



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı

Sayı : 66968699-602.04.01-E.21704252
Konu : MEM 2019-2023 Stratejik
Planlarının Güncellenmesi

04.11.2019

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) 18.09.2018 tarihli ve 2018/16 sayılı Genelge.
b) 26.02.2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”.
c) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (3.Sürüm).

İlgi (a) Genelge ile başlatılan Bakanlığımız 2019-2023 Stratejik Planı çalışmaları 18.10.2019 tarihinde tamamlanmış ve hazırlanan belge Sayın Bakanımızın onayıyla Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilerek nihai halini almıştır. Bu kapsamda il, ilçe ve okul/kurum stratejik planlarının Ek-1’de yer alan Bakanlık planı; İlgi (b) Yönetmeliği ile İlgi (c) Kılavuzunun stratejik planın güncellenmesi başlıklarındaki esaslar ve Ek-2’de bulunan açıklamalar dikkate alınarak güncellenmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mehmet Fatih LEBLEBİCİ
Bakan a.
Başkan

Ekler:

- 1-MEB 2019-2023 Stratejik Planı (132 Sayfa)
- 2-Açıklamalar (3 Sayfa)
- 3-Örnek (5 Sayfa)
- 4-Yönetmelik (5 Sayfa)
- 5-Kılavuz (96 Sayfa)

Dağıtım:

B Planı



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı

Millî Eğitim Bakanlığı
2019–2023 Stratejik Planı



“Eğitimdir ki ulusu özgür; şanlı ve
yüksek bir toplum olarak yaşatır.”

Mustafa Kemal ATATÜRK





SUNUŞ

21. yüzyılın hayatın her alanında hızlı bir değişimi beraberinde getirdiğine şahit olmaktadır. Tüm dünyada yaşanan değişimlerin ılık hızında ilerlemesi sektörlerin dönüşümünü gerekli kılmıştır. Dönüşüm konusunda ciddi adımlar atmak mecburiyetiyle kurumlar; “Bizim işimiz ne olmalıdır?” sorusunu sorarak, akıl ve kalbi rehber olarak sistemlerini işlevsel ve pratik yöntemlerle ele almalıdır.

Ancak, bu sorgulama gerçekleşirken eğitimin çerçevesini sadece teknolojik gelişmelerin ihtiyaçlarını esas olarak belirlemek doğru değildir. Kurumların ve sistemlerin hızla değişen dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmeleri ancak geleceği nitelikli bir anlayışla planlamaları ve geleceğin rotasını doğru çizen bir vizyona sahip olmalarıyla mümkün olacaktır. Gönü ve bilimi, mana ve maddeyi, talim ve terbiyeyi birlikte ele alan bir bütünden beslenen bir eğitim sistemini planlamak Türkiye’nin dünyayla rekabet edecek bir eğitim sistemini kurma meselesinin hâli olacaktır.

Hedeflere yönelik belirlenen amaçlar doğrultusunda bugünü ve geleceği nitelikli olarak planlamayı başararsak çağın ve geleceğin becerileriyle donanmış ve bu donanımı insanlık hayrına sarf edebilen bilime sevdalı, kültüre meraklı ve duyarlı, nitelikli, ahlaklı çocuklar yetiştirme temel amacımıza erişebiliriz. Sonuçta eğitim, bir başarı hikâyesine dönüşecektir.

Eğitim sistemini, akıl ve kalbi rehber olarak işlevlere ve pratiklere indirgeyerek ele alma gerekliliğiyle ve 2023 Eğitim Vizyonu ışığında hazırladığımız 2019-2023 Stratejik Planımızda, ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışıyla bilimin ışığında, rehberliğinde yeni bir yol haritası çizdik. Amacımız temelde Türk Millî Eğitim Sistemi’nin nicelik ve erişimle ilgili sorunlarının birçoğunu geride bıraktığımız şu günlerde, önümüzdeki döneme ait nitelik devrimini gerçekleştirmek konusundaki kararlılığımızı tüm açıklığıyla ortaya koymaktadır. Millî Eğitim Bakanlığının eğitim sistemindeki yapacağı işlerin çok büyük başarılarla atacağı imzaların hep beraber şahidi olacağız.

Ziya SELÇUK
Millî Eğitim Bakanı

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|--------------|
| Bakan Sunuşu | v |
| İçindekiler..... | vii |
| Tablolar ve Şekiller | ix |
| Kısaltmalar | x |
| Bakanlık Hizmet Birimleri Kısaltmaları..... | xi |
| Tanımlar..... | xii |
| Giriş | 1 |
| BÖLÜM 1..... | 3 |
| Stratejik Plan Hazırlık Süreci | 4 |
| BÖLÜM 2..... | 7 |
| Durum Analizi..... | 8 |
| Kurumsal Tarihçe | 8 |
| Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi | 11 |
| Mevzuat Analizi..... | 12 |
| Üst Politika Belgeleri Analizi | 13 |
| Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi | 14 |
| Paydaş Analizi..... | 20 |
| Kuruluş İçi Analiz..... | 22 |
| PESTLE Analizi | 30 |
| GZFT Analizi | 30 |
| Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi | 35 |

| | |
|--|------------|
| BÖLÜM 3 | 37 |
| Geleceğe Bakış | 38 |
| Misyon, Vizyon ve Temel Değerler | 38 |
| Amaç ve Hedeflere İlişkin Mimari | 41 |
| Amaç, Hedef, Gösterge ve Stratejiler | 43 |
| Amaç 1: | 43 |
| Amaç 2: | 52 |
| Amaç 3: | 60 |
| Amaç 4: | 66 |
| Amaç 5: | 74 |
| Amaç 6: | 80 |
| Amaç 7: | 88 |
| BÖLÜM 4 | 93 |
| Maliyetlendirme | 94 |
| BÖLÜM 5 | 99 |
| İzleme ve Değerlendirme | 100 |
| MEB 2019-2023 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Modeli | 100 |
| İzleme ve Değerlendirme Sürecinin İşleyişi | 101 |
| Performans Göstergeleri | 102 |
| Ekler | 103 |

Tablolar

| | |
|---|-----|
| Tablo 1: MEB Stratejik Planlama Ekibi..... | 5 |
| Tablo 2: Üst Politika Belgeleri | 13 |
| Tablo 3: Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler..... | 14 |
| Tablo 4: Millî Eğitim Bakanlığı Çalışanlarının Eğitim Düzeyi ve Cinsiyet Bilgilerine Göre Dağılımı (14.11.2018) | 26 |
| Tablo 5: 2019 Yılı MEB Bütçesi (Ekonomik Sınıflandırma) | 28 |
| Tablo 6: MEB, YÖK, Yükseköğretim Kalite Kurulu ve Üniversitelere Ayrılan Bütçe Ödenekleri (2002-2019)..... | 29 |
| Tablo 7: GZFT Analizi | 31 |
| Tablo 8: Kaynak | 95 |
| Tablo 9: Amaç ve Hedef Maliyetleri..... | 96 |
| Tablo 10: Hedef Kartı Sorumlulukları | 103 |
| Tablo 11: Strateji Sorumlulukları | 104 |
| Tablo 12: Performans Göstergesi Sorumlulukları | 111 |

Şekiller

| | |
|---|-----|
| Şekil 1: Paydaşların Bakanlık Faaliyetlerinden Memnuniyet Düzeyi..... | 20 |
| Şekil 2: Öncelik Verilmesi Gerekli Görülen Faaliyet Alanları..... | 21 |
| Şekil 3: Memnun Olunan Faaliyet Alanları | 21 |
| Şekil 4: İzleme ve Değerlendirme Süreci..... | 101 |

Kısaltmalar

| | |
|----------------|---|
| AB | : Avrupa Birliği |
| ABİDE | : Akademik Becerilerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi |
| BT | : Bilişim Teknolojileri |
| CİMER | : Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi |
| CK | : Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi |
| DYS | : Doküman Yönetim Sistemi |
| EBA | : Eğitim Bilişim Ağı |
| FATİH | : Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Harekâtı |
| IPA | : Instrument for Pre-Accession Assistance (Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı) |
| MEB | : Millî Eğitim Bakanlığı |
| MEBBİS | : Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri |
| MEBİM | : Millî Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi |
| MEİS | : Millî Eğitim İstatistik Modülü |
| OECD | : Organisation for Economic Co-operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) |
| OSB | : Organize Sanayi Bölgesi |
| PESTLE | : Politik, Ekonomik, Sosyolojik, Teknolojik, Yasal ve Ekolojik Analiz |
| PDR | : Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik |
| PISA | : Programme for International Student Assesment (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı) |
| RAM | : Rehberlik Araştırma Merkezi |
| STK | : Sivil Toplum Kuruluşu |
| TIMSS | : Trends in International Mathematics and Science Study (Matematik ve Fen Bilimleri Uluslararası Araştırması) |
| TİKA | : Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı |
| TÜBİTAK | : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurulu |
| TYÇ | : Türkiye Yeterlikler Çerçevesi |

Bakanlık Hizmet Birimleri Kısaltmaları

| | |
|----------------|--|
| ABDİGM | : Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü |
| BHİM | : Basın ve Halka İlişkiler Müşavirliği |
| BİDB | : Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı |
| DHGM | : Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü |
| DÖGM | : Din Öğretimi Genel Müdürlüğü |
| HBÖGM | : Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü |
| HHGM | : Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü |
| İDBB | : İç Denetim Birimi Başkanlığı |
| İEDB | : İnşaat ve Emlak Dairesi Başkanlığı |
| MTEGM | : Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü |
| OGM | : Ortaöğretim Genel Müdürlüğü |
| ÖDSHGM | : Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü |
| ÖERHGM | : Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü |
| ÖKM | : Özel Kalem Müdürlüğü |
| ÖÖKGM | : Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü |
| ÖYGGM | : Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü |
| PGM | : Personel Genel Müdürlüğü |
| SGB | : Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| TEGM | : Temel Eğitim Genel Müdürlüğü |
| TKB | : Teftiş Kurulu Başkanlığı |
| TTKB | : Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı |
| YEĞİTEK | : Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü |
| YYEGM | : Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürlüğü |

Tanımlar

Bütünleştirici Eğitim (Kaynaştırma Eğitimi): Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin eğitimlerini, destek eğitim hizmetleri de sağlanarak akranlarıyla birlikte resmî veya özel örgün ve yaygın eğitim kurumlarında sürdürmeleri esasına dayanan özel eğitim uygulamalarıdır.

Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS): Dünya üzerindeki karmaşık sosyal, ekonomik, çevresel vb. sorunların çözümüne yönelik mekâna/konuma dayalı karar verme süreçlerinde kullanıcılara yardımcı olmak üzere, büyük hacimli coğrafi verilerin; toplanması, depolanması, işlenmesi, yönetimi, mekânsal analizi, sorgulaması ve sunulması fonksiyonlarını yerine getiren donanım, yazılım, personel, coğrafi veri ve yöntem bütünüdür.

Destekleme ve Yetiştirme Kursları: Resmî ve özel örgün eğitim kurumlarına devam eden öğrenciler ile yaygın eğitim kurumlarına devam etmekte olan kursiyerleri, örgün eğitim müfredatındaki derslerle sınırlı olarak, destekleme ve yetiştirme amacıyla açılan kurslardır.

Eğitsel Değerlendirme: Bireyin tüm gelişim alanlarındaki özellikleri ve akademik disiplin alanlarındaki yeterlikleri ile eğitim ihtiyaçlarını eğitsel amaçla belirleme sürecidir.

İşletmelerde Meslekî Eğitim: Meslekî ve teknik eğitim okul ve kurumları öğrencilerinin beceri eğitimlerini işletmelerde, teorik eğitimlerini ise meslekî ve teknik eğitim okul ve kurumlarında veya işletme ve kurumlarca tesis edilen eğitim birimlerinde yaptıkları eğitim uygulamalarını ifade eder.

Okul-Aile Birlikleri: Eğitim kampüslerinde yer alan okullar dâhil Bakanlığa bağlı okul ve eğitim kurumlarında kurulan birliklerdir.

Ortalama Eğitim Süresi: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının yayınladığı İnsani Gelişme Raporu'nda verilen ve 25 yaş ve üstü kişilerin almış olduğu eğitim sürelerinin ortalaması şeklinde ifade edilen eğitim göstergesini ifade etmektedir.

Öğrenme Analitiği Platformu: Eğitsel Veri Ambarı üzerinde çalışacak, öğrencilerin akademik verileriyle birlikte ilgi, yetenek ve mizacına yönelik verilerinin de birlikte değerlendirildiği platformdur.

Örgün Eğitim Dışına Çıkma: Ölüm ve yurt dışına çıkma haricindeki nedenlerin herhangi birisine bağlı olarak örgün eğitim kurumlarından ilişik kesilmesi durumunu ifade etmektedir.

Örgün Eğitim: Belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylerle, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Örgün eğitim; okul öncesi, ilkokul, ortaokul, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar.

Özel Politika veya Uygulama Gerektiren Gruplar (Dezavantajlı Gruplar): Diğer gruplara göre eğitiminde ve istihdamında daha fazla güçlük çekilen kadınlar, gençler, uzun süreli işsizler, engelliler gibi bireylerin oluşturduğu grupları ifade eder.

Özel Yetenekli Çocuklar: Yaşıtlarına göre daha hızlı öğrenen, yaratıcılık, sanat, liderliğe ilişkin kapasitede önde olan, özel akademik yeteneğe sahip, soyut fikirleri anlayabilen, ilgi alanlarında bağımsız hareket etmeyi seven ve yüksek düzeyde performans gösteren bireydir.

Tanımlama: Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin tüm gelişim alanlarındaki özellikleri ile yeterli ve yetersiz yönlerinin, bireysel özelliklerinin ve ilgilerinin belirlenmesi amacıyla tıbbi, psiko-sosyal ve eğitim alanlarında yapılan değerlendirme sürecidir.

Ulusal Dijital İçerik Arşivi: Öğrenme süreçlerini destekleyen beceri destekli dönüşüm ile ülkemizin her yerinde yaşayan öğrenci ve öğretmenlerimizin eşit öğrenme ve öğretme fırsatlarını yakalamaları ve öğrenmenin sınıf duvarlarını aşması sağlamaya yönelik eğitsel dijital içerik ambarıdır.

Uzaktan Eğitim: Her türlü iletişim teknolojileri kullanılarak zaman ve mekân bağımsız olarak insanların eğitim almalarının sağlanmasıdır.

Yaygın Eğitim: Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da örgün eğitim sisteminin herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademededen ayrılmış ya da bitirmiş bireylere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim, öğretim, üretim, rehberlik ve uygulama etkinliklerinin bütünüdür.

Zorunlu Eğitim: Dört yıl süreli ve zorunlu ilkokullar ile dört yıl süreli, zorunlu ve farklı programlar arasında tercihe imkân veren ortaokullar ve imam-hatip ortaokullarından oluşan ilköğretim ile ilköğretime dayalı, dört yıllık zorunlu, örgün veya yaygın öğrenim veren genel, mesleki ve teknik ortaöğretim kademelerinden oluşan eğitim sürecini ifade eder.





Giriş

21. yüzyıl bilgi toplumunda yönetim alanında yaşanan değişimler, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanıldığı, hesap verebilir ve saydam bir yönetim anlayışını gündeme getirmiştir. Ülkemizde de kamu mali yönetimini bu anlayışa uygun olarak yapılandırmak amacıyla 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uygulamaya konulmuştur. Kanun; kamu idarelerine kalkınma planları, ulusal programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturma, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirleme, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçme ve bu süreçlerin izlenip değerlendirilmesi amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirmiştir. Bakanlığımız da ilk stratejik planını 2010-2014 ikincisini ise 2015-2019 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlamış ve uygulamıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı çalışmaları kapsamında, Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı birimleri ile ilgili paydaşların katılımıyla 2023 Eğitim Vizyonu, uygulanmakta olan stratejik plan, mevzuat, üst politika belgeleri incelenmiştir. Ardından PESTLE, GZFT ve kuruluş içi analiz yapılarak elde edilen veriler ışığında eğitim ve öğretim sistemine ilişkin sorun ve gelişim alanları tespit edilmiş, bunlara bağlı olarak da amaç, hedef, strateji, gösterge ve eylemler belirlenmiştir.

Bu doğrultuda yedi amaç bu amaçlar altında da beş yıllık hedefler ile bu hedefleri gerçekleştirecek strateji ve eylemler ortaya çıkmıştır. Stratejilerin yaklaşık maliyetlerinden yola çıkılarak amaç ve hedeflerin tahmini kaynak ihtiyaçları hesaplanmıştır. Planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilme durumlarının takip edilebilmesi için de stratejik plan izleme ve değerlendirme modeli oluşturulmuştur.





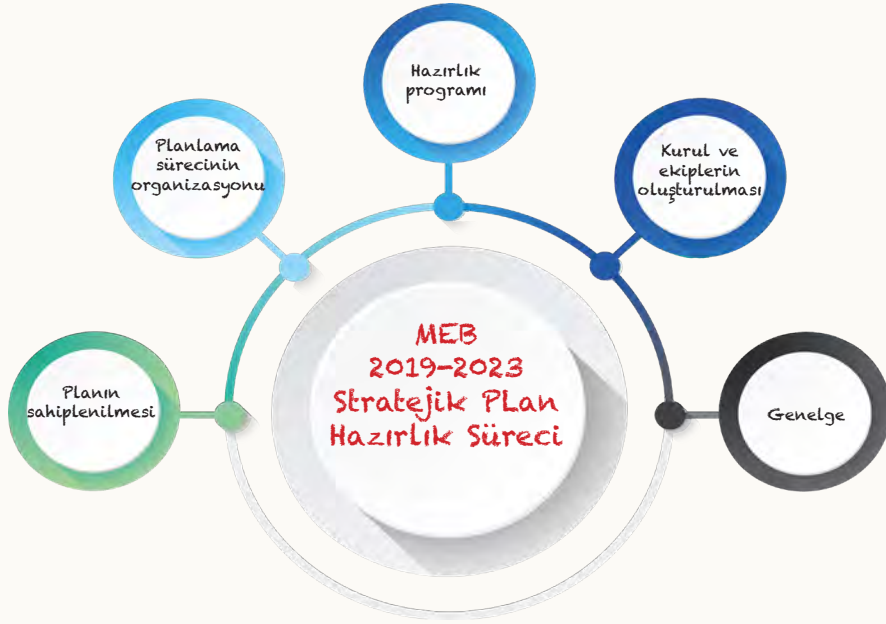
BÖLÜM 1

STRATEJİK PLAN

HAZIRLIK SÜRECİ



Stratejik Plan Hazırlık Süreci



Stratejik planlama uygulamalarının başarılı olması önemli ölçüde plan öncesi hazırlık çalışmalarının iyi planlanmış olmasına ve süreç katılımının üst düzeyde sağlanmasına bağlıdır. Hazırlık dönemindeki çalışmalar Strateji Geliştirme Başkanlığınca yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Plan Hazırlık Programı”nda detaylı olarak ele alınmıştır.

Bu program özetle aşağıdaki konuları içermektedir:

- Stratejik plan hazırlık çalışmalarının başladığının duyurulması
- Stratejik plan geliştirme kurul ve ekiplerinin oluşturulması
- Stratejik planlama ekiplerine eğitimler düzenlenmesi
- Stratejik plan hazırlama takviminin oluşturulması

2019-2023 dönemi stratejik planı için Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Modeli kullanılmıştır. Bu modelde, durum analizinin gerçekleştirilerek geleceğe bakış bölümünün tasarlanması, stratejik planın yıllık uygulama dilimleri olan performans programının hazırlanması ve uygulama sonuçlarının izlenip değerlendirilmesi Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Modeli’nin ana hatlarını oluşturmaktadır.

Stratejik plan hazırlık çalışmalarının başladığı, Bakanlık merkez ve taşra birimlerine 2018/16 sayılı Genelge ile duyurulmuştur. Genelgede stratejik yönetim anlayışının öneminden bahsedilmiş, MEB’in 2010-2014 ve 2015-2019 Stratejik Planları ile gösterdiği gelişim üzerinde durulmuş, taşra teşkilatında bugüne kadar stratejik yönetim felsefesinin benimsenmesi ve geliştirilmesi konusunda gerçekleştirilenler özetlenmiştir. Strateji geliştirme kurul ve ekipleri ile Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Plan Hazırlık Programı’na Genelge eki olarak yer verilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı, literatür taraması, üst politika belgelerinin analizi, geniş katılımlı çalıştaylar, kapsamlı durum analizi raporu, iç ve dış paydaşların görüşleri ile merkez ve taşra birimlerinin katkıları doğrultusunda hazırlanmıştır. Hazırlık Programının yayınlanmasının ardından kurul ve ekip oluşturulmuştur.

Strateji Geliştirme Kurulu: Strateji geliştirme kurulu stratejik planlama çalışmalarını takip etmek ve ekiplerden bilgi alarak çalışmalarını yönlendirmek üzere ilgili Bakan Yardımcısının başkanlığında Bakanlık Birim Amirleri ve Ankara İl Millî Eğitim Müdürünün katılımıyla kurulmuştur.

