

T.C.
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı



MEB STRATEJİK PLANI'NIN PLANLANMASI

Hazırlayan
Nezir ÜNSAL

Ankara 2006

STRATEJİK PLANLANMA HAZIRLIK SÜRECİ

STRATEJİ KAVRAMI

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

STRATEJİK YÖNETİM

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

STRATEJİK PLANLAMA

Planlama günlük yaşantımızın her anına girmiştir. Gündelik ev işlerinin yürütülmesinden yaz tatilinin planlamasına kadar çok değişik alanlarda planlama faaliyeti ile karşılaşırız. Bir birey için bile önemli olan planlama, elbette ki çok daha karmaşık bir ortamda rekabet ederek varlığını sürdürmek isteyen, bir kuruluş için yaşamsal bir faaliyettir. Bir organizasyon bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Bu amaç şirketler için kar elde etmek, kamu ve yerel yönetimler için ise kamu hizmeti sağlamaktır. Amaçlar, kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilir. Kaynaklara sahip olma ve bunları kullanma yöntemleri bir organizasyonu ya başarıya ya da başarısızlığa götürecektir. Bu nedenle organizasyon yöneticilerinin öncelikle şu soruları kendilerine sormaları gerekir:

- Biz neyiz?
- Biz neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz?
- Buraya nasıl varacağız?
- Nelere ihtiyacımız olacak?

Bu soruları cevaplayan Stratejik Plan;

- Bir organizasyonun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder.
- Organizasyonun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirler.
- Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

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

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

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

unsurları vurgulanmaktadır.

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

Yasal Çerçeve:

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

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

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

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.

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

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.”

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

a) Stratejik yönetim ve planlama.

Misyon belirleme.

Kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma.

Veri-analiz ve araştırma-geliştirme.

b) Performans ve kalite ölçütleri geliştirme.

c) Yönetim bilgi sistemi.

d) Malî hizmetler.

Bütçe ve performans programı.

Muhasebe, kesin hesap ve raporlama.

İç kontrol.

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

MEB STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA AŞAMALARI

Millî Eğitim Bakanlığı stratejik planın hazırlanmasında aşağıdaki süreçlerin izlenmesi düşünülmektedir.

1.Aşama: Hazırlık Dönemi ve Programı

PLANLAMANIN PLANLANMASI

Planlamanın planlanması aşaması bir proje olarak ele alınacaktır. Bu projede işin niteliği, kullanılacak kaynaklar ve zaman temel kıstas olarak değerlendirilecektir. Üst Yönetimin desteğinin sağlanması. Bu amaçla kurumun üst ve orta düzey yöneticileriyle çeşitli aşamalarda toplantılar düzenlenip uygulanacak model üzerinde uzlaşma sağlanacaktır.

- Genelge yayınlanarak stratejik planlama çalışmalarının başlatıldığının duyurulması,
- Stratejik Planlama Üst Kurulu'nun oluşturulması (uygun görülürse),
- Stratejik Planlama Ekibi'nin oluşturulması,

Ekip üyelerinin belirlenmesinde esas olarak kişilerin etki, etkilenme, bilgi ve ilgileri dikkate alınacaktır. Oluşan grupta bütün birimlerin temsil edilmesi sağlanacaktır. Her birimden görevlendirilecek personelin yeterliliklerinin belirlenerek Stratejik Planlama Çalışma Gruplarının oluşturulması. Çalışma grupları için gerekli onayların alınması.

- Hazırlık programı oluşturulması.

Hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilecektir:

- a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları,
- b) Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,
- c) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,
- d) Stratejik planlama sürecindeki her aşamaya dâhil olacak kişiler ve sorumlular,
- e) Eğitim ihtiyacı
- f) Gerek duyulması halinde eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı (Danışman olarak TUSSİDE, MPM-Milli Produktivite Merkezi, Üniversiteler veya alan uzmanları düşünülmektedir)
- g) Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı

2.Aşama: Stratejik Planın Hazırlanması

- Stratejik Planlama Ekibinin eğitime tabi tutulurken eş zamanlı olarak taslak planın hazırlanması,

