



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI STRATEJİK PLANLARININ HEDEFLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ VE UYGULAMAYA DÖNÜK YANSIMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Seyit ÖZDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye ... En İyiyeye ...



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI STRATEJİK PLANLARININ HEDEFLERİ AÇISINDAN
İNCELENMESİ VE UYGULAMAYA DÖNÜK YANSIMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ

EXAMINING THE STRATEGIC PLANS OF THE MINISTRY OF NATIONAL
EDUCATION IN TERMS OF THEIR OBJECTIVES AND EVALUATING THEIR
REFLECTIONS ON IMPLEMENTATION

Seyit ÖZDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,
Seyit ÖZDEMİR'in hazırladığı "Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlarının Hedefleri Açısından İncelenmesi Ve Uygulamaya Dönük Yansımalarının Değerlendirilmesi" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Yüksek Lisans** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR

J¼ri Üyesi (Danışman) Prof. Dr. Sait AKBAŞLI

J¼ri Üyesi Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL

Enstit¼ Yönetim Kurulunun
.../.../.... Tarihli ve
sayılı kararı.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 21 / 01 / 2022 tarihinde uygun gör¼lm¼ř ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca / / tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

Öz

Bu araştırmada, Türk eğitim sisteminin Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Stratejik Planları Eğitim Göstergeleri açısından incelenmesi, buna yönelik olarak performans değerleri açısından değerlendirilmesi ve tartışılması amaçlanmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik planlarının değerlendirilmesinde, rapor haline getirilen hedeflerin yıllara göre kıyaslanması üzerine bir yaklaşım sergilenmesi amaçlanmıştır. Türk eğitim sisteminin, Avrupa Birliği (AB) eğitim politikalarına uyum çalışmaları da göz önüne alındığında; planlanan eğitimin hedeflere ulaşmasında, karşılanma durumlarının nasıl bir etki bıraktığı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu alışmada Stratejik planların okul öncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim boyutlarında; amaçlanan hedeflere ulaşma açısından genel eğitim sorunları ve kazanımlarının incelenmesi yapılmıştır. Türkçede FÜTZ Analizi veya GZFT Analizi olarak da bilinen, fakat en çok SWOT deyimiyile kullanılan analiz, hem kamu hem de özel sektörde kullanılacak esneklikte genel bir ereve sunmuştur. Elde edilen verilerin SWOT analizi şeklinde sınıflandırılması yapılarak, her bir boyutuna ilişkin güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler türleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Toplanan ve değerlendirilen tüm analiz verileri açık kaynak erişimi olduğu için herkes tarafından elde edilebilecek değerlerdir.

Anahtar sözcükler: stratejik plan, performans göstergeleri, SWOT analizi, millî eğitim bakanlığı.

Abstract

In this research, it has been aimed to examine the Turkish education system in terms of the Strategic plans of the Ministry of National Education (MONE) and to evaluate and discuss related to the performance values. In the evaluation of the strategic plans of the Ministry of National Education, it has been aimed to present an approach on the comparison of the targets reported according to years. Considering the efforts of the Turkish education system to adapt to the European Union (EU) education policies; it tried to evaluate the effects of the meeting on the achievement of the goals of the planned training. In this study, it has been planned to examine the general educational problems and acquisitions of the strategic plans in terms of achieving the goals of pre-school, primary and secondary education. The analysis, which is also referred to as FÜTZ Analysis or GZFT Analysis in Turkish, but mostly referred to as SWOT, provided a general framework of flexibility to be used in both the public and private sectors. The data obtained has been classified by SWOT analysis, so that the strengths, weaknesses, opportunities and threats of this information can be uncovered. Since all analysis data collected and evaluated are open access, they are the values that can be obtained by everyone.

Keywords: strategic planning, performance values, SWOT analysis, the ministry of national education

Teşekkür

Bu tezi hazırlama sürecimde, şahsıma maddi ve manevi hiçbir yardımı esirgemediğim yanımda bulunan aileme ve eğitim sevdalısı olan kardeşime tüm kalbimle teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmamın planlanma, araştırma, yürütülme ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren hocam ve Değerli Danışmanım Sayın Prof. Dr. Sait AKBAŞLI hocama minnetlerimi sunarım.

Ayrıca Hacettepe Üniversitesi Yüksek lisans eğitimim sürecimde bana öğrenim sağlayan ve başarılarıma katkı sunan, öğrenme sürecim boyunca bilgilerinden istifade ettiğim bütün hocalarıma en derinden saygılarımı arz ederim.

İçindekiler

Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	vii
Şekiller Dizini.....	viii
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	ix
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	3
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
Araştırma Problemi.....	4
Sayıltılar.....	4
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	5
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	6
Strateji Kavramları.....	6
Stratejik Planlama ve Tarihsel Gelişimi.....	10
Stratejinin Diğer Kavramlarla Olan Bağı.....	14
Stratejik Planlama ve Kapsamı.....	17
Stratejik Planlama ve Diğer Planlamalar.....	20
Stratejik Planlama ve Amacı.....	23
Stratejik Planlamada Oluşacak Yararlar.....	24
Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim.....	26
Türkiye’de Stratejik Planlamanın Basamakları.....	28
Stratejik Planlamalar ve Örgütlere Yararları.....	40
Türkiye Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Stratejik Planlama Süreci.....	41
Millî Eğitim Bakanlığı ve Alt Birimlerinde Stratejik Planlama Kapsamı.....	67

Bölüm 3 Yöntem.....	74
Araştırmanın Modeli	74
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	75
Veri Toplama Süreci.....	76
Veri Toplama Araçları	76
Verilerin Analizi	77
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar.....	78
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler	93
Kaynaklar	97
EK-A: Etik Komisyonu Onay Bildirimi	101
EK-B: Etik Beyanı.....	102
EK-C: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	103
EK-Ç: Thesis/Dissertation Originality Report.....	104
EK-D: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı.....	105

Tablolar Dizini

Tablo 1 Stratejik Planlama ile Normal Planlama arasındaki farklar	22
Tablo 2 Stratejik planlarda takip ve nihai dönemin kıyaslanması	59
Tablo 3 Okul Öncesi Net Okullaşma Oranı Performans Göstergeleri.....	79
Tablo 4 Anaokulu/Anasınıfı Derslik ve Okul Sayıları	80
Tablo 5 İlköğretimde Net Okullaşma Oranı Performans Göstergeleri.....	81
Tablo 6 İlköğretimde Okul Terkleri Performans Göstergeleri.....	82
Tablo 7 İlköğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısı	83
Tablo 8 Ortaöğretimde İlişği Kesilen Öğrencilerin Diğerlerine Oranı	84
Tablo 9 Ortaöğretimde sınıf geçme oranları	85
Tablo 10 Ortaöğretimde brüt okullaşma oranları	86
Tablo 11 Eğitimin Güçlü Yönler ve Zayıf Yönler Dengesi.....	88
Tablo 12 Eğitimin Güçlü Yönleri ve Zayıf Yönleri	90
Tablo 13 Eğitimin Fırsat Yönleri ve Tehdit Yönleri Dengesi	91
Tablo 14 Eğitimin Güçlü, Zayıf, Fırsatlar ve Tehditler Tablosu	94

Şekiller Dizini

Şekil 1. Planların Dört Boyutu (Can, 2011: 129).....	16
Şekil 2. Stratejik Planların Genel Hazırlık Süreci (Saygılı, 2014: 38).....	43
Şekil 3. Geleceğe Bakış (Bozkurt, 2000: 300).....	50
Şekil 4. Stratejik plan performans programı ve bütçe bağı	54
Şekil 5. Okullarda Stratejik Planlama ve Süreci (MEB, 2010).....	72

Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

AB: Avrupa Birliği

ABİDE: Akademik Becerilerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

AR-GE: Araştırma Geliştirme

BİT: Bilgi ve İletişim Teknolojileri

BT: Bilişim Teknolojileri

BT: Bilgi Teknolojileri

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

FÜTZ: Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar

GZFT: Güçlükler, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler

IMF: Uluslar Arası Para Fonu

KMYKK: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

MEM: Millî Eğitim Müdürlüğü

MTSK: Motorlu Taşıtlar Sürücü Kursu

MYO: Meslek Yüksek Okulu

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)

OMB: ABD Yönetim ve Bütçe Ofisi

PART: ABD Program Değerlendirme ve Derecelendirme Aracı

PDR: Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik

PEIR: Türkiye Kamu Harcamaları ve Kurumsal Yapının Değerlendirilmesi Raporu

PESTLE: Politik, Ekonomik, Sosyolojik, Teknolojik, Yasal ve Ekolojik Analiz

PFPSAL-I: I. Program Amaçlı Kamu ve Mali Sektörü Uyum Kredisi

PFPSAL-II: II. Program Amaçlı Kamu ve Mali Sektörü Uyum Kredisi

PISA: Programme for International Student Assesment (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı)

SP: Stratejik Plan

SPSS: Bilgisayar İstatistik Programı (İngilizce açılımıyla: Statistical Package for the Social Sciences)

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

TDK: Türk Dil Kurumu

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TIMSS: Trends in International Mathematics and Science Study (Matematik ve Fen Bilimleri Uluslararası Araştırması)

TİKA: Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurulu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TÜSSİDE: Türkiye Sanayi Sevk ve İdaresi Enstitüsü

VBA: Visual Basic

YDS: Yabancı Dil Sınavı

YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu

Bölüm 1

Giriş

Devletin temel görevlerinden ilk önde olanları sağlık, güvenlik, adalet ve eğitimidir. Bu işlevler arasında önemli değeri olan eğitim, devletin denetimi ve gözetimi altında gerçekleşmektedir. Eğitimin önemi ise döngüsel olarak bütün sistemleri etkilediğinden kaynaklanmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığının teşkilatlanmasına bakıldığında; bakanlık merkez teşkilatı, merkez dışındaki il ve ilçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin oluşturduğu taşra teşkilatı ve yurtdışında faaliyet gösteren yurtdışı teşkilatından oluşmaktadır. Bugünkü uygulanmakta olan millî eğitim sisteminin temel dayanağı Türkiye Cumhuriyeti (T.C.) Anayasası ile güvence altına alınmış eğitim hakkıdır. Ayrıca 1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanununu ile Türk Millî Eğitim Sisteminin genel hatları belirlenmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2018).

Eğitim başlı başına bir bütünleşik sistem olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu sistem bir olgu hali almıştır. Bu olguyu oluşturan, onu bir sistem haline dönüştüren değişkenlerin, net ve sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Analiz edilmediği takdirde performans değerleri açısından ilerleme olup olmadığı ortaya konulamayacaktır. Eğitim politikası, eğitim felsefesi, eğitim performansı, eğitim programı, okul kültürü, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve veli eğitimin ilişkili olduğu sistemlerinden bazıları olarak sayılabilir. Eğitimin farklı ve süreklilik arz eden değişkenleri bünyesinde bulundurması ve bu sistemlerde meydana gelen her türlü değişimden etkilenmesi sebebiyle, eğitim kazanımları ve sorunları çok karmaşık bir süreç olarak değerlendirilebilir (Sarıbaş, 2015).

Stratejik planlama ise, kapsamlı ve uzun soluklu ve örgütün tamamını ilgilendiren bir süreçtir. Değişime ve gelişime yetişme çabasını sadece özel sektör örgütlerinde görmemekteyiz. Kamu kuruluşları da bu konuda, özellikle son zamanlarda stratejik düşünmeye ve stratejik hareket etmeye başlamışlardır. Türkiye’de kamu alanında stratejik planlama çalışmalarının yapılması, 24.12.2003 tarihinde yürürlüğe girmiş olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yasal zorunluluk haline gelmiştir. 5018 sayılı kanunun 9. maddesinde “Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar” (Millî Eğitim

Bakanlığı [MEB], 2013) şeklinde belirterek, kamu kurumları için oluşturacakları stratejik planlarında bulundurmaları gereken unsurları açıkça belirtmiştir.

İlgili kanun ve yönetmelik gereği tüm kamu kuruluşları gibi MEB ile bağlı birimlerinin de misyon ve vizyon, hedef ve amaçlarını belirleyerek stratejik plan oluşturması gerektiği görülmüştür. MEB ise kanunun uygulanması için genelge yayınlarak 2009 yılı itibari ile ilk stratejik planın oluşturularak, uygulamaya konulmasını sağlamıştır. MEB bünyesindeki merkez ve taşra teşkilatları, 2010 – 2014 yılları arasında geçerli olacak şekilde ayrıca stratejik planlarını hazırlamışlardır. Ayrıca tüm bağlı birimlerinde strateji geliştirme bölümleri oluşturularak, konu ile ilgili çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı, Cumhuriyetimizin kuruluşundan bugüne kadar belirtilen isimler altında çalışmalarını sürdürmüştür. 1923 – 1935 yılları arasında “Maarif Vekâleti”. 1935 – 1941 yılları arasında “Kültür Bakanlığı”. 1941 – 1946 yılları arasında “Maarif Vekilliği”. 1946 – 1950 yılları arasında “Millî Eğitim Bakanlığı”. 1950 – 1960 yılları arasında “Maarif Vekâleti”. 1960 – 1983 yılları arasında “Millî Eğitim Bakanlığı”. 1983 – 1989 yılları arasında “Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı”. 1989 yılından günümüze kadar da “Millî Eğitim Bakanlığı” adıyla çalışmalarını sürdürmektedir. Burada açıklanan tanımlar MEB gelişim süreciyle alakalı, bilgilendirme amaçlı bilgi vermiştir.

Millî Eğitim Bakanlığına ait (MEB) Stratejik planları, Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından belirli dönemler için bir defa hazırlanmaktadır. Stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirleme, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçme ve bu süreçlerin izlenip değerlendirilmesi amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama çağımızın gerektirdiği durumlardandır. Plan çalışmaları kapsamında, Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı birimleri ve ilgili paydaşların katılımıyla eğitim ve öğretim sistemine ilişkin sorun ve gelişim alanları belirlenmiştir (MEB, 2014). Bu çalışmada ilk iki MEB Stratejik planlarının incelenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda yalnızca performans değerleri açısından değerlendirilmesi ve tartışılması amaçlanmaktadır. MEB planlarının değerlendirilmesinde yıllık rapor haline getirilen bulguların kıyaslanması üzerine bir yaklaşım sergilenmiştir. Fakat raporlarda yer alan Özel Öğretim Kurumları, Özel Eğitim ve Rehberlikler bu değerlendirmenin dışında bırakılmıştır. Özel öğretim kurumları, maliyeti, gelir ve gideri gerçek veya tüzel kişilerce

karşılanan kurumlardır. Her kademe ve türdeki özel okullar, özel dersaneler, özel mesleki ve teknik kurslar, özel motorlu taşıt sürücü kursları ile özel öğrenci etüt eğitim merkezleri özel öğretim kurumları kapsamına girmektedir.

Problem Durumu

Eğitimin çok farklı değişkenleri bünyesinde bulundurması ve bu sistemlerde meydana gelen her türlü değişimden etkilenmesi hususundan dolayı, eğitim sorunları ile kazanımları karmaşık bir süreç olarak karşımızda durmaktadır. Eğitim planından, eğitim politikasından, eğitim felsefesinden, eğitim programından, öğretmen ile öğrenci niteliklerinden, eğitim yönetiminden ve finansmanından kaynaklanan pek çok sorun gündeme gelmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planları değerlendirildiğinde, MEB Stratejik Planlarının hedefleri açısından incelenmesi ve uygulamaya dönük yansımaları nelerdir? Bu kapsamda; hedeflerimizin karşılanma durumları nasıl bir düzeye sahiptir? Eğitim planları, istekleri ve gereklilikleri karşılaması açısından yeterli midir? Türkiye Cumhuriyeti olarak, çağın gereksinimlerini ve gerçekleşmekte olan teknolojik gelişmeleri takip edecek yeteneğe sahip personel, öğretmen, denetçi, akademisyen yetişmesi ve hedefleri hangi planlama seviyelerinde önem kazanmaktadır? Stratejik Planların hedeflerine ulaşma ve gerçekleşme düzeyleri yeterlidir?

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada Millî Eğitim Bakanlığının sunduğu Stratejik planlar incelenerek, Avrupa Birliğine tam üyelik süreci yolunda bulunan Türkiye'nin Eğitim Sisteminin performans göstergeleri boyutlarında değerlendirmeleri ve sonuçlarının Türk eğitiminin gelişimine katkısı beklenmektedir. Stratejik Planın incelenmesi ve eğitim hedeflerinin ortaya konulması ile Avrupa Birliğine aday ülke Türkiye, eğitim sisteminin değerlendirmesini yeniden yaparak, alması gereken önlemler ve yapması gereken çalışmaları göz önünde bulundurabilir. Çalışma yetkililere bu açıdan bir ışık tutmaya fırsat kaynağı olabilir.

Başöğretmen Mustafa Kemal Atatürk'ün de NUTUK adlı eserinde ifade ettiği gibi "Özgürlük ve bağımsızlık benim karakterimdir. Eğitimidir ki, bir milleti ya özgür,

bağımsız, şanlı, yüksek bir topluluk halinde yaşatır; ya da esaret ve sefalete götürür”.

Türkiye Cumhuriyeti eğitimin önemi ve eğitilen personelin kazanımları dikkatle ele alınması gerektiği düşünülmektedir. İşte bundan dolayıdır ki, Türkiye Cumhuriyeti, batılılaşma yolunda geri kalmış diğer tüm ülkelerin kurum ve kuruluşlardan işleyiş ve eğitim sağlayıcısı olarak tamamen üstün bir şekilde yol haritası izlemelidir. Yapılan ve yapılmakta olan planlarda eğitimin öneminin bir kez daha vurgulandığı açıkça belirtilmektedir (MEB, 2014). Bu çerçevede;

MEB Stratejik planları performans değerleri incelenerek, güçlü taraflar, fırsatlar, zayıf yönler ve tehditlere yönelik çıkarımlar yapılmaya çalışılacaktır. Bu çalışmada özellikle Stratejik planların gerçekleştirme düzeyleri ve kıyaslamaları ele alınmaya çalışılacaktır.

Araştırma Problemi

Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik planı incelendiğinde, planlamaları yapılan hedeflerin durumları ve hangi düzeyde gerçekleştiğinin değerlendirilmesi yapılacaktır.

Alt problemler.

1. MEB Stratejik planı incelendiğinde, eğitimde kalite, kurumsal destek ve güçlü taraflar olarak hangi açılardan yeterli seviyededir?
2. MEB stratejik planları incelendiğinde, fırsatlar başlığı altında hangi düzeyde değerlendirmeler yapılabilir?
3. MEB stratejik planları incelendiğinde, zayıf taraflar olarak performans değerleri hangi açılardan yetersiz seviyededir?
4. MEB stratejik planları incelendiğinde, hangi performans değerleri tehditler olarak yetersiz düzeydedir?

Sayıtlar

Türk Eğitim Sistemi içerisinde toplanan verilerin rapor haline getirilme aşamasında görev alan Millî Eğitim Bakanlığı, yaptıkları inceleme ve bulguların sonuçlarını gerçeğe uygun bir şekilde rapor haline getirdiklerini belirtmişlerdir. Buna

ilaveten yayımlanan raporlar açık kaynaklı olarak erişime sunulduğundan şeffaflık açısından yeterli düzeydedir.

Sınırlılıklar

Her ne kadar bu araştırmada belirli alan ve tarama gerçekleştirilip, veri analizi yapılan değerler incelense de; bu çalışma ilk iki MEB Stratejik planlarını kapsayan kesitsel bir çalışmadır. Gerçek anlamda Türk eğitim sisteminin tüm hedeflerini karşılama açısından sebep-sonuç ilişkisi bahsedilemez. Ayrıca, Türk Eğitim sistemi göstergelerinin esas itibari ile tek bir çerçeve içinde değil, coğrafik ve ekonomik bölgeler itibari ile yeniden değerlendirilmeye ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Böylece bölgelerdeki örgütsel kültürden kaynaklanan eksikliklere veya kazanımlara yönelik daha farklı metotlar geliştirilebileceği değerlendirilmektedir.

Tanımlar

Performans Göstergeleri: Performansların ölçümleri, performansların göstergeleri aracılığıyla ölçülür. İşte bu Performans Göstergeleri; kamu idarelerince, stratejik amaç ve hedefler ile Performans hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen ve yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını izlemek, ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan araçların bir bütünüdür.

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Strateji Kavramları

Strateji kelimesinin tam anlamıyla Türkçede karşılığı yoktur, Türkçe diline ilk olarak Fransızca alfabesinden geçmiştir ve 1910'lu yıllardan sonra sosyal bilimlerde kullanılmaya başlamıştır (Bayülken,1999: 7).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre Strateji kelimesi “bir ülkenin veya ülkeler topluluğunun, savaşta ve barışta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla; politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018).

Strateji kelimesi köken bakımından alan yazında iki farklı anlam taşıdığını söylemek mümkündür. Bunlardan ilki strateji; çizgi yol metot ya da yatak anlamına gelebilmesidir. Bir diğeri ise; eski zamanlarda yunan General Strategos'un ismi ile ilgili olan ve bahsi geçen generalin sanatıyla alakalı tecrübelerini ve bilgilerini belirtmek amacıyla kullanıldığı tanımlanmıştır (Eren, 2000: 5).

Stratejinin tanımına baktıktan sonra, strateji anlamına bakmak gerekir. Milat'tan önce 13. ve 14. yüzyılda bile askeri alanda kullanılmaya başlanmıştır. Bu Çağda yaşamış olan düşünür SunTzu'nun sözü stratejiyi şu şekilde vurgulamaktadır; “Herkes benim onlar sayesinde galip geldiğim taktikleri anlayabilir, ancak kimsenin göremediği şey neticesinde büyük zaferin elde edildiği stratejidir.” (Aktaran Bilgin, 2009:4)

Strateji kelimesinin kökeni birçok kaynakta Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Yunancada “Stratos” (ordu) ile “Ago” (yönetmek, yönlendirmek, yön vermek) kelimelerinin birleşmesiyle ortaya çıkmıştır. Ayrıca bazı eski yazarlara göre ise, Latince “Stratum” (çizgi, yol, nehir yatağı, nehir yeri) anlamı taşımaktadır. Diğer taraftan Yunanlı General Strategos'un ismine ve askeri karakteristiklerine atfen kullanılan bir kavramdır (Elma, 2010).

Strateji diğer anlamda, daha ayrıntılı farklı bir yol haritası, bunun yanında etkinlikleri yönetirken örgütün izlemeye çalıştığı doğrultudur (Aksu, 2002:4). Porter ise stratejiyi diğerlerinden daha farklı olmak anlamında tanımlamaya çalışmıştır. Porter'e göre Strateji kavramı, farklı aksiyon gruplarını isteyerek seçmek ve bunun

yanında öncede olağan durumda bulunmayan nadir değerler bütünlemesini oluşturmaktır (Porter, 1998:45 Aktaran Bilgin, 2009: 5).

Ülgen ve Mirze'ye (2004:33) göre strateji ise, "nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğunun rakiplerin faaliyetlerini de sürekli şekilde inceleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş yöntemler izlemesidir" olarak tanımlanmaktadır. Chandler'e göre strateji tanımı "İşletmelerde uzun dönemli gayeleri ve hedefleri belirleme ve bu gayeleri gerçekleştirebilmek doğrultusunda ihtiyaç duyulan kaynakları elde ederek etkili faaliyet programlarını hazırlamadır." (Akt. Sucu, 2010: 60). Eren'e (2005) göre strateji, gelecekte meydana gelebilecek tüm durumların, daha önceden öngörülemediği belirsizlik durumlarında alınan, örgütün tümünü etkileyecek karar türüdür (Eren, 2005).

Kırım, stratejinin mükemmel olmak için değil, farklı olabilmek ve farklı bakabilmek anlamlarına geldiğini tanımlamıştır. Daha farklıyı oluşturabilmek içinse sadece strateji oluşturma sürecine değil, aynı zamanda Liderlik konusuna da çok farklı bir gözle bakılması gerektiğini savunmuştur. Bunun yanında iyi ve mükemmel bir strateji için kurum ya da örgüt içerisinde radikal bir düşünce kavramı oluşturulması gerektiğini akıllı bir dille öne getirir (Kırım, 2005: 28).

Ertürk, stratejinin yapılmasını birçok nedeninin olduğunu savunmuş ve nedenlerin en önemlilerini vurgulamaya çalışmıştır. Bunlar;

- Yöneticilerin ve uygulayıcıların dikkatlerini amaç bir üzerine çekmesi,
- Çabaları düzenlemeye ve olgunlaştırmaya imkân sağlaması,
- Farklı rasyonel kuram ve ilkelerin olgunlaştırmaya çalıştırılması,
- Denetimde faydalanılacak standartları meydana getirmesi,
- Zaman ve esnek israfını engellemesi ve karşı çıkmasıdır (Ertürk, 2000:68).

Yönetimsel eylemlerin insanlığın tarihiyle beraber başladığı ifade edilebilir. Öyle ki, örgütlenmiş bir grubun, bir takım amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde yönetim kavramı söz konusu olmuştur (İlgar, 2000; Kaya, 1991). Yönetimle ilgili tanımlar birleştirildiğinde yönetim "Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi

amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü” olarak tanımlanabilir (İlgar, 2000, s. 35). Dimock (1953) ise, “ne yapılacak?” ve “nasıl yapılacak?” sorularına verilecek yanıtların yönetim tanımı yapılan bir sentezi oluşturduğunu ileri sürmektedir. “Ne yapılacak?” sorusunun yanıtı yönetim biliminin konu alanını, “nasıl yapılacak?” sorusunun yanıtı ise ortak programların, başarıyla işe dönüştürülmesini sağlayan yönetim ilke ve tekniklerini içerir (Akt: Kaya, 1991: s. 41).

Diğer yandan Hax, strateji kavramının aynı anda aktif olmayan 6 farklı görevinden söz etmiştir. Hax bu görevleri şu şekilde sıralamaktadır;

- Organizasyon, yönetim ve kurumun hedefini, kaynak ayırım öncelikleri, uzun dönemli amaçlar ve aksiyon planları araçlarıyla belirtmiştir,
- Kurumun veya ekibin rekabetçi misyon alanının tanımıdır,
- Rekabetçi faydayı ve etkinliği sağlayabilmek için farklı öteki güçlerin fırsat ve ötekileştirme tehditlerine, iç kuvvetlerin zayıf ve güçlü özelliklerine sunulan yanıttır,
- Yönetim ve kurum görevlerini, tüzel, fonksiyonel ve iş hususu yüksekliklerine çıkarmak için değerlendirilen mantıklı birer sistem modelidir,
- Kendi örgüt öğelerine sağlayacağı ekonomik ve ekonomik dışı diğer katkıların tamamına verilen isim ve tanımlamadır,
- Birleştirici ve tutarlı olarak değerlendirilen kuralları kapsayan yönetim modelidir. (Hax Aktaran: Smart,1999:202 Aktaran Bilgin, 2009:6-7).

Dinçer, strateji kavramıyla alakalı tanımları dikkatlice incelendiği zaman, stratejinin 5 farklı şekilde göz önünde bulundurulabileceğini söyler. Strateji bazı zamanlarda, farklı şahıslarca yapılan bir plan, kimileri tarafından tasarlanan taktikler bütünlüğü, bir olgu modeli, dış çevre içerisinde konumlanabilen bir olay ve sonuç olarak bakış açısı olarak tanımlanabileceğini dile getirmiştir (Dinçer, 2007:20).

Henry Mintzberg'den aktaran Bilgin, 1994 yılında yazılan bir kitapta, stratejinin 5 farklı değişik şekilde kullanılabileceğini söylemiştir (Mintzberg 1989'dan Aktaran: Alfred, 2005:44 Aktaran Bilgin, 2009:5).

- Rakipleri ve karşı dış çevredeki yarışmacıların bazılarını elemek ve onların önüne geçmek için oluşturulan özel manevralardır,
- Eylem ve aksiyon gerçekleştirilmeden önce betimlenmiş uygulama yolunun, plan adı verilen uygun dilde ve belgede belirtilmesidir. Strateji, bir anlamda bu noktadan o noktaya “nasıl iyi gidilir”in yöntemidir.
- Organizasyonun belirlemiş olduğu ve benimsenmiş yarışma unsurlarının olup olmadığına bakılmayan tutarlılıktır. Buradan hareketle strateji bir pozisyon ve yönelimdir. Belirlenmiş noktalara, hangi ürünlerin hangi şekilde ulaştırılacağı gibi kararların bir bütünü olarak değerlendirilir.
- Planlanmamış veya planlı davranışlarda aksiyonların oluşumu esnasında ortaya çıkan tutarlılık olgusudur. Strateji yıllar içerisinde oluşan aksiyonların bir örneği ve modelidir. Örnek verilecek olursa sürekli yüksek puan almaya çalışan bir eğitim kurumu “yüksek puan” stratejisine odaklanmış ve bu hedefi gütmektedir.
- Bir hedef için davranış ve yaşanılacak olaylar karşısında karşılık verme biçimidir. Strateji, kurumun ve organizasyonun vizyonu ile nereye gideceğini belirleyen bir davranış biçimidir.

Stratejik planlama; esasen kurumun ihtiyaç duyduğu temel hedeflerine erişmek için politikalar belirleyip buna uygun olan stratejileri geliştirmek ve sonrasında bunları gerçekleştirebilmek için üst kısımdan alt kısma doğru tüm detaylı planları hazırlayan çok sistemli bir çalışma metodu olarak belirtilmiştir (Ertan, 2010: 38).

Stratejik planlamayı ilerleyen zamanlarda yani gelecekte özellikle erişilmek istenen ve hedeflenen nokta ile şu anda kurumun ya da örgütün hali hazırda bulunmuş olduğu konum arasındaki yöntem, yol ve zaman olarak tanımlamak mümkündür (Saygılı, 2014: 4).

Stratejik Kavramlar ile ilgili olan Vizyon kelimesini de belirtmek gerekir. Vizyon, Latince kökenli bir kelimedir. Bu kelimenin kökeni Visio kelimesinden türemiştir. Visio ise “vision” kullanımıyla ilk olarak Fransızcada görülmüştür. Vizyon 11. yüzyıldan sonra Fransızcada doğaüstü ve farklı olayları anlatabilmek amacıyla 12. yüzyıldan sonra ise görme faaliyetini açıklamak için kullanılmıştır. 14. yüzyıldan sonra gerçek olmayan hayal ürünlerinin açıklamalarında tercih edilmiştir. 19. yüzyıldan sonra ise yönetim ile ilgili alanlarda tercih edilmeye başlanmıştır (Erdoğan, 2002: 74). Vizyon kavramını; örgütün tüm değerleriyle bütünleşen ve örgüt değerlerinin bir sonucu şeklinde anlaşılan bir kavramdır (Bircan, 1999: 16).