MEB Stratejik Planlama Ekibi: Strateji Geliştirme Başkanlığının koordinasyonunda, merkez birimlerin temsilcilerinin katılımıyla oluşturulmuştur. Bu ekibe Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1: MEB Stratejik Planlama Ekibi

| Sıra | Adı SOYADI | Unvanı | Görev Yeri |
|------|--------------------|-----------------------|--|
| 1 | Ahmet ER | Daire Başkanı | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 2 | Fatih İŞLEK | Mali Hiz. Uzm. | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 3 | Ülkü KAYAHARMAN | Mali Hiz. Uzm. | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 4 | Murat AKKUŞ | Millî Eğt. Uzm. | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 5 | M. Furkan YAZICI | Millî Eğt. Uzm. Yrd. | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 6 | Alpaslan TÜRKOĞLU | Millî Eğt. Uzm. Yrd. | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 7 | Tayfun ERDOĞAN | Bilgisayar İşlt. | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 8 | Abunur SALMAN İNAL | Şef | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 9 | Yunus TOKGÖZ | Veri Haz. Kont. İşlt. | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 10 | Recep AKTAŞ | Şef | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 11 | Erkin ÇAYCI | Veri Haz. Kont. İşlt. | Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| 12 | Fatih BAYRAK | Millî Eğt. Uzm. | Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü |
| 13 | Korkut KOÇAK | Millî Eğt. Uzm. | Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü |
| 14 | Pınar ÇELİK | Millî Eğt. Uzm. | Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı |
| 15 | Mesut VURAL | Maarif Müfettişi | Teftiş Kurulu Başkanlığı |
| 16 | Erdal KAYA | Millî Eğt. Uzm. | Personel Genel Müdürlüğü |
| 17 | Osman KAŞ | İç Denetçi | İç Denetim Birimi Başkanlığı |
| 18 | Dilek ÖZCAN | Millî Eğt. Uzm. | Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü |
| 19 | İlknur AYDEMİR | Şube Müdürü | Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği |
| 20 | Suna BAYRAKTAR | Öğretmen | Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı |
| 21 | Ömer YILDIZ | Millî Eğt. Uzm. Yrd. | Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü |
| 22 | Ali Kemal ACAR | Millî Eğt. Uzm. | Din Öğretimi Genel Müdürlüğü |
| 23 | Nazlı YILMAZ | Millî Eğt. Uzm. | Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü |
| 24 | Kamil BİLDİRCİN | Avukat | Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü |
| 25 | Özden AKSOY | Mühendis | İnşaat ve Emlak Dairesi Başkanlığı |
| 26 | Dr. Bekir KUL | Millî Eğt. Uzm. | Orta Öğretim Genel Müdürlüğü |
| 27 | Sunullah ERCİK | Şube Müdürü | Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü |
| 28 | Emre GÖNEN | Millî Eğt. Uzm. | Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü |
| 29 | Doğan Onur KÖKSAL | Millî Eğt. Uzm. | Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü |
| 30 | Elif ÇOLAK SANCİ | Millî Eğt. Uzm. | Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü |
| 31 | Erdi YÜCE | Millî Eğt. Uzm. | Temel Eğitim Genel Müdürlüğü |
| 32 | Şeyda KARABULUT | Öğretmen | Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü |
| 33 | Zeynep Azra KESMEN | Öğretmen | Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü |





BÖLÜM 2

DURUM ANALİZİ



Durum Analizi

Bakanlığın geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaştığı ya da ulaşamadığı ve bunların nedenleri; mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu; hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu; kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin neler olduğunun değerlendirildiği durum analizi bölümünde kurumsal tarihçe, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, mevzuat analizi, üst politika belgeleri analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaş, kuruluş içi, PESTLE ve GZFT analizlerine özet olarak yer verilmiştir.



Kurumsal Tarihçe

Eğitimin devlet hizmeti olduğu düşüncesi, dünyadaki gelişmelere paralel olarak gerçek anlamda ilk kez II. Mahmut döneminde gündeme gelmiş, Tanzimat Dönemi'nde ise gelişme kaydetmiştir. Tanzimat'a kadar süregelen eğitim kurumlarından doğrudan doğruya devlete memur yetiştirenler devletin çeşitli kademelerine, diğerleri vakıflara ya da dini topluluklara bağlıdır. Bu döneme kadar devlet, vakıflar ve dini topluluklar tarafından yürütülmüş olan eğitim ve öğretim hizmetleri, Islahat Fermanı'nda (1856) alınan gerekçeli karar doğrultusunda 17 Mart 1857 tarihinde kurulan "Eğitim Bakanlığı (Maarif-i Umumiye Nezareti)" uhdesine verilmiştir. Böylelikle eğitim-öğretim hizmetleri daha derli toplu bir biçimde yürütülmeye başlanmıştır.

"Eğitim Bakanlığı (Maarif-i Umumiye Nezareti)" tarafından, kuruluşundan dört yıl sonra, 3 Mart 1861 tarihinde Bakanlığın görevleri ile ilgili bir yönerge (talimat) hazırlanmıştır. Yönergeye göre; Bakanlığın görevleri özet olarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Yüksekokul olan Harbiye, Tıbbiye ve Bahriye dışında kalan tüm okullar Maarif Nezareti'ne bağlanmıştır,
- Eğitim kurumları, ilkokul (sıbyan mektebi), ortaokul (rüşdiye) ve yüksekokullara ayrılmıştır,
- İlkokul, Müslüman ve Müslüman olmayanlara göre ayrı ayrı olacak, öteki eğitim kurumları ortak olacak ve Türkçe eğitim yapacaktır,
- Bir ileri öğrenime sınavla geçilecektir,
- Öğretmenlik bir meslek olarak kabul edilecektir,
- Önceden kurulan Eğitim Kurulu yanında değişik amaçlı, sürekli ve geçici kurullar da kurulabilecektir.

Bu doğrultuda, 10 Şubat 1864 tarihinde, Bakanın emri ile ilköğretim (Mekâtib-i Sıbyan), orta ve yükseköğretim (Mekâtib-i Rüşdiye ve İlmiye) daireleri (genel müdürlükleri); 1866 yılında da ders kitaplarını hazırlamak üzere “Yayımlar Dairesi (Telif ve Tercüme Dairesi)” kurulmuştur. Böylece, hem genel müdürlükler oluşmaya hem de yönetsel ve akademik işlevler ayrışmaya başlamıştır.

Eğitim sistemimize ilişkin ilk yasal düzenleme ise 1 Eylül 1869 tarihinde çıkarılan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi (Genel Eğitim Tüzüğü)’ dir. Bu tüzük ile eğitim hakkı, eğitim yönetimi, eğitim sisteminin belirlenmesi, eğitim ödenekleri, öğretmen yetiştirme ve istihdamı, taşra teşkilatı ve sınav sistemleri gibi hususlar düzenlenmiştir. Aynı zamanda merkez örgütünde ilmi ve idari olmak üzere iki daireden oluşan Meclis-i Kebir-i Maarif (Büyük Eğitim Meclisi) ile il düzeyinde Maarif Meclisleri kurulmuştur. 1872 yılında Büyük Eğitim Meclisi tek meclis haline getirilerek daireler öğretim basamaklarına göre düzenlenmiştir. Bu daireler; Mekatib-i Sıbyan (İlko-kul), Mekatib-i Rüştîye (Ortaokul), Mekatib-i Aliye (Yüksek Okul), Telif ve Tercüme ile Matbaalar (Yayın) daireleridir.

1876 tarihli Kanun-i Esasi’de eğitimle ilgili üç madde yer almıştır. Bu maddelerde; herkesin öğretimini özgürce yapabileceği, eğitimde

birlik ve bütünlüğün hedefleneceği ancak çeşitli toplulukların din ve inanışlarına ilişkin hususlara dokunulmayacağı, tüm okulların devlet denetiminde olduğu ve tüm bireyler için ilköğretimin zorunlu olduğu belirtilmiştir.

Anayasalı dönemde de yürürlükte kalan Genel Eğitim Tüzüğü (1869)’nün birçok maddesi II. Meşrutiyet Dönemi’nde de geçerli olmuş, II. Meşrutiyet ve Cumhuriyet dönemindeki düzenlemelere kaynaklık etmiştir. Tüzük’te düzenleyici ve yürütücü görevler ayrımı açık olmadığından II. Meşrutiyet Dönemi’nde yürütücü ve düzenleyici birimlerle ilgili çalışmalar yapılmış ve 1911 yılında yayımlanan “Eğitim Teşkilat Tüzüğü” (Maarif-i Umumiye ve Teşkilâtı Nizamnamesi) ile bütüncül bir yapı kazanmaya başlayan Tüzük, 1914 yılında yeniden gözden geçirilerek Eğitim Bakanlığı (Maarif Nezareti) merkez teşkilatının on daireden oluşan yapılanmasını göstermiştir. Kurtuluş Savaşı yıllarında eğitim-öğretim hizmetleri, İstanbul’ da Osmanlı Hükümetinin Maarif Nezareti, Ankara’da ise 23 Nisan 1920’de TBMM’nin açılmasına müteakip 2 Mayıs 1920 ve 3 sayılı Kanun’la kurulan Maarif Vekâleti olmak üzere iki Eğitim Bakanlığınca yürütülmüştür. Kurtuluş Savaşı’ndan sonra İstanbul’daki

| 1808 | 1857 | 1861 | 1864 | 1866 | 1869 | 1872 |
|---|--|--|---|--|--|---|
| II. Mahmut dönemi eğitimle ilgili ilk düzenlemelerin yapılması. | Eğitim Bakanlığının (Maarif-i Umumiye Nezareti) kurulması. | Bakanlığın görevleri ile ilgili yönergenin hazırlanması. | İlköğretim, orta ve yükseköğretim dairelerinin kurulması. | Ders kitaplarını hazırlamak üzere “Yayımlar Dairesinin” kurulması. | Maarif-i Umumiye Nizamnamesi (Genel Eğitim Tüzüğü)’nin yayınlanması. | Meclis-i Kebir-i Maarif ile Maarif Meclislerinin birleştirilmesi. |



“Maarif Nezareti” kaldırılmış, Ankara’daki “Maarif Vekâleti Merkez Örgütü” ise genişletilip geliştirilmiştir. Genişletilen Maarif Vekâleti merkez örgütünde ise Müsteşar, Telif Tercüme Heyeti, Yüksek Tedrisat Dairesi, İlk Tedrisat Dairesi, Müstakil İstatistik Müdürlüğü, Teftiş Heyeti, Orta Tedrisat Dairesi, Hars ve Kültür Dairesi, Sicil Dairesi, Evrak Dairesi ve Kalemî Mahsus birimleri yer almıştır. Maarif Vekaletinin örgütsel yapısı 3 Mart 1924 tarihinde 430 sayılı Öğretim Birliği Yasası (Tevhîd-i Tedrisat Kanunu), 22 Mart 1926/789 tarih sayılı “Maarif Teşkilâtına Dair Kanun” ve değişik düzenlemelerle geliştirilmeye çalışılmış nitekim Cumhuriyetin 10. yılı olan 1933 yılında çıkarılan “2287 sayılı Maarif Vekaleti ve Merkez Teşkilâtı ve Vazifeleri Hakkında Kanun” ile büyük ölçüde tamamlanmıştır. Taşra teşkilatı da Maarif Müdürlükleri ve Maarif Memurlukları olarak düzenlenmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı, Cumhuriyetimizin kuruluşundan bugüne kadar 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” isimleri altında faaliyetlerini sürdürmüş ve 1989 yılından günümüze kadar da “Millî Eğitim Bakanlığı” adıyla çalışmalarını devam ettirmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat yapısı kuruluşundan bu yana çeşitli yasal düzenlemelerle değişikliklere uğramış olup hâlihazırdaki teşkilatlanması 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 1 sayılı “Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” ile belirlenmiştir.

1876

Kanun-i Esasî’de eğitimle ilgili maddelerin yer alması.

1911

Eğitim Teşkilat Tüzüğü’nün yayımlanması.

1920

Bakanlığın görevleri ile ilgili yönergenin hazırlanması.

1924

Tevhîd-i Tedrisat Kanunu’nun çıkarılması.

1933

2287 sayılı Maarif Vekaleti ve Merkez Teşkilâtı ve Vazifeleri Hakkında Kanun’un çıkarılması.

1989

1989’dan günümüze “Millî Eğitim Bakanlığı” adıyla çalışmalarını sürdürmesi.

2018

1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin yayınlanması.

Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

2015 yılında yürürlüğe giren MEB 2015-2019 Stratejik Planı; stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe yönelim, maliyetlendirme ile izleme ve değerlendirme olmak üzere beş bölümden oluşturulmuştur. Bunlardan izleme ve değerlendirme faaliyetlerine temel teşkil eden 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. Söz konusu 3 tema altında 3 stratejik amaç, 7 stratejik hedef, 54 (alt göstergelerle birlikte 84) performans göstergesi ve 147 stratejiye yer verilmiştir. 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 söylenebilir. Başka bir anlatımla öğrencinin okullaşmış olması ancak beklenen eğitim kademesi dışında okullaşmış olması söz konusudur. 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. Bu sebeple 2019-2023 dönemi için eğitim seviyesine göre okullaşma oranı yerine yaş gruplarına göre (3-5 [okul öncesi], 6-9 [ilkokul], 10-13 [ortaokul], 14-17 [ortaöğretim]) net okullaşma oranlarının performans göstergesi olarak kullanılacaktır.

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 göze çarpmaktadır. Nitekim öğrenme kazanımlarının belirlenmesinde standart test olarak kabul edilebilecek ulusal (ABİDE) ve uluslararası (PISA, TIMSS) değerlendirmelerinin sonuçları da bu yargıyı desteklemektedir. 2019-2023 dönemi için gerekli önlemleri almak üzere 2015-2018 dönemindeki

öğrenci başarısı ve öğrenme kazanımları alanındaki performans göstergelerinin korunacaktır. İlave olarak da “temel yeterlik düzeyine erişemeyen öğrenci oranları (PISA, TIMSS, PIRLS, ABİDE), yükseköğretim kurumları sınavı temel yeterlik testi (TYT) net ortalamaları, ortaöğretime geçiş sistemi merkezi sınav net ortalamaları” performans göstergelerine veya stratejilerine 2019-2023 döneminde yer verilecektir.

Öğrenci başına okunan kitap sayısında 2019 hedeflerinin gerisinde kalmanın nedenleri araştırıldığında performansın göstergeye doğru yansımamasının başlıca neden olduğu görülmektedir. Okullarda kitap okuma verilerinin öğretmenlerimiz tarafından e-Okul sistemine girilmesinde yaşanan aksaklıkların öğrencilerimizin kitap okuma performansını yanlış yansımaya yol açtığı söylenebilir. Kitap okuma alanındaki izleme altyapısının geliştirilmesiyle 2019-2023 döneminde bu sorunun ortadan kaldırılması mümkün görülmektedir.

Derslik başına düşen öğrenci sayısı ve ikili eğitim yapan okul oranı göstergelerinde 2015-2018 döneminde önemli iyileşme gözlenmiştir. Ancak bu tip göstergelerde bölgeler ve iller arası farklılıklar sorun olmaya devam etmektedir. Buradan hareketle ülke genelinde ortalamaya göre değil de belli bir standarda göre izleme yaparak bölgesel farklılıkların etkin izlenmesi için 2019-2023 döneminde “derslik başına düşen öğrenci” yerine “öğrenci sayısı 30'dan fazla olan şube oranı” göstergesi, “ikili eğitim yapan okul oranı” göstergesi yerine de “ikili eğitim kapsamındaki okullara devam eden öğrenci oranı” göstergesine yer verilmesi uygun görülmüştür.

Sonuç olarak belirtilen alanlarda, plan hedeflerinden önemli oranda uzaklaşma olduğu dikkate alınarak, 2019-2023 dönemi için idarenin güçlü yönlerinden ve fırsatlardan yararlanarak ulaşılabilecek yeni performans göstergelerinin belirlenmesi kararlaştırılmıştır. Özellikle okul öncesinde olmak üzere okullaşma oranlarının artırılmasına yönelik üst politika belgelerinin desteği ile belirlenen performans göstergesi hedeflerine ulaşılabileceği öngörülmektedir.



Mevzuat Analizi

Mevzuat analizi başlığı altında Millî Eğitim Bakanlığına ilişkin mevzuatlar incelenmiştir. İncelenen mevzuatlar çerçevesinde, Bakanlığımız faaliyet alanı kapsamında olan ve önümüzdeki 5 yıllık sürede ulaşılması öngörülen amaç ve hedeflere dayanak oluşturan mevzuat hükümlerine durum analizi raporunda ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Bununla birlikte 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’ne göre Bakanlığın görevleri şunlardır:

1. Okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri bedenî, zihnî, ahlaki, manevî, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çerçevede yürütmek ve denetlemek,
2. Eğitim ve öğretimin her kademesi için ulusal politika ve stratejileri belirlemek, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve denetlemek, ortaya çıkan yeni hizmet modellerine göre güncelleyerek geliştirmek,
3. Eğitim sistemini yeniliklere açık, dinamik, ekonomik ve toplumsal gelişimin gerekleriyle uyumlu biçimde güncel teknik ve modeller ışığında tasarlamak ve geliştirmek,
4. Eğitime erişimi kolaylaştıran, her vatandaşın eğitim fırsat ve imkânlarından eşit derecede yararlanabilmesini teminat altına alan politika ve stratejiler geliştirmek, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve koordine etmek,

5. Kız öğrencilerin, engellilerin ve toplumun özel ilgi bekleyen diğer kesimlerinin eğitime katılımını yaygınlaştıracak politika ve stratejiler geliştirmek, uygulamak ve uygulanmasını koordine etmek,
6. Özel yetenek sahibi kişilerin bu niteliklerini koruyucu ve geliştirici özel eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak ve uygulanmasını koordine etmek,
7. Yükseköğretim kurumları dışındaki eğitim ve öğretim kurumlarını açmak, açılmasına izin vermek ve denetlemek,
8. Yurt dışında çalışan veya ikamet eden Türk vatandaşlarının eğitim ve öğretim alanındaki ihtiyaç ve sorunlarına yönelik çalışmaları ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği içinde yürütmek,
9. Yükseköğretim dışında kalan ve diğer kurum ve kuruluşlarca açılan örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumlarının denklik derecelerini belirlemek, program ve düzenlemelerini hazırlamak,
10. Yükseköğretimin millî eğitim politikası bütünlüğü içinde yürütülmesini sağlamak için, 4.11.1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirmek,
11. Kanunlarla ve Cumhurbaşkanlığı kararnameleriyle verilen diğer görevleri yapmak.

Üst Politika Belgeleri Analizi

Millî Eğitim Bakanlığına görev ve sorumluluk yükleyen amir hükümlerin tespit edilmesi için tüm üst politika belgeleri ayrıntılı olarak taranmış ve bu belgelerde yer alan politikalar incelenmiştir. Analiz edilen belgelerden MEB 2019-2023 Stratejik Planı'nın stratejik amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerinin hazırlanması esnasında yararlanılmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu merkezde olmak üzere üst politika belgeleri; temel üst politika belgeleri ve diğer üst politika belgeleri olarak iki bölümde ele alınmıştır. Stratejik plan ve üst politikalar arasında ilişki kurulması amacıyla analiz edilen belgelerden bazıları ise Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Üst Politika Belgeleri

| Temel Üst Politika Belgeleri | Diğer Üst Politika Belgeleri |
|--|--|
| Kalkınma Planları | Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Stratejik Planları |
| Orta Vadeli Programlar | TÜBİTAK Vizyon 2023 Eğitim ve İnsan Kaynakları Raporu |
| Orta Vadeli Mali Planlar | Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) |
| 2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı | Hayat Boyu Öğrenme Strateji Belgesi (2014-2018) |
| Cumhurbaşkanlığı Yüz Günlük İcraat Programı | Meslekî ve Teknik Eğitim Strateji Belgesi (2014-2018) |
| Millî Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu | Mesleki Eğitim Kurulu Kararları |
| MEB 2015-2019 Stratejik Planı | Ulusal Öğretmen Strateji Belgesi (2017-2023) |
| Millî Eğitim Şura Kararları | Türkiye Yeterlikler Çerçevesi |
| Millî Eğitim Kalite Çerçevesi | Ulusal ve Uluslararası Kuruluşların Eğitim ve Türkiye ile İlgili Raporları |
| Avrupa Birliği Müktesebatı ve İlerleme Raporları | Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023) |
| Avrupa 2020 Stratejisi | |



Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

MEB 2019–2023 Stratejik Plan hazırlık sürecinde Bakanlığın faaliyet alanları ve hizmetlerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda birimlerinin yasal yükümlülükleri, standart dosya planı, üst politika belgeleri, yürürlükteki uygulanan sistemler ve kamu hizmet envanteri incelenerek Bakanlığın hizmetleri tespit edilmiş; eğitim ve öğretim, bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetler, ölçme ve değerlendirme, insan kaynakları yönetimi, araştırma, geliştirme, proje ve protokoller, yönetim ve denetim, uluslararası ilişkiler ve fiziki ve teknolojik altyapı olmak üzere Tablo 3'te görüleceği üzere sekiz faaliyet alanı altında gruplandırılmıştır.

