

# MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI İLE DİĞER BAKANLIKLARIN STRATEJİK PLANLARININ UYUMLULUĞU

Erdal TOPRAKÇI\*  
Özden ÖLMEZ CEYLAN\*\*  
Serdal ÖZGÖZGÜ\*\*\*

## Özet

Araştırmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığının stratejik planı ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının uyumunu ortaya koymaktır. Bunun için Millî Eğitim Bakanlığının ve 61. Hükümeti oluşturan diğer bakanlıkların stratejik planları incelenmiştir. Çalışmada doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın veri kaynaklarını 61. Hükümeti oluşturan bakanlıkların stratejik planları oluşturmaktadır. Verilerin incelenmesinde betimsel analiz kullanılmıştır. Toplam 18 bakanlığın stratejik planı incelenmiş ve MEB'in planında yer alan "okul öncesi, ilköğretim, orta öğretim, yükseköğretim" temaları baz alınarak adı geçen bakanlıkların stratejik planlarının MEB'in stratejik planıyla uyumuna bakılmıştır. Araştırmanın sonucunda sınırlı sayıdaki maddelerde iş birliği ve eş güdüm içinde bulunduğu saptanmıştır. Temaların dağılımına bakıldığında "yükseköğretim" temasının 56 madde ile en çok ilişkilendirilen tema olduğu anlaşılmıştır. Stratejik planların uyum oranı incelendiğinde en yüksek düzeyde (%38) Adalet Bakanlığı ile uyum içinde olduğu görülmüştür. Orman ve Su İşleri, Çevre ve Şehircilik, Avrupa Birliği ve Maliye bakanlıklarının stratejik planlarının MEB'in stratejik planı ile uyumu incelendiğinde ise hiçbir uyumun olmadığı (%0) belirlenmiştir. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda bakanlıklar arasında yeterli iş birliği ve eş güdümün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bakarak bakanlıkların stratejik plan birimlerinin planlarını hazırlama aşamasında MEB ile iş birliği yapması ve uygulamalarda eş güdüm sağlaması gerektiği söylenebilir. Planlardaki bu türden eksiklikleri belirleyen bir mekanizmanın olmadığı tespiti de bu araştırmanın diğer bir bulgusudur.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Planlama, Stratejik planlama, Bakanlıklar, Millî Eğitim Bakanlığı.

## CONSISTENCY OF THE STRATEGIC PLANS OF THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION AND OTHER MINISTRIES

### Abstract

The purpose of this study is to present the consistency of the strategic plans of the Ministry of National Education and the other ministries. For this, the strategic plans of the

\* Prof. Dr., Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Bşk.

\*\* Uzm. Öğretmen, MEB, Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı doktora öğrencisi

\*\*\* Uzm. Öğretmen, MEB, Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı doktora öğrencisi

Ministry of National Education and the other ministries forming the 61th Government were examined. Document review technique was used in the study. The data sources of the study were the strategic plans of the ministries forming the 61th Government. Descriptive analysis was used for examining the data. The strategic plans of 18 ministries were examined in total, and the themes “*pre-school, primary education, secondary education and higher education*”, which were included in the plan of the MNA were taken as the basis, and the consistency of the strategic plans of the said ministries with the strategic plan of the MNA was examined. At the end of the study, collaboration and cooperation in a limited number of items was detected. When the distribution of the themes was examined, it was understood that the theme of “*higher education*” was the most associated theme with 56 items. When the consistency ratio of the strategic plans was examined, it was seen that the highest consistency ratio was with the Ministry of Justice (38%). When the consistency of the MNA’s strategic plan with the strategic plans of the Ministries of Forest and Water Affairs, Environment and Urban Planning, European Union, and Finance was examined, it was found that there was no consistency (0%). In line with all those results, it was concluded that there was not enough collaboration and cooperation among the ministries. Based on those results, it can be said that the strategic plan units of the ministries should collaborate with the MNA while preparing their plans and ensure cooperation in implementation. Another finding of the study was that there was no mechanism that identifies such shortcomings in the plans.

**Keywords:** Eğitim, Planlama, Stratejik planlama, Bakanlıklar, Ministry of National Education.

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda yaşanan toplumsal, siyasal ve teknolojik değişimler yaşamın her alanını etkilemekte ve örgütlerdeki değişim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu süreçte örgütlerin içinde bulunduğu durum var olma sorunu olmaktan çok, değişime ayak uydurma sorunu olarak ifade edilebilir. Örgütlerin değişime ayak uydurabilmelerini sağlamanın temelinde yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde hayata geçirilmesinin ve yönetim süreçleri ele alındığında da planlama basamağının işlevi ön plana çıkmaktadır. Özellikle de değişime ayak uydurma sürecinde ayakları yere basan örgütlerin planlı adım atmaları gerekmektedir. Planlama ile örgütün geleceğe ilişkin bir bakış açısı oluşturması (Mudrick vd., 1992: 278-290), çevre koşullarına karşı doğru ve yerinde davranışlar sergileyerek değişim sürecine uyumu sağlar (Budak, 2000: 1-11; Özbek, 2003: 301-311) Planlı bir değişim süreci de kuşkusuz stratejik planlamayı öne çıkarmaktadır. Stratejik planlama, belirsizlik ortamında örgütlerin etkinliğini ve etkililiğini sürdürmesine yardımcı bir araç olarak görülmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2011: 1-15).

Kamu kurumları ele alındığında da kaynakların verimli kullanılabilmesinin iyi bir planlama ile sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu noktada kurumların geleceğe ilişkin yapacakları planlar stratejik bir nitelik taşımalıdır. Stratejik planlama örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel

kararları ve eylemleri üretmek üzere disipline edilen bir çabadır. Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Stratejik planlama örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder (Bryson, 1995: 10-13).