Bir diğer kelime ise misyon kelimesidir. Misyon örgütün var olma sebebidir, şeklinde tanımlanabilir. Organizasyonun ya da örgütün temel olan görevlerini, işlevlerini ilgili olduğu ve hizmet ettiği şeylerin Üretim ile Sunumlarına yönelik tamamına verilen adıdır (Bilgin, 2009: 35). Diğer yandan belirli bir örgütün veya kurumun üstlenmiş olduğu görevlerin geneline verilen tanımdır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 60).

Hedefler, gayelerin erişilebilmesi ve amaçların oluşturulabilmesi maksadıyla özellikle konulmuş amaçlardır. Ulaşılabilecek sonuçların belirli bir evre içerisinde nitelik ve nicelik Şeklinde Olması gerektiği belirtilmiştir yani miktar, kalite, maliyet, zaman ve mekân cinsinden tanımlanabilir şekilde olması gerekir. Hedefler Belirlenmiş olan stratejik gayelerin kurumlar tarafından bölümlere göre ayrıntılı bir şekilde getirilmiş sonuç durumunu belirler. Diğer yandan hedefler, açık ve yeterince anlaşılabilir, ölçülebilir, imkânlı, sonuca odaklı ve zaman çerçevesinde olmalıdırlar (Küçüksüleymanoğlu, 2004: 62).

Stratejik Planlama ve Tarihsel Gelişimi

Stratejinin tarihsel gelişimi ve tanımları göz önüne alındığında, tüm kurumlar ve şirketler için çok kritik bir unsur olduğu değerlendirilmektedir. Geçmişten günümüze, yönetim alandan askeri alanlara, özel sektörden kamu sektörüne, bütün örgütlerin seçtiği hedefler ve amaçlar doğrultusunda başarıya ulaşabilmeleri için mutlak bir şartla strateji belirleyerek sonuca odaklanması, rotasını belirlemesi, plan ve programını yaparak fırsat ve tehditlere hazırlıklı olması gerektiği değerlendirilebilir. Dinçer (2004), strateji hakkında şunları söylemiştir, örgütün amaçlarının ve hedeflerinin saptanması, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin

incelenerek bu hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin gözden geçirilerek tekrardan oluşturulması ve gerekli kaynakların uzun vadede etkili, ekonomik ve verimli olacak şekilde dağıtılmasıdır.

“Strateji, işletmeleri ve kurumları kendi planları için bir yol görmek ve diğer dış etkenlere üstünlük sağlamak vasıtasıyla kurumların ve çevresinin sürekli ve daima analiz edilerek ayak sağlamak amacıyla belirlenmesidir. Bununla birlikte süreçteki faaliyetlerinin planlanması, bunun için gerekli araç, kaynak ve elde bulunan imkânların yeniden değerlendirilmesi sürecidir” olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 1998: 19).

Strateji sadece özel kurum ve kuruluşlarla değil, kamu kurum ve kuruluşlarında da değişen ve gelişmekte olan çevresel etmenlerin dikkate alındığı, kurumun hedef ve gayelerinin gerçekleşmesi için uzun süreli ve süreklilik arz eden kararlar olarak değerlendirilmiştir (Aytepe, 2008).

Türk dil kurumu sözlüğünde stratejinin tanımını yol, izlem, araç olarak bahsetmiştik fakat özellikle bir ulusun veya uluslararası topluluğun sadece barış ortamında değil savaş ortamında da benimsenen politikalar destek vermek amacıyla ekonomik kültürel psikolojik politik ve askeri güçleri bir arada kullanma birimine de strateji sanatı denilmektedir.

Stratejinin tanımlarından hareketlen özellikle stratejinin kapsamış olduğu detaylar ve kapsamlar aşağıdaki şekilde sıralandırılabilir. Bunlar;

- Amaçlarla alakalı olması,
- Analiz etme sürecinde aracı olabilmesi,
- Kurumun ya da örgütün özellikle dış çevresi ile alakalı ilişkileri ve yönetim sürecinin düzenlenmesi,
- Klasik olarak verilmiş karar ve faaliyetlerden daha farklı olacak şekilde ilerleyen dönemler için yeni yol izlenimleri sunabilmesi,
- Kurumun veya örgütün maddi ve personel kaynaklarını problemsiz şekilde uyum içerisinde ilerletmeye yönelik kararlara sahip olması,
- Karmaşık, bütünleşik ya da dinamik olan çevrede yeni faaliyet sahalarının tanımlanması,

- Kurumun ya da örgütün içerisinde bulunan insan kaynaklarını ödüllendirme, cesur hale getirme ya da vizyon ve misyona yönelik harekete geçirme aracı olabilmesidir (Eren, 2000:6-7).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) Madde 3, Fıkra (n) gereğince tanımlanan; Stratejik plan kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli olan amaçlarını politikalarını, hedeflerini, önceliklerini ve temel ilkelerini, performans ölçütlerini veya bunlara benzer ulaşılması istenen hedefler için izlenecek olan tüm gön temleri ile kaynaklarının aralıklarla dağılımlarını kapsayan plandır.

Stratejik plan, kurumun veya örgütün sahip olduğu tüm çalışanlarının ya da paydaşlarına ait görüşlerinin, önerilerinin ya da düşüncelerinin önemsendiği ve özellikle sahip olunan kaynakların öncelik sırasına göre dağıtıldığı kendi yandaşlarına karşı sorumluluğunda bulunan değerlerin açıklanabildiği, iç ve dış çevre sistematiğlerinin analizlerinin yapıldığı bir metottur. Bu metot, hali hazırda bulunan mevcut potansiyellerin gün yüzüne çıkarılabildiği ve ileriye dönük gelecekteki katılımcıları sunabilen bir belge potansiyelini sağlamaktadır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012:236).

Planlama ve strateji tanımları bir arada değerlendirildiğinde; strateji gaye ve amaç düşünerek hedeflere ne şekilde erişebileceğini gösteren en mükemmel yolu, planlamanın ise ilerleyen dönemlerde geleceği sezinleyerek en hatasız yönde, kaynakların çok etkili olacak şekilde nasıl ve ne zaman yönetileceğini tanımlanması süreci olarak değerlendirilebilir.

Strateji tanımı askeri ve savunma alanları haricinde, ilk olarak 20. yüzyılın başlarında sosyal bilimlerde kullanılmaya yavaş yavaş başlanmıştır. Ünlü bir Matematikçi ve iktisatçı olan Morfenstern ve Nevman isimli iki bilim insanı, strateji kavramını sosyal bilimlere tanıştırmıştır. Bu bilim insanları strateji kavramını, bireylerin ekonomisi açısından incelemiş ve strateji kavramı rakibiyle mücadelede üstünlük elde etmeye çalışan oyuncuların mantıkçı tepkilerini sistemli ve sistematik bir şekilde yorumlamaya çalışmışlardır (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008).

Farklı bir kaynağa göre ise, strateji kavramının bir yönetim konusu olarak ilk olarak incelenmesi, 20. yüzyılın ikinci yarısında sonra 1950 yıllarında, Chandler, Drucker ve Ansoff gibi araştırmacılar ve akademisyenlerin çabalarıyla başlamıştır. 1960'lı yıllarda işletmeler için planlamanın değeri ve önemini artmaya başlamış ve

kavram olarak stratejik planlama ön plana çıkıp değer kazanmıştır. 1970 yıllarında meydana gelen petrol sıkıntısının etkisi ile de meydana gelen tüm uluslararası ekonomik dengelerin alt üst olması ve ülkeler arasında artan rekabet sonucu, stratejik planlamadan çok stratejik yönetime değer verilmiş, böylece stratejinin amacı rakiplere karşı üstünlük kazanmak olarak belirlenmiştir. 1980 yıllarında ve takip eden dönemlerde rekabet üstünlüğünü kazanmak için işletmeler kaynaklarını ve yeteneklerini, kârlılığını maksimize etme ve bunu sürdürülebilir duruma getirme üzerine odaklamak zorunda kalmışlardır. 1990'lı yıllarda ise işletmeler strateji belirlemede bilgiyi ön planda tutmuş, bunun yanında stratejik ittifaklar, şirket birlikleri ve şirket birleşmelerine önem vermişlerdir (Sucu, 2010).

Özellikle dünyada küreselleşmenin ve globalleşme olayının çok hızlı bir şekilde artmaya başladığı ve kurumların, hatta şirketlerin birbiriyle ciddi olarak rekabet içerisinde bulunduğu yoğun olarak görülen 1970'li yıllarda, işletme yönetimi alanında, pazarlama ve yatırım alanlarında stratejik ve metodolojik yaklaşımların özellikle karşımıza çıktığı bilinmektedir. 1974 yılı içerisinde gerçekleşen ikinci petrol kriziyle dünya üzerindeki enerji kaynaklarının kısıtlılığı ve paranın değerlendirilmesi, mali piyasalardaki sıkıntılar ve 1980'ler itibari ile dünya üzerindeki yeni adımlara geçiş konularını ön plana taşımıştır. Stratejik yaklaşımın yönetsel olarak ele alınması, işletmelerin yönetiminin basit kurgular ötesinde hayatın bütün safhalarında başvurulmaya başlayan bir olgu halini almıştır (Özgür, 2004:208).

Bu sayede Stratejik yönetim 1980'li yılların sonuna doğru özellikle yönetim platformunda hayata geçirilmeye çalışılmış ve 1990'lı yılların başıyla beraber özel sektörlerin dışında kamu kurumlarında da uygulanmaya başlayan ve çok önemli bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmıştır (Erdem, 2006:66).

Strateji kavramı özellikle iş ve ticaret dünyasında önemini 1980'li yıllardan sonra almaya başlamıştır. Sonrasında gerçekleşen 15 yıllık dönemde ise özellikle iş dünyasının tamamen vazgeçilmezi olmuştur. Birçok yönetim ve uygulama dergileri, ilk sayfalarında stratejiyle ilgili kavram ve açıklamalara çok geniş yerler vermeye çalışmışlardır. Bu sayede neredeyse ticaret öğretim kurumlarında strateji ve Stratejik Yönetimle" ilgili kürsüler açılara Değerli Profesörler görev almışlardır (Johnson ve diğerleri, 2007:5 Aktaran Bilgin, 2009:5).

Stratejik planlama ve Stratejik yönetim ürünlerinin sahibi olan stratejik düşünme özellikle son zamanlarda kamu yönetiminde de çok değerli uygulamalar olarak ciddi manada yaygınlaşmakta ve kazanılan yeni bilgilerle beraber diğer alanlarda uygulanma imkânına hizmet sağlamaktadırlar (Yılmaz, 2003: 67).

Stratejinin Diğer Kavramlarla Olan Bağı

Strateji ve Taktik. Strateji ve Taktin kelimeleri ele alındığında Türkçeye geçiş tarihleri belirli olmamasına rağmen, savaş kökenli olduğu değerlendirilmektedir. Yıldız'a göre taktik, vuruşmada kuvvetlerin dengeli bir biçimde kullanılması sanatıdır. Strateji ise savaşı kazanmaya çalışan kişilerin vuruşmaları kazanma yöntemidir. Dinçer'e göre ise, taktik anlamı, yönetimin kaynaklarını en sistemli bir şekilde kullanabilmek amacıyla, esasa uygun olarak alınan ve uzun olmayan dönemler için kararlar bütünü olarak belirtilmiştir (Dinçer, 1998:8).

Strateji ve Program. Program, herhangi bir zaman algısı için süreçleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetler detaylı olan aktivitelerin uygulanacak olan bölge ve zamanlarını belirlemektir. Ayrıca bu olguların kimler tarafından yapılacağı da program içerisinde detaylı olarak bildirilmelidir. Program net ve kesin belirlilik durumlarını ve kısmi riskleri de içerisinde barındırır. Bu olgunun detaylı zaman, şahıs, yer ve yöntem belirterek kararlaştırmaktır (Eren, 2000:15).

Çakır'a göre program kavramı ise, uzun olmayan zaman ile ilgilidir. Nitekim strateji işletmelerde vuku bulabilecek tüm hareket ve olayların ileride karşılaşılabilecek ve bunun yanında işletmelerin/kurumların hedefleri doğrultusunda özenle seçilmesi ve değerlendirilmesi gerektirir. Programlar farklı daha ast bölgelerle ve kademelerle de alakalıdır. Programlar bir başka özelliğe sahip olması da, sadece tek seferlik kullanılan plan safhalarından oluşmasıdır. Bu özelliği ile de stratejilerden ve Politikalardan farklı konumlardadır. Programlar özellik olarak esneklik sahip olmamakla beraber, katı niteliktedirler (Çakır, 2008:10).

Strateji ve Yöntem. Yöntem, Politika benzeri şekilde kullanılan bir özelliğe sahiptir. Strateji ve politika çok derin bir alan veya basit tek problemi incelemesine rağmen, Yöntem bu karşılık olarak Politikanın yahut Stratejinin ortaya konuş şekli ile ilgilidir. Bu sebepten dolayıdır ki, Politika ve Strateji, yönetime göre değerlendirildiğinde daha büyük etkiye sahip ve geniş çerçevededir. Program ve

yöntemin birbirlerine yakın yönleri, ortaya konuluş ve uygulamaya çok benzer bir işlemi ilgili kılmalarıdır (Çatalyürek, 2011:45).

Çakır'a göre durum daha farklı olarak, uygulamaya konulmaya çalışılan her prosedür ve işlem için tercih edilen bir yöntem her zaman için mevcut konumdadır. Eğer bu açıdan düşünülecek olursa, stratejik bir planlama yapılmak istendiğinde bazı yöntemlerden yararlanılabilir. Bunun yanında Politik uygulamalarda bazı yöntemlerin bir araya gelme şekliinden hâsıl olmaktadır. Ortak karar olarak, belirli hedefler için yapılan her türlü aksiyon alanında bazı sınıflarda ve derecede uygulamalar hayata geçirilebilir. Buradaki önemli olgulardan birisi de, yöntem için özellikle stratejiye nazaran basitleştirme gerçeğinin unutulmaması gerçeğidir. Hatta bu konuyla ilgili hayata geçirilmesi istenen olaylar için bazı sabit yöntemler oluşturulmuştur (Çakır, 2008: 11).

Strateji ve Plan. Bircan (2002:17), Planı kurumun ya da işletmelerin Politika ve misyonlarına göre hesaplanan olgu şeklinde tanımlamaktadır. Bunların bütünü oluştururan, farklı hedefleri, prensipleri içeren ve hatta esas strateji dâhilinde bunlara erişme vakitlerini belirterek kaynak olan yerlerini kapsayan yolların belirttiği dokümanlar olarak değerlendirmiştir. Çoban (1997:85) ise, Stratejinin kısa süreli olmaması gerektiğini ve amaçlar bütünü oluştururan iskelet olduğunu söylemiştir. Plan ise o hedeflere erişmek vasıtasıyla, araçları ve yolların belirlenmesi ve genel hatları ile de neyin ne şekilde nasıl olması gerektiğinin tespit edilmesi gerektiği düşüncesindedir.

PLANLARIN BOYUTLARI	
Tekrarlanabilir Boyut	Zaman Boyutu
- Planlar çok kez kullanılır	- Planlar uzun döneme göredir
- Planlar sadece bir defa kullanılır	- Planlar kısa döneme göredir
Kapsam Boyutu	Düzyey Boyutu
- Planlar sadece tek birimi kapsar	- Planlar üst düzyey yönetimi kapsar
- Planlar tüm birimi kapsar	- Planlar orta ve alt düzyeyi kapsar

Şekil 1. Planların Dört Boyutu (Can, 2011: 129)

Plan boyutları incelendiğinde; planlamanın dört boyutundan birinci boyutu olarak adlandırılan Tekrarlanabilirlik Boyut, planların ne kadar süre kullanılacağını belirtir. Diğer boyutta yer almakta olan Zaman Boyutu ise, planların kapsamakta olduğu süreleri ve ölçütleri belirtir. Üçüncü bir boyut olan Kapsam Boyutu ise diğerlerinden farklı olarak tüm birimse faaliyetleri kapsayan planlardır olarak karşımıza çıkar. Dördüncü boyut olarak adlandırılan Örgütsel Düzyey Boyutu, planların hedeflemiş olduğu örgütsel düzeyleri, bu bağlamda, en üst kademededen en alt düzeydeki kademeye kadar yönetim kademelerini ölçüt alan ve hedefleyen planlardır (Can, 2011: 129).

Strateji ve Politika. Politika kelimesi genel anlamıyla, yol gösterme ile belirlenmiş hedeflere erişmek için tutulan yol ya da basit plandır. Bu tanım tüm kurumlar ve kuruluşlar için uygulanabilecek seviyede uyumludur. Bu sebepten dolayı uygulamalarla alakalı, prensipler ve hedefler bütünü ile kurallar çoğunluğunu oluşturmaktadır. Kuralların ve ilkelerin çoğunlukla yoruma açık olmayışı, bu benzer iki kavramın katı ve verilen tüm durumlara uygulanabilecek basit bir çare olduğu açıkça ortadadır. Bu nedenden dolayıdır ki, politika kavramı uygulanmaya çalışılan

taktiğe çok benzer durumdadır. Strateji ise önümüzdeki safhalarda karşımıza çıkabilecek ve tüm durumlarda önceden bilinmeyen ve tahmin edilmesi zor kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararlar bütünüdür. Öyle ki, politika istenilen ölçüde tanımlanmış ve yeterli eğitim düzeyinde kapsamlı olarak ele alınmaya çalışılan ve süreklilik arz eden kurallar ve kararlardan oluşmaktadır. Strateji bir kurumun hedeflerinin ve Politik hesaplarının tamamını kapsamaktadır. Politika ise belirlenmiş hedeflere erişme yolundaki kurallar bütünüdür (Çakır, 2008: 8-9).

Öğretim programlarında eğitimin stratejisi ve yönetimi ise ciddi bir olgu olarak karşımıza çıkmakla beraber, toplu olarak eğitilmekte olan grupların yönetiminde esas teşkil edecek olan yapı taşıdır. İşte bu nedenden dolayı eğitim uygulayıcı olan personelin içerisinde bulunduğu karakteristik model, eğitimi de ön planda tutan merkezci bir kişiliğine sahip olmalıdır. Strateji açısından eğitim yönetimi ise; her yönüyle, eğitim verenin, yönetilen bireylerin karakteristiklerine ve örgütün iklimine dayanmaktadır. Eğitimi tatbik edecek olan kişiler de bu anlamıyla örgütün içinde bulunduğu iklim kültürüne ve önceden belirlenen standartların belirlediği sosyal rolleri kapsamak durumundadır (Rıza, 1996: 185).

Stratejik Planlama ve Kapsamı

Tüzün ve diğerlerine göre (2008), stratejik planlama, herhangi bir kuruluşun kısa ve uzun zamanlı hedefleri doğrultusunda basit amaç ve politikalarını, ilk hederleri ile önceliklerini ve buna bağlı olarak da izlenecek yöntemlerle yolların kaynak dağılımını düzenleyen plandır. Stratejik planlama, kurumun ve örgütün içinde bulunduğu konum ile hedeflediği amaç ve ulaşmak istediği yerleri arasındaki yolu, diğer bir söyleyişle onlara erişmeyi mümkün kılacak prensipleri belirgin eder. Stratejik Planlama, kurumların hali hazırdaki mevcut halleri, misyonu durumu ve temel ilkelerinden hareketle bir hedef ile vizyon oluşturmaları ve hatta bu vizyona uygun hedef ve amaçlar oluşturmaları, değerlendirilebilir göstergeler oluşturarak başarıyı hedefleme süreci görünürken, Altinkurt ve Yılmaz (2011:1) stratejik planlama hususunu, belirli olmayan ortamlarda kurumların ve örgütlerin aktifliğini ve etkililiğini devam ettirmesine yardımcı olan bir destek olarak değerlendirmektedirler.

Stratejik planlama ile ilgili ilk yaklaşım, 1940'lı yıllardan sonra özel kısımların içerisinde oldukları belirli olmayan ortamda daha planlı ve aktif olabilmek için uluslararası yarışmalarda önde olmalarını hedefleyen bir yönetim tekniği şeklinde

geliştirilmiştir. Daha sonralarında ise 1970'li yıllara gelindiğinde kamu kurumları tarafından uygulamaya konulmaya başlanmıştır. Stratejik planlamayla alakalı alan yazına ve Türkiye esas Politika dokümanlarına göz atıldığında, yeni Planlama olguları ve Plan yapılırken farklı açılardan rahat yaklaşımların hayata geçirilmesi arayışı kapsamında, geleceği misyon kapsamında yeniden inşa etmek amacıyla bir statik planlama ve araç anlayışına yerine geçebilecek farklı bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Genç, 2009:210).

Stratejik planlamada esas lider, Planlamacı ve yöneticilere stratejik odaklanma ve stratejik hareket ile beraber düşünme eylemlerine yardımcı olabilmek için işlemler, araçlar, yöntemler ve kavramlar gruplarını oluşturur. Stratejik planlama kurumun gelişmesine ve yetkin stratejinin oluşmasına yardım eder (Bryson, 1995: 10 Aktaran Toprakçı, E, Ceylan, Ö ve Serdal, Ö, 2014:99).

Erdoğan Strateji beş farklı aşamada incelemiştir;

- Birincisi durum analizi; Bu aşamada yapılacak stratejik planla alakalı hali hazırdaki durumu kontrol edilir. Kontrol edilmiş olan durum detaylı bir şekilde özetlenebilmesi için daha önceki farklı ilerlemelerden başlanarak mevcut durum içerisindeki halin gelecek zaman içerisindeki tahminleri ortaya konulur. Diğer taraftan içerisinde bulunan vaziyet detaylı bir çevre analizi şeklinde değerlendirilmeye çalışılır.
- İkincisi Hedeflerin Geliştirilmesi; Bu vaziyette planın ilk olarak hedefleri belirlenmesi gerekir. Hedeflerini belirleme aşamasında hali hazırdaki mevcut durum ile istenilen vaziyetin hesaba katılması bulundurulması gerekir. Dolayısıyla istenilen hedeflerin hali hazırdaki mevcut durumda olan gerçeğe yakın bir şekilde olması gerekmektedir.
- Üçüncüsü Stratejiler; Hedeflenen planda yer alan amaçlar için hedeflere hangi vasıtalarla varılabileceğini belirlenmesi gerektir. Bu süreçte birden fazla hatta çoklu olarak da strateji geliştirilmeye ve gerçekleştirilmeye çalışılabilir.
- Dördüncüsü Uygulama; Stratejilerin ne zaman ve ne şekilde hayata geçirileceğini belirler. Diğer taraftan bu süreçte

yapılması istenen çalışmalardan sorumlu tutulacak bireylerde seçilmelidir.

- Beşincisi Değerlendirme; Bu süreçte çok daha öncesinden tasarlanan amaçlara ve hedeflere hangi ölçüde erişilebilirliği ortaya konulmaya çalışılır (Erdoğan, 2004:73).

Stratejik planlamada amaç, değişime ayak uydurulabilen bir vaziyet almayı gerektirir bu süreç ise dört farklı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Hedefe varabilmek için konulan stratejik planın gerekli şartları karşılaması için Hedeflenen planın oluşturulması,
- Stratejik plan için ihtiyaç duyulan araştırmanın oluşturulması,
- Vizyon misyon değerler hedefler amaçlar stratejiler uygun olan zaman tablosu ve ihtiyaç duyulan kaynaklar için gerekli duyulan örgüt fikrinin oluşması,
- Oluşturulmuş olan planın hayata geçirilmesidir (Berman, 2006:67).

Planlama, sürekli olarak ileriye düşünerek ölçülü davranma, geleceği düşünme ve meydana gelebilecek seçenekleri belirleme sürecidir. Stratejik planlama ise mevcut şimdiki olağan güncel duruma bakarak geleceğe dair hedeflerin belirlenerek, bu hedeflere ulaşmak gayesiyle yapılması gerekenlerin saptanması ve kaynakların tahsis edilmesidir. Stratejik planlama, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde, geleceğe yönelik planlama düşüncesine dayalı olarak ortaya atılmış, ilk etapta askeri alanda, daha sonra çalışma hayatında kullanılmıştır. İlerleyen zamanlarda ise kamu ve kâr amacı belirlemeyen kuruluşlarda ve kurumlarda da yaygınlaşmıştır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012).

Stratejik planlama, şimdilerde çok fazla örgüt tarafından tatbik edilen, belirlenen amaçlara ulaşmada kolaylık ve basitlik sağlayan değerli bir unsur haline gelmiştir. Stratejik plan yapan örgütlerin yapamayanlara göre daha başarılı olduğu kanıtlanmış ve bunu uygun bir şekilde gerçekleştirenlerin diğer örgütlere oranla hedeflerine ulaşmada başarılı olduğu değerlendirilmiştir (Renkal, 2012).

Yüksel (2002) ise stratejik planlama kavramını, organizasyonun olanak ve tehditlerini görerek, geleceğe yönelik kısa olmayan dönemli planlar yaparak, bu

planlara paralel olarak hareket edilmesini sağlayarak etkinliği, ekonomikliğini ve başarıyı artıran bir araç olduğunu belirtmektedir.

Stratejik planlama sürecinin ilk şartı, durum analizinin yapılması sonrasında kurumun ya da şirketin misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejik amaçlarının ve hedeflerinin saptanması, saptanan amaç ve hedefler doğrultusunda tatbik edilecek faaliyet ve projelerin oluşturulması, tüm bunları izleme, değerlendirme ve performans ölçümü ile devam etmesinden oluşmaktadır.

Bircan (2002) ise Stratejik Yönetim düşüncesinin bir aracı olan stratejik planlama ile yapılacak sebep-sonuç ilişkisini belirtirken:

- Bugünkü durum ile geleceğe dair fikir yürütmeye yardımcı olabilir,
- Bugün alınacak kararlar, gelecekte başarıya ulaşma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler,
- Geleceğe yön verilebilir ve gelecek şekillendirilebilir ifadeleri ile tanımlamıştır.

Stratejik Planlama ve Diğer Planlamalar

Hayata geçirmeye çalışılan her uzun vadeli planlama stratejik planlamadan farklı olabilir. Stratejik planlama kurumun ve örgütün planlarını detaylandırması ve odak noktalar üzerinden çözümlenmeler hesaplayarak planlama yapmasını amaçlar. Stratejik planlama, örgütün dışı ve örgütün içi gözünde bulundurulduğunda çevreye vermiş olduğu önemi daha çok ön plana çıkarmaktadır. Bunun sonucu olarak, stratejik planın kısa vadeli olmayıp yapılan planlardan farklılaşan bir diğer tarafı ise başarı odaklı olan misyonunu ortaya koymasıdır (Özdemir, 2003: 35-36).

Stratejik planlama kurumu diğer tüm alt birimlerinde planlanmış olan hedeflerin üzerinde ve yapılmış olan tüm hesaplamaların üstünde bir başvuru rehberi ve kaynağı olma özelliğindedir. Stratejik planlama kurumun veya örgütün tüm hedef ve amaçlarını kapsadığından dolayı yapılmış olan tüm bütün planların örgütün ya da kurumun stratejik planına uygun onunla paralel ve yapılan planın aksine olmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Bu sebepten dolayı stratejik planlama kurumun veya örgütün bir nevi anayasası diğer hesaplanan planlar ise bu anayasa başlığının altında yapılan basit kanunlar olarak değerlendirilebilir. Stratejik planlama basit ve geniş çerçeveli olmasının yanında diğer tüm yapılmış olan planlardan çok

daha esnek yapıda olmalıdır. Öte yandan stratejik planlama beklenmeyen durumlara ayak uydurma bilmeli yeniliklere açık olmalı ve kolay bir şekilde uygulanabilir olmalıdır. Bunun sebebi olarak, yapılmış olan normal planlarda var olan mevcut durumun devam edilebilme ihtimalini ortadayken, Stratejik plan dış ve iç çevrelerden gelebilecek bütün farklı değişimler ve hesaba katılmadık tüm engeller göz önünde bulundurularak hazırlanır. Stratejik plan farklı alt basamaktaki diğer planlara göre daha çok aksiyona yöneliktir. Dış çevre şartlarında oluşabilecek bütün farklılıkları daha öncesinden hesaba kattığı için bu değişimlere karşılık olarak alternatif tedbirleri ve tepkileri daha önceden bünyesinde barındırır. Bu sebepten dolayı stratejik planlama diğer planlara göre daha proaktiftir. Öteki plan örnekleri ise, herhangi bir problemle veya olayla karşılaştığında yeniden düzenlenme ihtiyacı hissedilir bu sebepten dolayı reaktiftir. Bir diğer husus, Stratejik planlama misyon oluşturma özelliği dolayısıyla da farklı planlara göre daha etkin bir yapıdadır. Dış etmenlerin belirli olmayan örgüt kapsamında yapacağı negatif etkenler, bu belirsiz durumun en alt basamak seviyesine düşürerek giderir. Bu sayede örgüt içerisindeki Üyeler üzerinde çok daha büyük bir oranda motive edici olguya sahiptir. Diğer yandan stratejik planlama genel itibari ile uzun süreli bir planlama çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu özelliği ile de diğer plan türlerinden tamamen ayrılmış olur (Göktekin, 2003: 85).

Yıldırım'a göre (2015: 40-41), Stratejik planlama ile diğer farklı planlama türlerinin ayrıldığı yönler vardır, bunlar şunlardır;

Zaman. Unutulmamalıdır ki Stratejik planlama kısa vadeli bir plan olmayıp uzun vadeli bir planlama çeşidi olarak karşımıza çıkar. Diğer tüm bütün uzun vadeli planları örnek olacak şekildeki bir planlama çeşididir. İşte bu özelliği stratejik planın diğer tüm planlardan daha üst seviyede ve ön planda olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütün Seviyesi. Stratejik planlamada ana hedef örgütün ve kurumun ulaşmak için hedefler koymasıyla alakalı kararlar bütün oluşturduğundan dolayı, büyük sorumluluk isteyen ve üst yönetim tarafından ortaya konulan kararlar bütünüdür.