Tablo 3: Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler

| Faaliyet Alanı | Ürün ve Hizmetler |
|--------------------------|--|
| Eğitim ve Öğretim | <ol style="list-style-type: none">1. Eğitim ve öğretime erişim imkânlarının sağlanması2. Öğrencilerin eğitim ve öğretim kurumlarına devamların ve eğitim ve öğretim kurumlarını tamamlamalarının sağlanması3. Öğrenci başarısını artırmaya yönelik faaliyetlerin yürütülmesi4. Öğrenci yerleştirme ve kayıt işlemlerinin sağlanması5. Yabancı öğrencilerin eğitim ve öğretimine yönelik iş ve işlemlerin yürütülmesi6. Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımız ile ülkemizde geçici koruma altında bulunan yabancıların çocuklarının eğitim ve öğretime erişim imkânlarının artırılması (Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımızın ve diğer ülke vatandaşlarının eğitim ve öğretim taleplerinin karşılanması)7. Hayat boyu öğrenme kapsamında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesi8. Öğretim programları, müfredat ve haftalık ders çizelgelerinin hazırlanması ve uygulanması9. Yabancı dil becerisinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin yürütülmesi10. Elektronik ders içeriklerinin geliştirilmesi11. Ders kitaplarının ve diğer eğitim materyallerinin temin edilmesi12. Eğitsel tanılama ve yönlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi13. Kişisel, eğitsel ve mesleki rehberlik faaliyetlerinin yürütülmesi14. Psikososyal koruma, önleme ve müdahale hizmetlerinin verilmesi15. Özel politika gerektiren bireylerin eğitim ve öğretimine ilişkin iş ve işlemlerin yürütülmesi16. Öğrenci akademik başarı ve öğrenme kazanımlarının seviyesinin artırılması |

17. Yatılılık, bursluluk ve özel öğretim teşvikleri hizmetlerinin yürütülmesi
18. Kurumlar ve üniversiteler adına yurt dışında öğrenim gören resmî-burslu öğrencilerin iş ve işlemlerinin yürütülmesi
19. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi
20. Eğitim ve istihdam ilişkisini güçlendirecek politika ve stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve izlenmesi
21. Öğrencilerin mizaç, ilgi ve yeteneklerine uygun eğitimi alabilmelerine imkân veren işlevsel bir psikolojik danışmanlık ve rehberlik yapılanması kurulması
22. Fiziksel ve zihinsel dezavantajlı öğrencilerimizi akranlarından soyutlamayan ve birlikte yaşama kültürünü güçlendiren eğitimde adalet temelli yaklaşım modelinin sağlanması
23. Ülkemizin kalkınmasında önemli bir kaynak niteliğinde bulunan özel yetenekli öğrencilerimiz, akranlarından ayrıştırmadan kendi doğalarına uygun bir eğitim yöntemi ile desteklenmesi
24. Öğrencilerin yaş, okul türü ve programlarına göre gereksinimlerini dikkate alan beceri temelli yabancı dil yeterlikleri sistemine geçilmesi
25. Erken çocukluk eğitiminin niteliği ve yaygınlığı artırılarak, toplum temelli erken çocukluk eğitimi anlayışına geçilmesi
26. Öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimini önemseyen ve bilgiden çok görgüyü temele alan bir temel eğitim yapısına geçilmesi
27. Ortaöğretimin değişen dünyanın gerektirdiği becerileri sağlayan ve değişimin aktörü olacak öğrenciler yetiştiren bir yapıya kavuşturulması
28. Ülkemizin entelektüel sermayesini artırmak, medeniyet ve kalkınmaya destek vermek amacıyla güzel sanatlar, spor, fen ve sosyal bilimler liselerinin niteliğinin güçlendirilmesi
29. Örgün eğitim içinde imam hatip okullarının niteliğinin artırılması
30. Sektör talepleri ile dünyadaki değişimi dikkate alan esnek ve modüler bir eğitim öğretim yapısıyla Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücü ihtiyacının karşılanması
31. Bireylerin iş ve yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla hayat boyu öğrenmeye katılım ve tamamlama oranlarının artırılması
32. Teftiş ve kurumsal rehberlik sisteminin okul geliştirme amaçlı rehberlik boyutunu öne çıkaracak şekilde yeniden yapılandırılması



| | |
|--|---|
| Bilimsel, Kültürel, Sanatsal ve Sportif Faaliyetler | <ol style="list-style-type: none">1. Müze ve yayın faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesi2. Okuma kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi3. Öğrencilere yönelik yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerin düzenlenmesi ve katılımın artırılması4. Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bilişim teknolojileri ile bilişim ürünlerinin kullanılmasına yönelik çalışmalar yürütülmesi5. Yaygın eğitim ve öğretime yönelik olarak bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı program, film ve benzeri yayınların hazırlanması veya hazırlatılması, yayımlanması veya yayımlatılması6. Eğitim ve öğretimde teknolojik imkânların tüm yurt çapında etkin ve yaygın biçimde kullanılmasının ve her öğrencinin bilgi teknolojilerinden yararlanmasının sağlanması7. Eğitim ve öğretim alanında ülkemizle dil, tarih veya kültür birliği bulunan ülke ve topluluklar ile diğer ülkelerle iş birliğine yönelik işlerin yürütülmesi |
| Ölçme ve Değerlendirme | <ol style="list-style-type: none">1. Uluslararası değerlendirmelere ilişkin iş ve işlemlerin yürütülmesi2. Merkezî sistemle yürütülen resmî ve özel yerleştirme, bitirme, karşılaştırma sınavlarının planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi3. Kamu kurum ve kuruluşları ile özel hukuk tüzel kişileri tarafından talep edilen mesleğe giriş, yeterlik, görevde yükselme ve benzeri sınav hizmetlerinin yürütülmesi4. Sınavlara ilişkin değerlendirme ve sonuç belgelerinin düzenlenmesi ile itirazların incelenmesi5. Bakanlık tarafından yapılan sınavlarda sorulacak soruların hazırlanması veya hazırlatılması, denetlenmesi ve güvenli bir şekilde saklanması için gerekli tedbirlerin alınması6. Ölçme ve değerlendirme teknikleri üzerine araştırmalar yapılması veya yaptırılması7. Gerekli durumlarda oluşturulacak başvuru merkezleri ve sınav koordinatörlüklerinin koordinasyonunun sağlanması, sınavlarda görev alacak personelin belirlenmesi ve bu kişilere gerekli hizmet içi eğitimlerin verilmesi8. Bakanlıkça yürütülen sınav, ölçme, değerlendirme, yerleştirme ve diğer hizmet bedellerinin belirlenmesi, tahsil edilmesi ve döner sermaye hesabında tutulması9. Yapılan sınavların sonuçlarını değerlendirmek suretiyle eğitim politikalarının oluşturulması ve geliştirilmesi amacıyla ilgili hizmet birimlerine veri desteği sağlanması |

| | |
|--|---|
| Araştırma, Geliştirme, Proje ve Protokoller | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proje ve protokollerin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi 2. Eğitim ve öğretimin geliştirilmesine yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi 3. Yurt içi ve yurt dışında eğitim ve öğretim süreçlerine ilişkin gelişmelerin takip edilmesi 4. Öğrencilerimizin her düzeyde yeterliklerinin belirlenmesi, izlenmesi ve desteklenmesi için etkin bir ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması |
| Yönetim ve Denetim | <ol style="list-style-type: none"> 1. Eğitim ve öğretime yönelik politikaların belirlenmesi ve uygulanması 2. Bakanlığın iş ve işlemlerine yönelik mevzuatın geliştirilmesi 3. Avrupa Birliği Eğitim ve Öğretim Müktesebatı'na uyum çalışmalarının yürütülmesi 4. Ulusal plan ve programlarla Bakanlığa verilen görevlerin yürütülmesi 5. Bakanlığın görev alanlarına ilişkin hukuksal iş ve işlemlerin yürütülmesi 6. İstatistikî verilerin toplanması, analizi ve yayınlanması 7. Stratejik plan ve performans programının hazırlanması, uygulanması izlenip değerlendirilmesi ve faaliyet raporunun hazırlanması 8. Bakanlığa bağlı sosyal tesis ve işletmelere ilişkin iş ve işlemlerin yürütülmesi 9. Bakanlık bütçesine ilişkin iş ve işlemlerin yürütülmesi 10. Yatırım programlarının hazırlanması ve izlenmesi 11. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi 12. Rehberlik, denetim, inceleme ve soruşturma faaliyetlerinin yürütülmesi 13. Her kademedeki öğrencilere yönelik dernek ve vakıflar ile gerçek ve diğer tüzel kişilerce açılacak veya işletilecek yurt, pansiyon ve benzeri kurumların açılması, devri, nakli ve kapatılmasıyla ilgili esasların belirlenmesi ve denetimi 14. Bakanlık faaliyetlerine yönelik bilgi edinme, talep, ihbar, şikâyet, görüş ve önerilere ilişkin işlemlerin yürütülmesi 15. Yönetim ve öğrenme etkinliklerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla veriye dayalı yönetim yapısına geçilmesi 16. Eğitimin niteliğinin artırılması ve okullarda planlı yönetim anlayışının yerleşmesi amacıyla bütçe ile plan bağını kuran verimli bir finansman modeline geçilmesi |



| | |
|----------------------------------|--|
| İnsan Kaynakları Yönetimi | <ol style="list-style-type: none">1. Bakanlığımız insan kaynaklarının yönetsel yapısının güçlendirilmesi2. Öğretmenlik mesleğinin genel ve özel alan yeterliklerinin belirlenmesi3. Eğitim ve öğretim kurumları yöneticilerinin niteliğinin artırılması4. Öğretmen ve okul yöneticilerinin gelişimleri desteklenerek yeni bir mesleki gelişim anlayışı, sistem ve modelinin oluşturulması5. Çalışanların mesleki gelişimlerine yönelik faaliyetlerinin yürütülmesi6. Norm belirleme, atama, görevlendirme, yer değiştirme, terfi ve benzeri özlük işlemlerinin yürütülmesi7. Bakanlığın personel politikası ve planlaması ile personel sisteminin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapılması ve tekliflerde bulunulması8. Bakanlık personelinin atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerinin yürütülmesi9. Bakanlığın öğretmenler dışındaki personeli için eğitim planının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi |
| Uluslararası İlişkiler | <ol style="list-style-type: none">1. Ülkemizin üyesi olduğu uluslararası kuruluşların çalışmaların ve eğitim alanındaki gelişmelerin takip edilmesi2. Ülkemizin üyesi olduğu uluslararası kuruluşlar ile Bakanlığımız arasındaki iş birliği ve koordinasyonun sağlanması3. Uluslararası eğitim kurumlarının yaygınlaştırılması4. Türk dili ve kültürünün yurt dışında tanıtılması5. Bakanlığın Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşlarla ilgili iş birliği çalışmaları ile ilgili mevzuat çerçevesinde ikili anlaşmalara ilişkin iş ve işlemlerin yürütülmesi6. 16/12/1960 tarihli ve 168 sayılı Yabancı Memleketlerde Türk Asıllı ve Yabancı Uyruklu Öğretmenlere Sosyal Yardım Yapılması Hakkında Kanun'la Bakanlığa verilen görevlerin yerine getirilmesi7. Yabancı hükümet ve kuruluşlardan sağlanan veya ülkemiz tarafından yabancılara verilen burslarla, kendi hesabına öğrenim yapmak üzere ülkemize gelen yabancı uyruklu öğrencilere ilişkin görev ve hizmetlerin yerine getirilmesi8. Yurt dışında bulunan vatandaşlarımızın ve çocuklarının; öncelikle millî ve kültürel kimliklerini koruyucu, yaşadıkları toplumla uyum içinde olmalarını sağlayıcı ve eğitim düzeylerini yükseltici önlemler almak, bulundukları ülkenin eğitim imkânlarından verimli bir şekilde yararlanmaları bakımından gerekli eğitim ve öğretim hizmetlerinin yürütülmesi, yurda dönüşlerinde eğitim sistemimize uyumlarını sağlamak amacıyla gerekli tedbirlerin alınması |

**Fiziki ve Teknolojik
Altyapı**

1. Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı birimlerinin çalışma ortamının iş sağlığı ile güvenliği ölçütleri ve ihtiyaçlara uygun hale getirilmesi
2. Okul ve kurum binaları dâhil, taşınmazlara ilişkin her türlü yapım, bakım ve onarım işlerini ve bunlara ait kontrol, koordinasyon ve mimari proje çalışmalarının yürütülmesi
3. Bakanlığın taşınır ve taşınmazlarına ilişkin işlemlerin yürütülmesi
4. Eğitim ve öğretim ortamlarının standartlarının belirlenmesi, okul binalarının laboratuvar, spor salonu ve yeşil alan vb. gibi imkânlarının niteliğinin artırılması
5. Eğitim ortamlarının temizlik ve düzen standartlarının iyileştirilmesi
6. Eğitim ve öğretim teknolojilerinin öğrenme süreçlerinde etkin kullanılmasına yönelik altyapı çalışmalarının yürütülmesi
7. Özel okulların arsa tahsisi, teşvik ve vergi muafiyeti ile ilgili iş ve işlemlerinin yürütülmesi
8. Kamulaştırma yoluyla arsa üretimi
9. Hizmet alanlarıyla ilgili bilişim teknolojilerine yönelik çalışmaların yürütülmesi
10. Öğrenme süreçlerini destekleyen dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm ile ülkemizin her yerinde yaşayan öğrenci ve öğretmenlerimizin eşit öğrenme ve öğretme fırsatlarını yakalamaları ve öğrenmenin sınıf duvarlarını aşmasının sağlanması
11. Genel evrak, kozmik büro ve arşiv faaliyetlerinin düzenlenmesi ve yürütülmesi
12. Bakanlık sivil savunma ve seferberlik hizmetlerinin planlanması ve yürütülmesi
13. Ders kitaplarının, kaynak ve yardımcı eğitim dokümanlarının, ders ve laboratuvar araç ve gereçleri ile basılı eğitim malzemelerinin, makine, teçhizat ve donatım ihtiyaçlarının temin edilmesi
14. Eğitim faaliyetleri ile ilgili dokümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerinin yürütülmesi



Paydaş Analizi

Stratejik planlamanın temel unsurlarından birisi olan katılımcılık ilkesi doğrultusunda kamu idaresinin etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerini alması ve elde ettiği görüşleri planlama sürecinde dikkate alması büyük önem arz etmektedir.

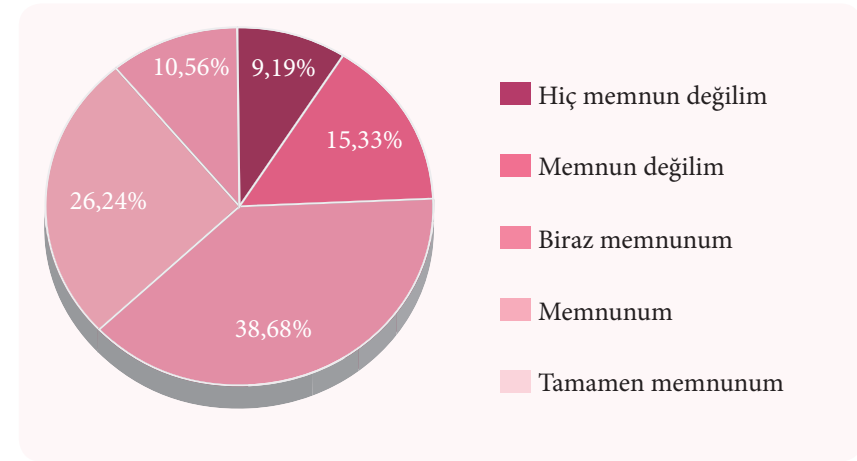
Kamu idaresinin sunduğu hizmetlerden yararlananlar ile bu hizmetlerin üretilmesine katkı sağlayan veya üretimin doğrudan ortağı olan kişi, kurum ve kuruluşların görüşlerinin alınması ihtiyaç odaklı ve amaca dönük politika ve stratejilerin üretilmesi için olmazsa olmazdır. Bu süreç ayrıca üretilen politikalar ile faaliyet ve projelerin paydaşlar tarafından sahiplenilmesini sağlama ve uygulama aşamasını kolaylaştırması bakımından oldukça önemlidir. Paydaş analizi sürecinde Millî Eğitim Bakanlığı'nın teşkilat yapısı, ilgili mevzuat, hizmet envanteri ve faaliyet alanları analiz edilerek paydaşlar belirlenmiştir. Etki\önem matrisi kullanılarak paydaşlar önceliklendirilmiş ve nihai paydaş listesi oluşturulmuştur.

Belirlenen paydaşların idarenin hangi ürün ve hizmetleriyle ilgili oldukları, idareden beklentileri, bu paydaşların idarenin ürün ve hizmetlerini nasıl etkilediği ve etkilendiğinin belirlenmesi amacıyla "Paydaş Anketi" geliştirilmiştir. Ankette idarenin tanınırlığı, idareye yönelik memnuniyet durumu, ilişkili olunan ve öncelik verilmesi gereken alanların tespit edilmesine yönelik sorulara yer verilmiştir. Paydaş anketi okul, kurum, ilçe, il ve merkez teşkilatı çalışanları, öğrenciler, veliler, kamu kurumlarına uygulanmıştır. Kamuoyunun bilgisine sunulan anket kısa bir süre içerisinde yaklaşık 60.000 paydaş tarafından yanıtlanmıştır.

Paydaş anketini yanıtlayan katılımcıların görevli oldukları kurum ve kuruluşlara göre dağılımları yanıtlama oranı açısından sırasıyla MEB okul ve kurumları, kamu kurum ve kuruluşları ve il/ilçe millî eğitim müdürlükleridir. Paydaşların ilişkili oldukları tüm faaliyet alanlarına yönelik olarak anket sonuçları değerlendirildiğinde Ba-

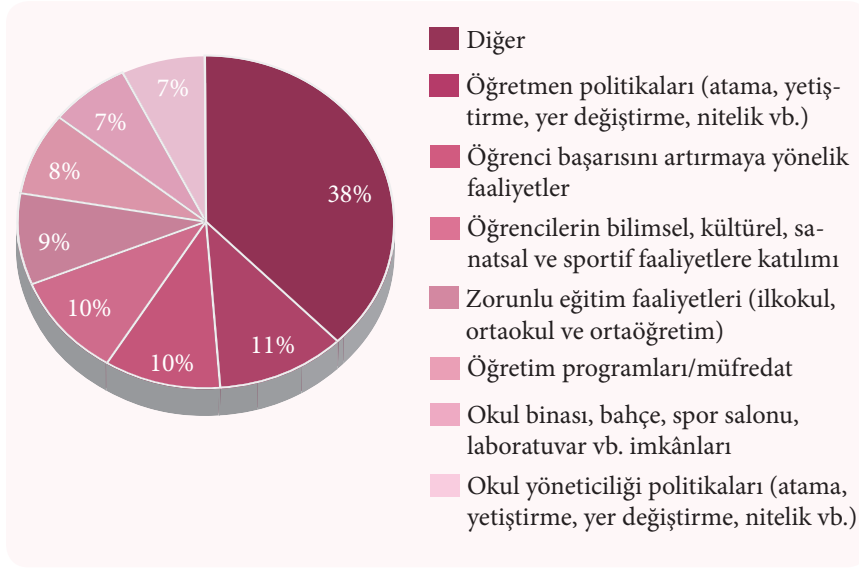
kanlık paydaşlarının en çok ilişkili olduğu faaliyet alanlarının sırasıyla ilköğretim, ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde yürütülen zorunlu eğitim faaliyetleri, öğrenci başarısının artırılmasına yönelik faaliyetler, öğrencilerin bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere katılımı, öğretim programları ve rehberlik faaliyetleri şeklindedir. Paydaşların Bakanlık faaliyetlerinden memnuniyet düzeyine ilişkin elde edilen bilgilere ise Şekil 1'de yer verilmiştir.

Şekil 1: Paydaşların Bakanlık Faaliyetlerinden Memnuniyet Düzeyi



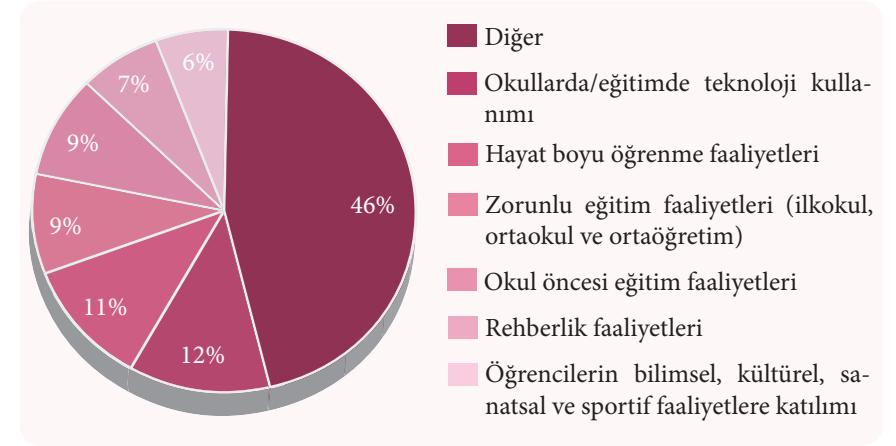
Şekil 1'deki veriler incelendiğinde paydaşların yüzde 65'inin Bakanlık faaliyetlerinin geneline yönelik memnuniyet düzeyinin 5 puan üzerinden yapılan değerlendirmede 3-4 puan aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Paydaşların öncelik verilmesi gereken faaliyet alanlarına ilişkin verdiği cevaplar ise Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Öncelik Verilmesi Gerekli Görülen Faaliyet Alanları



Bu grafik değerlendirildiğinde paydaşların önümüzdeki beş yıllık süreçte en çok öncelik verilmesi gereken alanlar arasında sırasıyla öğretmen politikaları, öğrenci başarısını artırmaya yönelik faaliyetler, öğrencilerin bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere katılımı, zorunlu eğitim faaliyetleri ve öğretim programlarını gördüğü anlaşılmaktadır.

Şekil 3: Memnun Olunan Faaliyet Alanları



Grafikteki veriler değerlendirildiğinde paydaşlar sırasıyla hayat boyu öğrenme faaliyetleri, zorunlu eğitim faaliyetleri, okul öncesi eğitim faaliyetleri ile eğitimde teknoloji kullanımına yönelik faaliyetleri en çok memnun oldukları alanlar arasında göstermiştir. Paydaş anketinden elde edilen yukarıdaki bulgulardan yola çıkılarak elde edilen görüş ve öneriler sorun alanlarının belirlenmesinde dikkate alınmış ve geleceğe bakış bölümündeki hedef ve tedbirlere yansıtılmıştır.

Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz başlığı altında kurum kültürü analizi, teşkilat yapısı, insan kaynakları yetkinlik düzeyi, teknolojik kaynaklar, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin Bakanlığımızın mevcut kapasitesinin değerlendirilmesine yönelik bilgiler sunulmuştur.

Kurum Kültürü Analizi

Millî Eğitim Bakanlığı kurum kültürü analiz çalışması, 2019-2023 Stratejik Plan hazırlık çalışmaları kapsamında odak bir grupla 5-9 Kasım 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonuçları genel hatlarıyla aşağıda sunulmuştur.

Çalışma sonuçlarına göre geliştirmeye açık alanlar öncelik sırasına göre aşağıda sıralanmıştır;

- 1- Ödül ve Ceza Sistemi,
- 2- Motivasyon Mekanizmaları,
- 3- İnsan kaynaklarının/entelektüel sermayenin yapısı ve katılım-cılık anlayışı,
- 4- Kurum içi iletişim,
- 5- Çalışanların güçlendirilmesi ve karar alma süreçlerine etkin katılımları,
- 6- Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve birimler arası koordinasyon,
- 7- Paydaş Yönetim Stratejisidir.

Gerçekleştirilen analizlere göre kurumun güçlü olduğu alanlar öncelik sırasına göre:

- 1- İnfomal iletişim,
- 2- Çalışanlar arası bilgi paylaşımı ve iş birliği,
- 3- Takım çalışmasına yatkınlık,
- 4- Yöneticilerin (orta düzey) bilgi paylaşımına ve iş birliğine açıklığı,
- 5- Yöneticilerin (orta düzey) katılımıcılığı desteklemeleri,
- 6- Bakanlığın dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmesi,
- 7- Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenmesidir.

Teşkilat Yapısı

Bakanlık teşkilat yapısı ve görevleri 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne göre düzenlenmektedir. Buna göre Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatlarından oluşmaktadır.

Merkez Teşkilatı

Bakanlık merkez teşkilatını Bakanlık Makamı ve Bakan Yardımcılığı Makamı ile hizmet birimleri oluşturmaktadır. Hizmet birimleri alfabe sırasına göre aşağıda belirtilmiştir:

1. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
2. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
3. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
4. Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü
5. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü
6. Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü
7. Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü
8. İç Denetim Birimi Başkanlığı
9. İnşaat ve Emlak Dairesi Başkanlığı
10. Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü
11. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü
12. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü
13. Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü

14. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
15. Özel Kalem Müdürlüğü
16. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü
17. Personel Genel Müdürlüğü
18. Strateji Geliştirme Başkanlığı
19. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı
20. Teftiş Kurulu Başkanlığı
21. Temel Eğitim Genel Müdürlüğü
22. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü
23. Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürlüğü

Taşra Teşkilatı

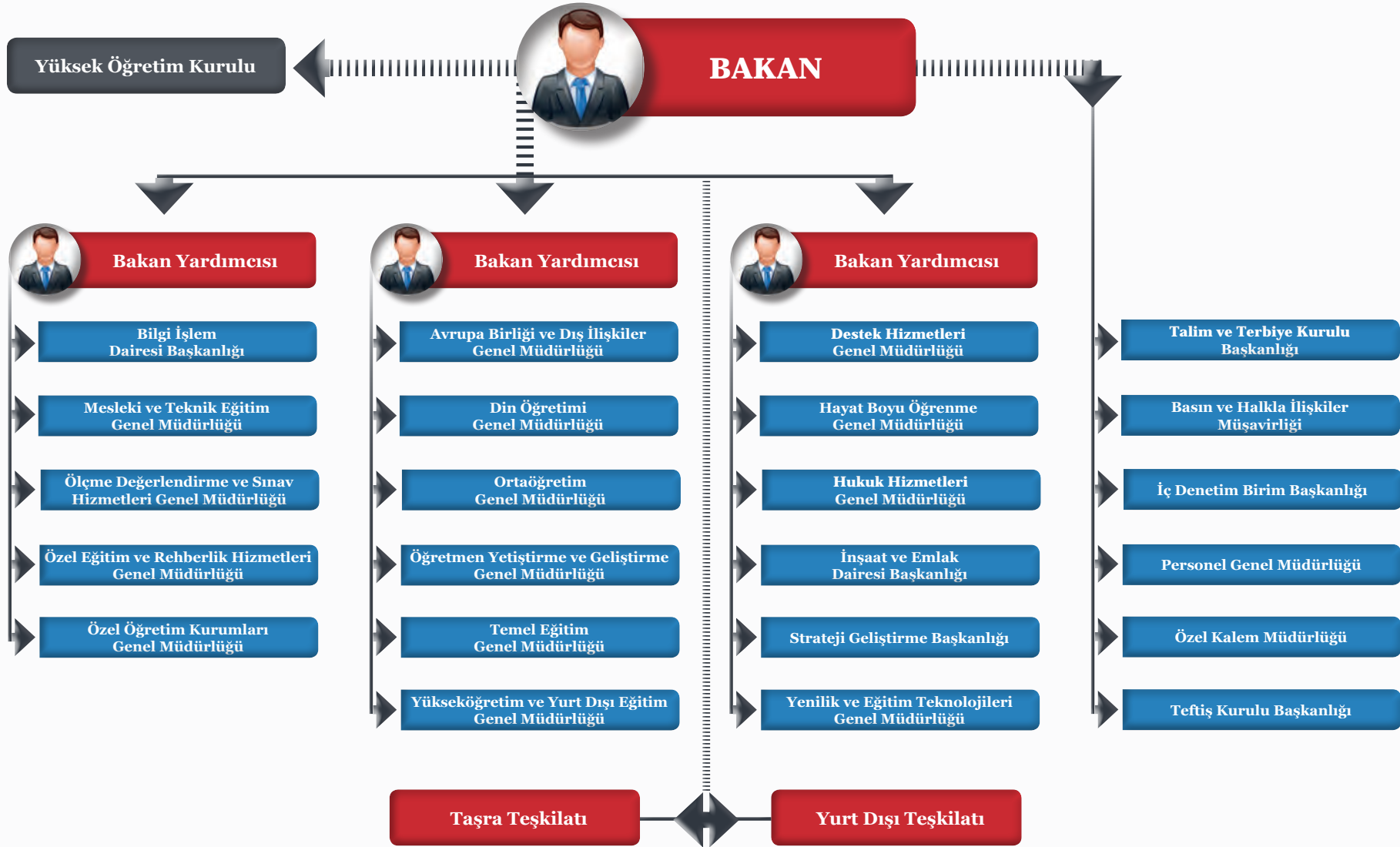
Millî Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatı, bütün il ve ilçelerde millî eğitim müdürlükleri ile okul ve kurum müdürlüklerinden oluşmaktadır. 2018 yılı Kasım ayı itibarıyla 81 ilde il millî eğitim müdürlüğü ve 921 ilçede ilçe millî eğitim müdürlüğü bulunmaktadır.

Yurt Dışı Teşkilatı

Yurt dışında yaşayan Türk vatandaşlarının eğitim ve öğretim hizmetlerinin yürütülmesi, Türk kültürünün yurt dışında tanıtılması ve korunmasına dair faaliyetleri yürütmek üzere oluşturulan yurt dışı teşkilatı eğitim müşavirlikleri ve eğitim ataşeliklerinden oluşmaktadır. 2018 yılı Kasım ayı itibarıyla 34 ülkede müşavirlikler ve eğitim ataşelikleri mevcuttur.



T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TEŞKİLAT ŞEMASI



İnsan Kaynakları

Eğitim sistemlerinin nihai amacı; topluma faydalı, toplumsal değerleri gözeten, etkili iletişim becerilerine sahip, değişime uyum sağlayabilen, öğrenmeyi öğrenen, bilişim teknolojilerini verimli kullanabilen, kendisiyle ve toplumla barışık, inisiyatif alan, araştıran, sorgulayan ve eleştirel düşünme becerilerine sahip özgür bireyler yetiştirebilmektir.

Başarımı artırmak amacıyla kurumun yapı ve stratejisiyle tutarlı iş gücünün bulunması, seçilmesi, eğitilmesi ve denetlenmesine yönelik etkinlikler bütünü olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimi Bakanlığımızın önemle üzerinde durduğu temel süreçlerden biridir.

Kurumlarda insan kaynaklarını, organizasyonel amaçlar doğrultusunda en verimli şekilde kullanmak; insan kaynağının iç ve dış gelişmelere uygun olarak etkin bir şekilde planlanmasını, geliştirilmesini ve değerlendirilmesini sağlamak kurumun verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı, merkez ve taşra teşkilatında 14 Kasım 2018 tarihi itibarıyla toplam 1.022.476 personel ile çalışmalarını sürdürmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı personelinin birimlere göre dağılımı ve eğitim ile cinsiyet bilgileri Tablo 4'te gösterilmiştir.





Tablo 4: Millî Eğitim Bakanlığı Çalışanlarının Eğitim Düzeyi ve Cinsiyet Bilgilerine Göre Dağılımı (14.11.2018)

| Bakanlık Birimleri | Doktora | | | Yüksek Lisans | | | Lisans | | | Enstitü-Ön Lisans | | | Lise ve Altı | | | Birim | | |
|---------------------|------------|------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| | Erkek | Kadın | Toplam | Erkek | Kadın | Toplam | Erkek | Kadın | Toplam | Erkek | Kadın | Toplam | Erkek | Kadın | Toplam | Erkek | Kadın | Toplam |
| ABDİGM | 10 | 2 | 12 | 11 | 7 | 18 | 32 | 31 | 63 | 4 | 5 | 9 | 9 | 3 | 12 | 66 | 48 | 114 |
| BHİM | | | 0 | 0 | 2 | 2 | 6 | 5 | 11 | 3 | 0 | 3 | 3 | 1 | 4 | 12 | 8 | 20 |
| BİDB | | | 0 | 4 | 1 | 5 | 12 | 6 | 18 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 16 | 9 | 25 |
| DHGM | 4 | 7 | 11 | 194 | 53 | 247 | 880 | 196 | 1.076 | 181 | 32 | 213 | 355 | 66 | 421 | 1.614 | 354 | 1.968 |
| DÖGM | 73 | 73 | 146 | 6.209 | 5.744 | 11.953 | 34.320 | 39.211 | 73.531 | 676 | 174 | 850 | 2.543 | 535 | 3.078 | 43.821 | 45.737 | 89.558 |
| HBÖGM | 8 | 8 | 16 | 570 | 436 | 1.006 | 3.376 | 4.518 | 7.894 | 519 | 524 | 1.043 | 1.196 | 326 | 1.522 | 5.669 | 5.812 | 11.481 |
| HHGM | 2 | 0 | 2 | 8 | 0 | 8 | 28 | 31 | 59 | 9 | 6 | 15 | 18 | 1 | 19 | 65 | 38 | 103 |
| İL MEM | 40 | 15 | 55 | 1.159 | 334 | 1.493 | 5.551 | 3.154 | 8.705 | 2.634 | 1.115 | 3.749 | 21.652 | 8.795 | 30.447 | 31.036 | 13.413 | 44.449 |
| İLÇE MEM | 34 | 23 | 57 | 1.139 | 654 | 1.793 | 6.195 | 6.046 | 12.241 | 2.879 | 1.054 | 3.933 | 9.992 | 2.316 | 12.308 | 20.239 | 10.093 | 30.332 |
| İEDB | 2 | 0 | 2 | 6 | 6 | 12 | 59 | 41 | 100 | 7 | 5 | 12 | 3 | 5 | 8 | 77 | 57 | 134 |
| MTEGM | 108 | 159 | 267 | 11.196 | 12.778 | 23.974 | 57.409 | 51.483 | 108.892 | 3.194 | 776 | 3.970 | 5.187 | 801 | 5.988 | 77.094 | 65.997 | 143.091 |
| OGM | 189 | 177 | 366 | 10.567 | 10.219 | 20.696 | 42.795 | 39.001 | 81.796 | 1.052 | 288 | 1.340 | 4.157 | 717 | 4.874 | 58.760 | 50.312 | 109.072 |
| ÖYGGM | 1 | 0 | 1 | 29 | 10 | 39 | 51 | 31 | 82 | 15 | 11 | 26 | 58 | 26 | 84 | 154 | 78 | 232 |
| ÖDSHGM | 3 | 0 | 3 | 13 | 3 | 16 | 47 | 14 | 61 | 19 | 10 | 29 | 29 | 2 | 31 | 111 | 29 | 140 |
| ÖERHGM | 44 | 61 | 105 | 1.304 | 1.028 | 2.332 | 7.342 | 8.480 | 15.822 | 331 | 247 | 578 | 970 | 263 | 1.233 | 9.991 | 10.079 | 20.070 |
| ÖKM | 13 | 1 | 14 | 27 | 9 | 36 | 35 | 16 | 51 | 5 | 5 | 10 | 5 | 2 | 7 | 85 | 33 | 118 |
| ÖÖKGM | | | 0 | 17 | 2 | 19 | 32 | 20 | 52 | 4 | 7 | 11 | 10 | 3 | 13 | 63 | 32 | 95 |
| PGM | 9 | 4 | 13 | 58 | 20 | 78 | 215 | 145 | 360 | 50 | 38 | 88 | 18 | 7 | 25 | 350 | 214 | 564 |
| SGB | 1 | 0 | 1 | 11 | 5 | 16 | 35 | 35 | 70 | 4 | 4 | 8 | 7 | 5 | 12 | 58 | 49 | 107 |
| TTKB | 6 | 2 | 8 | 13 | 9 | 22 | 40 | 23 | 63 | 6 | 6 | 12 | 9 | 2 | 11 | 74 | 42 | 116 |
| TKB | 2 | 2 | 4 | 238 | 10 | 248 | 256 | 28 | 284 | 1 | 8 | 9 | 2 | 2 | 4 | 499 | 50 | 549 |
| TEGM | 172 | 268 | 440 | 12.972 | 14.255 | 27.227 | 194.972 | 303.142 | 498.114 | 17.360 | 9.503 | 26.863 | 14.577 | 2.734 | 17.311 | 240.053 | 329.902 | 569.955 |
| YEĞİTEK | 1 | 0 | 1 | 10 | 6 | 16 | 36 | 18 | 54 | 10 | 4 | 14 | 7 | 1 | 8 | 64 | 29 | 93 |
| YYEGM | 1 | 0 | 1 | 10 | 1 | 12 | 30 | 23 | 54 | 6 | 8 | 14 | 6 | 3 | 9 | 55 | 35 | 90 |
| Genel Toplam | 723 | 802 | 1.525 | 45.765 | 45.502 | 91.268 | 353.754 | 455.698 | 809.453 | 28.969 | 13.832 | 42.801 | 60.813 | 16.616 | 77.429 | 490.026 | 532.450 | 1.022.476 |

Teknolojik Kaynaklar

Bakanlık hizmetlerinin yararlanıcılara daha hızlı ve etkili şekilde sunulması için güncel teknolojik araçlar etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Bu kapsamda modüler bir yapıda kurgulanmış olan Millî Eğitim Bakanlığı Bilgi İşlem Sistemi (MEBBİS) ile kurumsal ve bireysel iş ve işlemlerin büyük bölümü yürütülmektedir. Aynı zamanda sistemde personel ve öğrencilerin bilgileri bulunmaktadır. MEBBİS aracılığıyla Devlet Kurumları, Yatırım İşlemleri, MEİS, e-Alacak, e-Burs, Evrak, TEFBİS, Kitap Seçim, e-Soruşturma Modülü, Sınav, Sosyal Tesis, e-Mezun, İKS, MTSK, Özel Öğretim Kurumları, Engelli Birey, RAM, Öğretmenevleri, Performans Yönetim Sistemi, Yönetici, Mal, Hizmet ve Yapım Harcamaları, Özlük, Çağrı Merkezi, Halk Eğitim, Açık Öğretim Kurumları, e-Okul, Veli Bilgilendirme Sistemi, e-Yurt, e-Akademi, e-Katılım, gibi modüllere ulaşılarak çalışmalar yürütülmektedir. Ayrıca MEBBİS kanalıyla merkez ve taşra teşkilatının bütün iş ve işlemleri için birimler arasında iletişim ağı kurulmuştur. Bakanlık resmî yazışmaları elektronik ortamda Doküman Yönetim Sistemi (DYS) üzerinden yapılmaktadır.

4982 Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile Millî Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi 2018/14 kapsamında; Millî Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi (MEBİM), Bakanlığımızın görev alanlarında yurt içinden ve yurt dışından öğrenci, veli, öğretmen ve diğer vatandaşlarımızdan çağrı yoluyla gelen her türlü bilgi edinme, soru, talep, görüş, öneri ve idari konuların etkin ve hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulması amacıyla 444 0 632 (444 0 MEB), yurt dışından da +90 444 0 632 numaralı hat üzerinden 7 gün 24 saat boyunca hizmet vermektedir. İletişim Merkezine gelen başvuruların çağrı anında sonuçlandırılması esastır. Ancak, çağrı anında sonuçlandırılmayan başvurular, ilgisine göre merkez, taşra veya yurt dışı teşkilatına iletilmektedir.

4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun ve bağlı yönetmelikleri kapsa-

mında; Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezinden (CİMER) Bakanlığımıza yönlendirilen “bilgi edinme, görüş, öneri, istek, ihbar ve şikâyet” başvurularının Bakanlığımız merkez ve taşra birimlerine sevk ve koordineyi yapılmaktadır. Söz konusu başvuruların yasal işlem süresinde sonuçlandırılmasına yönelik kontrol ve denetimleri sağlanmaktadır. Ayrıca, kurum/kuruluşlar ile vatandaşlarımızdan yazılı olarak iletilen “bilgi edinme, görüş, öneri, istek, ihbar ve şikâyet” başvuruları da ilgili birimlere iletilmektedir.

Eğitim ve öğretimde fırsat eşitliğini temin etmek, okullarda teknolojik altyapıyı iyileştirmek ve bilgi iletişim teknolojilerinin eğitim ve öğretim süreçlerinde etkin kullanımını sağlamak amacıyla ilköğretim ikinci kademe ile ortaöğretim düzeyindeki bütün okullar FATİH projesi kapsamına alınmıştır. Aynı zamanda öğretmen ve öğrencilerimize tablet verilmesi planlanan proje ile dersliklere kurulan bilişim teknolojisi (BT) donanımının öğrenme ve öğretme sürecinde etkin kullanılması amaçlanmaktadır. Bu süreçte öğretim programları BT destekli öğretime uyumlu hale getirilerek eğitsel e-İçerikler oluşturulmaktadır.





Mali Kaynaklar

Eğitim ve öğretimin başlıca finans kaynaklarını merkezî yönetim bütçesinden ayrılan pay, il özel idareleri bütçesinden ayrılan kaynaklar, ulusal ve uluslararası kurum kuruluşlardan sağlanan hibe, kredi ve burslar, gerçek ve tüzel kişilerin bağışları ve okul-aile birlikleri gelirleri oluşturmaktadır. Aşağıdaki Tablo 5'te 2019 Yılı Bakanlığımız Bütçesi (Ekonomik Sınıflandırma) ve Tablo 6'da da 2002-2019 yılları arasında MEB, YÖK, Yükseköğretim Kalite Kurulu ve Üniversitelere ayrılan bütçe ödeneklerine yer verilmiştir.