Smith, stratejik planlamayı örgütün amacını dikkatli bir şekilde analiz edebilmek ve bu amaca uygun stratejilere karar verebilmek için uygun bir araç olarak tanımlamaktadır (Buchanan ve Cousins, 2012: 125-130). Stratejik planlamada en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplama, stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve şimdiki kararların gelecekteki çıkarımları üzerine yoğunlaşmayı gerektirir (Yılmaz, 2003).

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder (DPT, 2006/b).

Stratejik planlama yaklaşımı 1950'li yıllarda özel sektör örgütlerinin içinde buldukları belirsizlik ortamında daha planlı ve hazırlıklı olmalarını, küresel rekabette üstünlük sağlamalarını amaçlayan bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiştir. Daha sonra 1970'lerde ise kamu örgütleri tarafından uygulanmaya başlamıştır. Stratejik planlamaya ilişkin literatüre ve Türkiye'de temel politika belgelerine bakıldığında yeni planlama paradigmaları ve planlamada daha esnek yaklaşımların uygulanması arayışı bağlamında geleceği vizyon çerçevesinde planlamak için bir araç ve statik planlama anlayışına bir alternatif olarak görülmektedir (Genç, 2009: 201-211).

Dünyadaki eğilimlerle uyumlu olarak Türkiye'nin kamu yönetiminde de stratejik düşünce ve stratejik yönetim yaklaşımına doğru önemli adımlar atılmaya başlandığı görülmektedir. İdari ve mali yapımızda orta ve uzun vadeli yaklaşımın daha hakim kılınması, çıktılar yerine sonuçlara odaklanma, performansa önem verme, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık gibi ihtiyaçlara cevap veren etkili bir araç olarak stratejik planlama yaklaşımı Türkiye'de de gündeme gelmiştir (Yılmaz, 2003).

Kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısı, TBMM tarafından 10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilen ve Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun kabulüyle oluşturulmuştur. 5018 sayılı kanunun 3. maddesi, stratejik planı "*Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan.*" olarak tanımlamaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının iş ve işlemlerinin toplumsal tercihlere uygun olması gereklidir. Toplumsal tercihlerin ise kamusal kararlara dönüşebilmesi ancak bu tercihlerin ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik amaç ve hedeflerine dönüşmesi ile mümkündür. Kamu kurum ve kuruluşları hazırladıkları stratejik planların içinde yer alan amaç ve hedefleri toplumsal tercihler ile kamusal kararlar arasında mukayese yapma olanağı sunabilmektedir (Bağlı, 2011: 39-80).

Kamu idarelerinin planlı hizmet sunmalarını, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmalarını, uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak “stratejik planlama” temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olabilmektedir. Ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanacak olan stratejik planlar; programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ve uygulama sürecinin etkinliğini artırarak kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunabilir (DPT, 2006/b).

5018 sayılı kanunda vücut bulan yeni kamu mali yönetim anlayışının en önemli unsurlarından biri olan stratejik planlama; kamu idarelerinin amaçlarının, önceliklerinin (hedefler) ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlendiği geleceğe dönük bakış açısı taşıyan orta vadeli (5 yıl) bir yönetim aracı olarak tasarlanmıştır. Stratejik planlama ile orta vadeli harcama mantığına uyumlu bir şekilde kamu kaynaklarının hedeflerle uyumlu harcanması amaçlanmaktadır. Stratejik planların kalkınma planı, orta vadeli program ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlanması beklenmektedir (Biçer ve Yılmaz, 2009: 45-84).

Kamu kurumlarının takip ettiği yol haritası ile hükümetin parlamentoya karşı takip etmeyi taahhüt ettiği yol haritasının örtüşüp örtüşmediği, stratejik planlar aracılığıyla anlaşılmalıdır. Dolayısıyla stratejik planlar kamu idareleri için bir pusula, ilgili bakan ve parlamento için de bir ölçölçer niteliğindedir. Hükümetlerin uzun vadeli politikaları ancak ayrı ayrı kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik amaç ve faaliyetleri ile realize edilmektedir (Bağlı, 2011). Bu bağlamda 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 11’inci maddesinde “*Bakanlar, bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili veya ilişkili kamu idarelerinin stratejik planları ve bütçeleri ile diğer mali işlemlerinin mevzuata, kalkınma planlarına, yıllık programlara, stratejik planlara ve hükümet politikasına uyumunu ve bu çerçevede diğer bakanlıklarla eş güdüm ve iş birliğini sağlamakla sorumludur.*” (Resmi Gazete, 2003) vurgusu yapılmaktadır. Kanunda belirtilen eş güdüm ve iş birliği kavramları alanyazında “uyum” olarak ifade edilmektedir. Uyum ise, bütünün bir parçasının ihtiyaçları, amaçları ve yapılarının, diğer parçasının ihtiyaçları, amaçları ve yapıları ile tutarlı olması anlamına gelmektedir (Dinçer, 1998: 315). Uyum kavramı *dikey* ve *yatay* uyum olarak sınıflandırılabilir.

Yatay uyum, içsel uyum olarak; dikey uyum ise dışsal uyum şeklinde ele alınabilir. İçsel uyum kurumun kendi içerisindeki eş güdüm ve iş birliğini ifade ederken dikey yani dışsal uyum ilişkili kurumların iş birliği ve eş güdümünü belirtir. Buna göre bir bakanlığın kendi bünyesindeki alt kurumlarla eş güdümü ve iş birliği içsel uyumu, bir bakanlığın diğer bakanlıklar ile eş güdümü ve iş birliği düzeyi dışsal uyumu ifade eder.