Verilerin Niteliği ve Miktarı. Stratejik planlar esasen Kurumların ve örgütlerin optimize edilmesi ile alakalı olduklarından dolayı öteki planlara göre çok fazla miktarda ve çok fazla nitelikte bilgiler içerirler.

Tablo 1

Stratejik Planlama ile Normal Planlama arasındaki farklar

Stratejik Planlamalar	Genel Diğer Planlamalar
Stratejik planlar uzun süren dönem içerisinde gerçekleşir.	Çoğunlukla kısa dönemleri kapsayacak şekilde ele alınmıştır.
Stratejik planlar çoğunlukla esnektir.	Genellikle esnek olmayan bir şekilde katı planlardır.
Stratejik planlar görevlere yönelik oluşturulmuştur.	Çoğunlukla görev odaklı değil kural odaklı yapılmıştır.
Kurumun veya örgütün misyonuna uygun şekilde hareket ederler.	Örgüte veya kurumda değişimi hatta gelişimi sezinler.
İlerde karşılaşılabilecek tüm konuların tanımlanması açıklanması ve problemlerin çözümü hakkında geniş ölçüde bilgi üzerine yoğunlaşır.	Çoğunlukla özel amaçları ve hedefleri konu almıştır.
Stratejik planlar olası bir gelecek için çalışırlar.	Herhangi bir gelecek planlayıp karar verme işlemi ona göre belirlenir ve aksiyonlarını bu geleceği göre tasarım eder.
Dış ve iç etmenlerin değerlendirilmesi kapsamında oluşabilecek şartları önemser.	Hali hazırda mevcut olan eğilimlerin ilerleyen dönemlerde de kullanılması üzerine dayalıdır.

Kaynak: (Öztemel, 2004: 40)

Üst kısımda tablo 1’de yer alan, genel planlama çeşitlerinin yetersizlikleri, günümüz şartlarının hızlı bir şekilde değişen ve gittikçe artmaya başlayan bütünleşik problemler karşısında örgütler ve kurumlar için özellikle stratejik planlamayı gerekli bir olgu haline sokmuştur (Çakır, 2008: 25).

Stratejik Planlama ve Amacı

Stratejik planın amacı, örgütün ve kurumun amaçları ile kaynakları arasında çevresel olanakları uyumlu bir hale getirmek için dengeli bir ilişki kurmaktır (Nartgün, 2003: 289-290).

Öte yandan stratejik planın öncelikleri devamlı olarak değişmekte olan ve gelişme içerisinde bulunan dış ve iç çevreye ayak uydurmak, organizasyonlar meydana getirebilmek ve bu gelişen dış çevreyi hissedebilmek, onlara mantıklı uyumlar sağlamak, hatta güven duygusu değişimine uygun yönetici meydana getirebilmeyi amaçlamaktadır. Buradan hareketle stratejik planlama esasen dış çevreyi çok farklı inceleyebilen bir mekanizma ortaya koyarak oluşabilecek tehditleri, fırsatları ve kurumun ya da mekanizmanın fark edemeyeceği problemleri görerek yenilikler ve güzellikler ortaya çıkarmada özellikle geliştirici kişilere yol gösterme konusunda çok değerlidir. Ayrıca değişmekte ve gelişmekte olan çevreyle ölçülebilir çıktı meydana getirme konusunda birçok hedefi oluşturmaktadır.

Bircan (2002:11) çalışmalarında Stratejik yönetim fikrinin vasıtası olan stratejik planlamayla iki konuya dikkat çekmiştir;

- Geleceğe yön verme konusunda Öncü bir araçtır gelecek bu sayede şekillendirilebilir; Stratejik planlar vasıtasıyla yapılan ve ilerleyen yıllarda yapılması planlanan faaliyetleri yön verilebilir. Stratejik planların uzun vadeli kararlarla kurumun ilerdeki günlerde amaçlar doğrultusunda şekil alması ve yönetilmesi mümkündür.
- Hâlihazırda şimdiki durum ile ilerleyen zamanlarda oluşacak olaylara karşı fikir yürütme de yardımcı olabilir; Şu anda içerisinde bulunduğumuz zamana ait pek çok vaziyet, ilerleyen zamanlarda yaşanabileceklerin öngörüsünü verebilmektedir. İçinde bulunduğumuz zaman şimdi yaşanan vakalarla görülen dinamik eğilimler hesaplanarak benzer yorumlar çıkarılarak geleceğe yönelik bazı değerler yapılabilir ve olası senaryolar ortaya konulabilir. İşte bu şekilde örgütün ve kurumun geleceğinin biçimlendirilmesine yardımcı olabilecektir. Yönetici ya da kurumların üst kısımda bulunan amirler planları uygularken kısa zamanda planları uzun zamandır olanların içerisinde

yapabilirlerse işte o zaman başarılı olabilirler. Kurumlar ve örgütler için şimdi alınacak kararlar bundan aylar ya da yıllar sonra hedefe varış amaçlarının gerçekleştirilmesine ciddi manada yardımcı olabilirler. Bu süreçte karar almanın dengeli ve üst düzey bilgilerle gerçekleştirilecek olması planlamanın hangi seviyede ve hangi ölçüde ne tür bir sıralamayla yapıldığı karşıya çıkabilecek fırsatları önceden tanımaya yardımcı olur. Problemler engellenebilir, engeller pozitif hale sokulabilir, sonuç olarak herhangi bir şekilde hedeflenen gelecek bir an önce yakalanabilir. Stratejik planlama da en önemli husus kurumun ilerlemesi, kurumun devamlılığının sağlanması ve kurumun güçlü bir şekilde ayakta olmasına yönelik alınan kararlar bütünüdür.

Stratejik Planlamada Oluşacak Yararlar

Stratejik Planlamada örgütün ya da kurumun uygulamaya sokmak istediği sahayı hesaplayarak bu konuda stratejik planın örgüte ya da kuruma sağladığı önem stratejik planın giderek faydalı olmasından dolayıdır.

Stratejik planlamanın örgütün ilerleyen zamanlarda geleceği ile ilgili birçok konuda mantıksal olacak şekilde bir düşünce halkasıyla örgüte sağlayacağı yararlar şu şekilde belirtilmektedir;

- Stratejik planlama ilerleyen yıllara yönelik yordamı veya etkili stratejiler meydana getirmeye yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama sürecinde izlenecek olan yolun daha öncesinden tespit edilerek ilerleyen zamanlarda karşılaşılabilecek hataları veya problemleri minimize ederek süreç alınmalıdır. Bu süreçte ortak gayeler çizgisinde elde bulunan kaynakların etkili ve verimli olacak şekilde değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.
- Örgütün ya da kurumun planlamaya koyduğu organizasyonun en önemli değerleri belirli bir silsile halinde sıraya dizilerek önemli olan konuların en önde olmasına yardımcı olmaktadır.

- İlerde hedeflenen günleri şimdiden planlayarak kısa vadeli olmayan amaçların, alınan kararlar vasıtasıyla paralel olmasına yardımcı olmaktadır.
- Örgütün veya kurumun herhangi bir konuyla alakalı karar almasında geçerlilik ve tutarlılık için basit temeller oluşturmaya yardımcı olmaktadır.
- Kurumun ast ve üst birimleri arasında koordineli şekilde uyumlu bir iş planı oluşturmaya yardımcı olmaktadır.
- Kurum içerisinde meydana gelebilecek aksaklıkların problemlerin hataların ve olası krizlerin çözümlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlamanın alt dallarında kullanılabilir olan kaynakların belirli gayeler çerçevesinde toplanmasıyla örgütün veya kurumun performansının artışının görüldüğü ortaya çıkacaktır.
- Örgütün ya da kurumun özellikle dış çevre ile olan etkileşimine ve uyumuna ciddi derecede katkı sağladığı görülecektir (Elmalı, 2010: 15).

Bulduğumuz yüzyıl içerisinde stratejik planlama sadece özel sektör için değil birçok kamu sektörü için de kritik ve göz ardı edilmeyecek derecede önemli bir olgu haline gelmiştir. Stratejik planlama konusunda ilerleyen süreci dikkatli bir şekilde gerçekleştirmeye çalıştıran örgütler ve kurumlar, hedefledikleri gayeleri elde etme konusunda daha sağlam adımlarla yol alırlar. İşte bu sebepten dolayı başarılı ve değerli bir stratejik plan için bazı unsurlar gereklidir, bunlar şu şekilde sıralanmıştır;

- Sadece yönetici değil aynı zamanda çalışan tüm kurum bireylerinin görev ve çalışma tanımları belirlenmeli ve bu konuyla alakalı sorumlulukları kesin bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Stratejik planla alakalı kurum içerisinde çalışan tüm bireylerin desteği alınmalı ve bu sürece dâhil olmaları özenle sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama sürecinde görev alan tüm bireylerin kurumun dış ve iç etkenleri ile alakalı gerekli bilgilere sahip olması

gerekmektedir. Bu sebeple dolaylı olarak herhangi bir engele ya da gelişmeye veya değişime bağlı olarak uyum problemi yaşanmayacak, süreç verimli ve etkin bir şekilde tamamlanabilecektir.

- Oluşturulacak stratejik planlar sadece içerisinde bulunulan zamana uygun olmamalı, tüm zamanlara ayak uyulabilecek şekilde ve değişkenlere uyum sağlayacak şekilde elastiki bir yapıya sahip olmalıdır.
- Kurumun ve örgütün gayeleri ile amaçları hedeflenebilecek şekilde ulaşılabilir olmalı ve gerçeği yansıtacak şekilde tutarlı olmalıdır (Renkal, 2002: 17).

Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim ile stratejik planlama birçok kez iç içe geçmiş ve birbirlerinin yerine kullanıldığı görülür. İşte bu durum muhtemelen stratejik yönetim ile stratejik planlamanın ortak olarak paylaştıkları özün aynı olmasından kaynaklanmaktadır. Esasen bu karmaşıklığın sebebi birden fazla örgüt veya kurumda stratejik planlama olgusunun stratejik yönetim süreci ile farklı bir manifesto gibi sunum edilmesinden dolayı karmaşılaşmaktadır. Stratejik planlama unsurundan stratejik yönetim konusuna geçişte genellikle faaliyetler ya da hareketler yönelmeyi anımsatmaktadır(Yüzbaşıoğlu, 2004: 97).

Stratejik Yönetim, stratejik planların hayata geçirilme sürecinde belirlenmiş olan ana planların uygulanabilmesi kapsamında önceden alınabilecek tüm tedbirlerin uyumluluğu ile başlamaktadır. Stratejik plan ögesi ise kurumun ve örgütün hedeflerini boyutlandırma ve aksiyonlara ulaşmak amacıyla disiplinli olarak gerçekleştirilen çabaların hepsidir (Durna ve Eren, 2002: 7). Esasen stratejik planlamanın amacı, kurumdaki veya örgütteki bütün çalışanların veya katılımcıların dâhil olmasını ve kurumun yönetiminin bu planla alakalı teşviklerini kapsayan hedefe yönelik gayretlerin tamamıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 403).

Stratejik yönetimin bir fonksiyonu olan stratejik planlama özellikle tepe yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Stratejik yönetim de temel amaç geçmişte

elde edilmiş olan başarıları yeniden elde etmek değil, ilerleyen süreçte oluşabilecek beklenmedik vakaların üstesinden gelebilmek, kurumların ellerinde bulunan kaynakları ve becerileri ile iç ve dış çevre şartlarının arasındaki paralelliği sağlayarak problemlerin çözümünü sağlamaktır. İşletmenin veya kurumun hedeflerinin sağlanabilmesi ve tüm bunlar için ihtiyaç duyulan planların hazırlanması işte bu süreçle alakalıdır (Çalış, 1998: 202).

Stratejik yönetimle stratejik planlama arasındaki en basit fark şudur; stratejik planlama stratejik yönetime göre en mükemmel ve en iyi stratejik kararları yapmak için hazırlanırken, stratejik yönetim stratejik olan sonuçların kurum veya örgüt tarafından organizasyon şeklinde üretilmesine odaklanır. Bahse konu bu stratejik sonuçlar yeni ürün, yeni teknoloji veya yeni pazarların hepsinin adıdır. İşte bu sayede stratejik yönetim, stratejik planlamaya göre çok daha geniş kapsamlı bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat stratejik planlama ile ilgili olarak birçok akademisyen uzun vadeli ve etkili olan planlamayı bahsetmişlerdir. Stratejik planlama özellikle kurumun veya örgütün içerisinde bulunduğu ve kurumun kendi geleceğini görmeye çalışan bir vaziyet içerirken, stratejik yönetim bunun aksine sürekli olarak etkileşim halinde değişime ve dış çevreye kurumun uyumlu olabilmesi için aktif bir yaklaşım tutumu sergilemektedir (Acar ve Özgür, 2004: 38-39).

Stratejik planlama da, kurum içerisindeki daha önceden belirlenmiş olan üst kısımdaki yöneticilerin kurumun başarı performansı için gelecekteki karşılaşılabilecek problemler ile ilgili üstesinden nasıl gelinebileceği ve başarının hangi ölçülerde değerlendirilebileceği ile ilgili bir takım hesaplamaların yapıldığı ve buna yönelik kararlar alınarak devam eden ve sistematik bir süreçtir. Buna karşın Stratejik yönetim ise, stratejilerin uygun şekilde planlanabilmesi amacıyla gerekli inceleme, araştırma, değerlendirme ve seçim amaçlarının planlanmış olan işte bu stratejilerin hayata geçirilebilmesi amacıyla kurum içerisindeki her türlü sistemsel ve motivasyonlu uygulanabilecek önlemlerin icraata konmasıyla amaçlanmaktadır. Daha sonrasında ise stratejilerin uygulamaya konmadan önce hedefleri uyumluluğu açısından bir veya birkaç defa kontrol edilerek kurumun üst düzey denetçilerinin genel faaliyetlerini kapsayan bütün süreçlerin tamamıdır (Alpkan, 2000:11).

Stratejik yönetim belirli bir zaman sürecini ifade ederken, stratejik planlama genel çerçeve ile çizilmiş olan stratejik yönetimin bir alt basamağını oluşturmaktadır. İşte bu nedendir ki, Stratejik yönetim stratejik planlamayı bir küme şeklinde

kavrayan ve içine alan geniş bir tanıma ifade etmektedir. Şu sebeptendir ki, stratejik yönetim planlama da sürecin basamak basamak aşamalarındaki genel çerçeveleriyle stratejik planlamanın zamanı, stratejilerin hayata geçirilme sürecinde ve daha sonra uygulanacak olan stratejiler de kontrol edilmesi ve denetim aşamalar olarak tanımlanabilmektedir (Şenol, 2006: 21).

Türkiye’de Stratejik Planlamanın Basamakları

Stratejik Planın İlk İzlenimleri. Türkiye’de stratejik Planlama olgusu ilk olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile performans odaklı bütçe ve kontrol sisteminin bütünleşik bir odağı olarak ortaya çıkmıştır (Saygılı, 2014: 7).

Türkiye Cumhuriyeti’nde bütçelemenin performans esaslı temelleri 1995 yılı içerisinde ortaya çıkan kamu mali yönetimi projesi ve 2001 yılı içerisinde onaylanan kamu harcamaları ve kurumsal gözden geçirme “Public Expenditure and Institutional Review-PEIR” yayımında reform tavsiyeleri ile atılmıştır. Daha sonrasında 2003 yılı içerisinde yayımlanan 5018 numaralı Kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ile bundan daha sonra tamamlanan ikincil değişikliklerle de Performans odaklı mali bütçeleme ile ilgili bütün detaylar kararlaştırılmış ve oluşturulmuştur (Karacan, 2010: 119).

Kamu mali yönetim projesi, uluslararası banka desteğiyle gerçekleştirilmiş olup Türkiye’nin kamusal mali yönetim ile ilgili sistemlerin gerekli çevresel aksaklıklarının tanımlanması ve bunların gerekli görülen çözümlerle hedefe ulaşılması amaçlanmıştır. Bu proje harcama, personel yönetimi ve gümrük yönetimi ile vergi yönetimi olarak üç farklı basamaktan oluşacak şekilde dizayn edilmiştir. Bununla birlikte oluşturulacak proje tahakkuk esasına dayanan bütçe sınıflandırma ve muhasebeye yönelik sistemlere odaklandığı değerlendirilmektedir (Worldbank, 2003: 5).

Türkiye ve Dünya bankası birlikteliğinde 2001 yılı içerisinde hazırlanan PEIR raporu sekizinci beş yıllık kalkınma planı “Kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması ve mali saydamlık özel ihtisas Komisyonu raporu” esas alınarak tamamlanmıştır. Bu raporda genel İtibari ile stratejik karar mekanizmasının zayıflığı, mali ve maddi yönetim, oluşturulan planların ve politikaların bütçe ile uyumsuzluğu ve buna bağlı olarak oluşturulan bütçe uygulamasının üzerindeki aşırı baskının

meydana getirmiş olduğu etkinsizlik ortaya çıkmıştır. Bununla beraber mali ve maddi yönetimin zayıflıktan kurtulması, oluşturulan planların politika için yeniden değerlendirilerek göz önünde bulundurulması ve sonuç olarak performans yönetiminin iyileştirilmesini amaçlayarak yeniden reform stratejisi hazırlanmıştır (Karacan 2010: 120).

2001 yılı içerisinde temmuz ayında, Dünya Bankası ile maliye örgütlerin ve kamu kurumlarına yönelik kısa ve orta vadeli reform aksiyonlarının uygulanması amacıyla “birinci program amaçlı mali ve kamu sektörü uyum kredisi” (Programmatic Financial and Public Sector Adjustment Loan- PFPSAL I) imzalanmıştır. Daha sonrasında ise bir yıl geçtikten sonra, 2002 yılı içerisinde Nisan ayında “İkinci program amaçlı mali ve kamu sektörü uyum kredisi” imzalanmıştır. PFPSAL I, Özel sektör mali sektör ve kamu kurumlarının idareleri için değerli bir stratejik planlama kılavuzunun gerekli görüldüğü ve tamamlanması yükümlülüğünü ortaya koymuştur. Daha öncesinde yapılan anlaşma gereği Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPTM) ile 2001 yılı sonlarına doğru ilk taslak kılavuz planlanmış ve tasarlanmıştır. Tasarlanan bu kılavuz 2003 yılı içerisinde yayımlanarak hayata geçirilmiştir ve yürürlüğe girmiştir (Yıldırım, 2010: 63).

Sadece özel sektör değil, Kamu çalışanlarının da performansının, etkinliğinin ve hatta verimliliğinin artırılması amacıyla 2001 yılı içerisinde, hizmet anlayışının personellere vatandaş odaklı şekilde yerleştirilebilmesi maksadıyla bazı kararlar alınması gerektiği değerlendirilmiştir. Bu sebepten dolayı, Maliye bakanlığı bütçe ve mali kontrol genel müdürlüğü ile TÜSSİDE'nin ortaklaşa yürüttüğü “Sürekli Kalite Geliştirme Ve Kamudan Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılanması Projesi”nin ilk temelleri atılmıştır. Bu süreçte devamlı kalite geliştirme, tekniklerin yükseltilmesi ve yöntemlerin geliştirilmesi konuları da hedeften çıkılmaması adına kontrolde tutulmuştur. Bahse geçen projeye ilgili 6 farklı kamu kurumunda birçok proje ve faaliyetler esas temel olarak seçilmiş ve pilot performans esaslı bütçeleme odaklanmaları tamamlanmıştır. Tamamlanan gelişmelerden daha sonra bu performans faaliyetlerine uyumlu olarak 10 Aralık 2003 tarihinde, 5018 sayılı KMYKK kabul edilmiştir, daha sonrasında 24 Aralık 2003 tarih ve 25326 numaralı sayı ile Resmi Gazetede de yayınlanarak onaylanmıştır. İşte bu bahsi geçen ve Resmi gazetede yayımlanan kanun ile birlikte tüm kamu kurumlarının ve alt birimlerinin stratejik plan taslağı yaparak kendi kurumları için hazırlık yapmaları ve

bütünleyici bir uygulama şeklinde tamamlamaları gerektiği ortaya konulmuştur. 5018 sayılı KMYKK ile tüm kamu kurumlarında emniyetli, etkin, ekonomik, verimli ve etkili olacak şekilde tüm mali yönetim sisteminde değerli değişiklikler gerçekleştirilmesi amaçlanmış ve bu sayede şeffaflık, hesap verilebilirlik, maddi saydamlık, performans esaslı bütçeleme, stratejik planlama kavramları ile ilgili kapsamlar detaylandırılmaya çalışılmıştır (Saygılı, 2014: 10).

Stratejik Planlamayla İlgili Yasal Düzenlemeler. Türkiye'deki stratejik planlama ile alakalı ilk düzenleme 1993 yılında hükümetin performans ve sonuç kanunuyla alakalı ilk yasal olarak Amerika Birleşik Devletleri vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu süreçten daha sonraki zamanlarda ise Stratejik yönetim ve onun yaklaşımı ile birlikte stratejik planlama kavramı birden fazla ülke tarafından özel sektör ve kamu yönetim reformu başlığı altında planlamaya alınarak hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Türkiye'de 1990'lı yılların sonunda karşılaşılan mali sıkıntılar, birden fazla örgüt kültüründe, özel sektörde ve kamu kurumlarının mali yönetim çerçevesinde ciddi unsurların yeniden kontrolün edilmesi gerektiğini zorunlu hale getirmiştir. Bu kontrol edilmeler ve gözden geçirilmeler sonucunda;

- Bütçelerin daha önceden hazırlanmış olan taslakların belirlenen çitanın üzerinde çok daha fazla olarak artış gösterdiği,
- Kurumlardaki mali yönetim unsurlarının ve benzer şekilde bütçe hesaplamalarının kısıtlı olduğu,
- Devlet planlama Teşkilatına ait kalkınma planları ile kurumların hazırlamış olduğu bütçe sunumları arasındaki bağın ilgisiz olduğu,
- Kamu kurumlarına ait planlanan kaynakların etkili şekilde kurgulanamadığı ve kullanılamadığı,
- Kamu kurumlarına ait Maddi harcama vakitlerinin çok kısıtlı, kontrole tabi ve sert olduğu,
- Kamu kurumlarına ait harcama süreçlerinde üst kısımda bulunan yetkililerin sorumluluk vermek istediği zaman alt bilimlerle dengenin iyi kurulamadığı,

- Bütçelerin hazırlanması hayata geçirilmesi ve sonrasında kontrol edilmesi ile ilgili kurumun üst kısımdaki idarelerine yeterli yetkilerin verilmediği,
- Kamu kurumlarının mali yönetimi ile ilgili bilgilere sahip olan; stratejik planlama gerekli görülen bütçeleme işlemleri, performans odaklı hesaplama, mali saydamlık ve hesap verme ilkelerinin ilgili sistemleri kapsamadığı değerlendirilmiştir (Çakır, 2008:52).

Türkiye'nin 2000 yılına varıncaya kadar Türk kamu kurumları sistematik olarak yönetiminde stratejik planlama ve Stratejik yönetim hazırlıkları çoğunlukla beş yıllık kalkınma planları, bunlarla alakalı projeler, tekrardan yapılanma faaliyetleri ve benzer şekilde olan araştırmalar biçiminde gerçekleştirilmiştir. 1960 yılı itibari ile planlı bir kalkınma sürecine ve dönemine girildiği bu süreçte de kamu kurumları yönetiminin ileriye yönelik büyümesine katkı sağlamak için ve karşılaşılan problemleri çözebilmek amacıyla birtakım çalışmalar yapılmış ve benzer faaliyetler ile projeler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Özellikle Kalkınma planları ile alakalı neredeyse bütün stratejik planlama değerleri ve özellikleri olmasına karşılık bu hedeflere ve stratejik değerlere bir türlü ulaşamadığı gözlemlenmiştir (Çakır, 2008:48).

Türkiye için özellikle 2001 ve sonrasında 2002 yıllarında karşılaşılan ekonomik krizlerle ilgili bazı engeller aşılabilmesi için Türk kamu kurum yönetiminde Stratejik yönetim meselesi önemli bir olgu gündemine gelmiştir. Kamu kurumlarının ve örgütlerinin kendi çevreleri dışında yaşanan fırsatlar ve gelişmelerden yararlanabilmesi için, bunun yanında oluşabilecek tehditlerden bilgi alabilmesi adına, ülkenin mali dengelerinin oluşturulabilmesi amacıyla stratejik planlarla yönetim kaçınılmaz bir hal almıştır. Bu sebepten dolayı konuyla alakalı maliye bakanlığı, devlet planlama Teşkilatı, Dünya bankası fonu, OECD ve Dünya Bankası'nın da katkılarıyla beraber Türkiye içerisinde kamu kurum ve örgütlerine yönelik performans ve değerlere yönelik bütçe ile stratejik planlama çalışmalarının bir an önce yol alınması gerektiğini ifade edilmiştir. 2002 yılı itibari ile gerçekleştirilen genel seçim akabinde kurulan yeni Adalet ve Kalkınma Partisi (AKP) tarafından beyan edilen yeni ivedi eylem planında, tüm kamu kurumlarında üst düzey stratejik

planlama projelerinin başlatılacağı açıklanmıştır. Buna ilaveten Avrupa birliği müktesebatının sorumluluğunun alınmasına yönelik Türkiye Cumhuriyeti ulusal programı ve uzun süre eşli stratejileri ile VIII. beş yıllık kalkınma planı hazırlanmıştır. 2001 ve 2005 yılları arasında kamu kurumlarının yönetimi ile alakalı Stratejik plan, mali kontrol, toplam kalite yönetimi ile alakalı tüm değerlerin performans denetimi zorunlu hale gelmiştir (Güner, 2005: 62; Akt: Çakır, 2008:48).

2001 ve 2005 yılları arasını çerçeveleyen uzun vadeli stratejiyi ve VIII. beş yıllık kalkınma planı; kamu kurumlarında yönetimin sıfırdan başlayarak yeniden detaylandırılmasını; etkinlik, ekonomiklik, tutumluluk, verimlilik ve bu sayede performansın yükseltilmesini amaçlamaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında gerekli duyulan tüm teşkilat yapıları ile alakalı uyumlarının sağlanması, gerekli görülen miktarda personel ve nitelikli çalışanların istihdamı, personellerin akademik, teknolojik gelişmeler ışığında, bilimsel eğitimlerinin verilmesi düşünülmüştür. Kurum içerisinde çalışanların gerekli görülen performanslarının yeterli bir düzeye ulaşacak şekilde artırılması, esneklik, şeffaflık ve yetki devri konularında hesap verme sıkıntılarının azaltılması, yönetsel şeffaflığın güçlendirilmesi konularında programlamalar yapılmıştır. Kamu kurum yöneticilerinin ve alt birimlerinde çalışan personellerin; strateji oluşturma ve politika güdüm konularıyla alakalı kapasitelerinin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Bu sayede kamu kurum hizmetlerinin dış çevrelere yönelik sunumunda gerekli görülen kalite algısının tüm bu amaçları ve hedefleri yönelik yeni farklı bakış açılarıyla yerleştirilmesi ilkesinin temel alınacağı değerlendirilmiştir (Balci, 2005: 617; Akt: Çakır, 2008: 48).

Bir diğer taraftan Avrupa birliği ulusal programı; “tüm kamu kurumlarında Stratejik planlama ve yönetime geçişle alakalı; katı ve merkezi bir yapı içerisinde çalışan, genellikle siyasi müdahalelere açık bir şekilde gündem olan kamu kuruluşları, çoğunlukla politika ve gereksinimlerini genişletme ve büyütme kapasitesinden geri planda kalmış durumdadır. Yeni kurulan hükümet sistemi ile beraber stratejik planların da hazırlanması sonucunda kamu kurumlarının kendi misyon yani varlık sebeplerini, vizyon yani ulusal planlarını stratejik faaliyetler çerçevesinde biçimlendirebilecek bu sebeple de önceliklerini, hedeflerini ve politik amaçlarını gündeme getirerek yeni performans göstergelerini geliştirmek vasıtasıyla kendi iç başarılarını ölçümleyebileceklerdir” ifadelerine yer verilmiştir (Çakır, 2008:49-50).

Türkiye Cumhuriyeti'nde stratejik planlamaların özel sektör dışında kamu kurumlarında da uygulanabilirliği ile alakalı hedeflerin oluşturulmasının ilk gündeme geldiği süreç; Mali sektör ve kamu kurumlarındaki yönetimin orta ve uzun vadeli yenilikçi projelerin uygulanabilmesi amacıyla 12.07.2001 tarihinde Türkiye'nin Dünya Bankası ile imzaladığı "birinci program amaçlı mali ve kamu sektörü uyum kredi anlaşması" (PEPSAL-1) ile ortaya konulmuştur. PEPSAL-1, Kamu kurumu ve örgüt finans sektörlerinde ileriye yönelik Türkiye cumhuriyeti için kurumların uygulayabileceği tüm planları, koşulları, politikaları ve bunun yanında gerçekleştirilmesi beklenen bütün taahhütleri kapsamaktadır. Anılan bu taahhütler, mikro mali çerçevede dışında makroekonomik koşullarında tamamlandığı ve kamu kurumlarının bankacılık reformlarıyla beraber değerlendirilmesidir. Kamu sektörlerine ait yenilenmesi beklenen bu gerçekleşecek reform kapsamında kamu harcama ve bütçe reform gereksinimleri ile alakalı yönetim yapılabileceği öngörülmektedir. Kamu kurumlarının harcama yönetimi; bütçenin oluşturmuş olduğu reformun bir saç ayağı olacak şekilde kamu kurum ve kuruluşlarında strateji oluşturma gereksinimlerinin güçlendirilmesi olacak ve bu sayede stratejik planların bütünüyle gerçekleştirilmesinin önü açılacaktır (Yılmaz, 2002: 77; Akt: Çakır, 2008: 50).

