bir planlama yapılmalıdır.
- Bakanlığın yasalarca belirlenen amaçlarına ulaşmak üzere gerçekleştirilecek yapı oluşumu, etkinliklerin tüm Bakanlık birimlerince eşgüdümlü ve aynı hedefe doğru planlaması yapılmalıdır.
- Kalkınma planları, Hükümet Programları, Avrupa Birliği (AB) süreci ile ilgili olarak stratejik plan hazırlama ekibine eğitim verilmelidir.
- Stratejik plan değişen ve gelişen dünya düzeni dikkate alınarak hazırlanmalı ve geliştirilmelidir.
- Stratejik plan eğitim ve yönetim anlayışımızı AB stratejilerine uyarlayacak şekilde hazırlanmalıdır.
- MEB'in genel bir stratejik planı hazırlanmalı alt birimler bu planda yer alan misyon, vizyon ve stratejik amaçlarla uyumlu kendi stratejik planlarını hazırlamalıdır.
- Stratejik plan sadece kamudaki eğitim sistemine bağlı kalmaksızın, özel sektör uygulamaları ve sistemdeki başarsızlık nedenleri de dikkate alınarak, nesnel verilere göre kaynak israfına neden olmayacak şekilde hazırlanmalıdır.
- Finansal kaynakların kullanılması ve dağıtılmasında Bakanlık birimlerine daha fazla yetki verilmelidir.
- Performans lm stratejik planlar doğrultusunda yapılmalıdır.
- Bakanlık stratejik planı hazırlanmadan önce master planı hazırlanmalıdır.

- Ulusal ve uluslararası tüm projeler ve kampanyalar sonuçları ve çıktıları değerlendirilerek planlama yapılmalıdır.
- Bakanlık merkez ve taşra örgütünün yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

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 neriler", **Türk Yönetim Dergisi**, Sayı: 425, s.3.

Babacan, S. (2002). Stratejik planlama ve stratejik yönetim. 04-08 Mart Seminer Notları. Ankara.

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 mit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları.

Can, T. (1996). **Kamu kuruluşları için stratejik planlama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

elik, V. (1994). Etkili bir okul için stratejik yönetim. **Eğitim ve Bilim**. Sayı:13. s. 28-34.

Davenport, H. T., and Stoddard, D. B., Reengineering : Business Change of Mythic proportion. *MIS Quarterly*, 121-127, June 1994.

Devlet Planlama Teşkilatı. (2003) Stratejik Planlama alışma Grubu Bilgi Notları ve alışma Raporları.

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.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23. Sayı 2, s. 61-85.

Hesapçioğlu, M. (2001). **İnsan kaynakları planlaması**, Ankara: Anı Yayıncılık.

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.

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 Tic.Ltd. Şti.

Quigley, J.V. (1998). **Vizyon oluşturulması geliştirilmesi ve korunması**, (Çev. Berat ÇELİK). Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti. İstanbul.

Tümer, S.(1993). Neden stratejik yönetim? **Verimlilik Dergisi**,1, 24-25.

Türk Dil Kurumu. (2000). **Türkçe sözlük** (Genişletilmiş basım). Ankara: TDK.

Türk, Ercan. (2002). **Türk eğitim sistemi ve yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.

KALDER; (2000) **Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesimine Uygulanması Çalışmaları**. İstanbul.

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, **Resmî Gazete**, Sayı: 25326, 24 Aralık 2003.

## **EKLER**

**EK 1.** Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşlerine Yönelik Anket Formu .....

## EK 1

### STRATEJİK PLANLAMA ANKETİ

#### Sayın Yönetici,

Elinizdeki anket, Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama faaliyetlerini planlamak için ihtiyaç duyulan verileri derlemek amacıyla düzenlenmiştir. Ankette, Bakanlığımız üst yönetiminin, Millî Eğitim Bakanlığının politikaları ve kurumsal birikimi ile ilgili bazı konular hakkında Bakanlığımız yöneticilerinin algıları, görüşleri ve değerlendirmeleri konu edilmektedir. Araştırmanın yürütülüşü ve değerlendirilişi, tamamen bilimsel kriterler çerçevesinde kalacak ve anketi cevaplayanların kim olduklarına asla bakılmayacaktır.

Lütfen, Bakanlığımızın gelişimine ve uygulamalarına katkıda bulunacağına inandığımız bu anketi özenle ve samimiyetle cevaplandırınız. Teşekkürler.

#### BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler bölümündeki maddeleri karşınıza yazarak doldurunuz.

<b>KİŞİSEL BİLGİLER BÖLÜMÜ</b>	
<b>Görev Ünvanınız</b>	
<b>Kıdeminiz</b>	
<b>Biriminiz</b>	
<b>Eğitim Düzeyiniz(Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans, Doktora)</b>	
<b>Mezun Olduğunuz Bölüm</b>	
<b>Yaşınız</b>	
<b>Cinsiyetiniz</b>	

#### BÖLÜM II

MADDELER	KATILMA DERECEŚİ				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
1. Stratejik Plan hakkında yeterli bilgi sahibi olduğumu düşünüyorum					
2. Bakanlığımız çalışanları Stratejik plan sürecinde kullanılan stratejik amaç, stratejik hedef gibi kavramları yeterince bilmektedirler.					
3. Stratejik Planlama, Millî Eğitim Temel Kanununda belirtilen eğitimin genel hedeflerinin daha somut tanımlanmasında etkili olacaktır.					
4. Stratejik Planlama Bakanlığımız yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır.					
5. 5018 sayılı Kanun hakkında yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.					
6. Bakanlığımızda çalışan mevcut idarî personelin stratejik plan konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünüyorum.					
7. Stratejik plan hazırlama sürecinde Üniversitelerden destek alınmalıdır.					
8. Stratejik plan hazırlama sürecinde diğer deneyimli kamu kurumlarından destek alınmalıdır.					
9. Bakanlığımızda Stratejik Plan yapmaya ihtiyacı yoktur.					

MADDELER	KATILMA DERECEŚİ				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
10. Stratejik Plan Bakanlığımızın politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır.					
11. Bakanlığımızın yasalarda ortaya konulan varlık nedeni ile uygulamalar arasında bir çelişki yoktur.					
12. Bakanlığımız finansal kaynakların dağıtılmasında ve yönetilmesinde objektiftir.					
13. Stratejik Plan hazırlamak için alan eğitimi almak gerekmez.					
14. Stratejik Yönetim ve Planlama konularında kurs ve seminerler düzenlenmesi gerekir.					
15. Bakanlığımız belirlenen stratejiler doğrultusunda yönetilmektedir.					
16. Stratejik Plan akademik bir çalışma olup kamu yönetiminde gerekli değildir.					
17. Bakanlık bütçesinin Stratejik Planda belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılandırılmasının uygun olacağını düşünüyorum.					
18. Her birim kendi Stratejik Planını yapmalıdır.					
19. Stratejik Plan yönetim anlayışımızı değiştirmez.					
20. Stratejik Plan işlevsiz bir belge olarak kalır.					

**21. 5018 sayılı Kanun gereği Bakanlığımızın hazırlayacağı Stratejik Plan sürecinde yukarıdaki sorular dışında katkı ve önerilerinizi aşağıdaki boşluğa yazınız.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