Tablo 5: 2019 Yılı MEB Bütçesi (Ekonomik Sınıflandırma)

| Eko. Kod | Ödenek Türü | 2018 Yılı Bütçe Kanunu Ödeneği | 2019 Yılı Bütçe Kanunu Ödeneği | Değişim Oranları (%) | 2019 Yılı Bütçe Payları (%) |
|---------------|--|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| 01 | Personel Giderleri | 63.503.243.000 | 81.622.485.000 | 28,53 | 71,72 |
| 02 | Sosyal Güvenlik Devlet Primi Giderleri | 9.785.948.000 | 13.299.983.000 | 35,91 | 11,69 |
| 03 | Mal ve Hizmet Alım Giderleri | 8.693.097.000 | 10.038.497.000 | 15,48 | 8,82 |
| 05 | Cari Transferler | 2.784.739.000 | 3.265.157.000 | 17,25 | 2,87 |
| 06 | Sermaye Giderleri | 7.737.121.000 | 5.558.886.000 | -28,15 | 4,88 |
| 07 | Sermaye Transferleri | 24.504.000 | 28.005.000 | 14,29 | 0,02 |
| Toplam | | 92.528.652.000 | 113.813.013.000 | 23,00 | 100,00 |

2002-2019 yılları arasında MEB, YÖK, Yükseköğretim Kalite Kurulu ve üniversitelere ayrılan bütçe ödenekleri ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 6: MEB, YÖK, Yükseköğretim Kalite Kurulu ve Üniversitelere Ayrılan Bütçe Ödenekleri (2002-2019)

| Yıl | Bütçe Ödenekleri | | | MEB, YÖK, Yükseköğretim Kalite Kurulu ve Üniversite Bütçelerinin | |
|------|------------------|---|-----------------|--|-------------------------------|
| | MEB | YÖK, Yükseköğretim Kalite Kurulu ve Üniversiteler | Toplam (TL) | GS YH Payı (%) | Merkez Yönetim Bütçe Payı (%) |
| 2002 | 7.460.991.000 | 2.495.967.700 | 9.956.958.700 | 2,84 | 10,15 |
| 2003 | 10.179.997.000 | 3.408.608.000 | 13.588.605.000 | 2,99 | 9,23 |
| 2004 | 12.366.236.276 | 3.894.070.670 | 16.260.306.946 | 2,91 | 10,79 |
| 2005 | 14.835.422.184 | 5.218.467.000 | 20.053.889.184 | 3,09 | 12,85 |
| 2006 | 16.568.145.500 | 5.846.822.761 | 22.414.968.261 | 2,96 | 12,81 |
| 2007 | 21.355.634.000 | 6.586.692.000 | 27.942.326.000 | 3,31 | 13,63 |
| 2008 | 22.915.565.000 | 7.318.284.650 | 30.233.849.650 | 3,18 | 13,58 |
| 2009 | 27.446.778.095 | 8.772.719.225 | 36.219.497.320 | 3,80 | 13,81 |
| 2010 | 28.237.412.000 | 9.355.457.600 | 37.592.869.600 | 3,42 | 13,10 |
| 2011 | 34.112.163.000 | 11.503.927.500 | 45.616.090.500 | 3,52 | 14,59 |
| 2012 | 39.169.379.190 | 12.743.603.000 | 51.912.982.190 | 3,66 | 14,79 |
| 2013 | 47.496.378.650 | 15.227.760.500 | 62.724.139.150 | 4,00 | 15,52 |
| 2014 | 55.704.817.610 | 16.939.010.000 | 72.643.827.610 | 4,16 | 16,70 |
| 2015 | 62.000.248.000 | 18.493.252.000 | 80.493.500.000 | 3,44 | 17,02 |
| 2016 | 76.354.306.000 | 23.590.696.000 | 99.945.002.000 | 3,83 | 17,52 |
| 2017 | 85.048.584.000 | 25.620.450.000 | 110.669.034.000 | 3,65 | 17,15 |
| 2018 | 92.528.652.000 | 27.761.363.000 | 120.290.015.000 | 3,49 | 15,77 |
| 2019 | 113.813.013.000 | 33.023.355.000 | 146.836.368.000 | 3,30 | 15,28 |



PESTLE Analizi

PESTLE analiziyle Millî Eğitim Bakanlığı üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Söz konusu etkenlerin tespit edilmesinde PESTLE matrisinden yararlanılmıştır. Bu matriste PESTLE unsurları içerisinde gerçekleşmesi muhtemel olan hususlar ile bunların gerçekleşmesi durumunda Bakanlığımız için oluşturacağı potansiyel fırsatlar ve tehditler ortaya konulmuştur. Bu çalışmayla elde edilen bulgular, “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesi ile stratejilerin geliştirilmesi aşamasında kullanılmıştır.

POLITICAL
(POLİTİK)

ECONOMIC
(EKONOMİK)

SOCIAL
(SOSYAL)



TECHNOLOGICAL
(TEKNİK)

LEGAL
(YASAL)

ENVIRONMENTAL
(EKOLOJİK)

GZFT Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılabilecek temel yöntemlerden biri GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. GZFT analiziyle Bakanlığımızın başarısı üzerinde kilit role sahip faktörler tespit edilerek stratejik kararlara esas teşkil edecek şekilde yorumlanmıştır.

Bakanlığımızca yapılan GZFT analizinde tespit edilen, Bakanlığımızın güçlü ve zayıf yönleri ile Bakanlığımız için fırsat ve tehdit olarak görülebilecek unsurlara Tablo 7’de yer verilmiştir.



Tablo 7: GZFT Analizi

| Güçlü Yönler | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• On iki yıllık zorunlu ve kademeli eğitim• İlgili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek çeşitlilikte okul ve program türünün varlığı• Hayat boyu öğrenme kapsamındaki kursların çeşitliliği ve yaygınlığı• Yatılılık ve bursluluk imkânları• Özel öğretimi destekleyici teşvik mekanizmaları• Ulusal ve uluslararası proje hazırlama ve yürütme yetkinliği gelişmiş insan kaynağı• Bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim ve öğretim süreçlerinde etkin kullanımı• Eğitimde teknoloji kullanımının artırılmasına yönelik büyük ölçekli projelerin yürütülmesi• Güçlü bilişim altyapısı ve elektronik bilgi sistemlerinin etkin kullanımı• Öğretim programlarının geliştirilmesinde katılımcı bir yaklaşımın benimsenmesi• Sektörle iş birliği yapılmasına imkân veren mevzuat• Mesleki ve teknik eğitimde önceki öğrenmelerin tanınmasına imkân veren sisteminin varlığı• Öğretmen başına düşen öğrenci sayısının istenen seviyede olması• Eğitim politikalarının belirlenmesinde paydaşların görüş ve önerilerinin dikkate alınması• Yeniliğe, gelişime ve takım çalışmasına yatkın insan kaynağı• Çalışanlar arası bilgi paylaşımı ve iş birliği | <ul style="list-style-type: none">• Okullarda okul aile birliklerinin mevcut olması• Yaygın teşkilat ağı• Köklü bir geçmişe dayanan kültür ve bilgi birikimi• Çalışanlara yönelik mesleki gelişim imkânları• Temel becerilerin ölçülebildiği bir programın (ABİDE) varlığı• Uluslararası değerlendirme programlarına katılım sağlanması• İşletmede beceri eğitimi ve staj uygulamaları için teşvik mekanizmaları• İletişim imkânlarının yaygın olması• Resmî okullardaki eğitim hizmetlerinin ücretsiz olması• Öğretim materyallerinin ücretsiz dağıtımı ve elektronik ortamdan erişime açık olması• Öğretim programlarının dinamik bir biçimde güncellenmesi• Öğrencilerin tercihleri doğrultusunda evlerine yakın okullara yerleştirilmeleri• Okul sağlığı ve güvenliği ile iş sağlığına ilişkin çalışmaların yapılması• Okul bazlı bütçeleme sistemine benzer bir yapının var olması• Öz değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmaları• Ülkemizin yetişmiş insan kaynağı ihtiyacına yönelik yurt dışında lisansüstü çalışmaların yapılması• Dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilme kapasitesi• Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenmesi• Yöneticilerin bilgi paylaşımına ve iş birliğine açıklığı• Yöneticilerin katılımcılığı desteklemeleri |



Zayıf Yönler

- Ortaöğretimde okul türü kontenjanlarının öğrenci ve veli talepleri ile uyumsuzluğu
- Hayat boyu öğrenme kapsamındaki faaliyetlere ilişkin farkındalık düzeyinin düşük olması
- Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin tespitine yönelik etkili bir tarama ve tanılama sisteminin yeterliliği
- Zorunlu eğitimden ayrılmaların önlenmesine ilişkin etkili bir izleme ve önleme mekanizmasının olmaması
- Eğitim ve öğretim analizi sonucu bölgesel farklılıkların bulunması
- Okul ve kurumlarda güvenlik, sağlık ve hijyen koşullarının yeterliliği
- Bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere katılımın düşük olması
- Haftalık ders saatlerinin ve zorunlu derslerin öğrencilerin gelişim düzeylerine uygunluğuna ilişkin sorunların olması
- Yabancı dil eğitiminin tür ve ihtiyaca göre belirlenmemiş olması
- Ücretli öğretmen uygulaması
- Bakanlığın bazı birimleri arasındaki yetki ve sorumluluk çakışması
- Kariyer ve liyakate dayalı atama ve görevde yükselme sisteminin istenilen düzeyde olmaması
- İlköğretimde çocukların düşünsel, duygusal ve fiziksel becerilerini geliştirecek ortamların istenilen düzeyde olmaması
- Seçmeli derslerin öğrencilerin ilgi ve yeteneklerinden çok öğretmen durumuna göre belirlenmesi
- Açık liselerdeki zorunlu eğitim çağındaki öğrenci sayısının artması
- Teftiş ve kurumsal rehberlik süreçlerinin yeterince ayrıışmaması
- Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik bir sistemin yeterli olmaması
- Çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması ve ödül - ceza sisteminin yetersizliği
- İnsan kaynaklarının/entelektüel sermayenin niteliği ve yeterliliğinin istenilen düzeyde olmaması
- Yönetim süreçlerinde iletişimin dikey yönlü olması
- Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve birimler arası koordinasyon düzeyinin düşük olması
- Paydaş Yönetim Stratejisi bulunmaması ve uygulama düzeyinin yetersizliği
- Veri, bilgi ve belge arşivleme ile bilgi yönetimi sisteminin yetersiz olması
- Öğretmenlerin bazı bölgelerde daha uzun süreli çalışmasını sağlayacak teşvik edici mekanizmaların kurulmamış olması
- Derslik başına düşen öğrenci sayısında bölgesel farklılıklar ve ikili eğitim uygulamalarının olması
- Veriye dayalı politika geliştirme ve bütünleşik bir veri sisteminin istenilen düzeyde olmaması
- Mesleki ve teknik eğitimde ölçme değerlendirme sisteminin modüler eğitime (öğrenme çıktılarına) yönelik olmaması
- Öğretmenler için motive edici bir kariyer sisteminin olmaması
- Bireylerin özelliklerini ön plana çıkaran öğretim programlarının yeterlilik düzeyi
- Sözleşmeli ve kadrolu öğretmen grupları arasındaki özlük farkları
- Yetkilerin merkezde toplanmış olması ve taşra teşkilatının yetki sınırlılığı
- Ölçme ve değerlendirme sisteminin yetersiz olması

Fırsatlar

- Hayat boyu öğrenmeyi destekleyen politikaların varlığı
- Eğitimin sürdürülebilir ekonomik kalkınmadaki işlevi konusunda toplumsal farkındalık
- Kamuoyunda eğitim sisteminde değişiklik yapılması gerektiğine ilişkin algı
- Öğretmen arzının yeterli olması
- Eğitim ve öğretime yönelik talebin giderek artması
- Ulaşım ağının gelişmesi
- Eğitim ve öğretime yönelik teşviklerin varlığı
- Eğitimin kalitesinin arttırılması için AB programlarının varlığı
- Eğitimin niteliğinin arttırılmasına yönelik hibe ve desteklerin olması
- Hayırseverlerin eğitim ve öğretime katkı sağlaması
- Geniş bir paydaş kitlesinin varlığı
- Ülkemizin uluslararası düzeydeki tanınırlığının artması
- Kaliteli eğitim ve öğretime ilişkin talebin artması
- Eğitim bilimleri alanında bilimsel araştırmaların yapılması
- Gelişen teknolojilerin eğitimde kullanılabilirliğinin artması
- Özel sektörün mesleki ve teknik eğitim konusunda iş birliğine açık olması
- Özel sektörün mesleki eğitimde planlama ve uygulanma süreçlerine katkısı
- Üst politika belgelerinde eğitimin öncelikli alan olarak yer alması
- Diğer ülkelerin ve uluslararası kuruluşların ülkemizle iş birliğine açık olması
- Merkezi yönetim bütçesinden eğitime ayrılan payın yüksek olması
- Bilişim teknolojilerinin gelişmesi, dijitalleşme ve endüstri 4.0 gibi değişikliklerin getirdiği yenilikler
- Mesleki ve teknik eğitimde eğitim ortamlarının teknolojik altyapılarının güçlendirilmesi için sektörün destek vermesi
- Nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi için mesleki ve teknik eğitimin önemli olduğu algısı
- Sosyal medya okuryazarlık becerilerinin gelişmesinin portaller, web siteleri ve mobil uygulamalarla mezunların takibine imkân tanınması
- TYÇ ve meslek standartlarına ilişkin yeterlik düzeylerinin tanımlanması
- Sertifika temelli kurs-eğitimlerin tüm dünyada kabul görmeye başlaması
- Belgeli çalışanların istihdam edilmesine yönelik olumlu yönde atılan adımlar
- Uluslararası kuruluşların mesleki eğitim ve bilgi transferi konusunda önemli fırsatlar sunması
- Ülkemizin genç ve dinamik bir nüfusa sahip olması



Tehditler

- Büyükşehir merkezlerinde ve kırsal kesimlerdeki ulaşım zorluğu
- Öğretmen, yönetici ve ailelerin özel eğitim konusunda yeterli bilgiye ve farkındalığa sahip olmaması
- Mevsimlik tarım işçisi olarak çalışan ailelerdeki öğrenci hareketliliği
- Bazı okul türlerine yönelik olumsuz toplumsal algı
- Nüfus hareketleri ve kentleşmede yaşanan hızlı değişim
- Özel sektörün eğitim yatırımlarının yeterli düzeyde olmaması
- Mesleki yöneltmede öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre yönlendirilmede yetersizlik
- Bireylerde oluşan teknoloji bağımlılığı
- İnternet ortamında oluşan bilgi kirliliği, doğru ve güvenilir bilgiyi ayırt etme güçlüğü
- Toplumda kitap okuma, spor yapma, sanatsal ve kültürel faaliyetlerde bulunma alışkanlığının yetersiz olması
- İş gücü piyasasının yeterince şeffaf olmaması ve ucuz iş gücü talebi
- Öğrenci ve ailelerin meslekler ve iş hayatıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması
- Merkezi seçme ve yerleştirme sınavları nedeniyle sadece öğretimin ön plana çıkması
- Yükseköğretime geçiş sınavlarının temel becerileri değerlendirememesi
- Eğitime ilişkin süreçlerde birçok kurum ve kuruluşun rol oynaması
- Yükseköğretimin ve örgün eğitimin farklı yasal mevzuata tabi olması
- Mesleki ve teknik eğitime ilişkin olumsuz algı
- Teknolojinin hızlı değişimi ve dijitalleşen dünyada mesleki ve teknik eğitimin geleceğinin belirsiz olması
- Dış göç
- Eğitim ve öğretimin finansmanında yerel yönetimlerin katkısının yetersiz olması
- Gelişen ve değişen teknolojiye uygun donatım maliyetinin yüksek olması
- Bölgeler arası ekonomik gelişmişlik farkı
- Medyada eğitim ve öğretime ilişkin çoğunlukla olumsuz haberlerin ön plana çıkarılması
- Ülkemizin deprem kuşağında yer alması

Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Bakanlığımız stratejik planında tespitler ve ihtiyaçlar, durum analizi aşamalarında öne çıkan, durum analizini özetleyebilecek türde ifadelerden oluşturulmuştur. Durum analizinde yer alan her bir başlıkta yapılan değerlendirmeler sonucunda belirlenmiş olan tespitler ve ihtiyaçlardan Bakanlığımız stratejik planının mimarisi ve hedef kartlarının oluşturulmasında yararlanılmıştır. Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara tespitler ve ihtiyaçlar tablosunun da bulunduğu Durum Analizi Raporu'nda yer verilmiştir.





$$a(b+c) = a(b+c)$$

$$\frac{a(\frac{b}{c})}{\frac{a}{c}} = \frac{ab}{c}$$

$$\frac{(\frac{a}{b})}{\frac{c}{d}} = \frac{a}{bc}$$

$$\frac{a}{(\frac{b}{c})} = \frac{ac}{b}$$

$$\frac{a}{b} + \frac{c}{d} = \frac{ad+bc}{bd}$$

$$f(x) \leq 5$$

$$x^2 - 4x + 5 \leq 5$$

$$x^2 - 4x \leq 0$$



$$\bar{x}_1 = \frac{1+3+3+6+8+9}{6} = 5$$

$$\bar{x}_2 = \frac{2+4+4+8+12}{5} = 30$$

$$\bar{x}_3 = \frac{4+7+1+6}{4} = 18$$

$$n(B \cap C) = 22$$

$$n(B) = 68$$

$$n(C) = 84$$

$$n(B \cup C) = n(B) + n(C) - n(B \cap C)$$

$$M = \frac{0.046765}{3.0L}$$



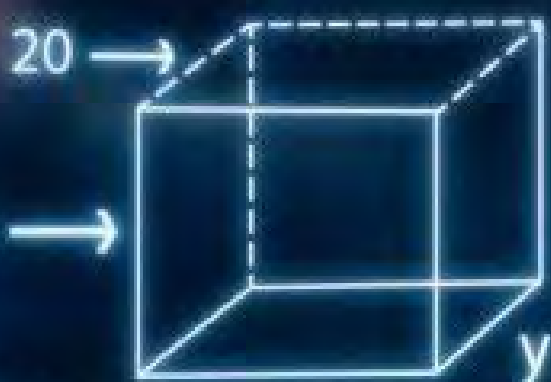
$$\log_b b^x = x$$

$$\log_a x = \frac{\log_b x}{\log_b a}$$

$$\log_b (x^r) = r \log_b x$$

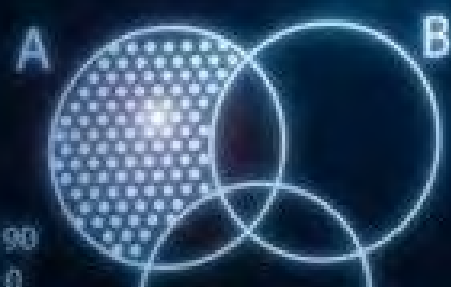
$$\log_b (xy) = \log_b x + \log_b y$$

$$\log_b \left(\frac{x}{y}\right) = \log_b x - \log_b y$$



$$(100^2)a + 100b$$

$$10000a + 100b - 5$$



$$x$$

$$a(bc) = (ab)c$$

$$a+b = b+a$$

$$a(b+c) = ab+ac$$

$$126 = 6xy$$

$$2x + 2y = 20$$

$$a_n = \frac{1}{2^{n-1}} =$$

$$1 =$$

$$(x)(2x+3) = 90$$

$$2x+3 = 90$$



BÖLÜM 3

GELECEĞE BAKIŞ

GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış bölümünde misyon, vizyon, temel değerler; amaçlar, hedefler, performans göstergeleri ve stratejiler yer almaktadır.

Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Misyon, vizyon ve temel değerlerimiz aşağıda açıklanmıştır.

MİSYONUMUZ

Düşünme, anlama, araştırma ve sorun çözme yetkinliği gelişmiş, millî kültür ve demokrasinin bilincinde, iletişime ve paylaşımına açık, sanat duyarlılığı, öz güveni, öz saygısı, hak, adalet ve sorumluluk bilinci yüksek, öğrenmeyi bir yaşam tarzı haline getiren, sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine ortam ve imkân sağlamaktır.



**Hayata hazır, sağlıklı ve mutlu bireyler
yetiştiren bir eğitim sistemi.**

VİZYONUMUZ



TEMEL DEĞERLERİMİZ

- ✓ Erdemlilik
- ✓ Liyakat
- ✓ İnsan hakları ve demokrasinin evrensel değerleri
- ✓ Çevreye ve canlıların yaşam hakkına duyarlılık
- ✓ Analitik ve bilimsel bakış
- ✓ Girişimcilik, yaratıcılık, yenilikçilik
- ✓ Kültürel ve sanatsal duyarlılık ile sportif beceri
- ✓ Meslek etiği ve mesleki beceri
- ✓ Saygınlık, tarafsızlık, güvenilirlik ve adalet
- ✓ Katılımcılık, şeffaflık ve hesap verilebilirlik

Amaç ve Hedeflere İlişkin Mimari

MEB 2019-2023 Stratejik Planı'nın amaç ve hedeflerine ilişkin genel görünüm aşağıda sunulmuştur.

Amaç 1:

Bütün öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır.

Hedef 1.1: Öğretim programları tüm kademelerde bütünsel, yetenek kümeleri ile ilişkilendirilmiş, esnek ve modüler yapılar olarak yeniden yapılandırılacaktır.

Hedef 1.2: Tüm alanlarda ve eğitim kademelerinde, öğrencilerimizin her düzeydeki yeterliklerinin belirlenmesi, izlenmesi ve desteklenmesi için etkin bir ölçme ve değerlendirme sistemi kurulacaktır.

Hedef 1.3: Öğrencilerin yaş, okul türü ve programlarına göre gereksinimlerini dikkate alan beceri temelli yabancı dil yeterlikleri sistemine geçilecektir.

Hedef 1.4: Öğrenme süreçlerini destekleyen dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm ile ülkemizin her yerinde yaşayan öğrenci ve öğretmenlerimizin eşit öğrenme ve öğretme fırsatlarını yakalamaları ve öğrenmenin sınıf duvarlarını aşması sağlanacaktır.

Amaç 2:

Çağdaş normlara uygun, etkili, verimli yönetim ile organizasyon yapısı ve süreçleri hâkim kılınacaktır.

Hedef 2.1: Yönetim ve öğrenme etkinliklerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla veriye dayalı yönetim yapısına geçilecektir.

Hedef 2.2: Öğretmen ve okul yöneticilerinin gelişimlerini desteklemek amacıyla yeni bir mesleki gelişim anlayışı, sistemi ve modeli oluşturulacaktır.

Hedef 2.3: Eğitimin niteliğinin artırılması ve okullarda planlı yönetim anlayışının yerleşmesi amacıyla bütçe ile plan bağını kuran verimli bir finansman modeline geçilecektir.

Hedef 2.4: Kurumsal rehberlik ile teftiş sistemi okul geliştirme amaçlı rehberlik boyutunu öne çıkaracak şekilde yeniden yapılandırılacak ve Bakanlığın hukuk hizmetlerine yönelik etkin çalışmalarına devam edilecektir.

Amaç 3:

Okul öncesi eğitim ve temel eğitimde öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimleri sağlanacaktır.

Hedef 3.1: Erken çocukluk eğitiminin niteliği ve yaygınlığı artırılacak, toplum temelli erken çocukluk çeşitlendirilerek yaygınlaştırılacaktır.

Hedef 3.2: Öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimini önemseyen, bilimsel düşünme, tutum ve değerleri içselleştirebilecekleri bir temel eğitim yapısına geçilerek okullaşma oranı artırılacaktır.

Hedef 3.3: Temel eğitimde okulların niteliğini artıracak yenilikçi uygulamalara yer verilecektir.