Bahse geçen giderlerin, eksikliklerin ve hataların tamamlanması maksadıyla kamu kurumlarına ait mali ve Stratejik yönetim alanında kanun çalışmalarını hızlı bir şekilde başlanmış ve 5018 numara sayılı Kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu hazırlanmıştır. 10 Aralık 2003 tarihi itibari ile tamamlanarak Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilerek 24 Aralık 2003'te resmi gazetede yayımlanarak onaylanmış haliyle yürürlüğe konulmuştur. Bu sebeple yayınlanan kanun vasıtasıyla birçok konuda ileriye yönelik kazanımlar elde edileceği düşünülmüş ve bazı başlıkların çerçevesi çizilmiştir. Bunlar;

- Yönetimle alakalı belirlenecek çerçevelerin yetkisinin modeli
- Kurumların ellerinde bulunan kaynaklara ait ekonomik, etkili, verimli ve emniyetli kullanımları
- Stratejik planlama
- Bütçelemeye alakalı performans dayalı değerlendirmeler
- Birden fazla yıla ait bütçeleme kurgusu

- Hesap verme ve açıklama
- Maddi konularla alakalı saydamlık
- Tahakkuk biçimine yönelik muhasebe ilişkileri
- İç ve Dış kontrol sistemi
- Emniyetli ve etkin gerçekleştirilen iç denetim
- Kamuda uygulanmaya çalışılan büyük çerçeveli dış denetim olgularının yasal olan temelini de belirlenmesini oluşturmuştur (Çakır, 2008: 52).

İşte bu şekilde belirlenmiş olan, kamu kurumlarının mali yönetimi ile ilgili anlamda kararlaştırılan ve önemli değişikliklerin getirilmiş olduğu kanunla şeffaflığın, kaynakların etkili, ekonomik, emniyetli ve verimli kullanılmasının bununla beraber hesap verilebilirliğin sağlanması maksadıyla, stratejik planlama ile faaliyetlerin performans odaklı bütçe işlemlerinin değerlendirilmesine olanak sağlanmaktadır (Çakır 2008: 53).

Performansa yönelik bütçe işlemleri ve stratejik planlama ile alakalı temel basit hususlar 5018 numara sayılı kanuna ait 9 numaralı madde gereğince düzenlenmek durumunda kalmıştır. Bu sayede kamu kurumlarına ait performans odaklı stratejik planlarını bütçeye çerçevesinde hazırlamaları gerektiği değerlendirilmiştir. Bu konuyla alakalı olarak yapılması gereken tüm faaliyetlerin esasların ve usullerin belirlenme sorumluluğu Maliye Bakanlığı ile birlikte Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına (DPTM) verilmiştir.

5018 numara sayılı kanun ile birlikte 9. maddesinin gereği olarak bütün kamu kurumlarının; programlar, kalkınmaya yönelik planlar, alakalı mevzuatlar ve benimsemiş oldukları basit ve yalın ilkeler çerçevesinde ilerleyen yıllara yönelik kendine has misyonlarını ve kendilerine özgü vizyon politikalarını oluşturmaları, kendi kurumlarına uygun sınırlanabilir hedefleri saptamaları, stratejik amaçlarını oluşturmaları, kurumun ihtiyaç duyacağı performansların daha önceden netleştirilmiş olan belirlemeler doğrultusunda ölçme bilmeleri, ve bu sayede ilerlenen sürecin değerlendirmesini ve izlemesini yapmak suretiyle tüm Stratejik plan hazırlamalarını yapmaları gerektiği değerlendirilmiştir. İşte bu sebepten tüm kamu

kurumlarına kendilerine özgü alt bilimlerinin de dâhil olacak şekilde stratejik planlama ve yönetme zorunlu kanunla beraber emredilmiştir (Çakır, 2008: 53-54).

Türkiye Cumhuriyeti'nin stratejik planlama ile alakalı yaklaşım tarzı dünya genelinde lider ülkelerden olan Amerika Birleşik Devletlerine ait bir yaklaşım tarzına benzemekte olup 5018 numara sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu ile yasal olarak hükümlerine kavuşmuştur. Bu sebeple 5018 sayılı kanun vasıtasıyla köklü değişikliklerin gerçekleştirilmiş olduğu mali ve maddi yönetim sistemi ile beraber, performans odaklı bütçeleme kavramları ile stratejik planlama kavramları özelliklerine kavuşturulmuştur. Performansa yönelik bütçe konusu Türkiye Cumhuriyeti'nde yalnızca bütçe sistemi şeklinde karşımıza çıkmayıp benzer şekilde Stratejik plan olgusunun bir yaklaşım olarak uygulamaya yönelik kurgulandığı da değerlendirilmiştir (Çakır 2008: 48).

Diğer taraftan Türkiye Cumhuriyeti'ndeki kamu kurumlarının yönetimi ile ilgili Siyasi değişiklikler ve planlamaya yönelik yeterli çalışmaların bilimsel çerçeve içerisinde ve ilme dayalı olarak yapılmaması sebebiyle stratejik yönetim ve stratejik planlama Tam anlamıyla kurumların hafızasına oturtulamamıştır. Fakat anılan 5018 numaralı kanun sayesinde kamu kurumlarına ait yeni planlanan yönetimlere işletme odaklı tekniklerin ve çoğunlukla yönetim anlayışının sunulması, kamu kurumlarının kaynaklarına ait verimli, etkili, ekonomik ve şeffaf olarak yönetilmesine imkân sağlayıcı unsur olabilecektir. Bu sebeple de kurumların oluşturulmasının gayesi neticesinde varlığının hizmet edeceği vatandaşlara kamu kurumlarının verimliliğinin artacağını ve etkinliğinin ön plana çıkararak devletin büyümesine önemli bir katkı sağlayacağı görülecektir (Çakır, 2008: 50).

Yukarıda bahsedildiği üzere kamu kurumlarındaki stratejik planlama kavramı 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ile Çerçevesi çizilerek genel hatları ile hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Bu kanun ile birlikte genel olarak bütçe çerçevesindeki kamu kurumlarına ait idareler ve özel bütçeye sahip idarelerin stratejik planlarına yönelik düzenleme yapmaya çalışılmıştır. Buna karşın, 5216 sayı numaralı Kanun ile birlikte toplam nüfus sayısı 50.000 ve yukarısında olan belediyeler ile 2007/12702 sayı numaralı Bakanlar kurulu onayıyla da kamu kurumlarına ait iktisadi faaliyetlerin stratejik planlamalar ve bunlarla ilişkin hazırlamalara yönelik düzenlemeler tamamlanmıştır. Stratejik planlamalarla alakalı bir farklı önem arz eden kanun ise 3 Aralık 2013 tarihinde onaylanan ve 27790

numara sayılı kanun ile resmi gazetede yayımlanan 6085 numara sayılı Sayıştay'a ait kanundur. Bu kanun sayesinde, Sayıştay'a ait yetkiler ve denetime yönelik görevler çoğunlukla değiştirilmiştir. Bu denetime ait görevler "performans denetimi ile düzen yönetimi denetimi" şeklinde değiştirilmiştir. Özellikle performans denetimi stratejik planlara yönelik denetimin derinlemesine boyutu açısından ciddi doğrultuda önemlidir. Bununla beraber Kalkınma Bakanlığı sorumluluğunda stratejik planların kapsamı ve stratejik planlama boyutu ile içeriği konularında detaylı bir tasarım yapılması amacıyla 2006 yılının haziran ayında bir taslak onaylanarak yayımlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nde kamu kurum ve kuruluşlarının idarelerine Stratejik plan hazırlama ve planlama ile ilgili tüm detayların tespiti ve bu sayede stratejik planlamalarla alakalı kurumların kalkınma planı faaliyetlerine yönelik programlama yaparak tamamlamalarına amaçlayan Kanun oluşturulmuştur. Bu sayede esasların belirtilmesi ve usullerin değerlendirilmesi amacıyla 26 Mayıs 2006 tarihinde onaylanan 26179 numara sayılı kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar ile ilgili Yönetmelik resmi gazetede yayınlanmıştır (Saygılı, 2014: 13-14)

Esasen stratejik planlama konusu ile ilgili merkezlerin uyum ve uzlaştırma görevi 5018 numara sayılı kanun ile birlikte kalkınma Bakanlığı'na sorumluluk verilmiştir. Bu çerçevede, 2006 yılı içerisinde "Kamu Kurum Ve İdarelerinde Stratejik Planlamaya Yönelik Usuller Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hazırlanarak Kamu kurumlarına yönelik idari birimlerin dört yılı aşmayacak şekilde bir geçiş süreci dâhilinde stratejik planlar yapmaları gerektiğinin yükümlülüğü belirtilmiştir. Bu süreçle alakalı yapılan takvim sayesinde merkeze ait yönetim çerçevesindeki bütün kamu kurum ve kuruluşlarının idarelerine 2010 yılı sonuna kadar stratejik planlarını hayata geçirmesini gerektikleri bildirilmiştir. Fakat Hâlihazırdaki kamu kurumlarına ait merkezi idarelerin birçoğuna yakın miktarı kendisi stratejik planlarını tasarlamış olmalarına rağmen uygulamaya koymakta bazı sorunlar ile karşılaştıkları gözlenmiştir (Saygılı, 2014: 2).

5018 sayılı kamu mali yönetim ve kontrol kanununun belirlenen yönetmelikteki yayım tarihinden sonra (I), (II) ve (IV) Sayılı numaralı eklerine yönelik cetvellere eklenen kamu kurumlarına ait idarelerinden mevcut durumda stratejik planlarını hazırlamamıştır. Böylece kendi planlarını yetiştirememiş olanlarla ilgili, 12.06.2011 tarihi itibari ile yapılan genel seçimler akabinde mevcut hükümetin

değişikliği sebebiyle de stratejik planları yeniden düzenleyecek olan kamu kurumları idarelerine yeni hususlar belirtilmiştir. Bu sebeple 633 ile 645 numara sayılı kanun hükmünde kararnameler vasıtasıyla yapılan değişiklikler neticesinde yeni kurulmuş, birleştirilmiş ya da bütünleşik yapısı değişmiş olanlar belirlenmiştir. Bunların, Bakanlıklar ile kamu kurum idarelerine ait stratejik planlamaların hazırlanması çerçevesi ve bu çerçeveye uyulması gereken esas hükümlere yönelik 27 Temmuz 2011 tarihinde onaylanan ve 28008 numara sayılı kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planlara yönelik tebliği resmi gazetede de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yayımlanarak yürürlüğe girmiş olan bu yasal değişikliklere paralel olarak kalkınma bakanlığı bünyesinde stratejik planlamaların performanslarının artırılması ve yükseltilmesi maksadıyla yardımcı rehberler taslak olarak planlanmıştır. Bunlardan bir tanesi, 2012 yılı Mart ayında kamu kurum idarelerine stratejik planlamalar ve bu süreçteki değerlendirmeleri ölçebilmek amacıyla, destek sağlayacaklarını düşündükleri uygulamalardaki planlamaların ilerlemesi amacıyla paydaş anketleri hazırlama, uygulama ve analiz rehberleri sunulmasıdır. Bir diğer taslak ise yine 2012 yılı mart ayında Sunulan verilen hizmetlere yönelik performansların yükseltilmesi ve üretilmiş politikaların değerlerinin artırılmasını sağlamak maksadıyla hem stratejik planlamalarda hem de politikalara yönelik düzenleme oranlarında Katılımcılara da imkânlar sunan bütün kamu kurumlarına yönelik öncülük yapmak amacıyla hazırlanan katılımcıların ilkeleri rehberidir (Saygılı, 2014: 14).

Stratejik Planlama İle Alakalı Pilot Çalışmalar. Türkiye Cumhuriyeti'nin yüksek planlamayla alakalı kuruluna ait 04.07.2003 tarihinde 2003/14 numara sayılı 2004 yılına ait program ve 2004 yılına ait mali bütçelerinin hazırlanması ile alakalı makro planda yer alan kararında kamu kurumları ile alakalı ilk olarak VIII. beş yıllık kalkınma planı ve yıllık programların yer aldığı makro hedefleri ve politikaları çerçevesinde kendilerine ait stratejik planlarını hazırlamaları gerektiği belirtilmiştir. Buna yönelik olarak ilerleyen zamanlarda kurumlara ait kendi bütçelerini hazırlamış oldukları bu planlara yönelik öngörülen kuruluş vizyonlarına, misyonlarına ve amaçları doğrultusunda hedefledikleri gayelere doğru yol almaları gerektiği bildirilmiştir (4 Temmuz 2003 tarihine ait ve 2003/14 sayılı Yüksek Planlama Kurulu kararı).

İşte bu planlanan amaçlar doğrultusunda pilot Çalışmalar düzeyinde stratejik planların bir an önce hedeflerine ulaştırmak üzere çalışmalarına başlanması

gerektiği ifade edilmiştir. Buna ilaveten 19.07.2004 tarihindeki 2004/37 numara sayılı, 2005 yılı mali bütçesi ile 2005 yılı yatırım programları için hazırlık çalışmalarına yönelik olarak 2005 yılı programı ve 2005 yılı mali bütçe makro planında kararlar belirtilmiştir. Bu kararlarda belirtilen sekiz pilot kamu kurumunda stratejik planlamaya ve buna yönelik olarak performans amaçlı bütçe planlama çalışmalarına aralıksız olarak süreceği kararlaştırılmıştır (19 Temmuz 2004 tarih ve 2004/37 sayılı yüksek planlama kurulu kararı). Kamu kurumlarında stratejik planlama projelerini hayata geçirmek üzere devlet planlama Teşkilatı (DPT) öncülüğünde 2014 yılı haziran ayı itibari ile sekiz farklı kamu Kurum ve kuruluşta pilot seviyede stratejik planlamaların ilk başlangıç temelleri atılmıştır. Bu ilk sekiz pilot kuruluş şunlardır; pilot seviyede stratejik planlamaların ilk başlangıç temelleri atılmıştır. Bu ilk sekiz pilot kuruluş şunlardır;

- Türkiye İstatistik Kurumu
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- Hudutlar ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
- Tarım ve Köy İşleri bakanlığı
- Denizli Valiliği
- İller Bankası Genel Müdürlüğü
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi
- Hacettepe Üniversitesi

İşte bu bahsedilen kurum kuruluş ve akademik yerler kendi rızaları ile beraber, farklı ölçek, değişik olan işlevler ile yapılanmalara haiz kurum ve kuruluşlar içeriğinden belirli kıstaslar değerlendirilerek seçilmişlerdir (Bingöl, 2006: 197).

Devlet planlama Teşkilatı gerekli görülen pilot uygulamaların tamamlanmasından sonra bu pilot uygulamaları daha fazla kurum ve kuruluşlara Uygulanabilmesi amacıyla toplantılar, seminerler ve kongreler düzenlemiştir. Kendi başlattıkları pilot uygulamaların sürecinde edinilen tecrübeleri Diğer kurum ve kuruluşlara stratejik planlama sürecinde aktarmaya çalışarak, benzer şekilde yine planlama sürecinde ve daha sonrasında da karşılaşılan problemlerin hâlihazırdaki durumlarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Daha sonrasında verilerin toplanması ve

planlama sırasında oluşan değerlerin çalışanlar tarafından analiz edilmesi, kurum ve kuruluş içerisinde bu konuların yaygınlaştırılması ve yaşanan aksaklıkların aktarılması gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu sebepten dolayı anlaşılmaktadır ki o süreçte stratejik planların bütün manalarıyla henüz tam olarak kavranamadığı değerlendirilmiştir (Çelik, 2011: 60).

Stratejik Planlamalarla Alakalı Kalkınma Bakanlığının Sorumlulukları.

5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanununa ait 9 numaralı maddesinde, stratejik planlamalarla alakalı kapsam ve kavram düzenlemelerinin sorumluluğunun kalkınma Bakanlığı'na verildiği görülmektedir. Bu düzenlemeyle beraber Kalkınma Bakanlığı tarafından stratejik planlamalar ile ilgili planlar ve süreçlere yönelik kapsam ve içerikleri ile alakalı taslak bir hat oluşturularak buna yönelik çerçevesinin çizilmesi maksadıyla 2006 yılının haziran ayında örnek bir kılavuz onaylanmıştır (saygılı, 2014: 14).

İşte bu 5018 numara sayılı kanun kapsamında kalkınma bakanlığı stratejik planlama ile alakalı merkezi uyumlaştırma alt birim sorumluluğu yüklenmiştir. Kalkınma bakanlığı namına işte bu sorumluluk kuruma ait Stratejik yönetim daire Başkanlığı sorumluluğunda icra edilmektedir. Bu kapsamda tüm kamu kurum ve kuruluşlarının idarelerinde stratejik planlamayla alakalı kolaylıkların başlatılması amacıyla;

- Kamu kurum ve kuruluşlarının idareleriyle ilgili bilgilendirmeler ve kurumların yeterli kapasitelerinin belirtilmesi,
- İkinci mevzuat kılavuzunun ve taslağının başlatılması,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının idarelerince tasarlanacak olan tüm planlara yönelik görüşlerin bildirilmesi ve incelenmesi,
- Anket, yayın, araştırma ve soruşturma gibi bazı aksiyonların gerçekleştirilmesi veya gerçekleştirilmesi için yetkiler kalkınma bakanlığı tarafından yürütülmeye çalışılmaktadır.

Türkiye cumhuriyeti tüm kamu kurum ve kuruluşlarının genel düzeyinde strateji yönetimi ve politika güdümü sayesinde kurumların üst düzey strateji planlaması ve politika yönetimi uyumu önem arz etmektedir. İşte bu kapsamda kalkınma bakanlığı bünyesinde bütün stratejik planlar;

- Orta ve uzun vadeli program, kalkınma planları, performans alanları, faaliyet ile ilgili diğer ülkesel ve bölgesel değerler, sektörel projeler ile programlara uygunluk,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının kendilerine benzer diğer idarelerle beraber hazırlamış oldukları stratejik planların tutarlılığı ve uyum konuları ile alakalı hususlar açısından farklı boyutlarda incelenmektedir.

Kalkınma Bakanlığı pilot olarak hazırlanan örnek stratejik planlarla alakalı yapmış olduğu genel analiz çerçevesinde kamu kurum ve kuruluşlarına geri bildirimde bulunmak amacıyla bir rapor hazırlamaktadır. Bu sayede stratejik planların meydana getirilme sürecinde kurum ve kuruluşları gözetmekte, desteklemekte ve hatta ülke genelinde yapılması gereken ve izlenecek politikalar ile stratejik analizlerin yönetimine yönelik uyumları incelemektedir (Saygılı, 2014: 16-17).

Stratejik Planlamalar ve Örgütlere Yararları

Stratejik planlamalar eğer gerektiği gibi hayata geçirilebilirse, örgütlere ve kamu kurum ve kuruluşlarına aşağıda sıralanan değerli maddeler şeklinde faydalar sağlayabilir (Memduhoğlu ve uçar, 2012: 235-236);

- Örgütlere yönelik gelecekte kullanılması açısından farklı bakış açıları meydana getirir,
- Örgütlerin yol almak istedikleri projeleri düzenli, tamamlayıcı ve tutarlı olarak güncel yapar,
- Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak maksadıyla dış ve iç çevre koşullarını gözetme imkânı sunar,
- Karar verme öncesinde taslak planların hazırlanması ile alakalı bütün mekanizmaların çalışmasını sağlar,
- Kurumun ve örgütün ileriye yönelik planlanan hedeflerini ortaya koymayı sağlar,
- Örgütün ve yöneticilerin hedeflere yönelik duyarlılıklarını yükseltir,

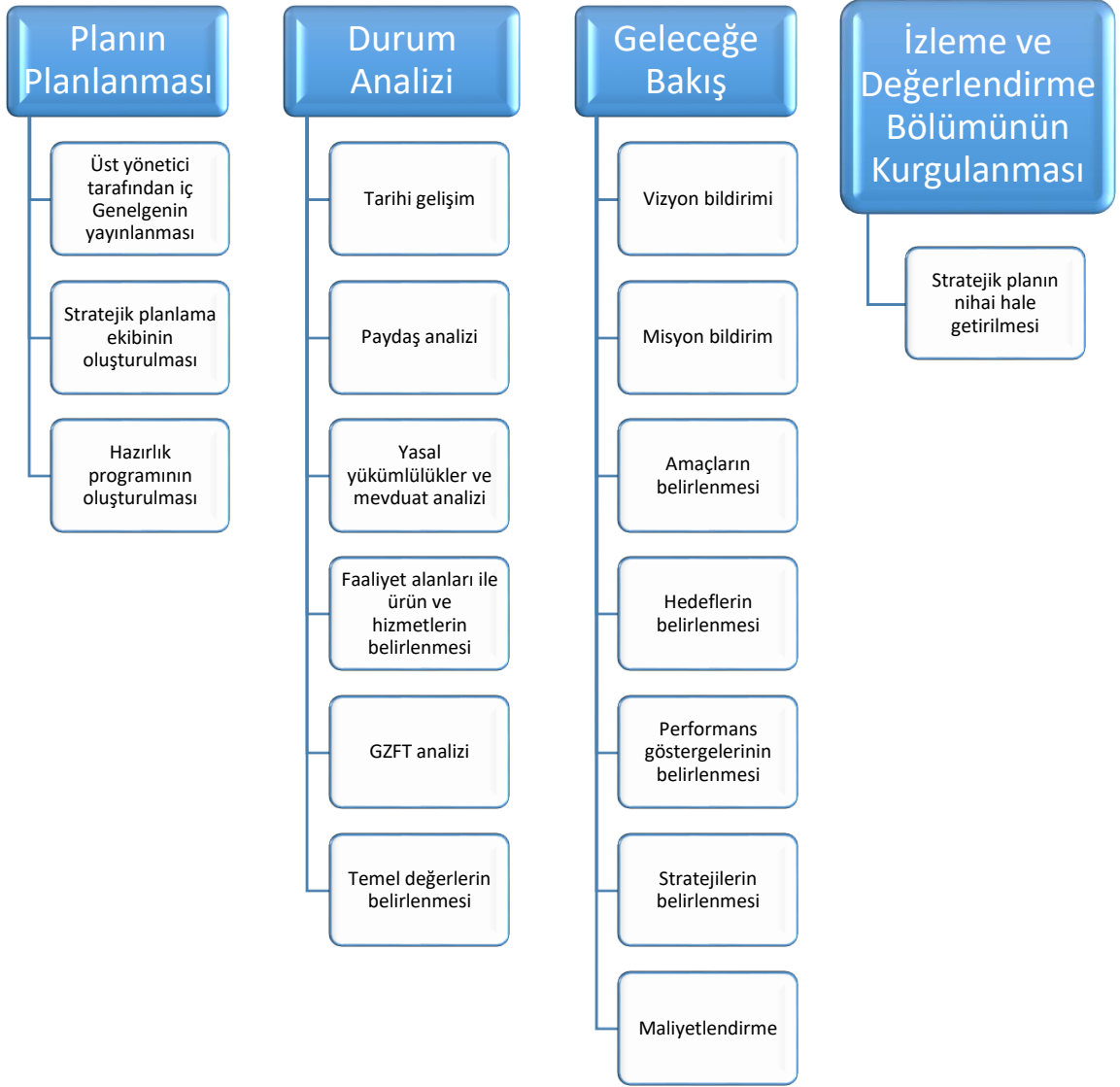
- Örgütün veya kurumun elinde bulundurduğu kaynakları stratejik olarak önem sırasına göre sınıflandırılmasını sağlar,
- Kurumun veya örgütün hâlihazırda içerisinde bulunduğu performansları örgütsel bağlantı şeklinde yükseltir,
- Örgütün veya kurumun bütçe ile ilgili harcamalarında açıklık ve şeffaflık ilkesini ön plana çıkartır,
- Örgüt su yönetiminde bulunan üst kademedeki sorumluların hesap verebilme konusunda kurallar oluşturur,
- Kurum içerisinde veya örgütte bulunan çalışanların ya da sorumluların süreçlere katılabilmesi amacıyla daha çok yardımcı olmalarını sağlar,
- Kurumda veya örgütte beraber çalışmayı, uzmanlaşmayı ve ekip yardımlaşmasını geliştirir,
- Kurum veya örgüt içerisinde devam ettirilebilecek ve sürülebilecek olan sınırsız rekabetin oluşmasına zemin hazırlar,
- Kurum veya örgüt içerisinde değişik iş sınıflarında çalışan katılımcıların ortak amaçlar ve hedefler çerçevesinde kendi birimlerinden edindiği bilgileri bütünleştirmeye yönelik kazanımlar sunar.

Türkiye Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Stratejik Planlama Süreci

Türkiye’de stratejik planların hazırlanma süreci planların oluşturulmasıyla başlar ve mevcut durumun analiz edilmeleri ile beraber devam eder. Daha sonraki süreç ise ilerleyen zamanlarda oluşturulmuş olan planların izlenmesi ve değerlendirmelerine yönelik çerçevenin tasarım planının oluşturulması ve bundan sonra da yapılmış olan planın nihai şeklinin tamamlanmasıyla oluşturulur. Stratejik planların hazırlanması süreci, hali hazırdaki mevcut durumun değerlendirilmesi, ilerleyen sürece bakış, değerlendirme ile izleme hali ve planlanmış olan stratejik hedeflerin hayata geçirilmesi amacıyla planın oluşturulması olarak tasarlanmıştır.

Stratejik planların planlama aşaması. Stratejik planların taslak olarak planlama aşamasında hedeflere ulaşması gayesinde başarı odaklı olması çok önemlidir. Stratejik planların hazırlık zamanı ile alakalı sürekli olarak döngü mantığıyla ve tasarlanacak proje yönetimlerinin devamlı olması prensibiyle yaklaşılmalıdır. Stratejik planlamalarla ilgili olarak planlanan sürecin değerli zamanlarına yönelik takvim oluşturma, Sorumlu olan kişileri belirleme, sorumluluk sahalarının oluşturulması ve yetkilerin tanımlanması gerekmektedir. İşte bu süreçte taslak yapılmaya çalışılan Plan ve bunun süreci; kurumlara ait üst amirler ve yöneticiler sorumluluğunda ilk olarak kurum içi yönetim genelgesinin yayınlanması, stratejik planlamalara yönelik çalışacak olan ekiplerin hazırlanması ve o sürece yönelik hazırlık aktivite programlarının oluşturulması faaliyetlerini içermektedirler.

Yöneticiler sorumluluğunda kurum içi genelgenin yayınlanması. Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planların taslak çalışmalarının ilk olarak verildiği zamanlarda, yönetimlerde usule uygun olacak şekilde ilerleme kaydedilmesi amacıyla üst yöneticiler sorumluluğunda kurum içi genelde yayımlanarak stratejik planın çerçeve içine alınmasının ihtiyacı duyulmaktadır. Stratejik planlama ile alakalı kurum içerisinde kararlaştırılan iç genelgede planın temel alacağı yasal maddeler, kurum ve geleceği açısından fırsatlara, yararlarla ve faydalara yönelik tanımlamalar oluşturulmaktadır. Kurum içerisinde gerekli duyulan paydaşlarına kurumun faydasına olacak şekilde bir yöntemle taslak planın oluşturulması gerekliliğine vurgu yaparak katılımcılar vasıtasıyla planlama oluşturmalıdır. Planın oluşturulması Amacıyla girilen sürecin tüm çalışanlar ve katılımcılar tarafından sahiplenilmesi ve bu iç kararlara katılım çoğunluk arz edecek şekilde planlanmalıdır. Kurum içerisinde oluşturulan iç genelge vasıtasıyla sürecin tamamlanmasının ardından yayımlanacak olan kuralların alt birimlerde çalışacak olan tüm kurum personellerinde hazırlanacak olan stratejik planlama ile alakalı farkındalık ve bilinç oluşması sağlanmaktadır. Diğer yandan oluşacak olan farkındalığın yanı sıra bu süreçte kurumda sorumluluk sahibi olan üst yöneticilerin de yapılacak olan taslak stratejik planın sahiplenilmesi sağlanarak çok büyük derecede ciddi önem arz edecektir. Planlamalar dört büyük başlık halinde derinlemesine hazırlanabilir (Saygılı, 2014: 38).



Şekil 2. Stratejik Planların Genel Hazırlık Süreci (Saygılı, 2014: 38)

Stratejik planlamalara yönelik ekiplerin hazırlanması. Doğru stratejileri erişebilmek için doğru ekiplerin hazırlanması ve bu hedef doğrultusunda hareket etmek çok değerlidir (Kukalis, 2009: 105). İşte bu sebeple stratejik planlama ile ilgili yapılacak olan ilk süreçte, odaklanılması gereken ilk durum planlama ekibinin

oluşturulması ve hazırlanmasıdır. Stratejik planlamaların hazırlanmasında gerekli ihtiyaç duyulan ekibin yeterli miktarda ve doğru personellerin katılım sağlanması gerekmektedir. Bu kişilerle ilgili personellerin alanında bilgili ve oluşturulacak taslak stratejik planla alakalı ilgilerinin olması sürece dâhil edilme olayında çok önem arz etmektedir. Stratejik planlamaların hazırlanma sürecinde oluşturulacak ekibin sayıca çok yüksek kişilerden Oluşması, bazı konularda ortak hedef seçerken karara ulaşmayı zorlaştırabilir. Diğer taraftan planın hazırlanmasında sayıca yetersiz personelin olması da gerekli görülen ilerleme de farklı bakış açılarını yakalayamama gibi bazı engeller ortaya koyacaktır. Ayrıca, bazı çalışmalara göre oluşturulacak olan ekibin 9-15, bazılarında göre ise 6-8, Farklı kaynaklara göre ise de 8-10 kişiden oluşturulması gerekmektedir (Bradford at al, 2000: 13; Berry, 2007: 334; Saygılı, 2014: 40)

Stratejik planlarla alakalı oluşturulacak olan taslak kılavuz içerisindeki iki üye sayısının kurumlardan kurumlara farklılık gösterebileceği normal olmakla birlikte, çoğunlukla 8 ile 16 kişi arasında olmasının daha uygun olacağı belirtilmiştir (DPT, 2006: 13). Stratejik planlamalarla alakalı oluşturulacak olan ekibin birbirinden farklı düşünmeleri, aynı bakış açılarına sahip olmamaları, ayrı birim ve sahalardan gelmeleri, değişik düzeylerde kendi birimlerinden sorumlu olabilecek ve stratejik, analitik düşünebilen kişilerden oluşması gerektiği değerlendirilmiştir. Oluşturulacak olan bu ekibin yönetilebilir bir sayı adedindeki kişilerden olması da önem arz etmektedir. Oluşturulacak olan kılavuza yönelik olarak stratejik planlama ekip üye ve kişilerin (DPT, 2006: 13-14);

- Görev yapmış olacağı birimini temsil kabiliyetine haiz olmalı,
- Grup çalışmasına yatkın ve uyum niteliklerine sahip olabilmeli,
- Grubun amacına yönelik ilkeleri ve oluşturulabilecek değerleri kendi bünyesinde benimseyebilmeli,
- Stratejik planlamalarla alakalı çalışmalar gereğince yeterli vakit ayırabilmeli,
- Çalışmalara bireysel isteği olacak şekilde gönül rızası ile katılabilmelidir,

- Yapılacak olan çalışmaların tamamlanabilmesi gayesiyle yeterli derecede bilgili ve birikime sahip biri olmalıdır,
- Kuruma ve kuruluşa yönelik olarak ana hizmet birimlerinin gerekli görüldüğü düzeyde temsili yapılmalı,
- Kurum içerisindeki bazı basamaklarda ve kademelerde gerekli görülen lüzum üzerine amirler ve müdürler atanmalı,
- İhtiyaç halinde bilgi alınabilecek diğer uzmanlık statülerinden ve alanlarından anlayan Tecrübeli kişiler yer almalıdır,
- Stratejik planlamaların Hazırlanma sürecinde oluşturulmuş olan kemik Üyeler kesinlikle değiştirilmemeli ve dışarıdan müdahaleler yapılmamalıdır.