Dışsal uyum olarak nitelendirilen kurumlar arası iş birliği ve eş güdümün sağlanması için kurumların etkileşim içerisinde bulunmasının ve planlama sürecine her kesimden temsilcinin dahil edilmesinin hem örgüt çalışanları hem de genel olarak olumsuzlukların büyük ölçüde önlenmesi açısından yarar sağlayacağı çeşitli araştırmalarla (Kaufman vd., 1996; Kreitner vd., 2002; Şimşek vd., 2001; Altınkurt, 2010:1927-1968) ortaya konulmuştur. Başta Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) olmak üzere diğer bakanlıkların eğitim adına geliştirdikleri hedefleri hayata geçirmeleri için eş güdüm ve iş birliği içinde hareket etmelerinin stratejik planlar aracılığıyla ülkenin kalkınması, gelişmesi, değişen çevresel koşullara ayak uydurulması, rekabet gücünün elde tutulması, sınırlı kaynakların verimli şekilde kullanılması gibi birçok açıdan önem taşıdığı görülmektedir. Özellikle MEB açısından bakıldığında bu iş birliği ve eş güdüm sayesinde eğitim kalitesi arttıkça nitelikli insan gücü elde edileceği ve bu sayede ülkenin tüm alanlarında bir ivmenin kazanılacağı düşünülmektedir. Ayrıca eğitim ile ilgili misyonlarının olduğu düşünüldüğünde diğer bakanlıkların stratejik planlarının MEB'in stratejik planı ile uyumlu olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in dördüncü bölümünde yer alan "Planın Değerlendirilmesi" başlıklı kısımdaki, 13. maddenin ikinci bendinde Müsteşarlığın planları hangi hususlar açısından değerlendireceğine dair ölçütler sunulmuştur. Bu ölçütler içerisinde yer alan "ç" bendinde geçen diğer idarelerin stratejik planları ile uyum ve tutarlılık ölçütünü değerlendirirken idarelerin planlarında benzer faaliyetler gerçekleştiren (bağlı/ilgili/ilişkili) ya da faaliyetlerini etkileyen diğer kuruluşların planlarıyla uyum ve tutarlılığının araştırılacağı belirtilmektedir (DPT, 2007). Diğer bakanlıkların MEB'in stratejik planı ile uyumunun araştırılmasının bu noktada önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan alan yazın taraması sonucunda daha çok eğitim kurumlarındaki stratejik planlama ile ilgili yapılmış makale (Çalık, 2003: 251-258; Işık ve Aypay, 2004: 349-363; Türk ve Ünsal, 2006:222-239; Şahin ve Aslan, 2008:172-189; Memduhoğlu ve Uçar, 2012: 234-256; Çetin, 2013:87-112) ve tezlerin (Karaman, 2007; Demirkaya, 2007; Şener, 2009; Kocatepe, 2010, Altınkurt ve Yılmaz, 2011) olduğu, bu çalışmalarda vizyon, misyon ve değerler; stratejik planların hazırlanma süreci; stratejik planlamaya yönelik yönetici ile öğretmenlerin algı ve görüşlerinin ele alındığı görülmektedir. Toprakçı vd. (2007:29-37) tarafından YÖK ile üniversitelerin stratejik planlarının uyumluluğunun incelendiği araştırmada ise stratejik planların vizyon boyutu ele alınmaktadır. Bu doğrultuda çalışmaların daha çok alt birimler

üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. MEB ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının uyumuna yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı diğer bakanlıkların stratejik planlarının Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı ile uyumunu incelemektir. Bu amaçla uyum düzeyini belirlemek için MEB'in stratejik planında yer alan "okul öncesi, ilköğretim, orta öğretim, yükseköğretim" alt temaları ele alınarak diğer bakanlıkların stratejik planları incelenmiş ve her bir tema bazında uyumluluk niceliksel olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma 61. Hükümeti oluşturan bakanlıkların 2012 yılı itibarıyla uygulamada olan stratejik planları ile sınırlıdır.

Millî Eğitim Bakanlığı ile diğer bakanlıkların stratejik planlarında yer alan hedeflerin daha verimli olarak gerçekleşmesi için kurumlar arası iş birliği ve eş güdüm olması kaçınılmazdır. Bu araştırmanın ilgili kurumlar arasında iş birliği ve eş güdümün var olup olmadığı stratejik planlar üzerinden açığa çıkarılması ve sonuçlarının sürece ilişkin verimliliğe katkı sunulması açısından önem taşıdığı, ayrıca alan yazında bu konu ile ilgili bir çalışmaya rastlanmaması nedeniyle bundan sonra yapılacak araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

## YÖNTEM

Araştırmada veri toplama tekniği olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Bu teknik tarafından resmi ya da özel kayıtların toplanması, sistematik olarak incelenmesi ve değerlendirilmesinde yararlanılan veri toplama süreci olarak tanımlanmıştır. Bu teknik ile toplanan veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2005: 187-193) betimsel analizin çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türü olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmada 61. hükümeti oluşturan 18 bakanlığın yürürlükteki stratejik planları incelenmiştir. Bu kapsamda aynı isimle devam eden *Adalet Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın* stratejik planları ele alınmıştır. Ancak yeni kurulmuş oldukları için henüz stratejik planları yayımlanmayan bakanlıklar için önceki kurumsal yapılarının stratejik planları ya da performans programları incelenmiştir. Bu doğrultuda *Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı için Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü'nün, Avrupa Birliği Bakanlığı için Avrupa Birliği Genel Sekreterliği'nin* stratejik planı; *Bilim, Sanayi ve Teknoloji; Çevre ve Şehircilik; Ekonomi; Gençlik ve Spor; Gıda, Tarım ve Hayvancılık; Gümrük ve Ticaret; Kalkınma; Orman ve Su İşleri* bakanlıkları için 2012 performans programları ele alınmıştır. Dış İşleri Bakanlığı ve Millî Savunma Bakanlığının stratejik planı ve performans programı yayımlanmadığı

için araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak bakanlıkların stratejik planlarının Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı'na uyumluluğunu saptamak için bir "tarama listesi" kullanılmıştır. Bu tarama listesi Millî Eğitim Bakanlığının Stratejik Planı ölçüt alınarak oluşturulmuştur. Tarama listesinde MEB'in alt temaları olan "okul öncesi, ilköğretim, orta öğretim, yükseköğretim" kavramları yer almaktadır. Yükseköğretim kurumu anayasal olarak farklı bir konuma sahip ise de MEB'in temaları içerisinde olduğundan araştırma kapsamına alınmıştır. Diğer bakanlıkların stratejik planlarında bu temalardaki stratejik amaç ve hedefler temel alınarak tarama yapılmıştır. Üst başlıkta bulunmadığı durumlarda alt başlıklara inilmiş ve benzer alt başlıklar birleştirilmiştir. Bu doğrultuda tarama listesine göre bakanlıkların stratejik planları betimsel analize tabi tutulmuş ve planlarda yer alan ifadelerden temalara uygun görülenler seçilerek bakanlıkların stratejik planlarının MEB'in stratejik planına uyumluluk düzeyi nicel verilere dönüştürülerek ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örneğin MEB'in stratejik planının ilköğretim teması ile Adalet Bakanlığı'nın stratejik planında yer alan "2011 yılı sonuna kadar, hukuk kültürünün artmasını sağlayacak bilgilerin ilköğretimden başlamak suretiyle müfredata alınması için çalışmalar yürütülmesi." ifadesi uyumlu bulunmuştur (Bu sürecin daha iyi anlaşılması için bakınız Tablo 1).

**Tablo1:** Bakanlıkların stratejik planlarında taranan tema ve açıklamalara ilişkin örnekler

Tema	Bakanlıklar	Temayla ilişkili bulunan ifade
ilköğretim	Adalet Bakanlığı	2011 yılı sonuna kadar, hukuk kültürünün artmasını sağlayacak bilgilerin ilköğretimden başlamak suretiyle müfredata alınması için çalışmalar yürütülmesi
	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Uzun vadede çocuk işçiliğinin sona erdirilmesi, kısa vadede de en kötü koşullarda çocukların çalıştırılmasının engellenmesi amacıyla izlenecek stratejileri ve yöntemleri saptamak, ülke politikasının oluşturulmasına katkı sağlamak.
	Gençlik ve Spor Bakanlığı	2011 yılı sonuna kadar işlevsel ve uluslararası standartlara uygun tesis yapımı ve yönetimi anlayışı gerçekleştirilecektir.
	Sağlık Bakanlığı	Tüm Türkiye'de, "genç dostu" hizmetlere kolay erişim için her 250 bin gence (10- 24 yaş) bir özel hizmet veren birim düşecek şekilde ilgili birimleri artırarak, 2014 yılı sonuna kadar genç sağlığı hizmetlerini iyileştirmek.

Nitel araştırmalarda tutarlık (güvenirlilik) ve inandırıcılık (geçerlik) için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Tutarlık, verilerin kodlanma sürecindeki kavramsallaştırma yaklaşımındaki tutarlılığı ifade etmektedir. İnanırıcılık (geçerlik) için ise çeşitli stratejiler önerilmektedir. Bunlardan bazıları araştırmacı çeşitliliği ve

uzman incelemesidir. Araştırmacı çeşitliliği, elde edilen verilerin birbirlerinin teyidinin yapılması amacıyla kullanılan bir önlemdir. Uzman incelemesi ise araştırmanın deseninden toplanan verilere, bunların analizine ve sonuçların yazımına kadar olan süreçlere eleştirel bir gözle bakan ve araştırmacıya geribildirimde bulunan uzman görüşünü ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda bakanlıkların resmî internet sitelerinden alınan stratejik planların incelenmesi sürecinde araştırmacı çeşitliliği yoluyla veriler incelenmiş ve kodlanmış, elde edilen verilerin teyidi yapılmış, kavramsallaştırmada tutarlık göz önünde bulundurulmuş ve tüm süreçte uzman görüşüne başvurularak araştırmanın tutarlığı (güvenirliği) ve inandırıcılığı (geçerliliği) için gerekli önlemler alınmıştır. Örneğin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının stratejik planı araştırmacılar tarafından temalara göre incelendikten sonra kodlamaların teyidi yapılmıştır. Teyidin sonucunda tutarlı olan maddeler veri setine eklenmiş ancak *“Uzun vadede çocuk işçiliğinin sona erdirilmesi, kısa vadede de en kötü koşullarda çocukların çalıştırılmasının engellenmesi amacıyla izlenecek stratejileri ve yöntemleri saptamak, ülke politikasının oluşturulmasına katkı sağlamak.”* ifadesinin *ilköğretim* teması altına alınıp alınamayacağı üzerine çelişkiye düşülmüştür. Bu noktada madde uzman incelemesine sunulmuş ve ondan gelen geribildirimde göre hareket edilmiştir. Sözü edilen önlemler dikkate alınarak araştırmanın son şekli verilmiştir.

## BULGULAR VE YORUM

Bu bölüm üç ana başlıktan oluşmaktadır. Birincisinde, MEB stratejik planı ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının uyumu temalar bazında tespit edilmiştir. İkincisinde, bütün Bakanlıkların stratejik planlarında MEB Stratejik Planındaki temalara yer verme oranları verilmiştir. Üçüncüsünde ise Bakanlıkların stratejik planlarının MEB'in stratejik planıyla uyumunun karşılaştırılmasına gidilmiştir.

### 1. Temalar Bazında MEB stratejik planı ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının uyumu

MEB'in Stratejik planındaki okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim (ve mesleki öğretim) ve yükseköğretim temaları her bir bakanlık stratejik planında aranmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

#### 1.1. Okul Öncesi Temasının Uyumluluğu

MEB'in stratejik planındaki okul öncesi temasında yer alan amaç ve hedefler ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının bu temaya ilişkin amaç ve hedefleri incelenmiş, aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.