Amaç 4:

Öğrencileri ilgi, yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda hayata ve üst öğretime hazırlayan bir ortaöğretim sistemi ile toplumsal sorunlara çözüm getiren, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sunan öğrenciler yetiştirilecektir.

Hedef 4.1: Ortaöğretime katılım ve tamamlama oranları artırılabacaktır.

Hedef 4.2: Ortaöğretim, değişen dünyanın gerektirdiği becerileri sağlayan ve değişimin aktörü olacak öğrenciler yetiştiren bir yapıya kavuşturulacaktır.

Hedef 4.3: Ülkemizin entelektüel sermayesini artırmak, medeniyet ve kalkınmaya destek vermek amacıyla fen ve sosyal bilimlerin liselerinin niteliği güçlendirilecektir.

Hedef 4.4: Örgün eğitim içinde imam hatip okullarının niteliği artırılabacaktır.

Amaç 5:

Özel eğitim ve rehberlik hizmetlerinin etkinliği artırılarak bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimleri desteklenecektir.

Hedef 5.1: Öğrencilerin mizaç, ilgi ve yeteneklerine uygun eğitimi alabilmelerine imkân veren işlevsel bir psikolojik danışmanlık ve rehberlik yapılanması kurulacaktır.

Hedef 5.2: Özel eğitim ihtiyacı olan bireyleri akranlarından soyutlamayan ve birlikte yaşama kültürünü güçlendiren eğitimde adalet temelli yaklaşım modeli geliştirilecektir.

Hedef 5.3: Ülkemizin kalkınmasında önemli bir kaynak niteliğinde bulunan özel yetenekli öğrencilerimiz, akranlarından ayrılaştırılmadan doğalarına uygun bir eğitim yöntemi ile desteklenecektir.

Amaç 6:

Mesleki ve teknik eğitim ve hayat boyu öğrenme sistemleri toplumun ihtiyaçlarına ve iş gücü piyasası ile bilgi çağının gereklerine uygun biçimde düzenlenecektir.

Hedef 6.1: Mesleki ve teknik eğitime atfedilen değer ve erişim imkânları artırılacaktır.

Hedef 6.2: Mesleki ve teknik eğitimde yeni nesil öğretim programları geliştirilecek, beşeri ve fiziki altyapı iyileştirilecektir.

Hedef 6.3: Mesleki ve teknik eğitim-istihdam-üretim ilişkisi güçlendirilecektir.

Hedef 6.4: Bireylerin iş ve yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla hayat boyu öğrenme nitelik, katılım ve tamamlama oranları artırılacak ve yurt dışındaki vatandaşlarımıza yönelik eğitim öğretilme ilgili faaliyetlere devam edilecektir.

Amaç 7:

Uluslararası standartlar gözetilerek tüm okullarımız için destekleyici bir özel öğretim yapısına geçilecektir.

Hedef 7.1: Özel öğretime devam eden öğrenci oranları artırılarak özel öğretim kurumlarının yönetim ve teftiş yapısı güçlendirilecektir.

Hedef 7.2: Sertifika eğitimi veren kurumların niteliğini artırmaya yönelik düzenlemeler yapılacaktır.

Amaç, Hedef, Gösterge ve Stratejiler

Bu başlık altında Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı'nın amaç, hedef, gösterge ve stratejilerine yer verilmiştir.

Amaç 1:

Bütün öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır.

Hedef 1.1: Öğretim programları tüm kademelerde bütünsel, yetenek kümeleri ile ilişkilendirilmiş, esnek ve modüler yapılar olarak yeniden yapılandırılacaktır.

| Amaç 1 | Bütün öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır. | | | | | | | | |
|--|--|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Hedef 1.1 | Öğretim programları tüm kademelerde bütünsel, yetenek kümeleri ile ilişkilendirilmiş, esnek ve modüler yapılar olarak yeniden yapılandırılacaktır. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 1.1.1 Yetenek kümelerinin oluşturulması (%) | 25 | 0 | 40 | 80 | 100 | 100 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.1.2 Temel yeterlikler ve standartların oluşturulması (%) | 25 | 0 | 10 | 40 | 80 | 100 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.1.3 Geliştirilen öğretim programlarının temel yeterlik ve standartlara uygunluğu oranı (%) | 25 | - | - | - | 40 | 80 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.1.4 Eğitim ve öğretim materyalleri inceleme değerlendirme kriterlerinin ve uygulama süreçlerinin geliştirilmesi (%) | 25 | 0 | 10 | 40 | 50 | 80 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | DÖGM, HBÖGM, MTEGM, OGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, TEGM, ÖYGGM. | | | | | | | | |



| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none">• Öğretim programlarının inceleme sürecinde programın içeriğine yönelik alan uzmanı eksikliği,• Mevcut bilgi sistemleri altyapısının yetersiz olması,• Mevzuat düzenlenmelerinde bürokratik süreçlerin zaman alması,• Yayıncı birliklerinin yapılacak değişikliklere uyum sağlama hususundaki kaygıları,• Yeterli niteliklere haiz inceleyici sayısına ulaşamaması. |
| Stratejiler | S 1.1.1 | • Öğretim programlarının yetenek kümeleri ve yeterlik tanımları doğrultusunda oluşturulacak standartlara uygunluğu sağlanacaktır. |
| | S 1.1.2 | • Yetenek kümeleri ve yeterlik tanımlarına göre eğitim ve öğretim materyalleri üretilmesi ve geliştirilmesine yönelik ilke ve esaslar geliştirilecek, süreç yapılandırılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 6.500.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none">• Öğretim programlarının hazırlanmasına yönelik standart bir çerçevenin bulunmaması,• Ders sayısı ve süresinin fazlalığı,• Eğitim ve öğretim materyalleri inceleyicileri ile ilgili sorunlar,• Eğitim ve öğretim materyallerinde intihal tespitinin yapılmasına yönelik teknik yetersizlik,• Eğitim ve öğretim materyalleri inceleme modülünün ihtiyaca cevap vermemesi. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none">• Alan uzmanı eksikliğinin giderilmesi,• İlgili mevzuatın yeniden düzenlenerek inceleme aşamalarının revize edilmesi,• İnceleme modülünün geliştirilmesi veya temini,• Eğitim ve öğretim materyallerinde intihali tespit eden yazılımın geliştirilmesi/temini,• İnceleme sistemine yeni inceleyicilerin katılımının sağlanması ve bu inceleyicilere ders kitaplarının standartlarına yönelik eğitimlerin verilmesi. |

Hedef 1.2. Tüm alanlarda ve eğitim kademelerinde, öğrencilerimizin her düzeydeki yeterliklerinin belirlenmesi, izlenmesi ve desteklenmesi için etkin bir ölçme ve değerlendirme sistemi kurulacaktır.

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|---------------|-------------------|------------------|------------|------|------------|------|------------|----------------|---------------|
| Amaç 1 | Bütün öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır. | | | | | | | | | | |
| Hedef 1.2 | Tüm alanlarda ve eğitim kademelerinde, öğrencilerimizin her düzeydeki yeterliklerinin belirlenmesi, izlenmesi ve desteklenmesi için etkin bir ölçme ve değerlendirme sistemi kurulacaktır. | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | | | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 1.2.1 Bir eğitim ve öğretim döneminde bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif alanlarda en az bir faaliyete katılan öğrenci oranı (%) | | İlkokul | 20 | 71,10 | 82,58 | 87 | 92 | 96 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| | | Ortaokul | | 78,29 | 84,78 | 88 | 92 | 96 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| | | Lise | | 65,00 | 69,66 | 75 | 80 | 85 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.2.2 Öğrenci başına okunan kitap sayısı | | İlkokul | 20 | 23,05 | 24 | 25 | 25 | 26 | 27 | 6 Ay | 6 Ay |
| | | Ortaokul | | 8,84 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 6 Ay | 6 Ay |
| | | Lise | | 4,32 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.2.3. Ortaöğretime merkezi sınavla yerleşen öğrenci oranı (%) | | | 20 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 Ay | 6 Ay |
| 1.2.4 ABİDE sınavlarındaki temel altı ve temel yeterlik düzeylerindeki toplam öğrenci oranı (%) | PG 1.2.4.1 ABİDE 4 temel altı ve temel yeterlik düzeylerindeki toplam öğrenci oranı (%) | Türkçe | 20 | | 28 (2018)* | | 23 (2020)* | | 18 (2022)* | UD | UD |
| | | Matematik | | | 40 (2018)* | | 35 (2020)* | | 30 (2022)* | | |
| | | Fen Bilimleri | | | 38 (2018)* | | 33 (2020)* | | 28 (2022)* | | |
| | PG 1.2.4.2 ABİDE 8 temel altı ve temel yeterlik düzeylerindeki toplam öğrenci oranı (%) | Türkçe | | 26 (2016)* | 25 (2018)* | | 20 (2020)* | | 15 (2022)* | UD | UD |
| | | Matematik | | 60 (2016)* | 53 (2018)* | | 48 (2020)* | | 43 (2022)* | | |
| | | Fen Bilimleri | | 52 (2016)* | 40 (2018)* | | 35 (2020)* | | 30 (2022)* | | |



| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|----|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|----|----|
| | PG 1.2.4.3 ABİDE 10 temel altı ve temel yeterlilik düzeylerindeki toplam öğrenci oranı (%) | Okuma Becerileri | | | | | 25 (2020)* | | 20 (2022)* | UD | UD |
| | | Matematik Okur Yazarlığı | | | | | 40 (2020)* | | 35 (2022)* | | |
| | | Fen Okur Yazarlığı | | | | | 30 (2020)* | | 25 (2022)* | | |
| PG 1.2.5 PISA ve TIMSS araştırmalarında temel ve temel altı yeterlilik düzeylerindeki toplam öğrenci oranı (%) | PG 1.2.5.1 PISA alt yeterlik (1a/1b) düzeyindeki toplam öğrenci oranı (%) | Fen Okur Yazarlığı | | 44 (2015) | 30 (2018)* | | | 25 (2021)* | | UD | UD |
| | | Matematik Okur Yazarlığı | | 51 (2015) | 40 (2018)* | | | 35 (2021)* | | | |
| | | Okuma Becerileri | | 40 (2015) | 30 (2018)* | | | 25 (2021)* | | | |
| | PG 1.2.5.2 TIMSS alt ve alt düzey altı yeterlilik düzeyindeki toplam öğrenci oranı (%) | 4. Sınıf Matematik | 20 | 43 (2015) | | 38 (2019)* | | | | UD | UD |
| | | 4. Sınıf Fen Bilimleri | | 42 (2015) | | 38 (2019)* | | | | | |
| | | 8. Sınıf Matematik | | 58 (2015) | | 50 (2019)* | | | | | |
| | | 8. Sınıf Fen Bilimleri | | 41 (2015) | | 35 (2019)* | | | | | |
| Koordinatör Birim | | Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü | | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | | BİDB, DÖGM, HBÖGM, MTEGM, OGM, ÖERHGM, TEGM, ÖÖKGM, DHGM, İEDB, SGB, TTKB. | | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin ve velilerin bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere ilişkin farkındalık düzeyinin bölgeler arasında farklılık göstermesi, • Ailelerin, çocuklarının sınavla öğrenci alan okullara devam etmelerine yönelik isteği, • Sınavla öğrenci alan okul sayısının artırılmasına ilişkin çeşitli baskılar, • Ulusal ve uluslararası sınavların yapısı ve içeriği, • Öğrencilerin ve öğretmenlerin mevcut durumda yeterlik temelli ölçme uygulamalarına alışkın olmaması. |
| Stratejiler | S 1.2.1 | • Eğitim kalitesinin artırılması için ölçme ve değerlendirme yöntemleri etkinleştirilecek ve yeterlik temelli ölçme değerlendirme yapılacaktır. |
| | S 1.2.2 | • Öğrencilerin bilimsel, kültürel, sanatsal, sportif ve toplum hizmeti alanlarında etkinliklere katılımı artırılacak ve izlenecektir. |
| | S 1.2.3 | • Kademeler arası geçiş sınavlarının eğitim sistemi üzerindeki baskısını azaltacak çalışmalar yapılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 50.500.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere katılımının düşük olması, • Toplumda akademik başarıya yüksek değer atfedilmesi, • Öğrenciler ve öğretmenlerin yeterlik temelli ölçme ve değerlendirme uygulamaları konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenlerin alternatif eğitim yöntem ve teknikleri ile alternatif ölçme değerlendirme konusunda eğitime alınmaları, • Ölçme ve değerlendirme merkezlerinin tüm illere yaygınlaştırılması, • Sınav kaygısına yönelik olarak aile hekimliği başta olmak üzere çeşitli kurumlarla iş birliği yapılması, • Veli ve öğretmenlere yönelik olarak öğrencilerin bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere katılımı yönünde farkındalık çalışmaları yürütülmesi, • Öğretim programlarının konu alanları bazında yeterlik temelli olarak tanımlanması. |

* Tarihler saha uygulamasının yapıldığı dönemi ifade etmektedir. Örneğin 2018 yılında yapılan PISA uygulamasının sonuçları 2019 yılı sonunda açıklanmaktadır.

UD: Uygulama Dönemi



Hedef 1.3. Öğrencilerin yaş, okul türü ve programlarına göre gereksinimlerini dikkate alan beceri temelli yabancı dil yeterlikleri sistemine geçilecektir.

| Amaç 1 | Bütün öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır. | | | | | | | | |
|---|--|------------------|------|--------|--------|--------|--------|----------------|---------------|
| Hedef 1.3 | Öğrencilerin yaş, okul türü ve programlarına göre gereksinimlerini dikkate alan beceri temelli yabancı dil yeterlikleri sistemine geçilecektir. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 1.3.1 Yabancı dil dersi yıl sonu puan ortalaması | 35 | 69 | 70 | 71 | 73 | 75 | 80 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.3.2 Yabancı dil eğitimine yönelik geliştirilen dijital içerik sayısı | 30 | 277 | 500 | 800 | 1.100 | 1.400 | 1.800 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.3.3 Yabancı Dil Mesleki Gelişim Programlarına katılan yabancı dil öğretmeni sayısı | 35 | 89 | 620 | 10.000 | 19.000 | 35.000 | 50.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | DÖGM, HBÖGM, MTEGM, OGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, TEGM, ÖYGGM, YEĞİTEK. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Yabancı dil eğitimine ilişkin farkındalığın yeterli olmaması, Uluslararası hareketlilik programlarının kontenjan ve kapsamının yetersiz olması, Yurt dışında yabancı dil eğitimini destekleyici programların maliyetlerinin fazla olması, Yabancı dil eğitimine ilişkin dijital içeriklerin teminine yönelik maliyetlerin yüksek olması. |
| Stratejiler | S 1.3.1 | <ul style="list-style-type: none"> Ülke genelinde yabancı dil eğitimi, seviye ve okul türlerine göre uyarlanacaktır. |
| | S 1.3.2 | <ul style="list-style-type: none"> Yeni kaynaklar ile öğrencilerin İngilizce konuşulan dünyayı deneyimlemesi sağlanacak ve dijital içerikler geliştirilecektir. |
| | S 1.3.3 | <ul style="list-style-type: none"> Yabancı dil eğitiminde öğretmen nitelik ve yeterlikleri yükseltilecektir. |
| Maliyet Tahmini | | 14.900.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Öğrencilerin yabancı dil becerilerini farklı alanlarda kullanmasını sağlayan disiplinler arası bir yaklaşımın olmaması, Yabancı dil eğitiminin öğrencilerin bireysel farklılıkları ile öğretim kademeleri ve okul türlerini dikkate almayan tek tip bir yaklaşımla yapılması, Öğrencilerin yabancı dil eğitimine destek olacak dijital içeriklerin ve platformların yetersiz olması, Öğretmenlerin yabancı dil becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin ve paydaşlarla iş birliğinin yetersiz olması, Yabancı dil öğretmenlerinin seçiminde öğretmenlerin çok yönlü dil becerilerinin ölçülememesi ve bunların dikkate alınamaması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Yabancı dil eğitiminde ortaya konacak yeni yöntemler konusunda öğretmen eğitimlerinin yapılması, Yabancı dil eğitime yönelik dijital içeriklerin ve platformların geliştirilmesi, Uluslararası hareketlilik programlarına yönelik farkındalığın artırılması, Öğretmenlere yurt dışı deneyim fırsatlarının sağlanması. |



Hedef 1.4. Öğrenme süreçlerini destekleyen dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm ile ülkemizin her yerinde yaşayan öğrenci ve öğretmenlerimizin eşit öğrenme ve öğretme fırsatlarını yakalamaları ve öğrenmenin sınıf duvarlarını aşması sağlanacaktır.

| Amaç 1 | Bütün öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır. | | | | | | | | |
|--|--|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|---------------|
| Hedef 1.4 | Öğrenme süreçlerini destekleyen dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm ile ülkemizin her yerinde yaşayan öğrenci ve öğretmenlerimizin eşit öğrenme ve öğretme fırsatlarını yakalamaları ve öğrenmenin sınıf duvarlarını aşması sağlanacaktır. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 1.4.1 EBA Ders Portali aylık ortalama tekil ziyaretçi sayısı | 20 | 1.386.838 | 1.705.000 | 2.110.000 | 2.600.000 | 3.100.000 | 3.500.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.4.2 EBA Ders Portali kullanıcı başına aylık ortalama sistemde kalma süresi (dk) | 20 | 65 | 81 | 102 | 120 | 135 | 150 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.4.3 Eğitim ulusal dijital içerik arşivi kurulması (%) | 20 | 0 | 40 | 80 | 100 | 100 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.4.4 Dijital içeriklere ilişkin sertifika eğitimlerine katılan öğretmen sayısı | 20 | 0 | 500 | 1.000 | 1.500 | 2.000 | 2.500 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 1.4.5. Tasarım ve beceri atölyesi sayısı | 20 | 7 | 10.000 | 35.000 | 65.000 | 110.000 | 165.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | DÖGM, HBÖGM, İEDB, MTEGM, OGM, ÖYGGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, TTKB, TEGM. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Dijital ortamda çocukları ve gençleri olumsuz etkileyen içeriklere ilişkin önlemlerin yetersizliği, Dijital araç ve gereçlerin genellikle ithalata bağımlı olması, İnternet altyapısının bölgeler arası gösterebileceği farklılıktan dolayı internet erişiminde yaşanabilecek aksaklıklar, Dijital içerik geliştirme eğitimlerine katılması gereken öğretmen sayısının çok olması, Dijital içerik gelişimi alanında yeniliklerin çok hızlı olmasından dolayı verilecek eğitimin içeriğinin güncel tutulmasının zorluğu. |
| Stratejiler | S 1.4.1 | <ul style="list-style-type: none"> Dijital içerik ve becerilerin gelişmesi için ekosistem kurulacaktır. |
| | S 1.4.2 | <ul style="list-style-type: none"> Dijital becerilerin gelişmesi için içerik geliştirilecek ve bu kapsamda öğretmen eğitimi yapılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 34.600.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Öğrencilerin ve araştırmacıların kullanacağı dijital içerik arşivinin bulunmaması, Dijital ortamlarda eğitime ilişkin içeriklerin belirli bir yapıya kavuşturulamaması, Güvenli internet, siber zorbalık ve veri güvenliği kavramlarına ilişkin toplumsal farkındalık düzeyinin düşük olması, Dijital beceriler konusunda öğretmenler arasında farkın yüksek olması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Eğitim dijital arşivinin oluşturulması için gerekli altyapının sağlanması ve eğitim dijital içeriklerinin geliştirilmesi için ilgili personelin eğitimi, Çocukların düşünsel, duygusal ve fiziksel ihtiyaçlarını destekleyen tasarım-beceri atölyelerinin kurulması, Öğretmenlerin dijital beceriler konusunda hizmet içi eğitimden geçirilmesi, Güvenli internet, siber zorbalık ve veri güvenliği konularında diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla tam iş birliği, EBA eğitim portalinin kapsam ve içeriğinin geliştirilmesi. |

**Amaç 2:**

Çağdaş normlara uygun, etkili, verimli yönetim ile organizasyon yapısı ve süreçleri hâkim kılınacaktır.