MEVCUT DURUMUN TESPİT EDİLMESİ

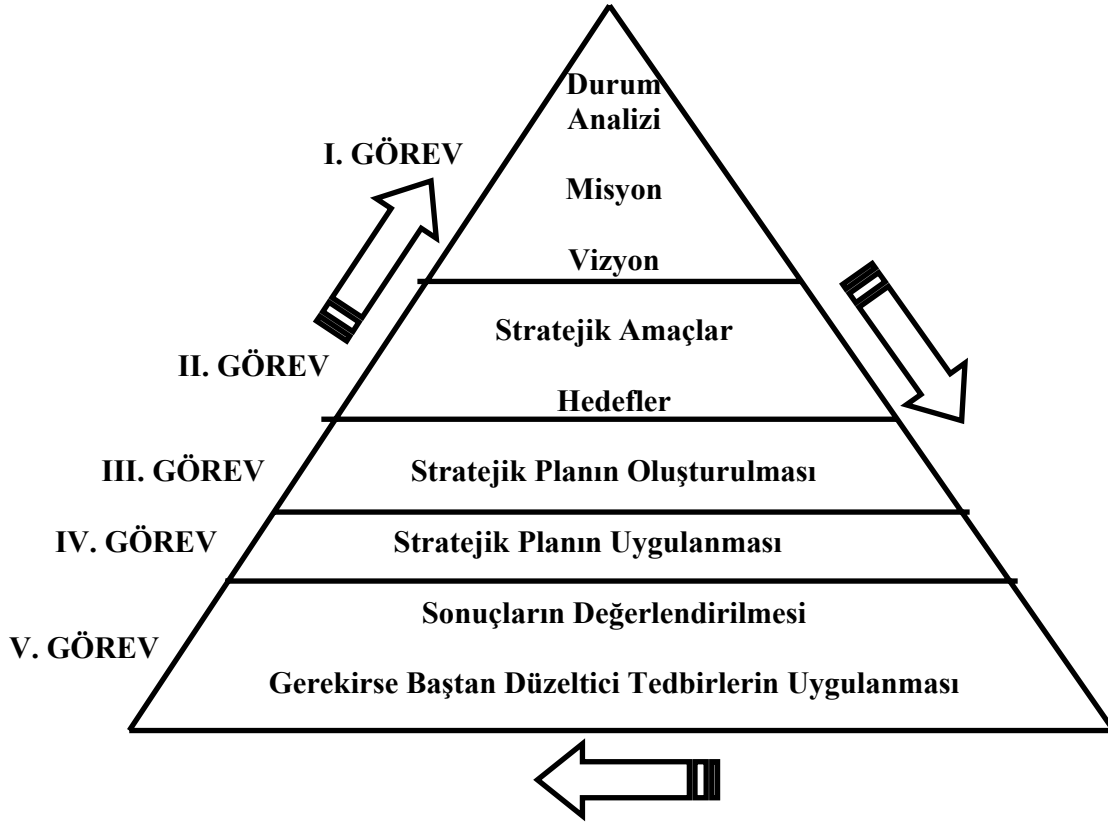
Durum tespiti için çalışanlar ve paydaşların görüşlerinin katılımcı yöntemler ile alınması, elde edilen sonuçların Stratejik planlama ekibi tarafından "güçlü yanlar, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler" (GZFT) matrisinde birleştirilmesi ve bu matrisin değerlendirilerek stratejik konuların tespit edilmesi

- Paydaş analizinin yapılması
- Planın unsurlarının belirlenmesi (Miyon, Vizyon, İlkeler, Stratejik Amaçlar, Hedefler)
- Hazırlanan taslak planın Millî Eğitim Bakanlığı'nın bütün birimlerinin görüşüne sunulması,
- Bildirilen görüşler doğrultusunda plan taslağına son şeklinin verilmesi,
- Planın tüm birimlerin onayına sunulması,
- Stratejik Planın Bakanlıkça onaylanması,
- Stratejik Planın DPT, Sayıştay, Maliye Bakanlığı ve TBMM'ye gönderilmesi.