**Tablo 2:** Okul öncesi teması bazında bakanlıkların stratejik planlarının uyumluluğu

BAKANLIKLAR	OKULÖNCESİ (f)
Gençlik ve Spor Bakanlığı	1
Sağlık Bakanlığı	3
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1
<b>Toplam</b>	<b>5</b>

Tablo 2 incelendiğinde ele alınan on yedi bakanlıktan üçünün planlarında bu temaya ilişkin amaç ve hedeflerde uyumluluk olduğu görülmüştür. En yüksek düzeyde Sağlık Bakanlığının stratejik planıyla uyumlu olduğu belirlenmiştir. Örneğin ilgili bakanlığın planında yer alan *“Okul öncesi eğitim kurumları ve ilköğretim okullarında ağız sağlığı eğitim programı çerçevesinde, tüm öğretmen ve öğrencilere ulaşılabacaktır.”* ifadesi Millî Eğitim Bakanlığının okul öncesi teması ile uyumunu göstermektedir.

### 1.2. İlköğretim Temasının Uyumluluğu

MEB’in stratejik planındaki ilköğretim teması ele alınarak diğer bakanlıkların amaç ve hedefler incelenmiş ve uyuma ilişkin aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 3.** İlköğretim teması bazında bakanlıkların stratejik planlarının uyumluluğu

BAKANLIKLAR	İLKÖĞRETİM (f)
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	1
Gençlik ve Spor Bakanlığı	2
Kültür ve Turizm Bakanlığı	1
Sağlık Bakanlığı	4
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1
<b>Toplam</b>	<b>9</b>

Tablo 3’te, MEB stratejik planındaki ilköğretim teması ele alındığında on yedi bakanlık arasından beş bakanlığın stratejik planının uyumluluk gösterdiği görülmüştür. En yüksek uyumluluğun dört hedef ile Sağlık Bakanlığında olduğu görülmektedir. Örneğin ilgili bakanlığın *“İlköğretim okullarında koruyucu flor uygulaması yapılarak dış çürüklerinde azalma sağlanacak.”* ifadesi bu uyumluluğun bir göstergesidir. Uyumluluk düzeyi sıralamasında ikinci olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı yer almaktadır. Planda yer alan *“İlköğretim birinci (1-3.sınıflar) kademe öğrencilerine spor eğitimi programlarının geliştirilmesi.”* ifadesi bu uyumluluğa örnek olarak gösterilebilir.

### 1.3. Ortaöğretim Temasının Uyumluluğu

Ortaöğretim teması ele alındığında MEB stratejik planıyla diğer bakanlıkların stratejik planları incelenmiş ve Tablo 4 oluşturulmuştur.

**Tablo 4:** Ortaöğretim teması bazında bakanlıkların stratejik planlarının uyumluluğu

BAKANLIKLAR	ORTAÖĞRETİM (f)
Adalet Bakanlığı	1
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	1
Gençlik ve Spor Bakanlığı	3
Kültür ve Turizm Bakanlığı	1
Sağlık Bakanlığı	3
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1
<b>Toplam</b>	<b>10</b>

Tablo 4’te Millî Eğitim Bakanlığı stratejik planında yer alan ortaöğretim teması ele alınmış ve Sağlık Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığının aynı düzeyde uyumluluk gösterdiği görülmüştür. Sağlık Bakanlığının “*Tüm Türkiye’de, ‘genç dostu’ hizmetlere kolay erişim için her 250 bin gence (10- 24 yaş) bir özel hizmet veren birim düşecek şekilde ilgili birimleri artırarak 2014 yılı sonuna kadar genç sağlığı hizmetlerini iyileştirmek.*” ve Gençlik ve Spor Bakanlığının stratejik planında yer alan “*2014 yılı sonuna kadar gençlere yönelik hizmet ve faaliyetlerin kapasitesi Avrupa standartlarına ulaştırılacaktır.*” ifadeleri uyumluluğun göstergesi olarak ele alınabilir.

#### 1.4. Yükseköğretim Temasının Uyumluluğu

Yükseköğretim temasına ilişkin bakanlıklar arası uyum incelenmiş ve Tablo 5 oluşturulmuştur.

**Tablo 5:** Yükseköğretim teması bazında bakanlıkların stratejik planlarının uyumluluğu

BAKANLIKLAR	YÜKSEKÖĞRETİM (f)
Adalet Bakanlığı	26
Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	1
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	2
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	2
Ekonomi Bakanlığı	1
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	1
Gençlik ve Spor Bakanlığı	1
Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	5
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	1
Kalkınma Bakanlığı	3
Kültür ve Turizm Bakanlığı	1
Sağlık Bakanlığı	10
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2
<b>Toplam</b>	<b>56</b>

Yükseköğretim temasına ilişkin hazırlanan Tablo 5 incelendiğinde bakanlıklar arasından MEB stratejik planıyla uyumluluğun en yüksek düzeyde Adalet Bakanlığı ile olduğu görülmektedir. Örneğin “*Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye Adalet Akademisi, Yüksek Öğretim Kurulu, üniversiteler ve barolar ile ortak bilimsel etkinlikler (toplantı, seminer, sempozyum, çalıştay vb.) düzenlenmesi.*”, “*Yargı mensuplarının dil*