Hedef 2.1. *Yönetim ve öğrenme etkinliklerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla veriye dayalı yönetim yapısına geçilecektir.*

| Amaç 2 | Çağdaş normlara uygun, etkili, verimli yönetim ve organizasyon yapısı ve süreçleri hâkim kılınacaktır. | | | | | | | | |
|--|---|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Hedef 2.1 | Yönetim ve öğrenme etkinliklerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla veriye dayalı yönetim yapısına geçilecektir. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 2.1.1. Eğitsel veri ambarının kurulması (%) | 40 | 0 | 40 | 50 | 80 | 100 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 2.1.2. Coğrafi bilgi sisteminin kurulması (%) | 40 | 40 | 80 | 100 | 100 | 100 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 2.1.3. Bakanlık bilgi edinme sistemlerinden yararlanıcıların memnuniyet oranı (%) | 20 | 89,02 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Strateji Geliştirme Başkanlığı | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | Tüm Bakanlık Birimleri | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|--|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Karar alma süreçleri ve uygulama aşamasına yönelik bürokratik unsurlar, Yeni kurulacak birimler ile mevcut birimler arasında olası yetki çakışması, Bakanlık bilgi edinme sistemlerinden memnuniyeti ölçülen yararlanıcıların arama yaptığı konu ile ilgili memnuniyetinin ölçüldüğünü düşünerek anket sorularını cevaplaması, Bakanlık bilgi edinme sistemlerinden hizmet alan yararlanıcı sayısının her geçen gün artması |
| Stratejiler | S 2.1.1 | <ul style="list-style-type: none"> Bakanlığın bilgi işlem ve otomasyon ihtiyaçları karşılanacak, bürokratik süreç azaltılacak ve okul bazında veriye dayalı yönetim sistemine geçilecektir. |
| | S 2.1.2 | <ul style="list-style-type: none"> Basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetler iyileştirilecek ve yararlanıcıların bilgi edinme memnuniyet oranları artırılacaktır. |
| | S.2.1.3 | <ul style="list-style-type: none"> Bakanlık Bilgi Yönetim Sistemine (MEB BYS) altlık oluşturmak üzere coğrafi bilgi sistemi kurulacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 14.700.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Veriye dayalı yönetim için etkin veri üretimi mekanizmaları oluşturulamamış olması, İletişim merkezinden merkez ve taşra teşkilatı birimlerine inceleme, araştırma veya soruşturma gerektiren konularda yönlendirilen başvurulara verilen cevap süresinin uzaması, MEB Mobil Bilgi Servisi (8383) ücretli olmasından dolayı çok fazla veli tarafından kullanılamaması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Veri birimi kurulması için mevzuat değişikliği, Bakanlık bilgi edinme sistemlerinde hizmet sunan personel sayısının artırılması, İletişim merkezi sistemini kullanan merkez ve taşra teşkilatında görevli temsilci ve kullanıcılara yönelik sistemi tanıtıcı hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi. |



Hedef 2.2. Öğretmen ve okul yöneticilerinin gelişimlerini desteklemek amacıyla yeni bir mesleki gelişim anlayışı, sistemi ve modeli oluşturulacaktır.

| | | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|----------------------|
| Amaç 2 | Çağdaş normlara uygun, etkili, verimli yönetim ile organizasyon yapısı ve süreçleri hâkim kılınacaktır. | | | | | | | | |
| Hedef 2.2 | Öğretmen ve okul yöneticilerinin gelişimlerini desteklemek amacıyla yeni bir mesleki gelişim anlayışı, sistemi ve modeli oluşturulacaktır. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 2.2.1 Lisansüstü eğitim alan personel oranı (%) | 25 | 8,93 | 10 | 11 | 12 | 15 | 17 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 2.2.2 Yönetici cinsiyet oranı (%) | 25 | 18 | 18,5 | 19 | 19,5 | 20 | 21 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 2.2.3 Ücretli öğretmen oranı (%) | 25 | 8 | 7,5 | 7 | 6,5 | 6 | 5,5 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 2.2.4 Kişisel ve Mesleki Eğitim Sertifika Programlarına katılan öğretmen oranı (%) | 25 | 5 | 28 | 35 | 40 | 45 | 50 | 6 Ay | 6Ay |
| Koordinatör Birim | Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | ABDİGM, DÖGM, HBÖGM, MTEGM, OGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, PGM, TEGM, YYEGM, ÖDSHGM, SGB, TTKB, TKB, YEGİTEK, İEDB. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> • Öğretmen ve okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim süreçlerinin okullardaki eğitimi aksatması, • Lisansüstü eğitime yönlendirilecek kitlenin çok büyük olması ve bu durumun getireceği maliyet, • Baskı grupları ve paydaş kitlelerin taleplerinde temelde amaçlar açısından yeterince uzlaşa sağlanamaması, • Elverişsiz koşullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler için verilecek teşviklerin maliyeti, • Yönetici kadrolarının kadın çalışanlar tarafından yeterli düzeyde talep edilmemesi. |
| Stratejiler | S 2.2.1 | • Öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak üzere hizmet içi eğitim sistemi yeniden yapılandırılacak ve hizmet içi eğitimler düzenlenecektir. |
| | S 2.2.2 | • İnsan kaynağının verimli kullanılması ve hakkaniyetli bir şekilde ödüllendirilmesi sağlanacaktır. |
| | S.2.2.3 | • Bakanlık hizmetlerinin etkin sunumunu sağlamak amacıyla personel sistemi ve hizmet içi eğitim süreci geliştirilecektir. |
| Maliyet Tahmini | | 57.400.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenlik ve okul yönetimine ilişkin mevzuatın dağınık olması, • Dezavantajlı bölgelerde görev yapan öğretmenlerin hizmet süresinin düşük olması, • Eğitim yöneticilerinin atanma sisteminin ölçme ve değerlendirme boyutunun yeterli olmaması, • Ülke genelinde dengeli norm dağılımının olmaması, • Öğretmenlik mevcut kariyer sisteminin yetersiz olması ve okul yöneticiliği alanlarında kariyer sisteminin bulunmaması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> • Bakanlık bütçesinde personel giderleri için ayrılan ödeneğin meslek kanunu, ücretli öğretmen ile dezavantajlı bölgelerde görev yapan öğretmenler için yapılacak iyileştirmelere göre yükseltilmesi, • Mevzuat düzenlemesi süreçlerinde katılımcılığı sağlamak üzere platformlar oluşturulması, • Öğretmenlik ve okul yöneticiliği alanlarında genel ve özel alan yeterlik belirlenmesi için kapsamlı çalışmaların yapılması, • Lisansüstü eğitime yönlendirilecek kitlenin büyük olması nedeniyle yüksek oranda mali kaynak. |



Hedef 2.3. *Eğitimin niteliğinin artırılması ve planlı yönetim anlayışının yerleşmesi amacıyla bütçe ile plan bağıını kuran verimli bir yönetim modeline geçilecektir.*

| | | | | | | | | | |
|--|--|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Amaç 2 | Çağdaş normlara uygun, etkili, verimli yönetim ile organizasyon yapısı ve süreçleri hâkim kılınacaktır. | | | | | | | | |
| Hedef 2.3 | Eğitimin niteliğinin artırılması ve planlı yönetim anlayışının yerleşmesi amacıyla bütçe ile plan bağıını kuran verimli bir finansman modeline geçilecektir. | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 2.3.1. Bütçe dışı kaynakların Bakanlık bütçesine oranı (%) | 60 | 3,23 | 4 | 5 | 7 | 9 | 10 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 2.3.2. İl stratejik planlarının izlenmesi için sistem kurulması (%) | 40 | 0 | 10 | 50 | 80 | 100 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Strateji Geliştirme Başkanlığı | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | Tüm Bakanlık Birimleri | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|--|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Bakanlık bütçesi haricinde eğitime ayrılan kaynakların net tespit edilememesi ve belirli bir standardın olmaması, Kamuoyunda finansman çeşitliliğini sağlamaya yönelik çalışmaların eğitimin ücretli olduğu algısını uyandırması, Eğitim kurumu yöneticilerinin finansman konusunda bilgi ve tecrübe eksikliğinin olması. |
| Stratejiler | S 2.3.1 | <ul style="list-style-type: none"> Temel eğitim ve ortaöğretimde okullarımızın finansman yöntemleri çeşitlendirilerek okullar için ayrılan bütçenin artırılması sağlanacaktır. |
| | S 2.3.2 | <ul style="list-style-type: none"> Bakanlığın kararlarının veriye dayalı hâle getirilmesine yönelik olarak istatistik altyapısı güçlendirilecek, iç kontrol eylem planının uygulanması sağlanarak her yıl iç kontrol değerlendirme raporu hazırlanacak ve il planlarının izlenmesine yönelik sistem kurulacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 18.200.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Planların izlenmesi için bir sistemin olmaması ve Bakanlığın mevcut yazılım ve modüllerinin diğer finansman kaynaklarını tespitte yetersiz olması, Kamuoyunda bağış konusunda yeterli düzeyde farkındalık olmaması, Eğitim kurumu yöneticilerinin eğitimin finansmanı konusunda yetki ve yetkinliğinin az olması, Eğitim finansmanı kaynaklarının tek bir sistem üzerinden takibinin yapılamaması, Okul finansmanı konusunda kamuoyu bilgilendirme sistemlerinin yetersiz kalması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Finansman kaynaklarına ilişkin bütünsel bir modül kurulması, Finansman kaynaklarının artırılması için farkındalık ve tanıtım çalışmaları yapılması, Okul finansmanı konusunda mevzuat düzenlemelerinin yapılması, İl planlarının izlenmesine yönelik sistem kurulması, Okul yöneticilerinin eğitim finansmanı konusunda bilgilendirilmesi. |



Hedef 2.4. Kurumsal rehberlik ile teftiş sistemi okul geliştirme amaçlı rehberlik boyutunu öne çıkaracak şekilde yeniden yapılandırılacak ve Bakanlığın hukuk hizmetlerine yönelik etkin çalışmalarına devam edilecektir.

| Amaç 2 | Çağdaş normlara uygun, etkili, verimli yönetim ile organizasyon yapısı ve süreçleri hâkim kılınacaktır. | | | | | | | | |
|--|--|------------------|-------|-------|--------|--------|--------|----------------|---------------|
| Hedef 2.4 | Kurumsal rehberlik ile teftiş sistemi okul geliştirme amaçlı rehberlik boyutunu öne çıkaracak şekilde yeniden yapılandırılacak ve Bakanlığın hukuk hizmetlerine yönelik etkin çalışmalarına devam edilecektir. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 2.4.1 Okul ve program türlerine bağlı ihtisaslaşmış kurumsal rehberlik ve teftiş dalları sistemi kurulması (%) | 50 | 10 | 60 | 80 | 100 | 100 | 100 | 6 ay | 6 Ay |
| PG 2.4.2 Merkez ve taşra teşkilatına yönelik yeni rehberlik ve teftiş yapısı ile ilgili eğitim verilen personel sayısı | 20 | 0 | 0 | 250 | 500 | 750 | 1.000 | 6 ay | 6 Ay |
| PG 2.4.3 Denetim elemanlarınca hazırlanan gelişim odaklı rapor sayısı | 30 | 1.500 | 3.500 | 7.000 | 10.500 | 14.000 | 17.500 | 6 ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Teftiş Kurulu Başkanlığı | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | Tüm Bakanlık Birimleri | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> • Teftişin rehberlik ve geliştirme odaklı olmak yerine hata aramaya yönelik olarak yapıldığı algısı, • Çıktı ve süreç odaklı bütünselik bir okul geliştirme amaçlı ölçme değerlendirme sisteminin olmaması, • Bütünselik yapıda kurulacak sistemin getireceği maliyetler, • Hukuk normlarında değişiklik yaşanabilmesi. |
| Stratejiler | S 2.4.1 | <ul style="list-style-type: none"> • Okullarımızın gelişimini sağlamak amacıyla kurumsal rehberlik ve teftiş hizmetleri yapılandırılacaktır. |
| | S 2.4.2 | <ul style="list-style-type: none"> • Bakanlığın taraf olduğu davalarda Bakanlığın temsili, işlemlerin takibi, anlaşmazlıkları önleyici hukuki tedbirlerin alınması ve hukuk birimlerine verilen diğer görevlerin yerine getirilmesi sağlanacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 1.800.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> • Mevcut sistemin kurumsal rehberlik ihtiyacına yeterince cevap verememesi, • Teftiş ve rehberlik kavramlarının kamuoyunda birbirini destekler nitelikte görülmemesi. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal rehberlik ve teftiş sisteminin okul geliştirme amaçlı yapılandırılmasına ilişkin mevzuat düzenlemesi, • Taşra teşkilatına okul türü ve kurum çeşitlerine göre kadro ihdası, personel alımı ve yetiştirilmesi, • Mevcut müfettişlerin yeniden yapılandırılacak görevlere uygun olarak eğitilmesi, • Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı birimlerine yeni yapıyla ilgili farkındalık eğitimleri verilmesi. |



Amaç 3:

Okul öncesi eğitim ve temel eğitimde öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimleri sağlanacaktır.

Hedef 3.1. Erken çocukluk eğitiminin niteliği ve yaygınlığı artırılacak, toplum temelli erken çocukluk çeşitlendirilerek yaygınlaştırılacaktır.

| Amaç 3 | Okul öncesi eğitim ve temel eğitimde öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimleri sağlanacaktır. | | | | | | | | |
|--|--|------------------|------|-------|-------|-------|-------|----------------|---------------|
| Hedef 3.1 | Erken çocukluk eğitiminin niteliği ve yaygınlığı artırılacak, toplum temelli erken çocukluk çeşitlendirilerek yaygınlaştırılacaktır. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 3.1.1 3-5 yaş grubu okullaşma oranı (%) | 40 | 44,02 | 45,4 | 46 | 48 | 50 | 55 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 3.1.2 Şartları elverişsiz öğrencilere beslenme ve araç gereç yardımı yapılmasına ilişkin sistem kurulması (%) | 20 | 0 | 10 | 40 | 50 | 100 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 3.1.3 İlkokul birinci sınıf öğrencilerinden en az bir yıl okul öncesi eğitim almış olanların oranı (%) | 20 | 63,25 | 70 | 77 | 85 | 95 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 3.1.4 Erken çocukluk eğitiminde desteklenen şartları elverişsiz öğrenci sayısı | 10 | 0 | 500 | 1.000 | 1.500 | 3.000 | 5.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 3.1.5 Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin uyumunun sağlanmasına yönelik öğretmen eğitimlerine katılan okul öncesi öğretmeni oranı (%) | 10 | 0 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Temel Eğitim Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | BİDB, DHGM, HBÖGM, HHGM, İEDB, ÖERHGM, ÖÖKGM, ÖYGGM, SGB, TTKB. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Ailelerin erken çocukluk eğitiminin faydası konusunda yeterince bilinçli olmaması ve erken çocukluk eğitim maliyetinden kaçınması, Erken çocukluk eğitim hizmeti veren kurumların işleyişi ve denetiminin tek elden yürütülememesi, Erken çocukluk eğitim hizmetinin sunumunda rol alan aktörlerin çeşitli olması, Erken çocukluk eğitiminde görev alan bazı öğretmenlerin özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerle ilgili istenen düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmaması, |
| Stratejiler | S 3.1.1 | <ul style="list-style-type: none"> Erken çocukluk eğitim hizmeti yaygınlaştırılacaktır. |
| | S 3.1.2 | <ul style="list-style-type: none"> Erken çocukluk eğitim hizmetlerine yönelik bütünsel bir sistem oluşturulacaktır. |
| | S 3.1.3 | <ul style="list-style-type: none"> Erken çocukluk eğitiminde şartları elverişsiz gruplarda eğitimin niteliği artırılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 70.000.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Erken çocukluk eğitim imkânlarının her çocuğun okullaşmasını sağlayacak kadar yaygın ve esnek zamanlı olmaması, Erken çocukluk eğitiminin ailelere belli ölçüde maliyet oluşturması, Erken çocukluk eğitim hizmeti sunan farklı aktörlerin bütünsel bir sistemle izlenip değerlendirilememesi ve erken çocukluk eğitim hizmetine yönelik ortak bir kalite standardının olmaması, Ailelerin ve öğretmenlerin özel eğitime ihtiyaç duyan çocuklar konusunda yeterli düzeyde bilgi ve farkındalığa sahip olmaması, Yurdun bazı kesimlerinde şartları elverişsiz bazı ailelerin özellikle geçici koruma altında olanlar ile mevsimlik tarım işçisi ailelerin erken çocukluk eğitimine erişimde sorunlar yaşaması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> 5 yaşın zorunlu eğitim kapsamına alınması için mevzuat düzenlemesinin yapılması, Öğretmen ataması ve öğretmenlerin erken çocukluk eğitimi konusundaki deneyimlerini artırmak için hizmet içi eğitim faaliyetleri, Şartları elverişsiz çocukların erişim ve beslenme ihtiyaçlarının karşılanması için hizmet modellerinin geliştirilmesi, Erken çocukluk eğitimi konusunda ailelere ve topluma yönelik farkındalık çalışmaları, Erken çocukluk eğitim hizmetlerinde farklı kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonun sağlanması. |



Hedef 3.2. Öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimini önemseyen, bilimsel düşünme, tutum ve değerleri içselleştirebilecekleri bir temel eğitim yapısına geçilerek okullaşma oranı artırılacaktır.

| Amaç 3 | Okul öncesi eğitim ve temel eğitimde öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimleri sağlanacaktır. | | | | | | | | | |
|---|---|-------------------|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Hedef 3.2 | Öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimini önemseyen, bilimsel düşünme, tutum ve değerleri içselleştirebilecekleri bir temel eğitim yapısına geçilerek okullaşma oranı artırılacaktır. | | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 3.2.1 Temel eğitimde ikili eğitim kapsamındaki okullara devam eden öğrenci oranı (%) | | 30 | 33,83 | 29 | 23 | 16 | 8 | 0 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 3.2.2 Temel eğitimde 20 gün ve üzeri devamsız öğrenci oranı (%) | PG 3.2.2.1 İlkokulda 20 gün ve üzeri devamsız öğrenci oranı (%) | 20 | 5,7 | 5,2 | 4,7 | 4 | 3,7 | 3,5 | 6 Ay | 6 Ay |
| | PG 3.2.2.2 Ortaokulda 20 gün ve üzeri devamsız öğrenci oranı(%) | | 9,7 | 9,2 | 8,7 | 8,5 | 8 | 7,5 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 3.2.3 Temel eğitimde okullaşma oranı (%) | PG 3.2.3.1 6-9 yaş grubu okullaşma oranı (%) | 30 | 98,35 | 98,7 | 99 | 99,3 | 99,6 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| | PG 3.2.3.2. 10-13 yaş grubu okullaşma oranı (%) | | 98,62 | 98,8 | 99 | 99,4 | 99,7 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 3.2.4 Temel eğitimde öğrenci sayısı 30'dan fazla olan şube oranı (%) | PG 3.2.4.1 İlkokulda öğrenci sayısı 30'dan fazla olan şube oranı (%) | 20 | 22,45 | 22 | 20 | 18 | 15 | 10 | 6 Ay | 6 Ay |
| | PG 3.2.4.2 Ortaokulda öğrenci sayısı 30'dan fazla olan şube oranı (%) | | 30,28 | 30 | 28 | 25 | 21 | 15 | 6 Ay | 6 Ay |

| | | |
|-------------------------------|---------|--|
| Koordinatör Birim | | Temel Eğitim Genel Müdürlüğü |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | | DÖGM, DHGM, SGB, TTKB, OGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, HBÖGM, İEDB. |
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Kademeler arası geçişlerde uygulanan sınav yöntemlerinin aileleri gelişim temelli değerlendirme anlayışından uzaklaştırması, Yurt içi ve yurt dışı göç hareketlerin yaşanması ve nüfusun ülke genelinde homojen bir şekilde dağılmaması, İkili eğitimin çocuğun bütüncül gelişimi ihtiyaçlarına cevap vermeyi güçleştirilmesi, Öğrenci ve öğretmenlerin klasik ölçme ve değerlendirme anlayışıyla yetişmiş olması ve gelişim temelli değerlendirme konusunda deneyim eksikliği. |
| Stratejiler | S 3.2.1 | • İlkokul ve ortaokullarda okullaşma oranları artırılacak, devamsızlık oranları azaltılacaktır. |
| | S 3.2.2 | • İlkokul ve ortaokullar gelişimsel açıdan yeniden yapılandırılacak ve tasarım beceri atölyeleri kurulacaktır. |
| | S 3.2.3 | • Tüm öğrencilerimize fırsat eşitliği içinde eğitimlerine devam edebilmeleri için uygulanan ücretsiz ders kitabı ve öğrenci taşıma hizmetleri gibi uygulamalar iyileştirilerek bunlara devam edilecektir. |
| Maliyet Tahmini | | 130.500.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Yurt içi nüfus hareketleri sonucunda bazı bölgelerde sürekli olarak derslik ihtiyacının oluşması ve ikili eğitim yapılması, İlkokul ve ortaokullarda öğretim programları eğitim etkinlikleri ve ders sürelerinin öğrencilerin gelişim özelliklerine uygun olarak güncelleme ihtiyacı, Öğrencilerin ders dışında öğrenme etkinliklerini destekleyecek yenilikçi ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirecek fırsatların yetersiz olması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Ders, teneffüs ve serbest etkinlik sürelerinin yeniden düzenlenmesi, Öğretim programlarının çocuğun gelişimsel özelliklerine göre güncellenmesi, İkili eğitimin sonlandırılması ve öğle yemeği hizmeti verilmesi için finansman sağlanması. |



Hedef 3.3. *Temel eğitimde okulların niteliğini artıracak yenilikçi uygulamalara yer verilecektir.*

| Amaç 3 | Okul öncesi eğitim ve temel eğitimde öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimleri sağlanacaktır. | | | | | | | | |
|--|--|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Hedef 3.3 | Temel eğitimde okulların niteliğini artıracak yenilikçi uygulamalara yer verilecektir. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 3.3.1 Eğitim kayıt bölgelerinde kurulan okul ve mahalle spor kulüplerinden yararlanan öğrenci oranı (%) | 30 | 0 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 3.3.2 Birleştirilmiş sınıfların öğretmenlerinden eğitim faaliyetlerine katılan öğretmenlerin oranı (%) | 30 | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 3.3.3 Destek programına katılan öğrencilerden hedeflenen başarıya ulaşan öğrencilerin oranı (%) | 40 | 0 | 70 | 80 | 85 | 90 | 95 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Temel Eğitim Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | SGB, İEDB, DHGM, DÖGM, ÖERHGM, ÖYGGM. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Okul dışı imkânların oluşturulmasında ilgili kurum ve kuruluşların yeterli desteği göstermemesi, Yaz dönemlerinde bölgesel değişim programlarına yeterli talep olmaması, Öğrencilerin sosyal girişimcilik konusundaki isteksizliği, Okullara kaynak aktarılmasında kullanılacak kriterlerin belirsiz olması, Dezavantajlı bölgelerdeki öğretmenlerin ortalama görev süresinin düşük olması. |
| Stratejiler | S 3.3.1 | <ul style="list-style-type: none"> Temel eğitimde yenilikçi uygulamalara imkân sağlanacaktır. |
| | S 3.3.2 | <ul style="list-style-type: none"> Temel eğitimde okullar arası başarı farkı azaltılarak okulların niteliği artırılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 51.790.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Okulların çevresinde bulunan ve öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacak kurum ve kuruluşlarla yeterince etkileşim içinde olmaması, Öğrenme etkinliklerinde öğrencilerin toplumsal kültürümüze yönelik kazanımları yeterince edinmemesi ve hedeflenen başarıyı gösteremeyen öğrencilerin yeterince desteklenememesi, Okul bahçelerinin öğrencilerin sosyal ve kültürel gelişimini desteklemede yetersiz kalması, Temel eğitim kurumlarına kaynak aktarımında okullar arası farklılıkların takip edileceği bir sistemin bulunmaması, Şartları elverişsiz okul ve öğretmenlerin eğitim hizmetlerini yerine getirmekte zorlanması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> İlgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği çalışmaları, Okul bahçelerinin öğrencilerin çok yönlü gelişimini destekleyecek şekilde tasarlanması ve dersler ile ders dışı etkinliklerin kültürel kazanımlarla desteklenmesi, Okul ve mahalle spor kulüpleri ile bölgesel değişim programları ve şartları elverişsiz okulların öğrenci ve öğretmenlerinin desteklenmesi için finansman sağlanması, Okullar arası farklılıkları tespit etmek ve kaynakları adaletli bir şekilde paylaşmak için sistem kurulması, Hedeflenen başarıyı gösteremeyen öğrencilerin desteklenmesine yönelik mekanizmaların oluşturulması. |



Amaç 4:

Öğrencileri ilgi, yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda hayata ve üst öğretime hazırlayan bir ortaöğretim sistemi ile toplumsal sorunlara çözüm getiren, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sunan öğrenciler yetiştirilecektir.