Unutulmaması gerekir ki kılavuzda da bildirildiği üzere oluşturulacak olan Stratejik plan ekibine istekli olanların katılabileceği belirtilmiştir (DPT, 2006: 13). Bu maddenin Neden konulduğu şu şekilde anlaşılabilir; Planlama sürecinde herhangi bir personelin grup içerisinde olumsuz düşünceler ve fikirler belirtmesi bununla beraber negatif davranışlar da bulunması tüm ekibi etkileyebileceğini ortaya koyacağından dolayı, ekipte yer almakta olan tüm personellerin bu sürece inanmaları, ekibi sahiplenmeleri ve ekibi benimsemeleri önem arz etmektedir. Diğer ciddi bir konu ise ekibi başkanlık yapacak olan kişinin seçilmesidir. Sadece üyelerin plan sürecini sahiplenmesi yeterli olmayıp aynı zamanda ekibe başkanlık yapacak olan yönetici ve lider karakterin sürece ve plana yönelik katılımlarının olması ciddi derecede önemli olarak değerlendirilmiştir. Kılavuz da yer alan maddeye göre stratejik planlama sürecinde ekibe başkanlık ya da yöneticilik yapacak olan kişinin üst yönetim kararıyla veya üst Yöneticiler içerisinde seçilmesinin gerekliliği tanımlanmıştır. Planlama sürecinde ekibe başkanlık yapacak olan kişinin, kendi ekibini oluşturması, yapılacak olan planların çalışmalarını başlatması, kurum içi görev tanımlarının hazırlanması, ekipte yer alacak personellerin psikolojik motivasyonun oluşturulması ve bu sayede ekip ile üst yönetim içerisinde bulunduğu iletişimin paralel eşgüdümle koordineli olarak gerçekleştirilmesi icraatlarını yerine getirmektedir. Stratejik planlama da sorumlu olan ekip, sadece koordinasyon ve

eşgüdüm görevlerini icra etmekle yükümlü olmayıp ekibin bütün görevleri stratejik ve analitik düşünerek bilgi aktaran bir yapıyı teşkil etmelidir.

Stratejik planlamalarda oluşturulan ekip Haricinde ayrıca farklı bir koordinatör Bölümü de oluşturulmaktadır. Koordinatör bölümü, stratejik planlamalar sürecinde; gerçekleştirilmek istenen sempozyumların, kongrelerin ve toplantıların organizasyonlarıyla ilgilenecek kurum dışı ve içi iletişimin yapılmasını sağlar. Bunun yanında dokümanların yönetimi, belgelerin sunulması ve destek projelerin ve hizmetlerin tedarik edilmesini yönetir. Fakat koordinatör kısmının esas kereviz stratejik planların hazırlanması ya da yürütülmesi değil sadece plan çalışmalarının bir takım Koordinasyon görevlerini hayata geçirmektir. İşte bu sebepten dolayı stratejik planın hazırlanma evresinde bütün kısımların kendi üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi ve uygun şekilde bilgi tedariki sunması ile beraber koordinatör kısmının da gerekli duyulan isteklerin süreçte vaktinde yerine getirilmesi gerekmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarda strateji geliştirme kısmı var ise bunların organizasyon ve koordinatör yükümlülükleri işte bu kısım tarafından yerine getirilen proje işlevleri hazır halde sunulmaktadır (DPT, 2006: 12)

Hazırlık programlarının oluşturulması süreci. Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlamalara yönelik evreler, kapsamlı, detaylı ve ayrıntılı olacağından dolayı çok özenli ve Düzenli olacak şekilde programlama yapmaya ihtiyaç duyacaktır. İşte bu sebepten dolayı ki stratejik planlamalara yönelik gerekli görülen ekip hazır olduktan sonra ihtiyaç duyulan ilk plan hazırlık programının taslak haline getirilmesidir. Oluşturulan yönetmelikle, stratejik planlamalara yönelik hazır bulunan ekiplerin, hazırlık sürecine yönelik gerekli duyulan tüm faaliyetler, projeler ve programlar uygun bir zaman tablosu şeklinde gerekli hazırlık Programı detaylandırması gerektiği değerlendirilmiştir. Yönetmeliğe göre hazırlık faaliyetleri ile alakalı bazı hususlar önem arz etmektedir. İşte bu hususlar şunlardır;

- Kuruma ait stratejik planlamaların dönemine ilişkin basamaklar,
- Bu süreçte yapılması planlanan faaliyet, program, proje ve hazırlıkları,
- Gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetlerin ve süreçteki oluşacak aşamaların tamamlanması gereken son tarihleri belirten zaman tablosu,

- Yönetmelik gereği stratejik planlama ile alakalı sorunlu olan kısımların ve kişilerin tanımları,
- Süreçle alakalı ihtiyaç duyulabilecek olan eğitim gereksinimleri,
- İlerleyen sayfalarda kurumun stratejik planına yönelik gücün artırılması amacıyla dışarıdan alınabilecek danışmanlık hizmeti ihtiyacı,
- Bu süreçle ilgili gerek duyulan insani, teknik kaynak ve mali gereksinimlerin ihtiyaç duyulan miktarları.

Kamu kurum ve kuruluşlarının üst yöneticilerinin stratejik planlamalara başlama sürecinden önce hazırlık taslağında belirtilen tüm gerekli kapsamları detaylı olarak tamamlaması sadece planın kalitesini ve niteliğini artırmayacak aynı zamanda da ilerleyen sayfalarda planın uygulama aşamasında gücünü gösterebilme Açısından önemini ortaya koyacaktır. İşte bu sebepten dolayı hazırlık programının iyi bir şekilde yönetilmesi stratejik planın hedeflenme açısından çok ciddi bir yapıtaşını oluşturmaktadır.

Planın tasarlanmasına yönelik nihai değerlendirme. Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planların tasarlanması süreci önemli bir durum arz etmektedir. Tasarlama aşaması tamamlandıktan daha sonra stratejik planlamalara yönelik oluşturulan program ekibin konu ile ilgili değerlendirmeleri yapması ve kontrolleri gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu dönemin sonunda verimli, etkili, ekonomik ve etkin şekilde stratejik planların hayata geçirilmesi ne büyük önemde katkı sağlayacaklardır. İşte bu dönemden sonra Sürecin eksiksiz, hatasız ve problemsiz bir şekilde istenilen hedefe başarılı bir şekilde ulaşılabilmesi amacıyla bir sonraki aşamaya geçilebilecektir. İşte bu aşama durum analizi kısmıdır.

Durum analizi. GZFT analizi olarak bilinen, güçlü, zayıf, fırsatlar ve tehditler olarak da tanımlanan kurumun ya da örgütlerin içerisinde bulunduğu dış çevreyi anlaması ve faaliyet yapmak için toparlamış oldu önemli bilgileri mantıksal bir sistemde Fayda sağlamak için oluşturulmaktadır. Türkçe kısaltma olarak GZFT kelimesi sık sık karşımıza çıkmasına rağmen, GZFT analizi ile kurumların kendi iç bünyesinde sorumlu olduğu üstün, güçsüz noktalar ile kurumlara yönelik dışarıdan etki edebilecek tehditlerin ve kurumların fayda sağlayabileceği fırsatları açıklamaya çalışmaktadır.

Stratejik planlamaları başlamadan önce oluşabilecek evreyi hesaplama aşamasına yönelirken, GZFT analizi ile kamu kurum ve kuruluşları hâlihazırdaki sorumlu olduğu kapsamları ve mevcut durumu tanımlamaya çalışmaktadırlar. Kamu kurum ve kuruluşlarının ya da örgütlerin ileriye dönük hedef, strateji veya amaçlar geliştirebilmesinin ilk prensibi, içinde olmuş bulunduğu değerli güçlü yanlarını, yetersiz vaziyetlerini tanımlaması gerekir. Bunun yanında kontrolsüz oluşabilecek performans odaklı pozitif (fırsat) veya negatif (tehdit) gibi unsurların da ilerleyen dönemlerde Kurumun gelişmelerini etkileyebilecek önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarının Durum analizi Çerçevesinde çoğunlukla şu başlıklar altında planlanması yapılmaktadır (DPT, 2006: 15);

- Kamu kurum ve kuruluşlarının yasal sorumlulukları ve içerisinde bulunduğu mevcut durumla alakalı mevzuatlarının değerlendirilmesi,
- Mevcut durumu gözetilerek tarihsel gelişim sürecinin değerlendirilmesi,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının performans değerlerini etkileyecek olan faaliyet sahalarının ve bunlara yönelik olan yapılacak sunumların tasarlanması,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının kendilerine benzer olan yandaşlarının analiz faaliyetleri (kuruluşlara yönelik amaç kitlesi, kuruluşların projelerinden olumsuz ya da olumlu şekilde etkilenebileceklerin ve ilgi duyan kurumların değerlendirilmesi),
- Kurumların kendi iç bünyelerinin çevre değerlendirmesi (kurumların yapısı, mali kaynaklarının Belirlenmesi, insan kaynakları oluşturulması, Kurum kültürü benimsenmesi, teknolojik alanların ve kabiliyetlerin tanımlanması ve değerlendirilmesinin analizidir).

Kurumlara ya da örgütlere ait genel çevre değerlendirilmesi (örgütlerin performans sergileyecekleri genel ortamlara ait koşulların belirlenmesi ve gözlemlenmesi) bölümlerinde değerlendirmeler ve durum analizleri yapılmaktadır.

İleriye yönelim. Stratejik planlamalarda kamu kurum ve kuruluşları için En önemli hususlardan bir tanesi ilerleyen dönemlerde kurumun içerisinde bulunacağı vaziyetin hangi düzeyde olacağı ile alakalıdır. Gelecek kaygısı stratejik planlamalar da taslağın hedefini, geleceğin biçimlendirmesini, ilerleyen günlerde neyin ne şekilde yapılması gerektiğini belirlemek değil aslında bunun tam tersine yarına ve geleceğe sahip olmak adına bugün hangi adımların atılması gerektiğine karar verebilmekten geçmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlar stratejik planlama aşamasında durum analizi yaptıktan sonra, kurumun sorumlu olduğu yasal gereklilikleri, performans sergileyecek bir çalışma sahaları belirlenerek, benzer şekilde kendi paydaşlarının değerlendirmelerini yaptıktan sonra GZFT değerlendirmesini hayata geçirmelidir. Bütün bu aşamalardan sonra kendi eline alacağı durum analizlerini Sonuçlara bakarak kurumun ya da örgütün nereye gitmek istediğini ya da nasıl gitmek istediğini cevaplandırması gerekmektedir. İşte bu sebepten dolayı kurum, kuruluş okul ya da örgüt vizyon, misyon, hedef, amaç ya da gayelerinin tasarlanması işleminden sonra bu amaç ve gayelere hangi stratejilerin kullanılarak ulaşılabileceğini çok önemlidir. Bununla beraber hedeflere ya da amaçlara erişilip erişilemediğini anlayabilmek için kurum içerisindeki ölçütlerden performans değerlerinin yerinde ve zamanında tespit aşaması çok önemlidir. Stratejik planlamalarda ileriye yönelik bakış açısı geniş tutulması amacıyla bazı görevler belirlenmiştir (Bozkurt, 2000: 300).



Şekil 3. Geleceğe Bakış (Bozkurt, 2000: 300)

İzleme ve değerlendirme süreci. Stratejik planların izleme ve değerlendirme sürecinde, elde edilecek olan başarının nasıl takip edileceği ve değerlendirmenin nasıl yapılacağı çok büyük önem arz eder ve bu soruları kurum üst yöneticileri tarafından özenle cevaplandırılması gereklidir. İzleme esasen stratejik planlar da hedeflenen uygulamanın mantıksal olarak nasıl takip edileceği ile alakalı raporların toplanmasıyla buluşur. Değerleme ise uygulanmak istenen proje ve faaliyetlerin değerlerinin erişilmez istenen gaye ve amaçlara kıyasla hesaplanması ve bu söz konusu hedef ve gayelerin uyumluluğunun, uygunluğunun ve tutarlılığının analiz ederek sunulmasıdır (DPT, 2006: 45). Değerleme ve izleme aşamasında stratejik olarak planlanan hedeflerin ve gayelerin hangi seviyede ulaşılabilirliği ve yakalanabilirliği belirli evrelerde hazırlanan raporlar vasıtasıyla mantıksal olarak ve sistematik şekilde takip edilmelidir. Bu süreçte izlenecek olan yöntem ile metotların

üst yöneticiler tarafından onaylanmış ve sorumluluk sahalarının belirlenmiş olması çok önemlidir. Daha sonrasında stratejik planla alakalı izleme ve değerlendirme kısmında taslak yapılacak olan raporların hangi şekilde, hangi türde ve ne zaman yapılacağına kararlaştırılması gerekmektedir. Bu oluşturulacak ve taslağı yapılacak olan raporların hazırlanış aşamasından sonra uygulamaya koyacak olan ilgili kişiler ve sorumlu birimler açıkça belirlenmeli ve sistematik olarak hayata geçirilmesi için kimler tarafından uygulanacağı da detaylı olarak sunulmalıdır. Bu süreçten sonra yine hazırlanan planın kamu kurum ve kuruluşlarında yer alan üst amir, yönetim kısmıyla yetki ve ilgili olarak Gözlemlenmesi, üst yönetimin sahiplenme sorumluluğunun planın uygulanabilirliği seviyesinde ciddi önem arz etmektedir. İşte bu sebepten dolayı değerlendirme ve izleme kısmında kurumlara ya da örgüte ait Sorumlu olan üst yönetimin yetkilerinin hangi seviyede kullanılabileceği de açık olarak belirtilerek sunulmalıdır (DPT, 2006: 45).

Bu süreçten sonra ileriye yönelik öngörü, izleme ve değerlendirme evresi ile alakalı sonuç odaklı değerlendirmelerin yapılacağı planın son aşaması olan Stratejik plan tamamlanma sürecine geçilmeden bazı kontrollerin yapılması gerekir. Bu kontrollerin yapılması planın hazırlanması ve sürdürülmesi için toplanan ekip tarafından icra edilmelidir. Ekibin Süreci icra ederken belirtilen hususlarla alakalı tüm her şeyin eksiksiz, hatasız ve kusuru olmayacak şekilde tamamlandığının kontrolü yapılarak üst birimlere az edilmesini için sunulmalıdır.

Stratejik planların son hali alması. Stratejik planların usulen taslak olarak hazırlanma aşamasından ve bütün aşamaların bitirilmesinden sonra ekibin analiz etmiş ve elde etmiş olduğu değerler birleştirilerek asıl taslak planın oluşturulma aşamasına geçilmelidir. Uygulamalar bu kısımda üst yöneticilerin belirlemiş olduğu koordinatör birim tarafından yönetilerek icra edilmeye çalışılmalıdır. Stratejik planlamalar da ekibin Üst yöneticilerin belirlemiş olduğu koordinatör kısmındaki uygulayıcılar ile beraber çalışması ve verimin artırılması için işbirliğinde bulunması çok önem arz etmektedir. Koordinatör kısım gerekli görülen değerleri toplayarak ve analizleri yaparak taslak olan planı oluşturmalıdırlar. Hazırlanmış olan taslak planın yönetmeliğin belirtilen madde 13 gereğince, diğer farklı kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik idarelerin belirlediğin stratejik planları için incelemek ve değerlendirilmek amacıyla kalkınma Bakanlığına mahalli idareler hariç olmak üzere göndermelidir. Bu süreç stratejik planların kapsamış olduğu sürecin ait olduğu ilk

yıldan daha önceki yıla ait ocak ayında gerçekleştirilmelidir. Kalkınma bakanlığı edindiği taslak planı; faaliyet alanları ile alakalı hususlar, ulusal, millî, sektörel ve bölgesel programları uygunluk, kalkınma planına uyumluluk, kılavuzda daha önceden sunulan esaslara benzerlik, Stratejik plan içerisinde yer alan amaç ve gayelerin birbirleriyle uyumluluğu, kavramsal ve kurgusal tutarlılığı, geniş görüşlülük ve misyon açısından hedeflerin belirlenmesi, diğer benzer kamu kurum ve kuruluşlara yönelik stratejik planların tutarlılığı ve uyumlu konuları çerçevesinde değerlendirir. Daha sonra incelemiş olduğu raporu ihtiyaç halinde gerekli gördüğü durumlarda taslak plan yönelik inceleme ve değerlendirme yaparak hazırlamış olduğu raporu ilgili kuruma üç ay içerisinde yeniden göndermektedirler.

Bundan sonraki süreç ise taslak planın sonuç odaklı nihai durumunun ortaya konulması evresidir. Son halini almış olan stratejik planlar nihai olan değerlendirmeleri ile beraber bakanlıkların ve bakanlıklara bağlı olan birimlerde Bakan'a, farklı kamu kurumlarında ise üst yönetimdeki amillerin vermiş olduğu onaydan sonra, performansla yönelik faaliyetler ve programlar ile bütçelerin hazırlanmasında onayı olacak olan Maliye Bakanlığı ile Kalkınma Bakanlığı'na sunulur. Diğer taraftan stratejik planlar kamu idarelerine gerekli görülen elektronik ortamlar vasıtasıyla gönderilir sitelerinde yayınlanır ve kamuoyuna sunulur.

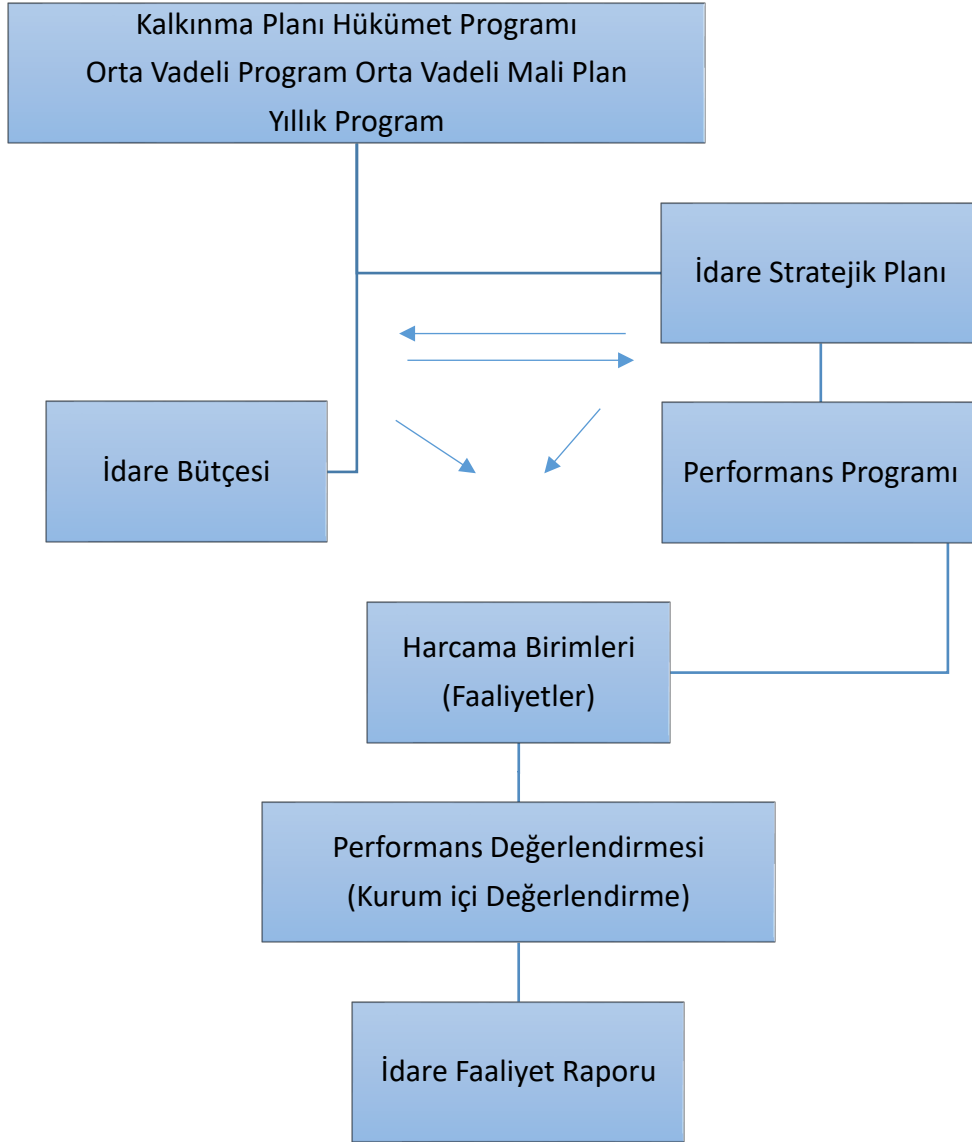
Daha sonraki süreç ise statik planın uygulama evresi olmaktadır, uygulama aşamasında önemli olan elde edilecek verim ve başarının taslak planın hazırlık sürecindeki ekibin ve üst yönetimin başarı odaklı çalışarak hazırlık evresine doğru yönetme ile ilişkili olduğudur. Bir diğer taraftan bu süreçte stratejik planın sahiplenilmesi, stratejik plana tüm ekip tarafından katılım sağlanması ve üst yönetim kısmının da desteğini alarak koordinatör onayıyla stratejik planın başarıya ulaşması maksadıyla hayata geçirilmesi çok değerli etkenlerden biridir. Gerekli görülen özenlerin gösterildiği ve katılımcılarla desteklenerek hazırlanmış olan Stratejik plan tüm kamu kurumundaki sorumlum bireyler tarafından sahiplenilecek, özümseme işlemi olacak ve detaylı olarak ele alındıktan sonra uygulanabilecektir. Bu sebepten dolaydır ki stratejik planın hazırlanma aşamasında bilinçli, başarılı ve etkili olan takibin katılımcılara geri dönüşü olacak şekilde hedeflere ulaşılacağı unutulmamalıdır. İşte bu yüzden tüm faaliyetler özenle yürütülmeli ve her an için denetlenebilir olmaya açık olmalıdır.

Stratejik Planlamaların Uygulamaya Geçirilme Evresi. Stratejik planlamaların uygulanma aşamasında en zorlu evrelerden bir tanesi olan süreç stratejik planların hayata geçirilme sürecidir. Planların uygulanma aşamasında taslak planda yer alan hedeflerin, stratejilerin ve amaçların hayata geçirilmesi yani uygulamaya konulmasından oluşmaktadır. Herhangi bir planın emniyetli, etkili, verimli, etkin, başarılı ve kolay bir şekilde hayata geçirilebilir olması onun gerçekçi olmasından ibarettir. Diğer taraftan taslak planın hızlı bir şekilde uygulamaya konulması çok önemli bir hazırlık evresi başlar ve bunun ile bilinçli, verimli, başarılı ve sorumlu olan kişiler tarafından sahiplenilmiş bir plan olmasına bağlıdır.

Stratejik planlamalarda uygulamaya yönelik performans programları.

5018 numara sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanununun 9 numaralı maddesine göre; kamu kurum ve kuruluşlarının idareleri, kamuda olması gereken uygulamaların yeterli düzeyde ve istenilen kalitede hayata geçirilebilmelidir. Bu maksatla hâlihazırdaki tüm bütçelerini ve projelerini bununla beraber program, kaynak, yıllık amaç hedefleri ve stratejik planlamalarına yönelik performans göstergelerini belirlemek zorundadırlar. Kamu kurum ve kuruluşları kendi bütçelerini belirlerken stratejik taslak planlarında hazırlanmış olan misyonlarını, amaçları ne hedeflerini ve vizyonlarını performans değerlerine yönelik uyumlu olacak şekilde belirli bir sistematik amaca yönelik olarak hazırlamak durumundadırlar.

Stratejik planlamalar Türkiye içerisinde değerlendirme ve uygulama planı olarak belirli programlara yönelik performans araçları kullanmak zorundadırlar. Bununla beraber taslak planın hazırlanması gerekli olmayan, zorunluluk arz etmeyen eylem planları, bazı kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticileri tarafından hazırlanmaktadır. Performans programları, Türkiye'deki stratejik planların Dönemsel olarak hazırlandığı ve hayata geçirilmeye çalışıldığı süreçleri kapsamaktadır. 5018 sayılı KMYKK'nin 9 numaralı maddesinde belirtildiği üzere kamu kurum ve kuruluşlarının devam ettirmeye çalışacağı projeler, faaliyetler ve bunlarla beraber ihtiyaç duyulan kaynakların, hedeflerin ve performansların göstergelerini içermesi gereken süreç programlarını Taslak halinde planlamaları gerektiği arz edilmiştir. Ayrıca kurumların Stratejik planlarını hazırlarken kullanacakları bütçelerle ilgili kurgusal olarak bağlantı kurmaya çalıştıkları bağ performans programları sayesinde gerçekleşmektedir (Saygılı, 2014: 54).



Şekil 4. Stratejik plan performans programı ve bütçe bağı

Kaynak: Maliye Bakanlığı, 2009: 10

Kamu kurum ve kuruluşlarının yönetim kısmı vasıtasıyla hazırlanacak olan taslak performans ve programlar ile ilgili yönetmelik açıklamalarına göre, olağan bütçe çerçevesindeki kamu idareleri ile ilgili özel bütçeli idareler kendi hazırlamış oldukları performans programlarını, yine hazırlamış olduğu bütçe önerileriyle beraber kalkınma bakanlığı ile maliye Bakanlığı'na sunmaları arz edilmiştir. Hazırlanmış olan performans programları daha öncesinde planlanan bütçe

Toplantılarında değerlendirilerek, alınacak olan kararlar beraber merkezi yönetim bütçelerinin kanun tasarisına yönelik Türkiye Büyük Millet Meclisi onayına sunulmalıdır. Daha sonrasında planda oluşturulmuş olan değerlerine göre kontrol edilmeli, sıralamalı sonrasında bütçe planlamasının görülmesinden en geç üç gün önce plan ve bütçe Komisyonu'na bilgisi verilmelidir. Merkezi yönetimin bütçeyle alakalı kanunda belirlenen bütçe sıralamasına göre sonuç kısmı Tamamlanmalı ve bakanlıklar kısmında bakanın, diğer kamu kurum ve kuruluşlar da ise sorumlu olan bakanın ya da daha üst yönetici tarafından yılın ilk ayı içerisinde kamuoyuna sunulmalıdır.

Stratejik planların hayata geçirilme süre içinde bir dilim olmasına rağmen performans programları, hâlihazırdaki durumun yeterince gerçekleşmediği ve performans programlarına yönelik çoğunlukla stratejik planı daha bağımsız şekilde tasarlandı değerlendirilmiştir. Bu olayın iki farklı sebebi belirtilmiştir. Bunlardan birincisi stratejik planların ve bununla alakalı olan performans programların genel bütçe toplantılarında yeterli düzeyde önemsenmemesi ve dikkat verilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bir diğeri ise merkeze ait uyumlaştırma sorumluluğu olan kamu kurum ve kuruluşlarına ait idare ve yönetimleri arasındaki iletişimsizlik sebebiyle performans programı hazırlama rehberi ve kamu kurum ve kuruluşları idareleri için stratejik planlama kılavuzu içeriğindeki tanımların, açıklamaların, bütünlüğün, kavramların ve ortak alınan kararların bir olmayışından dolayıdır. Bu konuyla alakalı aynı belgelerde yer alan farklı kavramlar ve değişik terimler kullanılmıştır. Örnek vermek gerekirse kamu kurum ve kuruluşları idarileri için stratejik planına taslağına ait rehberde "amaç" kelimesi yer alırken performans programı hazırlama kılavuzunda Aynı kelime "stratejik amaç" şeklinde yer almaktadır. Benzer şekilde kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik idareler için stratejik planlama rehberinde kullanılmış olan "hedef" ifadesi, performans programı hazırlama kılavuzunda "performans hedefi" şeklinde Yer almaktadır.

Diğer taraftan, konuyla alakalı birbirine benzeyen iki rehberin içerikleri arasındaki önemli bir problem de performans programlarının stratejik planlar da dönemsel olarak hayata geçirilme süreçleri ve evreleri bulunmasına karşındır. Performans programı hazırlama kılavuzunda stratejik planların performans programı oluşturmada ne şekilde bilgiler dâhil edileceğine yönelik herhangi bir açıklama yer bulunmamaktadır (Saygılı, 2014: 56-57).

Eylem ve uygulama planları. Stratejik planlar hâlihazırda uygulamaya yönelik bir eylem planı şekline dönüştürüldüğünde daha çok verimli, etkili, başarıya odaklı amaca yönelik ve hedefe uygun olarak uygulanabilirler. Eylem planları istenilen amaca ne şekilde, nasıl ve hangi yol ile erişilebileceğini tanımlamaktadır. Bununla birlikte stratejik planlar da hedeflenen amacın ve gayenin hayata geçirilmesi sürecinde ortaya konulacak olan faaliyetlerin, ne zaman, hangi süreçte, hangi kaynaklardan alınacağı, kimler tarafından uygulanacağı ve kimlerin sorumlu olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Eylem ve uygulama planları özellikle aşağıda belirtilen şu prensipleri içermelidirler (The southern University, 2010: 30; Akt: Saygılı, 2014:57);

- Tüm eylem ve uygulama planları bir zaman çizelgesine sahip olmalı,
- Sorumlu olan birimler ve kişiler net bir şekilde belirlenmeli,
- Planı hayata geçirecek olan ilgili kişiler ve koordinasyon kuracak olan birimler detaylandırılmalı,
- Hayata geçirilme sürecinde ihtiyaç duyulacak olan kaynaklar belirtilmeli,
- Eylemin veya uygulamanın bütün evreleri detaylı olarak yer almalıdırlar.