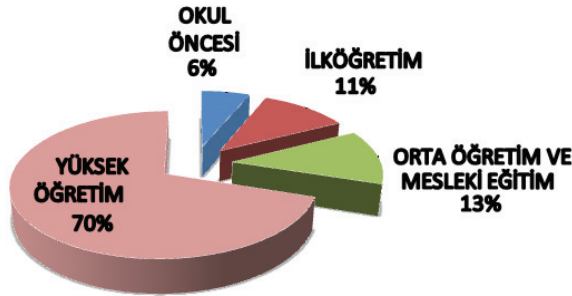
eğitimi ve hukuk alanında lisansüstü eğitim almaları için yurt içinde ve yurt dışındaki **üniversitelerle**, uluslararası kuruluşlarla ve özel eğitim kurumlarıyla yapılan iş birliğinin geliştirilmesi.”, “Uzlaşma kurumuna ilişkin bilgilerin hukuk eğitimine yansımaları için **hukuk fakülteleri** ile işbirliği yapılması.”, “Adli bilişim hizmetlerinin geliştirilmesi konusunda diğer kurum kuruluşlarla (Jandarma Genel Komutanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, **üniversiteler**, sivil toplum örgütleri vb.) işbirliği yapılması.”, “Standartların sağlanabilmesi için **üniversitelerle** iş birliği halinde eğitimlerin düzenlenmesi.” ifadeleri uyumluluğa birer dayanak olarak verilebilir.

Yükseköğretim temasında Adalet Bakanlığını Sağlık Bakanlığı izlemektedir. Bu uyumluluğa “**Üniversiteler**, Sivil toplum kuruluşları ve ruh sağlığı hastaneleri başhekimlerinin katılımıyla Türkiye Ruh Sağlığı Eylem Planı’na temel teşkil edecek prensipler tamamlanacak, plan hazırlanarak uygulanacak.”, “Türkiye Sağlıklı Çevre Rehberi doğrultusunda diğer kamu kurum ve kuruluşları ile **üniversiteler** ve STK’lar ile iş birliği sağlanacak.”, “**Tıp fakültelerinin** müfredatlarına kanıta dayalı tıp akılcı ilaç kullanımı eğitimlerinin dâhil edilmesi çalışmaları yapılarak tıp eğitiminin bu yönü kuvvetlendirilmeye çalışılacak.”, “**YÖK** ve MEB ile koordinasyon sağlanarak ihtiyaç duyulan ve duyulacak branşlarda sağlık personeli yetiştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılacaktır.” ifadeleri örnek olarak verilebilir.

## 2. MEB’in Stratejik Planındaki Temalara Diğer Bakanlıkların Stratejik Planlarında Yer Verme Oranları

Bu bölümde on yedi bakanlığın stratejik planının MEB stratejik planı ile uyumu dikkate alındığında Okul Öncesi, İlköğretim, Ortaöğretim ve Yükseköğretim temalarının nasıl bir dağılım gösterdiği incelenmiştir. Grafik 1’de on yedi bakanlığın stratejik planlarının MEB stratejik planına uyumunun söz konusu dört tema bazında dağılımı gösterilmiştir.

**Grafik 1:** MEB’in stratejik planındaki temalara diğer bakanlıkların stratejik planlarında yer verme oranları



Grafik 1’de de görüldüğü üzere bakanlıkların stratejik planlarında en fazla Yükseköğretim temasına uygun ifadeler bulunmaktadır. Yükseköğretim temasına uygun ifadeler planlarda 56 defa geçmekte iken bu frekans toplam frekans içinde yüzde 70’lik bir oranı ifade etmektedir. İkinci sırada planlarda 10 defa geçen Ortaöğretim teması yer almaktadır. Ortaöğretim temasının toplam frekans içindeki payı yüzde 13’tür. Üçüncü sırayı planlarda 9 kez ilgi kurulan ve toplam frekans içindeki oranı yüzde 11 olan İlköğretim teması almaktadır. Son olarak Okul Öncesi teması ile uyumlu ifadeler bakanlıkların stratejik planlarında 5 defa geçmiştir. Okul Öncesi temasının toplam frekans içindeki payı ise yüzde 6 olarak grafiğe yansımaktadır.

### 3. Bakanlıkların Stratejik Planlarının MEB’in Stratejik Planıyla Uyumunun Karşılaştırılması

Bu bölümde Bakanlıkların stratejik planlarının MEB stratejik planındaki Okulöncesi, İlköğretim, Ortaöğretim ve Yükseköğretim temaları kapsamında uyum oranları incelenecektir. Bunun için yukarıda tek tek incelenen temalara ait sayısal verilerin bakanlıkların stratejik planlarının MEB stratejik planı ile genel toplamda nasıl bir uyumluluk gösterdiğine bakılmıştır. Grafikte yer alan frekans değerlerinin toplam frekans değeri içindeki yüzdesi, bakanlıkların uyum oranını göstermektedir.

**Tablo 6:** Bakanlıkların stratejik planlarının MEB’in stratejik planıyla uyum oranları

Bakanlıklar	Temalar (f)				Toplam	
	Okulöncesi	İlköğretim	Ortaöğretim ve mesleki eğitim	Yükseköğretim	f	%
Adalet Bakanlığı	-	-	1	26	27	33,8
Aile ve Sosyal Politikalar B.	-	-	-	1	1	1,3
Avrupa Birliği Bakanlığı	-	-	-	-	0	0
Bilim Sanayi ve Teknoloji B.	-	-	-	2	2	3
Çalışma ve sosyal güvenlik B.	-	1	1	2	4	5
Çevre ve şehircilik bakanlığı	-	-	-	-	0	0
Ekonomi bakanlığı	-	-	-	1	1	1,3
Enerji ve Tabii Kaynaklar B.	-	-	-	1	1	1,3
Gençlik ve Spor Bakanlığı	1	2	3	1	7	8,8
Gıda, Tarım ve Hayvancılık B.	-	-	-	5	5	6,3
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	-	-	-	1	1	1,3