3.Aşama: Planın Uygulanması ve Değerlendirilmesi

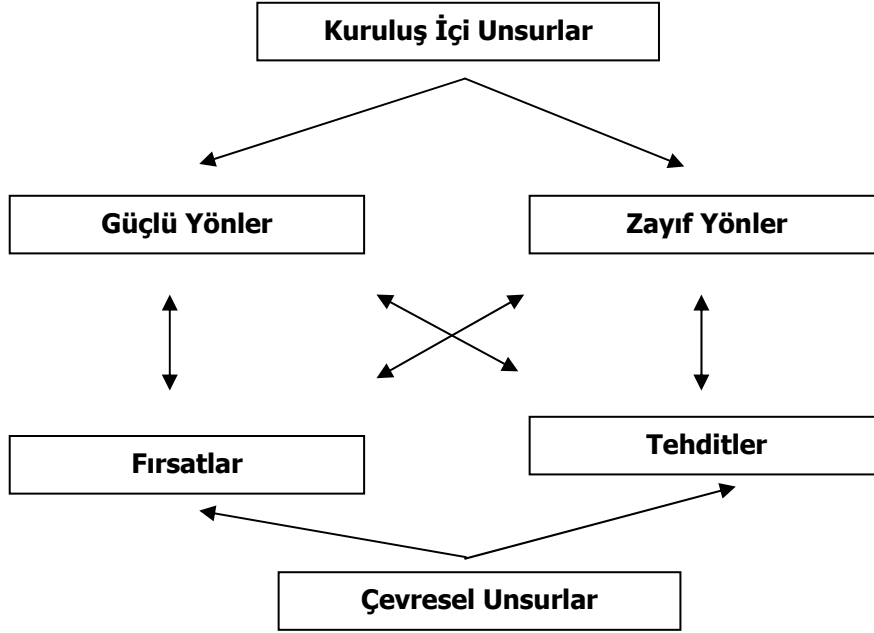
- İzleme Değerlendirme Ekibi'nin kurulması
- Stratejik planın gözden geçirilmesi
- Performans değerlendirilmesi ve ölçümü
- Sonuçların izlenmesi
- Sürekliliğin sağlanması

Şekil: Stratejik Planlamada Beş Temel Görev



I. SWOT (GZFT) ANALİZİ

Şekil : Durum Analizi



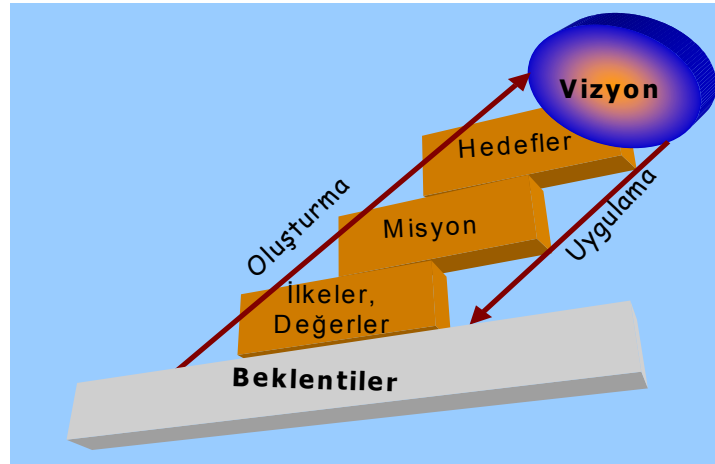
I. A. BAKANLIĞIN İÇ DURUM ANALİZİ

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

I. B. BAKANLIĞIN DIŞ DURUM ANALİZİ

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

Şekil : Vizyon Oluşturma



II. A. VİZYON BİLDİRİSİ

- Bakanlığın gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler
- Gelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedefler
- Vizyon için zaman planlaması

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

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

II. B. MİSYON BİLDİRİSİ

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

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

II. C. İLKELER, DEĞERLER

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

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

II. D. STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER

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

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

III. FAALİYETLER VE PROJELER

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

IV. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

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

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

“Eylem olmadı mı vizyon bir rüyadır. Vizyon olmadan eylem vakit geçirmektir. Eyleme sahip bir vizyon ise dünyayı değiştirmektir.

“Eğer bir hedefiniz varsa hayatta iki şey olur: Ya kazanırsınız ya da öğrenirsiniz. Eğer sizin bir hedefiniz yoksa; ne kazanırsınız ne de öğrenirsiniz”.

“Dünyadaki ve toplumdaki değişim ve gelişim sona ermeyeceğine göre Bakanlığımızın stratejik plânı da sadece yukarıda sıraladığımız çalışmaların hayata geçirilmesiyle sonuçlanmayacak ve bunun bittiği yerde bir yenisi başlayacaktır. Bakanlığımızda sürekli her şeyin en iyisi hatta iyinin de iyisi aranacaktır”.

“Her araç gibi bir plân da sadece kullanılırsa değerlidir. Eylemle hayata geçirmediğiniz sürece en iyi plânlar bile gündüz düşleri olarak kalır”.

“Dün rüyâ, yarın hayâldir. Rüyayı mutlu hayâli ümitli yapan bugündür. Öyleyse bugüne iyi bakalım. Harekete geçelim”

Hemen şimdi ...

MEB STRATEJİK PLAN MODELİ