Stratejik planlar nihai şekle sokulduktan daha sonra, oluşturulacak olan eylem ve uygulama planları da daha önce belirlenmiş olan ekibin Bilgisi dâhilinde hazırlanmalıdır. Profesyonel bir şekilde tasarlanmış olan eylem planları, hayata geçirilme evresinde ekibe zaman kaybı yaşatmayacak ve stratejik planların hayata geçirilme sürecini hızlandırarak, gözlem, izleme, değerlendirme ve karar verme işlemlerini kolaylaştıracaktır.

Türkiye’de stratejik planların hayata geçilmesi kapsamında eylem ve uygulama planlarının taslak halinde sunulması ve hazırlanması kanun gereği yasal bir çerçeveye ile çizilmiş olmasının yanında bütün kamu kurum ve kuruluşlara önemli bir yol gösteren rehber niteliğini taşıyacağı değerlendirilmiştir. Türkiye gibi birçok ülkenin de stratejik planlama hazırlarken kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik idarelerinin stratejik planları hayata geçirme evrelerinde eylem ve uygulama planları hazırlanarak stratejik planda dâhil ettiği artış göstermektedir.

Stratejik planlamaların hayata geçirilme sürecinde başarıyı etkileyen faktörler ile kamu kurum ve kuruluşlarının kendi geleceklerine yön verme ile ilgili özet maddeler şu şekildedir;

- Kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik stratejik planların bütçeyle ilişkileri uygulanabilir düzeyde olmalıdır,
- Stratejik planlara katılım düzeyi en üst seviyeden en alt seviye kadar detaylı bir şekilde sağlanmalıdır,
- Stratejik planda sorumluluk sahaları, hesap verilebilir alanlar, bireylerin sahiplenme dürtüleri sağlanmalıdır,
- Eylem ve uygulama planları Detaylı bir şekilde taslak haline getirilmeli ve bunlara yönelik sıralandırma işlemleri önceliklendirilmelidir,
- Planlar sorunlu olan ekibin günlük yaptığı işler arasına girerek yer almalıdır,
- Planlama yapıldıktan sonra her zaman için değişime ve farklılaştırmaya açık olmalıdır,
- Stratejik planlar da ihtiyaç duyulan değişiklikler ve güncellemeler ekibin onayıyla sorunlu olan üst kısım yöneticiler tarafından vakit kaybetmeden değiştirilmelidirler.

Stratejik Planlarda Takip ve Karar Evresi. Stratejik planlamalarda aşamanın en son süreci taslağı yapılmış olan stratejik planların takip edilmesi, izlenmesi ve karar evresi olarak oluşmaktadır. İlk Etapta stratejik planların takibi, karar sürecinin hangi tanımlara sahip olduğu detaylandırılacaktır. Ayrıca stratejik planlar da takip ve karar verme aşamasının hangi şekilde olması gerektiği açıklanarak değerlendirilecektir. Buna ilaveten stratejik planlarda takip ve karar araçları ile dönem içerisindeki sorumlulukların süreci bahsedilmektedir.

Stratejik planlarda izleme ve değerlendirme. İzleme ve takip, stratejik planlar da erişilmek istenen amaçlara yönelik uygulamaya konulan sistemlerin mantıksal olarak süreç içerisinde kontrol edilmesini ve sunulmasını ifade eder

(Çakır, 2008: 44). OECD'nin ifadesine göre takip etmek, daha önceden belirlenmiş olan izlenimler üzerinden sürecin gelişme durumunu, amaçlanan hedeflere ulaşılma seviyesini ve kurumun ellerinde bulunduğu kaynakların nerelere ne şekilde harcamasını belirleyen faktördür. Konuyla alakalı olarak da mantıksal olarak analizlerin yapılması, vergilerin hesaplanması ve bu değerleri üst kısımdaki yöneticiler ile amirlere arz edilmesini sağlayan devam eden gelen bir evredir (OECD, 2002).

Stratejik planlar da takip ve ilerleme stratejik planların hayata geçirilmesi sürecinde sistematik olarak uygulanan izlemenin, raporlamanın tanımıdır (DPT, 2006: 45). Değerlendirme kelimesi genel çerçevesi ile hayata geçirilme olayı sonrasında elde edilen verilerin güncel durumları ile daha önceden tasarlanan Stratejik plan, hedef ve amaçlarının kıyaslamalı olarak analizidir (DPT, 2003: 39). OECD tanımında yer alan ifadeye göre devam etmekte olan veya tamamlanamamış bir faaliyetin, politikanın ya da planın uygulamaya yönelik sonuçlarının mantıksal ve tarafsız olarak hesaplanması evresini ifade eden analiz şeklidir (OECD, 2002). Herhangi bir sonucu değerlendirme için başvuru planın, politikanın ya da projenin etkinliğini, verimliliğini, etkililiğini ya da etkisini veya sürdürülebilirliğini hesaplamak amacıyla başvuru yöntem ya da metodların tümüne verilen addır. Bir diğer yandan Değerlendirme yapılırken taslak yapılan planın, politikanın ya da projenin kalitesini ya da değerini gün yüzüne koymakla beraber geçmişten tecrübe edilen değerlerin veya bilgilerin bu süreçte değerlendirilmesini de sağlar.

Stratejik planlar da değerlendirme ve nihai sonuçları elde etme kavramı, hayata geçirilmeye çalışılan isteklerin amaç ve hedeflerinin son halinin, daha önceden belirlenmiş olan hedeflere, amaçları ya da gayeleri uyumluyla alakalı tutarlılığının analiz edilmesi durumudur (DPT, 2006: 45).

Takip etme sürecinde ise çoğunlukla hayata geçirilme sürecinde hedeflerin ve amaçların elde edilebilme ölçülerinin düzeyleri belirlenmeye çalışılır. Fakat etkileri ve nedenleri ile alakalı genellikle derinlemesine analiz yapılmamaktadır. Değerlendirme ise bahsedilen konulardan daha çok nedenleri ve etkileri üzerinde söz konusu olan Sonuçlar bütünüdür. Tabloda takip ve izleme süreleriyle alakalı değerlendirmelerin karşılaştırılması açık bir şekilde belirtmeye çalışılmıştır.

Tablo 2

Stratejik planlarda takip ve nihai dönemin kıyaslanması

Takip süreci	Nihai karar ve değerlendirme süreci
Stratejik planların izleme sürecinde nasıl bir seyir ile devam ettiğini gözlemeye olanak sağlar,	Stratejik planları da hedeflenen değerlerin neden elde edilip edilemeyeceği ile alakalı verilerin analizini kolaylaştırır,
Yapılması planlanan faaliyetlerin ve kurumun elinde bulunduğu kaynakların hangi amaçlarla kullanılacağına bağlı olarak oluşturur,	Yapılmakta olan faaliyetleri ve uygulamaların elde edilecek olan Sonuçlara yönelik sebep ihtiva eden yardımlarını inceler,
Hedefleri, bir amaca bağlı olacak şekilde performans birimlerine çevirir,	Uygulamaya ve faaliyetlere yönelik dönemin tamamını değerlendirir,
Genel olarak bu birimler ve göstergelerle ilgili analiz değerlerini toplar ve uygulamaya çalışılan fiziksel değerleri amaçlara yöneltir,	İstenmeyen ve karşılaşılan problemlerin nedenleriyle beraber nihai sonuçlarını araştırır,
Stratejik takip ile alakalı üst birimlerde görev alan yöneticilerin rapor almasını ve oluşacak problemlerle alakalı uyarılmayı sağlar.	Süreç sonrasında karşılaşılan durumlarla alakalı dersler ve Taslaklar çıkarır. Önemli ve değerli olan güçlü yönleri vurgular, geliştirilebilecek olan alanları da bir sonraki sürece sunmak için ön plana çıkarır.

Kurumlarda stratejik planların takip edilmesi ve nihai evrelerinin değerlendirilmesi çoğunlukla performans ve faaliyet göstergelerine göre erişmek istenen düzeylerinin test edilmesi ile gerçekleştirilmektedir. İşte bu sebepten dolayıdır ki stratejik planlar da performans göstergeleri tasarlanırken ölçülecek olan değerlerin nasıl yapılması gerektiği bütünsellik açısından şeffaf bir şekilde belirtilmelidir. Bununla beraber amaçlanan ve ulaşılmak istenen değerlerin net ve açık bir şekilde Belirlenmesi büyük bir önem arz etmektedir. Stratejik planlarda tespit ve nihai değerlendirme evresi sadece hesap verme kısmına değil, aynı zamanda stratejik planların hayata geçirilme seviyelerinin yükseltilmesine yönelik büyük önem taşır. Bundan dolayı kamu kurum ve kuruluşlarının idarelerine yönelik stratejik planlar taslak haline getirirken mantıksal bir izleme süreci yapılmalıdır. Bir diğer yandan kurumlara ait üst yönetim ve karar vericilerin bu evreyi sahiplenmesi ile beraber kurum personellerine ve çalışanlarına hissettirmesi de çok gereklidir (Saygılı, 2014: 63).

İzleme ve değerlendirme. Stratejik planlarda takip evresi ve değerlendirme uygulamalarının etkin bir şekilde hayata geçirilmesi için uygulama evresine başlamadan daha önce stratejik planda sunulan hedeflerin gerçekçi ve ölçülebilir bir biçimde olması gerektiği değerlendirilmiştir. Bununla beraber Ölçülmesi istenen göstergeler ile konulan amaçların birbiri ile ilgili ilişkilerinin olması gerektiği önemli vurgulanmıştır (DPT, 2006: 45).

Bir diğer husus, takip ve değerlendirme sürecinde önemli olan sistem verilerin toplanması, analizlerin yapılması ve raporların sunulması ile alakalı evrelerin geçilmesidir. İşte bu süreç tamamen performans göstergelerine ve değerlerine dayanmaktadır. İşte bu sebepten dolayı net ve kesin olan göstergeleri doğru şekilde tanımlayabilmek çok önemlidir. Doğru şekilde netleştirilmiş olan performans göstergelerinin ise bazı özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmiştir. İşte bunlar (Maliye bakanlığı, 2009: 52);

1. Kurumlara yönelik sorumlu olan idarenin vizyonu, misyonu, hedefleri ve gayeleri ile hayata geçirmek istedikleri faaliyetlerle net bir şekilde ilgileri ve alakaları olmalıdır. Kurumların idarelerinin başarmak istedikleri ve aşmak istedikleri engelleri net bir şekilde değerlerini ölçebilmelidir. Benzer şekilde idarelerin, kendi alanları dışında alakası olmayan konular ile ilgili hedefler oluşturulmalı ve bunlara yönelik göstergeler belirlememelidirler.
2. Kurumların şeffaflık ilkesi ve hesap verme ile alakalı sorumluluklarının bağı yer almalıdır.
3. Performans göstergelerine yönelik niteliklerin ve miktarların idarenin tüm uygulamaları ile planlarını çerçeveleyecek biçimde uyumlu olması gerekmektedir.
4. Performans göstergelerine yönelik gerekli duyulan değerlerin elde edilmesi ve sürece katkısı olacak şekilde dâhil edilmesinin bütçe için makul ve uygun bir seviyede olması gerektiği belirtilmiştir.
5. Performans göstergelerine yönelik İhtiyaç duyulan verilerin toplanma maliyeti, ilerleyen süreçte kurum için hazırlanan stratejik planın faydalarından daha çok maliyetli olmamalıdır. İhtiyaç duyulan

verilerin toparlanma maliyeti, ilerleyen süreçte kurum için hazırlanan stratejik planın faydalarından daha çok maliyetli olmamalıdır.

6. Stratejik planlar hazırlanırken oluşturulacak performans göstergeleri, güvenilir, sağlam ve doğru bilgileri içermelidir.
7. Performans göstergeleri hazırlanırken geçmişte yaşanmış olan faaliyetlerle ve diğer idarelerin de benzer uygulamaları ile kıyaslanabilir şekilde olması gerektiği değerlendirilmiştir.

Stratejik planların faaliyet raporları. Stratejik planların performansa yönelik bütçe işlemlerinin Kılavuzu, öncü kurum ve kuruluşlar için 2004 yılında taslak olarak belirlenmiştir. 5018 numara sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Madde 41 gereğince, kamu kurum ve kuruluşlarının Stratejik plan ve performans göstergeleri gereğince, gerçekleştirilmeye çalışılan faaliyetler daha önceden belirtilmiş olan performans değerlerine göre raporlanır. Bu süreçte hedeflenen amaçları gerçekleştirmelerine göre meydana gelebilecek durumların sebepleri açıklanmalı ve kurumların üst yönetimde yer alan sorumluların faaliyetlerle ilgili nihai sonuçları belirtecek raporları özenle hazırlamaları gerektiği bildirilmiştir (5018 sayılı kanun s: 35).

Stratejik planlara yönelik faaliyet raporları, planların takip ve nihai kararları açısından çok değerlidir. Faaliyet raporları, stratejik planlara yönelik dönemsel olarak izlemek için alınan ve sunulan raporlar mahiyetinde olup, stratejik planların hedeflere amaçlara ulaştırılması kapsamında kamuoyuna faaliyet raporları vasıtasıyla arz edilir (Maliye bakanlığı, 2009: 2).

Kamu kurum ve kuruluşları üst yönetim ve idarelerince planlanan faaliyet raporları ile ilgili yönetmelik raporu sunulmadan önce bazı başlıklara sahip olması gerektiğini söyler. Faaliyet raporlarına yönelik bazı ilkeler şunlardır;

Sorumluluk ilkesi. Faaliyet raporları Şeffaf olma ve hesap verme ile ilgili mali saydamlık açık olacak şekilde planlanması ve hazırlanması sağlanmalıdır. Bununla ilgili üst yönetim ve amirlerin sorumluluklarını yasal zemin içerisinde sağlayacağı çerçevelerle belirtilmesi gerekir.

Doğruluk ve tarafsızlık ilkesi. Faaliyet raporlarında olması gereken verilerin nesnel, net, kesin, güvenilir, doğru, tarafsız, yansız ve önyargısız şeklinde olması zorunludur.

Açıklık ilkesi. Stratejik planların faaliyet raporları ile alakalı, ilerleyen zamanlarda kamuoyuna ve ilgili taraftarlara bilgi paylaşımı amacıyla sade, yalın, anlaşılır, açık ve kolay bir dille hazırlanması gerekir. Bunun yanında Stratejik planların içeriğinde yar Alan bazı teknik ifade ve özel terimlerin kısaltmalarının açıklanması ve tanımlarının yer alması gerekmektedir.

Tutarlılık ilkesi. Faaliyet raporlarına yönelik nihai kararların sunulması ve değerlendirilmesi ile ilgili birbiriyle uyumlu yöntemler tercih edilir. Kullanılacak olan metotların değiştirilmesi halinde, ilgili değişiklikler raporda sunulmalı ve belirtilmelidir. Bunun yanında faaliyet raporları ile alakalı yıllık dönemsel Planlar yapılarak birbirleriyle kıyaslamaya imkân sunacak halde hazırlanmalıdır.

Tam açıklama ilkesi. Faaliyet raporları içeriğinde sunulmuş olan velilerin ve bilgilerin tam olarak, hatasız bir şekilde Bütün yönleriyle paylaşılması ve sunulması gerekmektedir. Kurumların idarelerinin yapılacak olan faaliyetlerle alakası olmayan kısımlara raporlarda yer verilmemesi gerekmektedir.

Dönemsel olma ilkesi. Faaliyet raporları hazırlık süreci dönem olarak bir yılı kapsmalı ve sonuçların göstergeleri değerlendirmede Ocak ayı esas alınmalıdır.

Stratejik plandaki faaliyet raporlarının hazırlık süreci ile alakalı ilkeler göz önüne alındığında, faaliyet raporları sadece hesap verme Konusunda şeffaflık göstermeyip aynı zamanda amaçların ve gayelerin erişilebilirlik ile alakalı yıllık dönemsel olarak uygulanan her türlü şeyin sonuçlarını kapsar. Bu sebepten dolayı stratejik planların kıyas ve açıklanması ile alakalı izleme, takip ve değerlendirme sonuçlarının Birbiriyle uyumlu olması önemlidir. Ayrıca stratejik faaliyetlerde raporların sunulması yıllık dönemsel dilimler halinde olması Birikim yapılan değerlendirmeleri de içereceğinden dolayı ciddi bir kazanım sağlayacağı değerlendirilmiştir (Saygılı, 2014: 65).

Faaliyet raporlarının nasıl hazırlanacağı ile alakalı ciddi derecede sevk edici bir rehberin olmadığı görülen eksikliklerden bir tanesidir. Faaliyet raporlarının Stratejik plan ve performans programı kapsamında bilgileri kapsayacak şekilde

sunulması, stratejik planların teknik olarak takip ve faaliyetleri izleme açısından önemli olacağı değerlendirilmiştir (Saygılı, 2014: 66).

Stratejik planlamalarda kontrol mekanizması.

İç kontrol; kamu kurum ve kuruluşlarında üst yönetimin veya idarenin belirlemiş olduğu hedeflere, politikalara, hedeflere ve mevzuata yönelik olarak taslağı yapılan faaliyetlerin verimli, etkili, ekonomik ve etkin olacak şekilde yürütülmesine yönelik hazırlanan kontrollerdir. Bu süreçte kurumların elinde bulundurduğu kaynakların ve varlıklarının tanımlanması ile beraber bunların geliştirilmesi ve korunmasına yönelik tedbirlerin alınması gerekir. Ayrıca muhasebe kayıtları düzenli bir şekilde tutularak düzgün, eksiksiz, tam ve doğru olarak hesaplanmalıdır. İlâveten, bilgi sunacak olan yönetim merkezlerinin mali açıdan yeterli verileri uygun zamanda veya güvenilir şekilde Üst yönetim ve idare kısmına sunması çok önemlidir. Ayrıca kurum tarafından oluşturulan organizasyon birimi stratejik planda ki metot, yöntem ve yolların dönemsel olarak ne süreçle hangi amaçla yapılması gerektiğini iç denetimi çerçeveleyen mali kontrollerle beraber oluşturmaya çalışmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlara ait iç kontrol standartları daha önceden kurumlara bildirilmiş ve iç kontrollerin göstergeleri, risklerin tanımlanması, hesaplanması kontrole yönelik faaliyetler bilgilerin sunulması ve iletişim kaynaklarının teknik olarak takip edilmesi Şeklinde belirtilmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik Planlamaların hazırlık sürecinde programların yürütülmesine yönelik yapılacak olan Faaliyetler iç kontrol sistemi ile İzlendiği ve takip edildiği zaman yapılan faaliyetlerin verimliliği, etkisi ve kalitesi artacaktır. Bu sebepten dolayı iç kontrol sisteminin ve mekanizmasının stratejik planlarda da uygun şekilde belirtilerek yer alması hedefler ve amaçlar açısından çok önemlidir. Diğer taraftan kontrol mekanizması faaliyet gösterdiği sistemi ve kuruma tüm çerçeveleri ile analiz ederek sağlıklı verilerin değerlendirilmesini sağlar. Bu süreç kurum içerisindeki çalışanların gayretiyle ve üst yöneticilerin kontrol mekanizmasını önemseydiği göstergelerle ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2009: 30).

Bu sebepten dolayı kontrol mekanizması stratejik planlar da hedeflenen amaç ve gayeleri oluşturmaya yönelik tüm plan ve projeleri çerçeveleyecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca iç kontrol mekanizması stratejik planlarda olası

muhtemel risklerin tanımlanmasını ve kurum ve kuruluşların söz konusu olabilecek hataları veya problemleri kabullenebilir oranda hesaplanarak dengede tutması gerekmektedir (Madendere, 2005: 7).

İç denetim. 5018 sayılı kamu mali yönetim kurulu kanunu madde 63 gereğince kamu kurum ve kuruluşlarının idaresine ve uygulamalarına yardımcı olmak ve gelişmelerini sağlamak için ellerinde bulunan kaynakların, Etkin, verimli, ekonomik ve emniyetli şekilde yönetilip yönetilmediğini anlayabilmek için bağımsız olarak yapılan danışmanlık faaliyetlerinin bütününe verilen tanımdır. İç denetim uygulamaları sertifikalı kişiler sorumluluğundan tamamlanmaktadır. Bu sorumluluklar 5018 sayılı kanunun madde 67 gereğince kamu kurum ve kuruluşlarının iç denetim mekanizmasını takip etmek, tespit etmek, gözlemek amacıyla tarafsız, yansız ve bağımsız olacak şekilde hizmet vermek için iç denetim koordinasyon kurulu vasıtasıyla gerçekleştirilir. Bu kurulun bazı görevleri vardır. İşte bunlar (Saygılı, 2014: 68);

- İç denetim ile ilgili rapor usullerini belirlemek ve denetim standartlarını oluşturmak, bu sayede denetim planlarıyla beraber denetim kılavuzlarını oluşturmak ve geliştirmek.
- Dünya genelinde yürütülmekte olan faaliyetlerin ve buna yönelik gerçekleştirilen denetimlerin standart olup olmaması ile alakalı risk değerlendirmelerini yapmak ve metotlar geliştirmek. Kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik üst yönetim idarelerinin denetimi yapacak ve gerçekleştirecek olan koordinasyon ekipleriyle işbirliğini oluşturmak.
- Usulsüz şekilde yapılan işlemlerin veya benzer hataların giderilmesi maksadıyla ihtiyaç duyulan önlemlerin ortaya konulabilmesi için tavsiyelerde ve değerlendirmelerde bulunmak.
- Risk ihtiva eden bölgelerde denetçi olarak görev yapan iç koordinasyon ekibine ihtiyaç halinde kapsam dışı detaylı denetim gerçekleştirilebilmesi için üst yönetimdeki sorumlulara raporlar hazırlamak.
- İç kontrolör ve denetçilere yönelik taslak eğitim uygulamaları hazırlamak.

- Kurumların üst yöneticileri ile iç denetçiler arasında farklı görüş olması durumunda ortaya çıkan uyumsuzluğun giderilmesi ne yönelik girişimlerde bulunmak. Kurumların üst yöneticileri ile iç denetçiler arasında farklı görüş olması durumunda ortaya çıkan uyumsuzluğun giderilmesi ne yönelik girişimlerde bulunmak.
- Kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik üst sorumluların oluşturulacak olan iç denetim Raporlarına yönelik değerlendirme yapmalarını ve nihai kararlar vermelerini toparlamak amacıyla Bu verileri dönemsel olarak maliye Bakanlığı'na arz ederek kamuoyuna sunmak.
- İdareler ile ilçeleri ve belediyelere yönelik iç denetçi planlanıp planlanma ya cevap konusunda personel sayılarını önemseyerek ve gerçekleştirecek faaliyetleri hesaplayarak atamalar için değerlendirmelerde bulunmak.
- İç denetçinin tayin edilmesi ile alakalı gerekli görülen metotları ve uygulamaları planlamak.
- İç denetçilerin yapması gereken ve o ayak uyduracakları işlere yönelik kurumun belirleyeceği etik kuralları düzenlemek.
- Kurumun geleceği için geliştirme faaliyetleri tasarlamak ve kalite güvence ekipleri oluşturarak bu ekiplerin iç denetim kısımlarınca takibini sağlamak.

İç denetimin hayata geçirilme aşamasında, Mali bütçenin denetimi, diğer kurumlarla ilgili uygunluk, performansa yönelik denetim ve sistematik denetim çerçevelenmelidir. Bu süreçte denetimin esas noktası geçmiş zamanlardaki izlemelerden daha çok kurumun hedeflerine ve amaçlarına erişebilmesini engelleyecek olan dış ve iç tehditlerin izlenmesini, değerlendirmesini oluşturur (Çavuşoğlu ve Duru, 2013: 17).

Diğer yandan iç denetime yönelik risklerin kontrolü, yönetim süreci ve etkinliğini değerlendirmek maksadıyla kurumların ve kuruluşların amaçlarını

gerçekleştirmek maksadıyla elde edeceği başarıların sistemli bir şekilde ve bilimsel disiplinler takip edilerek yaklaşılmalarını amaçlamaktadır (Özeren, 2000: 37).

Dış denetim. Stratejik planların takibi, İzlenmesi ve değerlendirilmesi evresinde dış denetimin iç denetim kadar önemli olduğu bildirilmiştir. 5018 sayılı KMYKK Kanununun madde 68 gereğince dış denetim sorumlusu olan kurum, Sayıştay tarafından yapılacak olan dış denetimin tamamıdır (Kuluçlu, 2006: 12).

Sorumlu olan Sayıştay kontrolünde yapılacak olan dış denetim, performans denetimi ile beraber düzenlilik denetimi kavramlarını oluşturmaktadır. Performans odaklı mali bütçeleme ile ilgili performans denetimi ortaya çıkmış ve bu denetim ilk olarak 832 sayılı Sayıştay kanunu 26 Haziran 1996 tarihinde “Etkinlik ve verimlilik değerlendirmesi” ile eklenmiştir. Bu başlık sayesinde Sayıştay; denetim yapacak kurum ve kuruluşların ellerinde bulundurduğu kaynakları hangi ölçüde etkili, ekonomik, emniyetli, tutumlu ve verimli harcadıklarını gözlemlemeye ve incelemeye haizdir. Bu incelemeler, Sayıştay tarafından hazırlandıktan sonra birinci başkanın onayıyla beraber değerlendirilerek Türkiye büyük millet Meclisi ne raporu ile arz edilir. İşte buradan 832 numaralı Sayıştay’ın kanunu daha detaylı anlaşılmalı ve icra edilmeye çalışılmaktadır. 2010 yılına kadar Sayıştay bu kanun sayesinde bütün kurumlara ait faaliyet ve performans denetimlerini gerçekleştirerek göstergelerini inceleyebilmiştir.

2010 yılı itibari ile Sayıştay kanununun 6085 sayılı değişiklik ile yürürlüğe giren sorumlulukları gereği bazı yetki ve denetim görevlerine yönelik düzenlemeler oluşturulmuştur. Bu görevler performans denetimi ve düzenlilik denetimi başlığı altında tanımlanmıştır. 6085 sayılı kanun madde 36 gereğince Sayıştay, performans denetimi görevini kurum ve kuruluşların üst yönetim ve amirler tarafından tanımlanan göstergelerin ve hedeflerin detaylı olarak faaliyet sonuçlarıyla beraber ölçülmesi şeklinde gerçekleştirmektedir. Bununla beraber denetimin performans odaklı mali bütçeleme kısmı olan performans programı, faaliyet raporları ve Stratejik plan başlıkları altında yapacağı bildirilmiştir. Böylece faaliyet raporlarının istenilen gaye ve göstergelerin oluşma sonucu olan faaliyet göstergelerinin, stratejik planlarda yer alan ve hayata geçirilme durumu ile saptanan bu olguların oluşumuna yönelik değerlendirilmeler gerçekleştirilebilecektir.

Sayıştay sorumluluğunda gerçekleştirilecek olan dış denetim performans odaklı olacak şekilde yapılması stratejik yönetimin algılanması açısından çok değerlidir. İşte bu denetim sayesinde daha gerçek ve daha kaliteli planlar hazırlanmasının yolu açılacaktır. Ayrıca bu hazırlanacak olan planların hayata geçirilme evresinde teknik izleme ve takibin değerlendirilmesi sürecinde ciddi oranda katkı sunacağı düşünülmektedir. Bununla beraber stratejik planlardan elde edilen verilerin ve performanslara yönelik değerlerin erişilip erişilememe durumu üçüncü bir göz tarafından takip edilebilecektir. Bundan dolayı gerçekleştirme durumlarının ve oluşma oranlarının yıllık olarak Türkiye büyük millet Meclisi ne rapor halinde sunulması çok önemlidir. Şeffaflığın oluşması ve hesap vermenin sağlanması kapsamında sunulan bu raporlar kurumların bünyesinde çalışan personeller için de ciddi derecede önem arz etmektedir. Kurumların üst yöneticileri ve amirleri bünyesinde hesap vermenin ve şeffaflık oluşturmanın stratejik planlarda hayata geçirilme ve uygulanma seviyesinin geliştirilmesinde, değerlendirilmesi ve izlenmesinde büyük katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Sayıştay tarafından yapılan değerlendirmelerin kurumların yöneticileri tarafından sahiplenilmesi de kurumların kendilerine vereceği değerlerin performans bilgileri ve stratejik planları oluşturmada daha çok fayda sağlayacağı değerlendirilmiştir (Marangoz ve ark., 2006: 9).

Millî Eğitim Bakanlığı ve Alt Birimlerinde Stratejik Planlama Kapsamı

Tüm dünya genelinde kabul edilmiş bir olgu olan eğitim planlaması çok uzun süreçler isteyen bir durumdur. Stratejik planlama kavramı da benzer şekilde uzun soluklu bir dönemi kapsayacağı için tüm eğitim kurum ve kuruluşlarında hayata geçirilmesi, diğer planlama çeşitlerine göre daha uzun kapsamlıdır. Stratejik planlama esasen herhangi bir kuruma ait bünyesinde bulundurduğu konum ile ilerleyen zamanlarda ulaşmak istediği hedef arasındaki mesafeyi ve süreci tanımlamaktadır. Stratejik yönetimle ilgili ve alakası ise Stratejik planlama hususunun Stratejik yönetim kavramı içerisinde nüfuz etmiş olan yönetimle ilgili bir performans göstergesi olmasıdır (Akyüz, 2010: 124-125).

Özellikle 1990'lı yıllardan bu yana stratejik planlama, eğitimle alakalı reformların gündeme gelmesiyle beraber daha çok kullanılmaya başlanmış ve

eğitimle ilgili Öncü bir çalışma alanı olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır (Memduhoğlu, Taşdan ve Erdem, 2008).