Kalkınma Bakanlığı	-	-	-	3	3	3,8
Kültür ve Turizm Bakanlığı	-	1	1	1	3	3,8
Maliye Bakanlığı	-	-	-	-	0	0
Orman ve Su İşleri Bakanlığı	-	-	-	-	0	0
Sağlık Bakanlığı	3	4	3	10	20	25
Ulaştırma, Denizcilik ve Hab. B.	1	1	1	2	5	6,3
<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>56</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Tablo 6'daki frekans değerleri ve uyum oranlarında görüldüğü gibi en yüksek uyum yüzde 33,75 (f=27) ile Adalet Bakanlığında görülmektedir. İkinci sırayı yüzde 25 (f=20) uyum oranıyla Sağlık Bakanlığı, üçüncü sırayı ise yüzde 8,75 (f=7) uyum oranı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı almaktadır. Daha sonra sırasıyla Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ile Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı yüzde 6,25 (f=5), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı yüzde 5 (f=4), Kalkınma Bakanlığı ile Kültür ve Turizm Bakanlığı yüzde 3,75 (f=3), Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yüzde 2,50 (f=2), Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı yüzde 1,25 (f=1), Ekonomi Bakanlığı yüzde 1,25 (f=1), Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı yüzde 1,25 (f=1), Gümrük ve Ticaret Bakanlığı yüzde 1,25 (f=1) uyum oranları ile grafikte yer almaktadırlar. Avrupa Birliği Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Orman ve Su İşleri Bakanlığının stratejik planlarında söz konusu temalarla uyumluluk gösteren herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik planların kamu kurumları için bir yol gösterici, ilgili bakan ve parlamento için ise süreci takip etmek için bir kılavuz olduğu düşünüldüğünde yapılan çalışmanın sonuçlarının öncelikle Millî Eğitim Bakanlığı ve ilgili diğer bakanlıklar için bir karne niteliğinde olduğu söylenebilir. Millî Eğitim Bakanlığının ve diğer bakanlıkların stratejik planlarının belirlenen ölçütler çerçevesinde incelenmesi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Her bir tema (*okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim*) bazında MEB'in stratejik planı ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının uyumuna bakıldığında bakanlıkların sınırlı sayıdaki maddelerde iş birliği ve eş güdüm içinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre diğer bakanlıkların stratejik plan hazırlama sürecinde Millî Eğitim Bakanlığının stratejik planını yeteri kadar dikkate almadığı söylenebilir.

Temaların dağılımına bakıldığında "*yükseköğretim*" temasının elli altı madde ile en çok ilişkilendirilen tema olduğu görülmektedir. Özellikle hukuk ve tıp fakülteleri düşünüldüğünde bu fakültelerin kendi alanlarıyla ilgili bakanlıkların (Adalet ve Sağlık bakanlıkları) olmasının yükseköğretim temasının en yüksek düzeyde ilişkili

olduğu sonucuna ulaşılmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Hukuk fakültesi mezunlarının avukatlık, savcılık ve hâkimlik gibi meslek dallarında; tıp fakültesi mezunlarının da genellikle Sağlık Bakanlığına bağlı kurum ve kuruluşlarda çalışması bu bakanlıkların kendi bünyelerinde çalıştıracakları, çalıştırdıkları ya da etkileşime girdikleri insan gücüne önem verdikleri sonucuna ulaşılabilir. Aynı zamanda hukuk ve sağlık alanlarındaki gelişmelerin evrensel ölçekte güncellenme sürecinin diğer alanlara göre daha hızlı olduğu ve dünyaya bu alanlarda uyum sağlamanın gerekliliği yükseköğretim temasının daha çok ele alınmasını açıklayabilir.

Bakanlıkların Stratejik Planlarının MEB'in Stratejik Planıyla Uyum Oranı incelendiğinde en yüksek düzeyde (%38) Adalet Bakanlığı ile uyum içinde olduğu görülmektedir. Hukuk fakültelerinin ve mezunlarının yukarıda söz edildiği üzere avukatlık, savcılık ve hâkimlik gibi meslek dallarında istihdam edilmesi yoluyla doğrudan bu bakanlıkla organik bir bağ içinde olmalarının, hukuk mevzuatının ulusal ve uluslararası düzeydeki değişimleri takip etme zorunluluğunun gerek çalışanların hizmet içi eğitimi aracılığıyla gerekse yetişmekte olan insan gücünün daha nitelikli olarak alana adım atmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilmesinin Adalet Bakanlığının stratejik planının diğerlerine göre daha yüksek düzeyde uyum göstermesinin nedeni olduğu düşünülmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığının stratejik planının Orman ve Su İşleri, Çevre ve Şehircilik, Avrupa Birliği ve Maliye bakanlıklarına ait stratejik planlar ile uyumuna bakıldığında (%0) hiçbir etkileşimin olmadığı anlaşılmıştır. Bu bakanlıkların Adalet ile Sağlık bakanlıkları gibi çalışanlarını tek bir fakülteden değil; iktisadi ve idari bilimler, mühendislik fakülteleri gibi farklı alanlardan istihdam etmelerinin etkileşimi gerekli görmemelerinin nedeni olarak açıklanabilir. Eş güdüm ve iş birliği sayesinde Millî Eğitim Bakanlığı öğretim programlarında su, para ve benzeri kaynakların verimli kullanılması, çevre kirliliği, çevre ve şehircilik bilincinin yerleşmesi, Avrupa kültürünün öğrenilmesi gibi ilgili bakanlıkların beklentilerine yönelik kazanımlara yer verilebilecekken, yine iş birliği ve eş güdüm ile Socrates (Genel Eğitim) adı altında faaliyet gösteren Comenius (Okul Eğitimi) Programı, Erasmus (Yüksek Öğretim Programı), Leonardo da Vinci (Mesleki Eğitim) ve Youth (Gençlik) gibi programlara ve AB projelerine daha etkin katılımı sağlayabilecek koşullar yer alırken bu bakanlıkların stratejik planlarının MEB stratejik planıyla etkileşiminin olmamasının eğitime verilen önemin yeterli olmadığını da gösterdiği söylenebilir.

Tüm bu sonuçlar doğrultusunda bakanlıklar arasında stratejik plan temelinde iş birliği ve eş güdümün yeterli olmadığı görülmektedir. Bir ülkenin temelinin nitelikli eğitimden geçtiği düşünüldüğünde Millî Eğitim Bakanlığı stratejik planı ile diğer bakanlıkların stratejik planları iş birliği içinde ve eş güdümlü şekilde hazırlandığında tüm kamu kurum ve kuruluşlarının planlı hizmet üretmesine, belirlenen politikaların somut şekilde hayata geçirilmesine, insan kaynakları planlamasına, mesleki eğitim-istihdam bütünlüğünün sağlanmasına, sorunların önceden belirlenip önlem

alınmasına, çevreye yönelik amaç ve kaynakların verimli kullanılmasına doğrudan katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle tüm bakanlıkların stratejik plan birimlerinin bu planları hazırlama aşamasında hem kendi aralarında hem de Milli Eğitim Bakanlığı ile iş birliği yapmasının ve uygulamalarda eş güdüm sağlamanın göz önünde tutulması önerilmektedir.

Uygulayıcılara yönelik diğer bir öneri de bakanlıkların stratejik plan birimlerini denetleyen ve ilgili bakanlıkların kendi bünyesinden seçilen kişilerden oluşan bir üst kurul oluşturulmasıdır. Bu üst kurul ile sağlanacak iç denetimin stratejik planların daha etkili bir şekilde oluşturulmasını ve hedeflenenlerin daha etkili bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamaya katkı getirebilir.

Araştırmacılara yönelik olarak da MEB'in stratejik planı ile MEB bünyesindeki kurum ve kuruluşların stratejik planları karşılaştırılabilir. Bu çalışmada yüzeysel olarak ele alınan her bir tema ayrı ayrı olmak üzere (örneğin ortaöğretim) daha derinlemesine bir inceleme ile çalışılabilir. Ayrıca MEB'in stratejik planıyla en fazla uyumlu çıkan bakanlıkların uygulama bakımından ne durumda oldukları araştırılabilir. Bu araştırma her beş yılda bir yenilenen stratejik planlar üzerinden yinelenerek gelişme sağlanıp sağlanmadığı ile ilgili nitel ve nicel karşılaştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Altınkurt, Y. (2010). Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları Ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (4), (1927-1968).

Altınkurt, Y. ve Yılmaz K. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 23, (1-15).

Bağlı, M. S. (2011). Parlamento-Bütçe İlişkilerinde Stratejik Plan ve Faaliyet Raporlarının Önemi. *Yasama Dergisi*, Sayı: 17 (39-80).

Biçer, M. ve Yılmaz, H. H. (2009). Parlatonun Kamu Politikası Oluşturma ve Planlama Sürecindeki Konumunun Yeni Kamu Mali Yönetim Sistemi Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Yasama Dergisi*, Sayı: 13 (45-84).

Bryson, J. M. (1995). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass; Revised Edition. (10-13)

Buchanan, S. ve Cousins, F. (2012). Evaluating the Strategic Plans of Public Librarys: An Inspection-Based Approach. *Library & Information Science Research*, Volume:34 Issue: 2 (125-130).

Budak, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), (1-11).

Çalık, T. (2003). Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Plan Açısından Nitel Değerlendirilmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Vol:11, No:2, (251-258).

Çetin, H. (2013). Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İli Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 24, (87-112).

Demirkaya, D. (2007). *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Diñer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul.

DPT (2006/a). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. Resmi Gazete Tarih: 26/05/2006, Sayı: 26179.

DPT (2006/b). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> (Erişim Tarihi: 13.02.2012).

DPT (2007). Kamu İdarelerince Hazırlanan Taslak Stratejik Planların DPT Müsteşarlığınca Değerlendirilmesi. Ankara, Devlet Planlama Teşkilatı.



Genç, F. N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 23, (201-211).

Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24 (3), (349-363).

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. Kanun Numarası: 5018, Kabul Tarihi: 10/12/2003, Resmi Gazete Tarihi: 24/12/2003, Sayı: 25326.

Karaman, H. (2007). *İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları: İstanbul İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaufman, R., Herman, J. ve Watters, K. (1996). *Educational Planning: Strategic, Tactical, Operational*. Lancaster, PA: Technomic.

Kocatepe Ş. (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması*, Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kreitner, R., Kinicki, A. ve Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviors*. London: Mcgraw Hill.

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*, Sayı 23, (234-256).

Mudrick, N. R., Steiner, J. R., ve Pollard, W. L. (1992). Strategic Planning for Schools of Social Work. *Journal of Social Work Education*, 92 (3), (278-290).

Özbek, O. (2003). Stratejik Planlama ve Yönetim. İçinde C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (301-311). Ankara: Anı.

Resmi Gazete (2003). 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm> (Erişim Tarihi: 14.03.2012).

Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), (172-189).

Şener, T. (2009), *Eğitimde Stratejik Planlama*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve*

*Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel.

Toprakçı, E., İğci, G., Tokat, S. ve Yücel, H. (2007). Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejik Planı (YÖK) ile Üniversitelerin Stratejik Planlarının Uyumluluğu. *16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 5-7 Eylül 2007 Bildiri Kitabı-2 (29-37), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Tokat/ Türkiye.

Türk, E. ve Ünsal, N. (2009), Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri, *Milli Eğitim Dergisi*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Sayı:181, (222-239).

Yıldırım. A. ve Şimşek. H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50-51, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi1.asp?id=50> (Erişim Tarihi: 13.02.2012).