Daha önce genellikle özel örgütlerde ve sektörlerde planlamalarını ve performanslarını gördüğümüz stratejik planlama ve buna bağlı olarak stratejik yönetim olgusu son 20 yılda eğitim alanında da ciddi olarak değerlendirilmeye ve kullanılmaya karar verilmiştir. Sosyokültürel, politik, teknolojik ve ekonomik değişimlerle beraber dönüşümlerin karşılaşıldığı bu zamanlarda eğitim kurum ve kuruluşları değişimin başlı başına öncüsüdür. İşte böyle bir süreçte eğitim kurum ve kuruluşlarının performanslarının değerleri, planlı olarak hareket etmeye ve bununla beraber Stratejik yönetim olgusunun hesaplı olarak bilinçli bir ortamda ele alınmasıyla ve uygulanması ile sonuca varılabileceği beklenilmektedir (Çetin, 2013: 89).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu 2003 yılı içerisinde yürürlüğe girmiştir. Böylece diğer tüm kamu kuruluşlarını sorumluluk altına aldığı gibi MEB ve bağlı birimlerini de stratejik planlar ve Taslaklar hazırlama konusunda gereklilikler arz etmiştir. 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ülke genelindeki tüm kamu kurum ve kuruluşlarının kendilerine özgü stratejik planlarını hazırlamalarını ve taslak haline getirmelerini Zorunlu hale getirmiştir. Böylece ilerleyen dönemlerde kamu kurum ve kuruluşlarının kendilerine ait bütçelerini ve bu planla tasarlanan misyon, vizyon, hedef ve kuruluş amaçları ile paralel biçimde Aktivasyon programlarına uygun olarak performans uyumlu hedefleri oluşturmalarını istemektedir. 5018 sayılı kanun gereği 2006 yılı içerisinde çıkarılmış olan “kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında Yönetmelik” kapsamında hedeflendiği üzere MEB ise 2010 ve 2014 yılları arasını kapsayacak şekilde stratejik planlar hazırlamış ve alt birimlerinde uygulanması amacıyla yayınlanmıştır (Altınkurt ve Yılmaz, 2011: 2).

Türk Millî Eğitim Bakanlığı Strateji kapsamı, “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” doğrultusunda hazırlanmıştır (D.P. Teşkilatı, 2006). 19 Haziran 2006 tarih ve “2006/55 sayılı Genelge” ile MEB’de stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır ve ilk evre 3 yıl sürmüştür.

Hazırlanma aşamasında Bakanlığın kurumsal kimliği yeniden tanımlanmıştır. “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap olacak şekilde misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler belirlenmiştir. Bakanlığın misyon, vizyon ve temel değerleri üst yöneticilerin de içerisinde bulunduğu çalışma grupları tarafından belirlenmiştir. Stratejik planlama koordinasyon ekibi tarafından misyon ve vizyonla uyumlu; stratejik amaçlar ve hedefler ile izlenecek politika ve stratejiler belirlenmiştir.

Stratejik planlama konularından önce hayata geçirilmiş olan planlı okul gelişim modeli ile ilgili çalışmalar, 1996 yılı itibari ile gerçekleştirilme sürecine devam edilmektedir. Bununla birlikte Toplam Kalite Yönetimi (TKY) İle beraber stratejik planlama projeleri genelinde değerlendirilebilir ve planlı okul gelişim modeli olarak tüm okullarda gelişim kapsamı çalışmaları şeklinde düzenlenmektedir. Bu modelin adından da anlaşılacağı gibi; planlı gelişim okul modeli şeklinde tüm okulların gelişim süreci, üst amirlerin ve yöneticilerin ekiplerinin hazır halde bulundurulması gerekmektedir. Bu sayede okullardaki stratejik yönetimin ve stratejik planlamaların dâhilinde okul gelişim planlarının hazırlanması, okul gelişim planının hayata geçirilmesi, biçimlendirecek gözden geçirme ve yeniden değerlendirilmiş olan planın uygulanması okul gelişim raporunun tüm bu süreçlerde hazırlanması ile alakalı aşamalardan oluşmaktadır (MEB, 2007). Bu süreçten sonra ikincil basamak olan okullardaki stratejiyi yönetim ve stratejik planlamalar sürecinde stratejik planlamaların usulüne uygun şekilde Vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve değerlerinin taslak olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (MEB, 2007). Bu belirtilen tarihlerden sonra kurgulanmış olan değerlerin, vizyonların ve misyonların belirtilerek daha sonrasında okul toplumuna yönelik öteki paydaşları ile paylaşılması sağlanmıştır. İşte bu çalışma ile tüm kamu ortaöğretim ve ilköğretim sınıflarının vizyon, misyon ve değerler ile alakalı olan taslak hedeflerine bir genelleme yapılması amaçlanmıştır. Bu hedeflere ulaşabilmek için öncelikli olarak vizyon, misyon ve gerekli görülen değerlerle ilgili net olarak bilgiler verilmiş daha sonrasında içe kamu ortaöğretim ve ilkokullarının ilgili gerekli görülen değerlerle alakalı ölçütlere çözümlenmeler sunulmuştur. Planlı okul gelişim modeli çalışmaları amacıyla misyonun, vizyonunun ve değerlerin ne şekilde hangi kıstaslar ile belirleneceğinden daha önemli içeriğinin neyle ilgili olduğu, işte bu stratejik planlama ve misyon

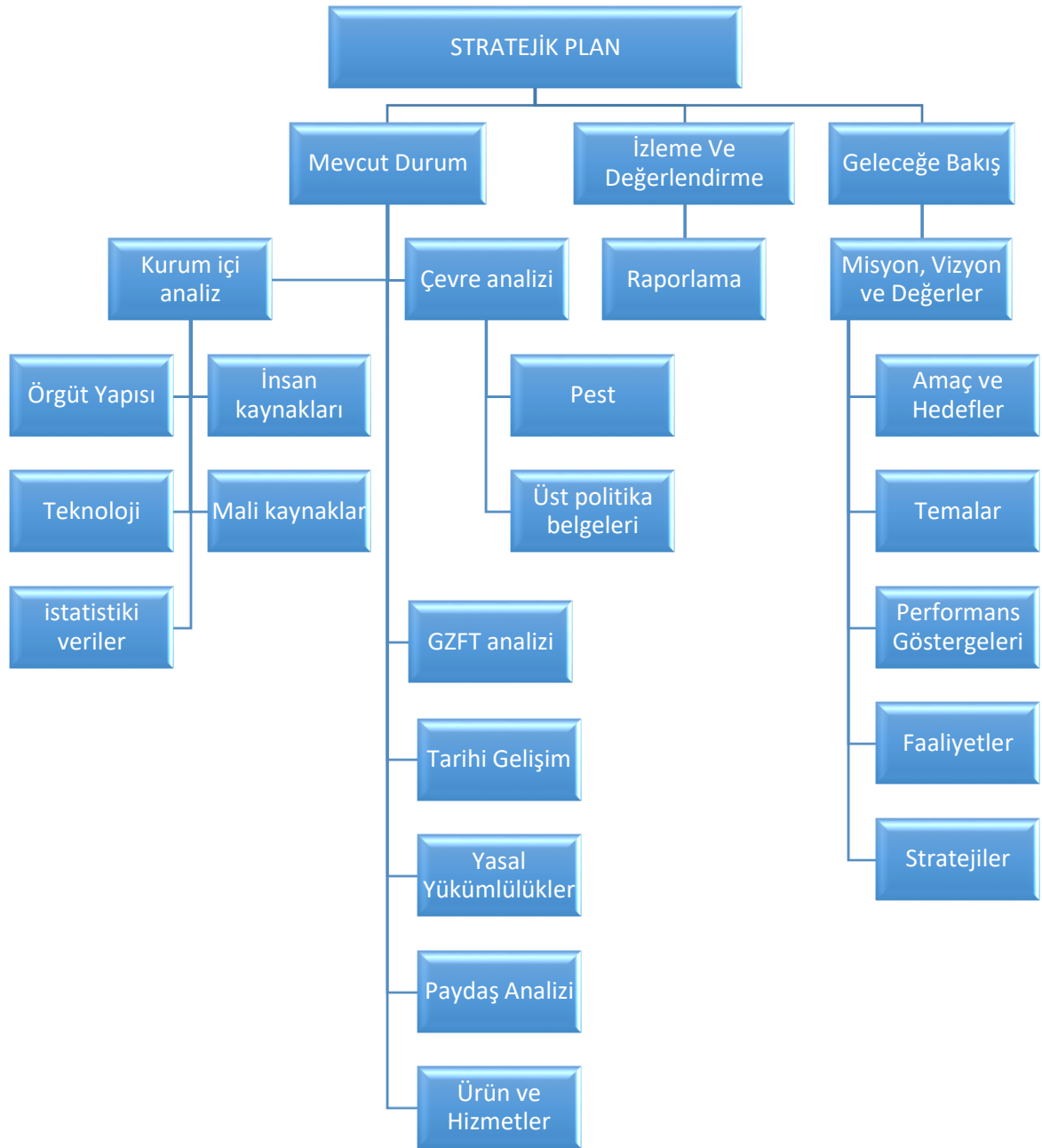
belirleme kapsamı ile alakalı konularda bahsedilmemiştir (Altinkurt ve Yılmaz, 2011: 2-3).

Kurumlar zamanla değişimlere ayak uydurabilmek ve bazı konulara cevap verebilmek için stratejik planlama süreci içerisinde bazı çeşitli yollar geliştirmişlerdir. Geliştirilmiş olan bu stratejilerle alakalı başarının ne şekilde hangi seviyede yakalanacağı ve uygulanması gereken projelerin stratejik yönetimle alakalı nasıl yönetildiğinin taslak açıklamaları olmalıdır. İşte buradan hareketle Stratejik yönetim kavramı ilk olarak stratejinin bilinçli bir şekilde hayata geçirilmesi ile olanak sağlayacaktır. Eğitim kurumlarına yönelik olarak stratejik bir bilinç sahibi olmanın, Eğitim kurumlarına stratejik potansiyel kabiliyet avantajı sağladığı gibi öne çıkabilecek fırsatlardan yararlanma avantajı da doğar. Bununla beraber oluşabilecek tehditlerden ve potansiyel problemlerden önceden haberdar olma veya kaçınma avantajı da sağlamaktadır. Stratejik bir ince ve stratejik düşünmeye sahip olan eğitim kurumları, hâlihazırdaki durumlarının ve ilerde hangi durumlarla yüzleşebileceğini bilebilirler. İşte bu bilinç düzeyi ve farkındalık gelecekte oluşabilecek tehditlere yönelik planlı bir şekilde hareket etmelerini sağlayacaklardır. İşte bu sebepten dolayı kurumların sahip olduğu stratejik bilinç sadece stratejik planlamadan ibaret değildir ve stratejik yönetimle beraber çok ciddi bir olguya sahiptir (Çetin, 2013: 89).

Değişen, gelişen ve ilerleyen eğitim mekanizması doğrultusunda MEB'e ait alt kapsamdaki bütün öğretim ve eğitim birimlerinde Stratejik plan ve buna bağlı olarak Stratejik yönetim projeleri hayata geçirilmeye başlanmıştır. Bu süreçle ve buradan hareketle başta okullarda görev alan yöneticiler olmak üzere bütün eğitim çalışanları ve personellerin stratejik planlamaları ve yönetimleri katkıda bulunmasını sağlayarak onların bu süreçte yardımcı olmaları amaçlanmaktadır.

Stratejik planlamaların ve stratejik yönetimlerin eğitim kurumları ve örgütleri içerisinde bir yetkinlik çerçevesinde kültürlü ve bilinçli olarak hayata geçirilmesi günümüz şartları için hayati birer önem arz etmektedir. İşte bu eğitim kurumlarının bilinçli, Stratejik ve yetkin düşünce düzeyinde hareket etmesiyle beraber, eğitim kurumlarının kendi iç ve dış çevrelerini, ilerleyen zamanlarda karşılaşılabilecek problemlerin ne tür çeşitleri olabileceği, çevresel faktörler de olanaklardan faydalanabilmesi ve yüzleşebilecek sorunların Tamamen önceden seçilmesi sağlanabilecektir. Diğer taraftan, günümüz teknolojisi ve gerçekleşen değişimler ve

gelişmeler bizlere şunu anlatmaktadır ki; tüm eğitim kurum ve kuruluşlarının gerekli duyulan ihtiyaçlarına kendilerinin hızlı bir şekilde yanıt verebilmesi amacıyla, ilk olarak kendi bünyesindeki personelin ve yöneticilerin stratejik bir bilinçle sahip olması gerektiği değerlendirilmiştir. Bununla beraber yönetim kademesinde bulunan kurum amirlerinin stratejik bilinç ve stratejik kültür yönetimi düşüncesinin ortaya konularak hayata geçirilmesi iradesini sağlamalıdır (Çetin, 2013: 89). Planlı okul gelişim modeli çalışma ile alakalı okullardaki Stratejik Planlama süreçlerine yönelik unsurların sunulduğu tanımlar şekil 5'te görülmektedir (MEB, 2010).



Şekil 5. Okullarda Stratejik Planlama ve Süreci (MEB, 2010)

Günümüz şartlarında teknolojilerin gelişmesi, ekonomideki hızlı gelişmeler, rekabetlerin hızlanarak artmaya başlaması ve bununla beraber çevre koşullarına yönelik hızlı değişimler okulların içerisinde bulunduğu stratejik planlamalarla alakalı konulara geçmişe yönelik ciddi derecede önem verilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Fakat mevzuat gereğince ve alınan kanunlar hükmü ince, bütün eğitim

kurumlarında zorunlu olacak şekilde sürdürülebilir planlamaya konulan ve yürütülmeye çalışan stratejik planlama projelerinin amaca uygun olarak hayata geçirildiğini ve detaylandırılmış olan Stratejik plan ve projelerinin tam manasıyla uygulanabilir şekilde hazırlandığının söylemesi güçtür. Bu Konularla alakalı birçok araştırma yapılmıştır (Çalık, 2003; demir kaya, 2007; ışık ve Aypay, 2004; Memduhoğlu ve diğerleri, 2008; Özdem ve Çakır, 2009; yelken, Kılıç ve üredi, 2010). Görülmüştür ki; Eğitim kurumlarının hâlihazırdaki durumlarını stratejik planlamaların yeterli ve uygun olmadığı, stratejik planlamalar sorumluluğunda gerçekleştirilmeye çalışılan projelerin sadece taslak plan şeklinde kaldı ve bununla beraber stratejik planlama uygulamalarının hedeflerine tam olarak erişemeyeceği ve amaçlarına Varamadığı sonucu değerlendirilmiştir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012: 238).

Millî Eğitim Bakanlığı ile diğer bakanlıkların stratejik planlamalarla alakalı uyumlu çalışmasında, stratejik planların paralel olacak şekilde uyum değerlendirmelerine bakıldığında; (%38) oranı ile Adalet Bakanlığının en yüksek üst düzeyde uyum halinde olduğu gözlemlenmiştir. Diğer taraftan Çevre ve şehircilik, maliye, orman ve Su işleri, çevre ve şehircilik ve Avrupa birliği bakanlıklarının planlanan tak stratejik planlarla MEB'e ait Stratejik planları ile uyumu incelendiğinde hiç bir paralellik evresine yaklaşılmadığı görülmüştür (S: 97). İşte bu değerler göstermektedir ki Türkiye Cumhuriyeti'ndeki Bakanlıkların 5018 sayılı kanuna yönelik olarak hazırlanan stratejik planlarının Uygun olacak şekilde hiçbir işbirliği ve eşgüdümün gözetilmediği değerlendirilmektedir. Bakanlıklara ait sorumlu olan birimlerin stratejik planları hazırlama aşamalarında MEB ile eşgüdüm içerisinde planlarını iş birliği yaparak veya MEB'in de diğer farklı bakanlıklarla uyum halinde uygulamalara ya da projeleri ortak Bir çerçeve çizerek eşgüdüm sağlamaya çalışmaları beklenmektedir (Toprakçı ve diğerleri: 2014).

Bölüm 3

Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, araştırmaya ait verilerinin bulunması ve bu verilerin analiz edilip ve yorumlanmasına ait sürece ilişkin bilgiler vardır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada Nitel yöntem belirlenmiş olup, nitel araştırmada amaç, araştırılan konu ile ilgili okuyucuya, olağan ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Bunun için toplanan verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olması önemlidir. Bu durumda araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin önemli bir gösterge ortaya çıkmış olur (Yıldırım ve Şimşek, 1999). “Nitel araştırma”, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi şeklindeki nitel bilgi toplama araçlarının kullanıldığı bir olguyu temsil eder. Ayrıca, algıların ve olayların doğal bir ortamda, doğal ve gerçekçi bir biçimde ortaya çıkartılmasına yönelik sürecin izlendiği çalışmalardır şeklinde tanımlanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Bu araştırma bir durum çalışması modelindedir. Durum çalışması modeli, esasen geçmişte ya da halen hali hazırda var olan bir şeyi var olduğu haliyle betimlemeyi esas alan bir araştırma ve durumu olduğu gibi ortaya çıkarma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan durum, bireyler veya nesnelere, içinde buldukları kendi koşullarını, var oldukları pozisyonlar içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2003: 77).

Araştırma kapsamında, MEB Stratejik Planlarının Raporları Hedefleri Açısından İncelenmiş ve Uygulamaya Dönük Yansımaların Değerlendirilmesi, incelenirken bu eserlerin içeriğinde bulunan uygulama örnekleri ve uygulamaya yönelik mesajlar, nitel araştırma yöntemlerinden olan belgesel durum çalışması yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. “Durum çalışması, belli bir amaca dönük olarak, kaynakları bulma, okuma, not alma ve değerlendirme işlemlerini kapsar.” (Karasar, 2012, s. 183).

Çalışmada model olarak durum çalışması araştırması kullanılarak, belgelerin, raporların ve dokümanların incelenip değerlendirileceği bulgular ile

sentezlenmiştir. Durum çalışması araştırması, araştırmacının gerçek yaşam, güncel sınırlı bir sistem veya belli bir dönem içerisinde yer alan sınırlandırılmış sistemler hakkında çoklu bilgi kaynakları vasıtasıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşımdır (Karasar, 2008). Durum çalışması mevcut alanyazının iyi bir şekilde taranmasını gerektirir. Çünkü konuyla ilgili ön bilgiler bilinmeden, içerik anlaşılmadan hangi verilerin en iyisi olduğu ve en çok anlam ifade ettiğini anlamak güçtür. Çünkü her birinin güçlü ve zayıf yönleri vardır (Gillham, 2000).

Stratejilerin formüle edilme biçimleriyle ilgili olarak birçok analiz teknikleri geliştirilmiştir. Bu analiz tekniklerinden günümüzde en yaygın olarak kullanılan SWOT analizidir. Bu analiz, hem kamu hem de özel sektörde kullanılacak esneklikte genel bir çerçeve sunmaktadır. Çalışma yapılırken Türkçe'de FÜTZ Analizi ya da GZFT Analizi olarak da geçen, ancak en çok SWOT tabiri tercih edilen analizden yararlanılarak, her bir boyutuna ilişkin güçlü, zayıf, fırsatlar ve tehditler türleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Ayrıca, bu analiz, stratejiyi "planlama faaliyeti" bakış açısıyla değerlendiren kamu sektörü daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Barca, 2005). Bu nedenle kullanılan analiz, kurumsal başarıyı sağlayacak ve başarısızlıklara engel olacak yaklaşımlar sunarak, yönetime etkili strateji oluşturma konusunda yarar sağlamaktadır. Bu anlamdaki analiz bir "mevcut durum" analizidir (Devrim, 2006: 3).

GZFT iki alt evreyi kapsamaktadır. İşte bunlar, iç çevre ile dış çevre analizleridir. Bu çevre analleri, strateji planlama ekibine planlama dönemi sürecince çok değerli veriler sunar. İdeal vizyon ve hedefleri oluştururken kullanılan analiz (Strength-Güçlülük, Weakness-Zayıflık, Opportunity-Fırsatlar ve Threats-tehditler) kurumun ya da örgütün izleyeceği stratejilerin ve taktiklerin ilerleyen dönemlerde faydalı olup olmayacağını ölçen bir barometre yerini alır (Bilgin, 2009: 29).

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Nitel yöntem olarak Durum çalışması benimsendiğinden dolayı, evren ve örneklem alma yoluna gidilmemiş olup bir durum çalışması olarak desenlenmiştir.

Veri Toplama Süreci

Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Raporu ve analizleri değerlendirildiğinden, araştırma için gerekli kaynaklar elde edilmiş, bu alanyazında yapılan ulusal ve uluslararası akademik personelin çalışmaları göz önünde bulundurulmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmanın gerek gördüğü kısımlarda bu konularda basılmış olan kitap ve dergilerden faydalanılmaya çalışılmıştır. Geniş kapsamda MEB yıllık faaliyet raporları, MEB yıllık performans raporları ve MEB yıllık istatistiklerinden faydalanılmaya çalışılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Durum çalışması araştırması, araştırmacının gerçek yaşam, güncel sınırlı bir sistem veya belli bir dönem içerisinde yer alan sınırlandırılmış sistemler hakkında çoklu bilgi kaynakları vasıtasıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı nitel bir yaklaşım olmasından dolayı, toplanan bilgiler çoğunlukla raporlara, verilere ve analizlere dayanmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planları, alanyazın taraması, üst politika belgeleri, geniş katılımlı çalıştaylar, durum analizi raporu, iç ve dış paydaşların görüşleri ile merkez ve taşra birimlerinin katkıları doğrultusunda hazırlanmıştır (MEB, 2014). Ayrıca planlar; yüksek ve istikrarlı bilgi toplumu, uluslararası rekabet gücü, insani gelişmişlik ve eğitim kaynakların sürdürülebilir durumu gibi unsurları kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Raporda, ülkemizin eğitim ve eğitim göstergeleri bütüncül ve çok boyutlu bir bakış açısıyla planlanmış, insan odaklı anlayış çerçevesinde katılımcı bir yaklaşım benimsenmiştir. Fakat raporlarda yer alan Özel Öğretim Kurumları, Özel Eğitim ve Rehberlikler bu değerlendirmenin dışında bırakılmıştır. Özel öğretim kurumları, maliyeti, gelir ve gideri gerçek veya tüzel kişilerce karşılanan kurumlardır. Her kademe ve türdeki özel okullar, özel dershaneler, özel mesleki ve teknik kurslar, özel motorlu taşıt sürücü kursları ile özel öğrenci etüt eğitim merkezleri özel öğretim kurumları kapsamına girmektedir.

MEB Stratejik Raporları ve analizleri değerlendirilerek, bu konuda alanda çalışma yapan akademik personelin çalışmaları göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmanın gerek gördüğü kısımlarda bu konularda basılmış olan kitap ve dergilerden faydalanılmaya çalışılmıştır. Ayrıca Geniş kapsamda MEB yıllık faaliyet

raporları, MEB yıllık performans raporları ve MEB yıllık istatistiklerinden faydalanılmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analiz edilmesi, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı raporları ışığında eğitim hedefleri performans değerlerinden yola çıkılarak yapılmıştır. Hedefler performans verileri üzerinden kıyaslama yapılarak hedeflerin tutarlılığı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilere göre bulguların SWOT analizi şeklinde sınıflandırılma yapılarak, sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi ve sınıflandırılmasında Microsoft Excel ve Visual Basic programlarından faydalanılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın içeriğinde Eğitimin performans göstergeleri dengesi uygun bir şekilde oluşturularak sınıflandırma yapılmaya gidilmiştir. SWOT analizi sayesinde her bir boyutuna ilişkin güçlü, zayıf, fırsatlar ve tehditler türleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Stratejik Planlara yönelik olarak yapılan araştırma, amaçları ve alt problemleri doğrultusunda analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bu doğrultuda, MEB'in Stratejik planlarının performans yönünden incelemesi yapıldığında, amaçlanan hedeflere yeterli düzeyde erişilebildiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım; "Stratejik Hedef 1.1: Okul öncesi eğitimde 2010 yılı ortalaması %33 olan net okullaşma oranını dezavantajlı çocukları gözeterek plan dönemi sonuna kadar (2014 yılı) %70'in üstüne çıkarmak." ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi yıllara göre Tablo 3'de incelendiğinde ise;

Tablo 3

Okul Öncesi Net Okullaşma Oranı Performans Göstergeleri

No	Performans Göstergeleri	Kapsam (Boyut)	Yıllar		
			2012	2013	2014
3.1.	Net okullaşma oranı (%)	Okul öncesi (4-5 Yaş)	37,36	44,04	37,46

Okul öncesi eğitimde 2010 yılı ortalaması %33 olan net okullaşma oranını dezavantajlı çocukları gözeterek plan dönemi sonuna kadar (2014 yılı) %70'in üstüne çıkarma planı incelendiğinde, en düşük olan değer %37,36 olduğu belirlenmiştir. Geçen yılların ortalaması olarak ise %39,62 gibi bir değer dikkat çekmektedir. Sonuç olarak hedefin karşılanma düzeyi olumsuz şekildedir sonucuna varılmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım; 9. Kalkınma Planı ve Hükümet Programında, 48-72 aylık çağ nüfusunun okullaşması hedefine ulaşabilmek için 2014 yılı sonuna kadar resmî anaokulu sayısını 2.402'ye (anaokullarında derslik sayısı 12.010'a) resmî ana sınıflarındaki sınıf sayısı 33.397 olmak üzere 45.407 dersliğe çıkarılacaktır. Hedefin karşılanma düzeyi yıllara göre Tablo 4'de incelendiğinde ise,

Tablo 4

Anaokulu/Anasınıfı Derslik ve Okul Sayıları

No	Performans Göstergeleri	Kapsam (Boyut)	Yıllar		
			2012	2013	2014
4.1.	Anaokulu sayısı	Resmi	1669	1884	2087
4.2.	Anaokulları derslik sayısı	Resmi	7049	8146	8362
4.3.	Ana sınıfları sınıf sayısı	Resmi	30624	29194	28580

2014 yılı sonuna kadar resmî anaokulu sayısını 2.402'ye (anaokullarında derslik sayısı 12.010'a) resmî ana sınıflarındaki sınıf sayısı 33.397 olmak üzere 45.407 dersliğe çıkarılması planı incelendiğinde, MEB Faaliyet raporları ışığında 2402 hedefine ulaşılamadığı saptanmıştır. Bunun yanında, 12.010 derslik sayısı da elde edilememiştir. Daha farklı olarak, 33.397 olarak hedeflenen anasınıfları sınıf sayısı yıllara göre artan ve azalan değerler göstermiş olup 29466 ortalama ile makul bir karşılanma düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde ana sınıf sayılarının neden azaldığı hususu incelendiğinde, 4+4+4 blok eğitim sistemine geçilmesi, ilköğretime başlayacak çocukların yaşında da değişiklik oluşturduğundan anasınıfındaki sınıf sayısı kaybının ilköğretime eklendiği değerlendirilmiştir. Kararda 66 ayını tamamlayan tüm çocukların okul kayıt işlemlerinin e-okul sistemi üzerinden merkezi olarak yapılmasını, 60-66 ay arasındaki çocukların ise velisinin yazılı isteği ile gelişim yönünden hazır olduğu anlaşılanların ilkokula devamlarının sağlanmasını kararlaştırdığı yasa ile zorunlu hale gelmiştir.

Stratejik Planda yer alan tanım: "İlköğretimde %98,20 olan net okullaşma oranını plan dönemi sonuna kadar %100'e çıkarmak" ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi yıllara sari olarak Tablo 5'de incelendiğinde ise;

Tablo 5

İlköğretimde Net Okullaşma Oranı Performans Göstergeleri

No	Performans Göstergeleri	Kapsam (Boyut)	Yıllar		
			2012	2013	2014
5.1.	Net okullaşma oranı (%)	İlköğretim	98,67	98,86	99,57

2014 yılı sonuna kadar İlköğretimde %98,20 olan net okullaşma oranını plan dönemi sonuna kadar %100'e çıkarma planı incelendiğinde, MEB Faaliyet ve Performans raporlarına göre "1.475.000.000" Türk Lirası bütçe ayırarak, planlanan hedefe çok yakın bir değere yaklaşarak makul seviyede ulaşılmış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Net Okullaşma Oranı: İlgili öğrenim türündeki teorik yaş grubunda bulunan öğrencilerin, ait olduğu öğrenim türündeki teorik yaş grubunda bulunan toplam nüfusa bölünmesi ile elde edilir (Bakanlığı M.E. (2014)).

A: Teorik yaş grubundaki öğrenci sayısı

B: Teorik yaş grubundaki toplam nüfus

$$\text{Net okullaşma oranı} = A \div B \times 100$$

Stratejik Planda yer alan tanım: "İlköğretimdeki okul terklerini 2014 yılı sonuna kadar ortadan kaldırmak" ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi yıllara göre Tablo 6'da incelendiğinde ise;

Tablo 6

İlköğretimde Okul Terkleri Performans Göstergeleri

No	Performans Göstergeleri	Kapsam (Boyut)	Yıllar		
			2012	2013	2014
6.1.	Sürekli devamsız öğrenci sayısı	Öğrenci	90.000	383.000	200.000

2014 yılı sonuna kadar İlköğretimdeki okul terklerini 2014 yılı sonuna kadar ortadan kaldırma planı incelendiğinde, MEB Faaliyet ve Performans raporlarına göre hedefin karşılanma düzeyinde 41 gün (en yüksek olabilecek devamsızlık) ve üzeri devamsızlığı olan öğrencilerin sayısının artış ve azalış gösterdiği ancak hedefe ulaşamadığı sonucuna varılmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım: “Türkiye genelinde bölgesel farklılıklar dikkate alınarak ilköğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısını plan dönemi sonuna kadar 30’a düşürmek” ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi yıllara göre Tablo 7’de incelendiğinde ise;

Tablo 7

İlköğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısı

No	Performans Göstergeleri	Kapsam (Boyut)	Yıllar		
			2012	2013	2014
7.1.	Derslik başına düşen öğrenci sayısı	Öğrenci	30	30	29

2014 yılı sonuna kadar Türkiye genelinde bölgesel farklılıklar dikkate alınarak ilköğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısını plan dönemi sonuna kadar 30'a düşürme planı incelendiğinde, MEB Faaliyet ve Performans raporlarına göre hedefin karşılanma düzeyine başarılı bir şekilde ulaşılmış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım: "Ortaöğretimde eğitim-öğretim sürecinde ilişiği kesilen-okulu terk eden öğrencilerin diğer öğrencilere oranını 2014 yılı sonuna kadar %5'in altına düşürmek" ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi yıllara göre Tablo 8'de incelendiğinde ise;

Tablo 8

Ortaöğretimde İlişği Kesilen Öğrencilerin Diğerlerine Oranı

No	Performans Göstergeleri	Kapsam (Boyut)	Yıllar		
			2012	2013	2014
8.1.	Ortaöğretimde örgün eğitim dışına çıkan öğrenci oranı	(%)	7,29	7,97	6,17

2014 yılı sonuna kadar Ortaöğretimde eğitim-öğretim sürecinde ilişği kesilen ve okulu terk eden öğrencilerin diğer öğrencilere oranını 2014 yılı sonuna kadar %5'in altına düşürme planı incelendiğinde, MEB Faaliyet ve Performans raporlarına göre hedefin oranlarının artış ve azalış gösterdiği ancak %5 olan hedefe tam olarak ulaşamadığı sonucuna varılmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım: "Ortaöğretimde öğrencilerimizin okul başarılarını arttırmak üzere sınıf geçme oranlarını plan dönemi sonuna kadar %96'ya çıkarmak." ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi yıllara göre Tablo 9'da incelendiğinde ise;

Tablo 9

Ortaöğretimde sınıf geçme oranları

No	Performans Göstergeleri	Kapsam (Boyut)	Yıllar		
			2012	2013	2014
9.1.	Ortaöğretimde sınıf geçme oranları.	(%)	90	93	96

2014 yılı sonuna kadar Ortaöğretimde öğrencilerimizin okul başarılarını arttırmak üzere sınıf geçme oranlarını plan dönemi sonuna kadar %96'ya çıkarma planı incelendiğinde, MEB Faaliyet ve Performans raporlarına göre hedefin karşılanma düzeyine başarılı bir şekilde ulaşılmış olduğu değerlendirilmiştir. “Eğitimde Cinsiyet Eşitliğinin Desteklenmesi Projesi” kapsamında 923.868,00 TL bütçe ayrılması, bu hedefe ulaşılma çalışmalarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Brüt okullaşma Oranı: İlgili öğrenim türündeki tüm öğrencilerin, ait olduğu öğrenim türündeki teorik yaş grubunda bulunan toplam nüfusa bölünmesi ile elde edilir (Bakanlığı M.E. (2014).

A: Toplam Öğrenci Sayısı

B: Teorik yaş grubundaki toplam nüfus

Brüt okullaşma oranı = $A \div B \times 100$

Stratejik Planda yer alan tanım: “2014 yılı sonuna kadar ortaöğretim okullaşma oranlarındaki bölgesel farklılıkları gidererek, brüt okullaşma oranını %90'ın üzerine çıkarmak.” ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi yıllara göre Tablo 10'da incelendiğinde ise;

Tablo 10

Ortaöğretimde brüt okullaşma oranları

No	Performans Göstergeleri	Kapsam (Boyut)	Yıllar		
			2012	2013	2014
10.1.	Ortaöğretimde brüt okullaşma oranları.	(%)	92,56	96,77	103,2

2014 yılı sonuna kadar ortaöğretim okullaşma oranlarındaki bölgesel farklılıkları gidererek, brüt okullaşma oranını %90'ın üzerine çıkarma planı incelendiğinde, MEB Faaliyet ve Performans raporlarına göre hedefin karşılanma düzeyine başarılı bir şekilde ulaşılmış olduğu sonucuna varılmıştır.

Brüt Okullaşma Oranı: İlgili öğrenim türündeki tüm öğrencilerin, ait olduğu öğrenim türündeki teorik yaş grubunda bulunan toplam nüfusa bölünmesi ile elde edilir (Bakanlığı M.E. (2014)).

11.1. Stratejik Planda yer alan tanım: “Ortaöğretimde kızların eğitime erişimini daha da arttırmak için kız-erkek brüt okullaşma oranları arasındaki %8,91 olan farkı 2014 yılı sonuna kadar %2'nin altına düşürmek.” ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi değerlerine bakılıp incelendiğinde ise; %8,91 olan değer 2014 yılına bakıldığında %3,94'e gerilemiştir. Hedefin karşılanma düzeyine çok yakın bir değere yaklaştığı ancak %2'nin altına düşürme hedefine tam olarak ulaşamadığı sonucuna varılmıştır.

12.1. Stratejik planda yer alan tanım: “Eğitimde kademeler arası geçişteki kayıpları en aza indirmek için ilköğretimden ortaöğretime geçişte %85 olan ülke oranını 2014 yılı sonuna kadar %95'in üzerine çıkarmak.” ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi değerlerine bakılıp incelendiğinde ise; 2010 yılında %85 olan oran 2014 yılında 1.205.507 öğrencinin ilköğretimden mezun olup 1.136.000 kişinin ortaöğretime kayıt yaptırmasıyla %94,23'e yükselmiştir. Hedefin planlanan orana çok yakın bir değere yaklaşarak makul seviyede ulaşılmış olduğu sonucuna varılmıştır.

13.1. Stratejik Planda yer alan tanım: “Ortaöğretim çağındaki bireylerin eğitime erişimini arttırmak için pansiyon ve burs hizmetlerinden yararlananların sayısını plan dönemi sonuna kadar %25 arttırmak.” ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma

düzeyi değerlerine bakılıp incelendiğinde ise; 2010 yılında burs alan öğrenci sayısı 234.188 kişidir. 2014 yılına gelindiğinde bu sayı 246.933 olmuştur. 2010 yılında pansiyondan yararlanan toplam öğrenci sayısı 117.403 iken 2014 yılında bu sayı 131.252 olabilmıştır. Burs hizmetinde artış %5,44 iken pansiyondan yararlananlarda artış sadece %11,79 olabilmıştır. Hedefin oranlarının artış gösterdiği ancak %25 olan değere yaklaşık olarak ulaşabildiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 11

Eğitimin Güçlü Yönler ve Zayıf Yönler Dengesi

%0	%67	%100
Güçlü Yönler (+)		Zayıf Yönler (-)
İlköğretimde Okullaşma oranları	Okul öncesi Okullaşma Oranları	
Derslik başına düşen öğrenci sayıları	Okul terkleri	
Sınıf geçme oranları	İlişik kesilme oranları	
Ortaöğretimde brüt okullaşma oranları	Burs ve pansiyon imkânı	
Kademeler arası geçişteki oran		
Brüt okullaşma oranları		

Tablo 11’de ise incelemesi yapılan performansların güçlü ve zayıf yönlerinin dağılımı kısa başlıklar halinde sunulmaya çalışılmıştır.

12 yıllık zorunlu eğitime geçiş gibi çok önemli düzenlemeler, yapısal düzenlemelerin yanında Bakanlıkça okul tür ve çeşitliliğinin azaltılması süreci de I. Stratejik Plan döneminde hayata geçirilmiştir. Bu durum stratejik planda yer alan önemli sayıda stratejinin uygulanmasını etkilemiş dolayısıyla bazı göstergelerin hedeflenenden daha düşük oranda gerçekleşmesine ya da görev devrinden kaynaklı gösterge verisine ulaşılamamasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım: “Bütün bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimlerine yönelik faaliyetlere katılım oranını ve öğrencilerin akademik başarı düzeylerini artırmak.” ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi değerlerine bakılıp incelendiğinde ise; 2019 yılı içerisinde %80 olması hedeflenen faaliyete katılım oranı sadece lisede %69 oranında sonuçlanarak hedefin altında kalmıştır. Diğer yandan Öğrenci başına okunan kitap sayısı ilkokul, ortaokul ve lisede 50, 20, 15 olacak şekilde hedeflenirken; 24, 9 ve 6 miktarında sonuçlanarak performans altında seyir gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım: “Eğitimde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak bireylerin yabancı dil yeterliliğini ve uluslararası öğrenci-öğretmen hareketliliğini artırmak.” ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi değerlerine bakılıp

incelendiğinde ise; Yabancı dil dersi yılsonu puan ortalaması %80 hedeflenirken ortaokul da %69, ortaöğretimde ise %64 oranında kaldığı görülmüştür. Diğer yandan Uluslararası hareketlilik programlarına ve projelerine katılan öğrenci sayısı 20.000 hedeflenirken bu sayıyı aşarak 2019 yılında 25.000'e ulaştığı sonucuna varılmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım: "Bakanlık hizmetlerinin etkin sunumunu sağlamak üzere insan kaynaklarının yapısını ve niteliğini geliştirmek." ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi değerlerine bakılıp incelendiğinde ise; Lisansüstü eğitimi tamamlayan personel oranı %10 olarak planlanıp, hedefi tam olarak karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım: "Plan dönemi sonuna kadar, belirlenen kurum standartlarına uygun eğitim ortamlarını tesis etmek, etkin ve verimli bir mali yönetim yapısı oluşturmak." ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi değerlerine bakılıp incelendiğinde ise; Derslik başına düşen öğrenci sayısı 30'dan 24'e düşerek ciddi bir ilerleme kaydedilmiştir. Ortaöğretimde ise derslik başına düşen öğrenci sayısı 27'den 21'e düşmüştür. Hedefin değeri karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım: Plan dönemi sonuna kadar etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle desteklenen, bürokrasinin azaltıldığı, çoğulcu, katılımcı, şeffaf, hesap verebilir bir yönetim ve organizasyon yapısını oluşturmak." ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi değerlerine bakılıp incelendiğinde ise; Bakanlık bilgi edinme sistemlerinden yararlanıcıların memnuniyet oranı %95 olarak amaçlanırken, 2019 yılına gelindiğinde %90 şeklinde hedefe yaklaşık bir oran karşılamıştır ve hedefin yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik Planda yer alan tanım: Plan dönemi sonuna kadar etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle desteklenen, bürokrasinin azaltıldığı, çoğulcu, katılımcı, şeffaf, hesap verebilir bir yönetim ve organizasyon yapısını oluşturmak." ifadesini taşımaktadır. Hedefin karşılanma düzeyi değerlerine bakılıp incelendiğinde ise; Bakanlık bilgi edinme sistemlerinden yararlanıcıların memnuniyet oranı %95 olarak amaçlanırken, 2019 yılına gelindiğinde %90 şeklinde hedefe yaklaşık bir oran karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12

Eğitimin Güçlü Yönleri ve Zayıf Yönleri

%0	%50	%100
Yüksek Yönler (+)		Düşük Yönler (-)
Zorunlu eğitimde okullaşma		Okul öncesi eğitimde okullaşma
Hayat boyu öğrenmeye katılım (çevrimiçi süreklilik)		Eğitim ve öğretimde özel öğretimin payı
Okul türleri ve programlar arası geçişler		Öğrenci başarısı ve öğrenme kazanımları
Fiziki, mali ve teknolojik altyapıda iyileşmeler		Yabancı dil yeterliliği
Öğretim programları ve materyalleri		Beşeri altyapı
Bakanlığın yeniden yapılandırılması		İzleme ve değerlendirme

Tablo 13

Eğitimin Fırsat Yönleri ve Tehdit Yönleri Dengesi

%0	%50	%100
Fırsat Yönleri (+)	Tehdit Yönleri (-)	
Eğitim ve öğretime yönelik talebin gittikçe artması	Büyükşehir merkezlerinde ve kırsal kesimlerdeki ulaşım zorluğu	
Ulaşım ağının gelişmesi	Bazı okul türlerine yönelik olumsuz toplum algısı (Açıköğretime yönelme)	
Eğitim ve öğretime yönelik teşviklerin varlığı	Bireylerde oluşan teknoloji bağımlılığı	
Hayat boyu öğrenmeyi destekleyen yapılandırmalar	Merkezi seçme ve yerleştirme sınavları nedeniyle sadece öğretimin ön plana çıkması	
Kaliteli eğitim ve öğretime ilişkin talebin artması	Gelişen ve değişen teknolojiye uygun donatım maliyetinin yüksek olması	
Öğretmen atamalarının merkezi sınav sonuçlarına göre yapılması	Bölgeler arası ekonomik gelişmişlik farkı	

Buna göre, MEB 2010–2014 yılı Stratejik Planında belirlenen temalar altındaki stratejik amaçlar ve stratejik hedeflere ulaşmak için belirlenen göstergelerden, 4/10’unda en az %90 oranında gerçekleşme sağlanmıştır. Bu sayı tüm göstergelerin %46 sına tekabül etmektedir. 2/10’unda %50-%90 aralığında gerçekleşme sağlanmıştır. Bu durum stratejik olan hedeflere makul düzeyde ulaşıldığı anlamına gelmektedir. Bu sayı tüm göstergelerin %17 sine tekabül etmektedir. 4/10’unda %50’ nin altında gerçekleşme sağlanmıştır. Bu durum hedefe düşük düzeyde ulaşıldığı ya da hiç ulaşılamadığı anlamına gelmektedir. Bu sayı tüm göstergelerin %37 sine karşılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

MEB 2015–2019 Stratejik Planı’nda yer alan hedef, amaç, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesinde; MEB 2010–2014 Stratejik Planı’nın değerlendirilmesi sonucu elde edilen veriler belirleyici unsurlardan biri olmuştur.

2015 yılında yürürlüğe giren MEB 2015-2019 Stratejik Planı; durum analizi, geleceğe yönelim ve maliyetlendirme gibi ana temalardan oluşmaktadır. Bunlardan stratejik amaç, stratejik hedef, performans göstergesi ve stratejilerin yer aldığı geleceğe yönelim bölümü eğitim ve öğretime erişim, eğitim ve öğretimde kalite ve kurumsal kapasite olmak üzere üç tema halinde yapılandırılmıştır. Bunlarla ilgili

göstergeler değerlendirildiğinde aşağıdaki hususlar ön plana çıkmıştır: İlkokul ve ortaokul okullaşma oranlarındaki plan öncesi döneme (2014) göre gerileme vardır, gözlenen bu gerilemenin en önemli sebebinin eğitim kademeleri arasındaki öğrenci geçişkenliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir anlatımla öğrencinin okullaşmış olması ancak beklenen eğitim kademesi dışında okullaşmış olması söz konusu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. 2017-2018 eğitim ve öğretim yılı için ilkokul net okullaşma oranı %91,54 iken aynı yılda ilkokul kademesine karşılık gelen 6-9 yaş net okullaşma oranı %98,35'tir. Öğrenci başarısı ve öğrenme kazanımları ile ilgili göstergelere göre ise öğrencilerimizin temel öğrenme kazanımları, matematik ve fen okuryazarlığı ile okuma becerileri konularının öncelikli olarak iyileştirilmesi gereken alanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim öğrenme kazanımlarının belirlenmesinde standart test olarak kabul edilebilecek ulusal (ABİDE) ve uluslararası (PISA, TIMSS) değerlendirmelerinin sonuçları da bu yargıyı desteklemektedir. Öğrenci başına okunan kitap sayısında 2019 hedeflerinin gerisinde kalmanın nedenleri araştırıldığında performansın göstergelere doğru yansımamasının başlıca neden olduğu görülmektedir. Derslik başına düşen öğrenci sayısı ve ikili eğitim yapan okul oranı göstergelerinde 2015-2018 döneminde önemli iyileşme sonucu elde edilmiştir. Ancak bu tip göstergelerde bölgeler ve iller arası farklılıklar sorun olmaya devam etmektedir. Derslik başına düşen öğrenci sayısı ile ikili eğitim yapmakta olan okul oranları göstergelerinde 2015-2018 döneminde ciddi iyileşmeler sonucu ortaya çıkmıştır. Fakat bu tip göstergelerde, coğrafya bölgeleri ve şehirlerarası farklılıklar önemli birer engel olduğu sonucu göz önüne gelmektedir. Diğer yandan özellikle okul öncesinde olmak üzere okullaşma oranlarının artırılmasına yönelik üst politika belgelerinin desteği ile belirlenen performans göstergesi hedeflerine daha kolay ulaşılabileceği öngörülmektedir.

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik planlarının performans göstergeleri açısından özet olarak değerlendirilmesi kapsamında; devam eden projeler, ulusal ürün geliştirme faaliyetleri, kurum yeterlilikleri için öğrenci destek programlarını yeniden canlandırma, eğitim odaklı ve rehberlik eşliğinde birey destekleri gibi değerlendirmeler özellikle pozitif anlamda ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Tüm dünyada olan gelişmeler ve dengeler Türkiye’yi de etkilemiş, kamu sektöründe yeniden yapılanma kapsamında Stratejik Yönetim anlayışı kabullenilmesi edinilen faydaları göz önüne koymaktadır.

Genel olarak MEB 2010–2019 yıllarına ait Stratejik Planlar değerlendirildiğinde; belirlenen stratejik amaç, stratejik hedefler ve performans göstergelerine çoğunlukla veya makul düzeyde tutarlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın şekillenmesinde Swot Analizi ile yapılan “Çankaya Ve Bismil İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Güç Çözümlemesi” yüksek lisans tezinden de ayrıca faydalanılmaya çalışılmıştır. Stratejik plan dokümanlarının analizi ile elde edilen sonuçlara göre en çok dikkat çeken ve sonuç odaklı performans değeri içeren stratejik amaçlar belirlenmiştir. MEB tarafında Türkiye Cumhuriyeti kuruluşundan itibaren hazırlanan detaylı stratejik plan olması sebebiyle de, bu durum dikkate alındığında yaklaşık elde edinilen bu sonucun başarı düzeyi daha iyi anlaşılabilceği sonucuna varılmıştır.

Sınıf geçme ve okula devam hedeflerin ulaşılması çok güç yükseklikte oranlar taşıdığı değerlendirilmiş ve gözden geçirilmeye ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitimde Kalite geliştirme ve iyileştirme çalışmalarının merkez ve taşra teşkilatında sürdürülüyor olması, sağlıklı ve geliştirilebilir bir veri tabanının olması ile beraber MEB’in yönetim ve denetim sürecinde etkili olmasını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 14’te ise genel olarak SWOT analizi sonucunda ulaşılan bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 14

Eğitimin Güçlü, Zayıf, Fırsatlar ve Tehditler Tablosu

Fırsat Yönleri (+)	Tehdit Yönleri (-)
Eğitim ve öğretime yönelik talebin gittikçe artması	Büyükşehir merkezlerinde ve kırsal kesimlerdeki ulaşım zorluğu
Ulaşım ağının gelişmesi	Bazı okul türlerine yönelik olumsuz toplum algısı (Açıköğretime yönelme)
Eğitim ve öğretime yönelik teşviklerin varlığı	Bireylerde oluşan teknoloji bağımlılığı
Hayat boyu öğrenmeyi destekleyen yapılandırmalar	Merkezi seçme ve yerleştirme sınavları nedeniyle sadece öğretimin ön plana çıkması
Kaliteli eğitim ve öğretime ilişkin talebin artması	Gelişen ve değişen teknolojiye uygun donatım maliyetinin yüksek olması
Öğretmen atamalarının merkezi sınav sonuçlarına göre yapılması	Bölgeler arası ekonomik gelişmişlik farkı
Güçlü Yönleri (+)	Zayıf Yönleri (-)
Zorunlu eğitimde okullaşma	Okul öncesi eğitimde okullaşma
Hayat boyu öğrenmeye katılım (çevrimiçi süreklilik)	Eğitim ve öğretimde özel öğretimin payı
Okul türleri ve programlar arası geçişler	Öğrenci başarısı ve öğrenme kazanımları
Fiziki, mali ve teknolojik altyapıda iyileşmeler	Yabancı dil yeterliliği
Öğretim programları ve materyalleri	Beşeri altyapı
Bakanlığın yeniden yapılandırılması	İzleme ve değerlendirme

Diğer yandan, çağımızda emsalleri ile hizmetleri konusunda çok büyük bir yarış ve rekabet içerisinde olan MEB, misyon bildirimlerinden başlayarak büyük bir hareketle, gelecek zamanlarda en başarılı kurumlar arasına girebileceği sonucuna ulaşmıştır. Örnek gösterilen, kişisel ve toplumsal gelişimleri sağlayabilen, sundukları eğitim ve öğretim ile diğer çağdaş ülkelerdeki eşdeğer kurumlar ile rekabet edecek seviyedeki kurum olacağı sonucuna ulaşmıştır.

Stratejik Planların teknolojik gelişmelere uyum sağladığı, paydaşların taleplerini gidermede nelerin yapıldığı ve ileride de nelerin yapılacağına dair bilgiler vermesi ve paylaşması en büyük yapı taşlarından. Dünyada daha iyi işler için sürdürülebilir bir ekonomik büyüme ve fırsatlara ulaşmaya çalışılmaktadır. Bu

amaca ulaşmak için, ülkeler öncelikle eğitime, özellikle eğitimin bileşenlerinden biri olan ve ülkelerin öğrenme büyümelerinde fark yaratabilecek eğitim lokomotiflerine odaklanmaktadır. Öğretmen gelişiminin öğrencilerin başarısı için büyük bir destekleyici olduğu konusundaki ortak taahhüt, araştırmacıların öğretmen kalitesine odaklanmalarını sağlar. Millî Eğitim sürecinde öğretmenlik kariyer basamaklarının uygulanıyor olması, öğretmenler tarafından da dile getirilen; eğitimin önemi, görev bilinci, verilen eğitimin başarı düzeylerinin yüksekliği ve iletişim odaklı bütünleşik yönetim çatısı altındaki başarı net bir şekilde sağlanabilmektedir. Bununla birlikte, dünya genelinde eğitimin değeri gittikçe artmakla beraber, performans değerlendirmeleri açısından eğitim verimliliği önemi ve Millî Eğitime bağlı kurumların devamlılığının da net bir şekilde desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, Avrupa Birliği üye ülkeleri de belirlenen hedeflere ulaşılması için gerekli adımları atmaya çağırılmaktadır. Bunlar, kişi başına yapılan eğitim harcamalarının yükseltilmesi, okulu erken (lise mezuniyetinden önce) terkin azaltılması, internet bağlantısına sahip kurumlarının herkesin faydalanabileceği öğrenme merkezleri hâline getirilmesi, dijital okuryazarlığın geliştirilmesi, yabancı dil etkinliğinin artırılması, öğrenci ve öğretmenlerin AB sınırlarındaki değişim programlarından daha fazla yararlanması, kazanılmış bilgi ve becerilerin değerlendirilmesi gibi sonuçlardan oluşmaktadır.

Vakıf üniversiteleri ve Devlet üniversiteleri incelendiğinde, en sık tekrar edilen üç farklı kavram Eğitim, Öğretim ve Araştırmadır. Bu üç adet kavram ifadesi Stratejik planlar içerisinde detaylı olarak analiz edilen ve incelenen kategorilerin çoğunda yer almıştır. Gerek yükseköğretim stratejilerinde, gerekse yasal mevzuatlarda olsun, Millî Eğitim Bakanlığının en temel görevi eğitim, öğretim ve tüm araştırma faaliyetlerini bu yüzyılın ihtiyaç duyduğu gerekleri hazır bir şekilde yürüterek nitelikli ve kaliteli yurttaşlar yetiştirebilmek, bu kapsamda da ülkenin istihdamına kılavuzluk sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Verilen eğitimin performans göstergelerinde zayıf yönler içerebildiği fakat öğrenciler üzerindeki olumlu etkisinin yanında, hedeflenen değerlere ulaşma açısından pozitif kazanımlar elde edildiği sonucuna varılmıştır.

An itibari ile yaşamakta olduğumuz yüzyılda gelişmiş silah sistemlerine karşı koyabilecek en önemli ve en etkin silah, yeterince eğitilmiş ve inanmış insan gücü ile mümkün olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Günümüz dünyasının eğitim

teknolojilerinin ve olanaklarının süratli bir değişim içinde olduğunu, Bilgi ve Elektronik Çağı'nın kuvvetlerini yönetecek bireylerin özelliklerinin farklı olacağını, yönetim biçiminin değişeceğini dolayısıyla da en önemli kuvvet çarpanının eğitim sayesinde olacağı da sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeptir ki, teknoloji ve teknolojiye erişim süreci içerisinde ne gerekiyorsa o yolu öğrenmek ve öğretmek her eğitici ve yöneticinin asıl görevleri arasında yer alması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığının kişisel ve toplumsal gelişimleri sağlayabilen, sundukları eğitim ve öğretim ile diğer çağdaş ülkelerdeki eşdeğer kurumlar ile rekabet edecek seviyedeki kurum olacağı kanaatine varılmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik planın, özellikle performans göstergeleri yönünden değerlendirilmesinin faydalı sonuçlar ürettiği sonucuna ulaşılmıştır. Teknoloji alanında önemli değerlerin eğitim sayesinde aşılabildeği ve teknik gelişmelerin eğitime erişimiyle sağlanabildeği göz önünde alındığında, verilen eğitimin performans göstergelerinde zayıf yönler içerebildeği fakat öğrenciler üzerindeki olumlu etkisinin yanında, hedeflenen değerlere ulaşma açısından pozitif kazanımlar elde edildiği sonucuna ulaşılabildiği değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, Nitel desende tasarlanan araştırma olup, kesitsel türden bir durum araştırmasıdır. Bu nedenle ilerideki araştırmalarda boylamsal araştırmaların yapılması zamana bağlı değişimleri de ortaya çıkarabilecektir.

İlerideki araştırmaların başka iller ve ilçelerde daha farklı bir değerlendirme ile gerçekleştirilmesi, ilçe, il ve büyük bölgeler arasında karşılaştırma olanağı sağlaması açısından faydalı olabilecektir.

Başöğretmen Mustafa Kemal Atatürk'ün de Nutuk adlı eserinde ifade ettiği gibi "Özgürlük ve bağımsızlık benim karakterimdir. Eğitimdir ki, bir milleti ya özgür, bağımsız, şanlı, yüksek bir topluluk halinde yaşatır; ya da esaret ve sefaletle götürür".

Kaynaklar

- Aksu, Mualla, (2002), *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi* (3.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Atatürk, M. K. ve Yavuz, Y. (1981). *Nutuk*. Ankara: Akis Kitap.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 7-38.
- Bayraktar, Berat Bir, Yıldız, Asiye Kakırman. (2007), 'Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği,' *Bilgi Dünyası*, 8 (2): 280-296.
- Bayülken, N. (1999). *Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu İle İlgili Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, 42, 11.
- Birel, F.K. (2008). *Çankaya Ve Bismil İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Güç Çözümlemesi (Swot Analizi)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- CAN, H. vd. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara, Siyasal Kitabevi
- Çakır, Atilla, (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi*, Maliye Bakanlığı Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu* (İkinci Sürüm), Erişim Tarihi: 04.12.2018. http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*. Resmi Gazete (Sayı: 26719). Erişim Tarihi: 04.12.2018. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/05/20060526-11.htm>
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2012, 30 Mart). Resmi Gazete (Sayı: 28261). Erişim Tarihi: 04.12.2018. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/04/20120411-8.htm>

- Devrim, Burcu (2006). *Strateji Formülasyonu: Swot Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diñer, Ö. (2004, 2008). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (3. ve 8. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Elma, R. (2010). *Kamu yönetiminde kurumsal dönüşüm ve stratejik liderlik* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Eren, Erol, (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul. : Beta Basım Yayıncılık
- Eren, Erol. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayım.
- Ertürk, Mümin, (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Goldhaber, D. (2008). Teachers matter, but effective teacher quality policies are elusive. *Handbook of Research in Education Finance and Policy*, 1, 146-165.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*, Bloomsbury Publishing.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları
- Karasar. N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kırım, Arman, (2005). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (7. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Looney, J. (2011). Developing High-Quality Teachers: teacher evaluation for improvement. *European Journal of Education*, 46(4), 440-455.
- Memduhoğlu, H. B. ve Uçar, İ. H. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 12, Sayı 23, S: 234-256

- Millî Eğitim Bakanlığı (2014). *Millî eğitim istatistikleri örgün eğitim 2013-2014*. Ankara: Millî Eğitim Basım Evi.
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2021). Erişim Tarihi: 11.7.2021. https://www.meb.gov.tr/stratejik_plan/
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2018). Erişim Tarihi: 17.12.2018. <https://sgb.meb.gov.tr/www/dokumanlar/icerik/30>.
- Mirze, K. ve Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Pilot Kurumlar İçin Taslak (2004), T.C. Maliye Bakanlığı, *Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü*, 4. Bölüm, S: 7
- Renkal, S. (2012). *Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarındaki misyon, vizyon ve stratejik amaçların içerik analizi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Rıza, E. (1996). *Sosyal psikolojiye giriş*, İzmir: Anadolu Matbaacılık Yayını.
- Sabuncuoğlu, A. ve Gök, O. (2008). Büyük işletmelerin web sitelerinde yer alan misyon ve vizyon ifadelerinin pazar odaklılık açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(1), 125-126
- Sarıbaş, S. ve Babadağ, G. (2015). Temel eğitimin temel sorunları. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3(1), 18-34.
- Sucu, M. E. (2010). *KOBİ'lerde stratejik yönetim ve bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Topsakal, C. (2003). *Avrupa Birliği Eğitim Politikaları ve Bu Politikalara Türk Eğitim Sisteminin Uyumu* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2018). Erişim Tarihi: 04.12.2018. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c3e3d3ba84e64.99062101.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Yıldırım. A. ve Şimşek, H. (1999, 2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*.
Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yüksel, F. (2002). Sürekli değişen kentsel faktörler karşısında yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1), 31-41.

EK-A: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : 35853172-600
Konu : Seyit ÖZDEMİR (Etik Komisyonu İzni)

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14.04.2020 tarihli ve 51944218-600/00001076676 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Seyit ÖZDEMİR'in Prof. Dr. Sait AKBAŞLI danışmanlığında yürüttüğü "Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlarının Hedefleri Açısından İncelenmesi ve Uygulamaya Dönük Yansımalarının Değerlendirilmesi" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 21 Nisan 2020 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-izmalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

EK-B: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

21/01/2022

(İmza)
Seyit ÖZDEMİR

EK-C: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu

31/01/2022

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlarının Hedefleri Açısından İncelenmesi Ve Uygulamaya Dönük Yansımalarının Değerlendirilmesi

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
19/01/2022	113	428280	21/01/2022	%16	1740008511

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Seyit ÖZDEMİR
Öğrenci No.: N15228951
Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Programı: Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
Statüsü: Y.Lisans Doktora Bütünleşik Dr.

İmza

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
(Unvan, Ad Soyadı, İmza)

EK-Ç: Thesis/Dissertation Originality Report

31/01/2022

HACETTEPE UNIVERSITY
Graduate School of Educational Sciences
To The Department of Educational Sciences

Thesis Title: The Examining The Strategic Plans Of The Ministry Of National Education In Terms Of Their Objectives And Evaluating Their Reflections On Implementation

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
19/01/2022	113	428280	21/01/2022	%16	1740008511

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Seyit ÖZDEMİR

Student No.: N15228951

Department: Educational Sciences

Program: Educational Administration, Supervision, Planning, and Economics

Status: Masters Ph.D. Integrated Ph.D.

Signature

ADVISOR APPROVAL

APPROVED
(Title, Name Lastname, Signature)

EK-D: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

21/01/2022

(imza)

Seyit ÖZDEMİR

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3 şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.