Hedef 4.1: Ortaöğretime katılım ve tamamlama oranları artırılabacaktır.

| | | | | | | | | | |
|---|--|------------------|------|------|------|------|-------|----------------|---------------|
| Amaç 4 | Öğrencileri ilgi, yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda hayata ve üst öğretime hazırlayan bir ortaöğretim sistemi ile toplumsal sorunlara çözüm getiren, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sunan öğrenciler yetiştirilecektir. | | | | | | | | |
| Hedef 4.1 | Ortaöğretime katılım ve tamamlama oranları artırılabacaktır. | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 4.1.1. 14-17 yaş grubu okullaşma oranı (%) | 30 | 82,54 | 84 | 87 | 90 | 92 | 99,99 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.1.2. Örgün ortaöğretimde 20 gün ve üzeri devamsız öğrenci oranı (%) | 30 | 37,66 | 35 | 32 | 29 | 26 | 20 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.1.3. Ortaöğretimde sınıf tekrar oranı (9. Sınıf) (%) | 20 | 12,23 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.1.4. Ortaöğretimde ikili eğitim kapsamındaki okullara devam eden öğrenci oranı (%) | 10 | 3,96 | 3,8 | 3,5 | 3 | 2,5 | 2 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.1.5. Ortaöğretimde pansiyon doluluk oranı (%) | 10 | 67 | 68 | 69 | 71 | 73 | 75 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Ortaöğretim Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, TTKB, DHGM, İEDB, ÖDSHGM, SGB. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Kentlere yaşanan göç ve yurt içi nüfus hareketlerinin devam etmesi, Bölgeler arası gelişmişlik düzeyi ile sosyal ve ekonomik koşulların eşit olmaması, Ortaöğretim çağındaki çocukların açık öğretim kurumlarına yöneliminin artması. |
| Stratejiler | S 4.1.1 | <ul style="list-style-type: none"> Kız çocukları ile özel politika gerektiren gruplar başta olmak üzere tüm öğrencilerin ortaöğretime katılımlarının artırılmasına, devamsızlık ve sınıf tekrarlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır. |
| | S 4.1.2 | <ul style="list-style-type: none"> İkili eğitim kapsamındaki okulların sayısı azaltılacak ve yatılılık imkânlarının kalitesi iyileştirilecektir. |
| Maliyet Tahmini | | 29.600.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Derslik yapımına yönelik yatırımların planlanmasında nüfus hareketleri ve projeksiyonların yeterince dikkate alınmaması, Okul ve eğitim ortamının öğrencilerin kişisel, sosyal, sportif ve kültürel ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz olması, Ortaöğretim kademesine gelen öğrencilerin talep ettikleri okul türüne yerleşmede sorunlar yaşamaları, Bazı öğrencilerin maddi imkânsızlıklar sebebiyle ortaöğretime devam edememesi. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Okul aidiyetinin geliştirilmesi amacıyla ailelere yönelik bilgilendirme ve farkındalık programlarının düzenlenmesi, Okul ortamının öğrenciler için çekici hale getirilebilmesi, uygun tasarımlar yapılması ve buna yönelik finansmanın sağlanması, Ortaöğretimde devamsızlık ve sınıf tekrarlarına sebep olan faktörlerin tespit edilmesi. |



Hedef 4.2: Ortaöğretim, değişen dünyanın gerektirdiği becerileri sağlayan ve değişimin aktörü olacak öğrenciler yetiştiren bir yapıya kavuşturulacaktır.

| Amaç 4 | Öğrencileri ilgi, yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda hayata ve üst öğretime hazırlayan bir ortaöğretim sistemi ile toplumsal sorunlara çözüm getiren, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sunan öğrenciler yetiştirilecektir. | | | | | | | | |
|--|--|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Hedef 4.2 | Ortaöğretim, değişen dünyanın gerektirdiği becerileri sağlayan ve değişimin aktörü olacak öğrenciler yetiştiren bir yapıya kavuşturulacaktır. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 4.2.1. Yükseköğretime hazırlık ve uyum programı uygulayan okul oranı (%) | 40 | .* | - | 10 | 30 | 50 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.2.2. Ulusal ve uluslararası projelere katılan öğrenci oranı (%) | 30 | - | - | 5 | 6 | 8 | 10 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.2.3. Toplumsal sorumluluk ve gönüllülük programlarına katılan öğrenci oranı (%) | 30 | - | - | 10 | 20 | 30 | 40 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinator Birim | Ortaöğretim Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, TTKB, DHGM, İEDB, ÖDSHGM, SGB. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> • Esnek ve modüler programların uygulanmasını mümkün kılacak derslik imkânlarının sağlanamaması, • Planlanan çalışmalar neticesinde bazı öğretmenlerin istihdam fazlası duruma gelmesi. |
| Stratejiler | S 4.2.1 | • Ortaöğretimde öğrencilerin ilgi, yetenek ve mizaçlarına uygun esnek modüler bir program ve ders çizelgesi yapısına geçilecektir. |
| | S 4.2.2 | • Ortaöğretimde akademik bilginin beceriye dönüşmesi sağlanacaktır. |
| | S 4.2.3 | • Ortaöğretimde okullar arası başarı farkının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 23.130.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> • Ortaöğretim kurumlarında ders çeşidinin, haftalık zorunlu ders saatlerinin fazla olması ve derslerin proje uygulamalarıyla desteklenememesi, • Öğrencilerin ders dışındaki alanlarda yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak imkânların kısıtlı olması, • İmkân ve koşulları bakımından bazı okulların dezavantajlı konumda olması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> • Ortaöğretimde ders çeşitliliği ve zorunlu ders saatleri azaltılarak beceri eğitime yönelik imkânların oluşturulması, • Öğrencilerin yükseköğretime okul bünyesinde hazırlanma imkânlarının sağlanması, • Ortaöğretimde öğretmenlere yönelik beceri eğitimi konusunda hizmet içi eğitim sağlanması. |

* “-” işareti göstergeyle ilgili değerin olmadığı anlamı taşımamaktadır.



Hedef 4.3: Ülkemizin entelektüel sermayesini artırmak, medeniyet ve kalkınmaya destek vermek amacıyla fen ve sosyal bilimler liselerinin niteliği güçlendirilecektir.

| | | | | | | | | | |
|--|--|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Amaç 4 | Öğrencileri ilgi, yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda hayata ve üst öğretime hazırlayan bir ortaöğretim sistemi ile toplumsal sorunlara çözüm getiren, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sunan öğrenciler yetiştirilecektir. | | | | | | | | |
| Hedef 4.3 | Ülkemizin entelektüel sermayesini artırmak, medeniyet ve kalkınmaya destek vermek amacıyla fen ve sosyal bilimler liselerinin niteliği güçlendirilecektir. | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 4.3.1 Fen ve sosyal bilimler liselerinde yürütülen proje sayısı | 25 | 200 | 250 | 300 | 350 | 400 | 450 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.3.2 Fen ve sosyal bilimler liseleri ile üniversiteler arasında imzalanan protokol sayısı | 25 | 100 | 150 | 225 | 300 | 375 | 450 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.3.3 Fen ve sosyal bilimler liselerinde ders ve proje etkinliklerine katılan öğretim üyesi sayısı | 25 | 50 | 80 | 100 | 150 | 200 | 250 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.3.4 Yükseköğretim kurumlarınca düzenlenen bilimsel etkinliklere katılan fen ve sosyal bilimler lisesi öğrenci oranı (%) | 25 | 0 | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Ortaöğretim Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | DÖGM, ÖÖKGM, YYEGM, TEGM, İEDB, DHGM, TTKB. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|--|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Fen ve sosyal bilimler liselerinin sayı ve kontenjanlarının artması, Fen ve sosyal bilimler liselerinde öğretim gören öğrencilerin ailelerinin yükseköğretime çok fazla değer atfetmesi, Fen liselerinin temel bilimlere yönelik kuruluş amacından uzaklaşması, Her üniversitenin eşit düzeyde araştırma olanaklarına sahip olmaması, Fen ve sosyal bilimler liselerindeki öğrencilerin üniversite yerleşkelerine ulaşım imkânlarının sınırlılığı. |
| Stratejiler | S 4.3.1 | <ul style="list-style-type: none"> Fen ve sosyal bilimler liselerindeki öğretimin niteliği iyileştirilecektir. |
| | S 4.3.2 | <ul style="list-style-type: none"> Fen ve sosyal bilimler liselerinin yükseköğretim kurumlarıyla iş birlikleri artırılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 7.900.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Fen ve sosyal bilimler liselerinin haftalık ders dağılımlarının, bu okullardaki öğrencilerin çok yönlü gelişimini destekleyecek projelerle ilgilenmesine imkân vermemesi, Fen ve sosyal bilimler liseleri öğretmen ve yöneticilerinin bu okulların amaçlarına uygun kıstaslar çerçevesinde seçilmemesi, Üniversitelerce düzenlenen bilimsel etkinliklere fen ve sosyal bilimler liseleri öğrencilerinin yeterince katılım sağlamaması, Fen ve sosyal bilimler liselerinin yükseköğretim kuruluşlarıyla iş birliğinin istenen seviyede olmaması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Fen liseleri ve teknoloji firmaları arasında iş birliklerinin artırılması, Fen ve sosyal bilimler liselerine öğretmen ve yönetici seçiminde kıstasların geliştirilmesi, Fen ve sosyal bilimler liselerinin haftalık ders saatlerinin öğrencilerin çok yönlü gelişimini destekleyecek projelerle ilgilenmesine imkân verecek şekilde düzenlenmesi, Fen ve sosyal bilimler liseleri ile üniversiteler arasında iş birliklerinin artırılması. |



Hedef 4.4: Örgün eğitim içinde imam hatip okullarının niteliği artırılacaktır.

| Amaç 4 | Öğrencileri ilgi, yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda hayata ve üst öğretime hazırlayan bir ortaöğretim sistemi ile toplumsal sorunlara çözüm getiren, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sunan öğrenciler yetiştirilecektir. | | | | | | | | | |
|--|--|--|------------------|--------|--------|--------|---------|---------|----------------|---------------|
| Hedef 4.4 | Örgün eğitim içinde imam hatip okullarının niteliği artırılacaktır. | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 4.4.1. İmam hatip okullarında yaz okullarına katılan öğrenci sayısı | | 20 | 250 | 500 | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 4.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.4.2. Yabancı dil dersi yıl sonu puanı ortalaması | PG 4.4.2.1 Ortaokul | 20 | 69,94 | 70 | 70,5 | 71 | 72 | 73 | 6 Ay | 6 Ay |
| | PG 4.4.2.2 Ortaöğretim | | 64,98 | 65 | 65,5 | 66 | 67 | 68 | | |
| PG 4.4.3. Yükseköğretim kurumları tarafından düzenlenen etkinliklere katılan öğrenci sayısı | | 20 | 10.000 | 25.000 | 50.000 | 75.000 | 100.000 | 125.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.4.4. Mesleki gelişime yönelik akademik koçluk sisteminin oluşturulması (%) | | 20 | 0 | 10 | 40 | 50 | 80 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 4.4.5. Yükseköğretim kurumlarınca imam hatip okullarıyla ilgili yapılan bilimsel çalışma sayısı | | 20 | 90 | 100 | 110 | 120 | 130 | 140 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | | Din Öğretimi Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | | DHGM, İEDB, OGM, ÖYGGM, TTKB, TEGM, YYEGM. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|--|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> • Esnek ve modüler programların uygulanmasını mümkün kılacak derslik imkânlarının sağlanamaması, • Yaz okulu faaliyetlerinin yürütülmesi için finansman ihtiyacının yüksek olması, • Bilimsel etkinliklere katılım için maliyetlerin yüksek olması, • Yükseköğretim kurumlarının düzenlediği etkinliklerin ortaokul ve ortaöğretim düzeyinde olmaması. |
| Stratejiler | S 4.4.1 | <ul style="list-style-type: none"> • İmam hatip okullarının öğretim programı ve ders yapısı güncellenecek, bu okullarda verilen yabancı dil eğitimi iyileştirilecektir. |
| | S 4.4.2 | <ul style="list-style-type: none"> • İmam hatip okullarının yönetim ve eğitim-öğretim süreçleri geliştirilecek, bu okullarla yükseköğretim kurumları arasında iş birlikleri artırılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 2.700.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin Arapça yazma, okuma, dinleme ve konuşma alanlarında dil becerilerinin yetersiz olması, • Ders sayısı ve saatlerinin fazla olması, • Mevcut yapının modüler ve esnek olmaması, • Yükseköğretim kurumları ile imam hatip okulları arasındaki iş birliğinin istenen düzeyde olmaması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> • Arapça ders kitaplarının yazma, okuma, dinleme ve konuşma alanlarında tüm dil becerilerini geliştirecek biçimde hazırlanması ve diğer materyal ihtiyaçlarının karşılanması • Arapça başta olmak üzere yabancı dil öğretmenlerinin dil becerilerinin geliştirilmesi, • Yaz okulu faaliyetleri için finansman ihtiyacı, • Yükseköğretim düzeyinde yapılacak etkinliklere katılım için gerekli mali desteğin sağlanması, • Akademik koçluk sisteminin geliştirilmesi. |



Amaç 5:

Özel eğitim ve rehberlik hizmetlerinin etkinliği artırılarak bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimleri desteklenecektir.

Hedef 5.1: Öğrencilerin mizaç, ilgi ve yeteneklerine uygun eğitimi alabilmelerine imkân veren işlevsel bir psikolojik danışmanlık ve rehberlik yapılanması kurulacaktır.

| | | | | | | | | | |
|---|---|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Amaç 5 | Özel eğitim ve rehberlik hizmetlerinin etkinliği artırılarak bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimleri desteklenecektir. | | | | | | | | |
| Hedef 5.1. | Öğrencilerin mizaç, ilgi ve yeteneklerine uygun eğitimi alabilmelerine imkân veren işlevsel bir psikolojik danışmanlık ve rehberlik yapılanması kurulacaktır. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 5.1.1. Kariyer rehberlik sisteminin yapılandırılması(%) | 60 | 0 | 10 | 40 | 50 | 80 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 5.1.2. Rehberlik öğretmenlerinden mesleki gelişime yönelik hizmet içi eğitime katılanların oranı (%) | 40 | 33 | 42 | 55 | 70 | 85 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | TEGM, OGM, MTEGM, DÖGM, ÖÖKGM, HBÖGM, ÖYGGM, BİDB. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> • Mezunları izleyecek etkin mekanizmaların olmaması, • Sınıf rehber öğretmeni olarak görevlendirilen öğretmenlerin rehberlik hizmetlerine yönelik bilgi eksikliği, • Öğrencinin yakın çevresinin öğrencinin ilgi ve yeteneklerine uygun olmayan beklentilerinin olumsuz etkileri. |
| Stratejiler | S 5.1.1 | <ul style="list-style-type: none"> • Psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetleri ihtiyaçlara yönelik olarak yeniden yapılandırılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 5.800.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> • RAM ve okullar arasında yeterli düzeyde iş birliği olmaması, • Kariyer rehberlik sistemlerinde mezunlara ilişkin izlemelerin yetersiz kalması, • Mezunların izlenmesine ilişkin diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliklerinin yetersiz olması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> • Mezunları da kapsama alacak etkin bir kariyer rehberlik sisteminin kurulması, • RAM'ların yeniden yapılandırılması, • Rehberlik öğretmenlerine yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi. |



Hedef 5.2: Özel eğitim ihtiyacı olan bireyleri akranlarından soyutlamayan ve birlikte yaşama kültürünü güçlendiren eğitimde adalet temelli yaklaşım modeli geliştirilecektir.

| | | | | | | | | | |
|--|--|------------------|--------|--------|--------|--------|---------|----------------|---------------|
| Amaç 5 | Özel eğitim ve rehberlik hizmetlerinin etkinliği artırılarak bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimleri desteklenecektir. | | | | | | | | |
| Hedef 5.2 | Özel eğitim ihtiyacı olan bireyleri akranlarından soyutlamayan ve birlikte yaşama kültürünü güçlendiren eğitimde adalet temelli yaklaşım modeli geliştirilecektir. | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 5.2.1 Kaynaştırma/bütünleştirme uygulamaları ile ilgili hizmet içi eğitim verilen öğretmen sayısı | 60 | 5.203 | 15.000 | 30.000 | 50.000 | 75.000 | 100.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 5.2.2 Engellilerin kullanımına uygun asansör/ lift, rampa ve tuvaleti olan okul sayısı | 40 | 1.200 | 1.350 | 1.500 | 1.650 | 1.800 | 2.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | TEGM, OGM, MTEGM, DÖGM, ÖÖKGM, HBÖGM, İEDB, BİDB, SGB, DHGM, ÖYGGM. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin eğitsel değerlendirme ve tanılamalarında alan taramasının yetersiz olması, • Özel eğitim konusunda öğretmenlerin ve velilerin bilgi ve farkındalığının az olması, • RAM'ların yönlendirme kararlarına yapılan itirazlar, • Tüm okulların engelli öğrencilerimizin kullanımına uygun olmaması, • Kaynaştırma, bütünleştirme uygulamaları yoluyla eğitim hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olunmaması. |
| Stratejiler | S 5.2.1 | • Özel eğitim ihtiyacı olan öğrencilere yönelik hizmetlerin kalitesi artırılacaktır. |
| | S 5.2.2 | • Başta özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerin kullanımına uygun olmak üzere okul ve kurumların fiziki imkânları iyileştirilecektir. |
| | S 5.2.3 | • Küçük onarım ve donatım hizmetleriyle okul ve kurumların fiziki imkânları ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilecektir. |
| Maliyet Tahmini | | 24.000.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> • Yerel yönetimlerin yeterli düzeyde özel eğitim merkezi kurmamış olması, • Mevcut okulların engelli öğrencilerimizin kullanımına uygun olmaması, • Okul binalarının arsa sorunları nedeniyle çok katlı olarak yapımına devam edilmesi, • Kaynaştırma/bütünleştirme uygulamaları yoluyla eğitim hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olunmaması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> • Yeni okul yerleri planlanırken özellikle temel eğitimde tek katlı okul binaları planlanması, • Mevcut okulların tümünün özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilere göre düzenlenmesi, • Eğitsel değerlendirme ve tanılama için tarama faaliyet sayısının ve kapsamının artırılması, • Özel eğitim okullarında alan mezunu öğretmen ihtiyacının giderilmesi, • Özel teşebbüs ile yerel yönetimlerin desteklerinin artırılması için çeşitli teşviklerin sağlanması. |



Hedef 5.3: Ülkemizin kalkınmasında önemli bir kaynak niteliğinde bulunan özel yetenekli öğrencilerimiz, akranlarından ayrıştırılmadan doğalarına uygun bir eğitim yöntemi ile desteklenecektir.

| Amaç 5 | Özel eğitim ve rehberlik hizmetlerinin etkinliği artırılarak bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimleri desteklenecektir. | | | | | | | | |
|---|--|------------------|-------|--------|--------|--------|--------|----------------|---------------|
| Hedef 5.3 | Ülkemizin kalkınmasında önemli bir kaynak niteliğinde bulunan özel yetenekli öğrencilerimiz, akranlarından ayrıştırılmadan doğalarına uygun bir eğitim yöntemi ile desteklenecektir. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 5.3.1 Bilim ve sanat merkezlerinde grup tarama uygulaması yapılan öğrenci oranı (%) | 20 | 7 | 10 | 13 | 15 | 18 | 20 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 5.3.2 Bilim ve sanat merkezi öğrencilerinin programlara devam oranı (%) | 20 | 95 | 95 | 96 | 96 | 97 | 98 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 5.3.3 Tarama ve eğitsel tanı amaçlı standart yerli ölçme araçlarının hazırlanması (%) | 30 | - | 10 | 40 | 50 | 80 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 5.3.4 Öğretim kademelerinde özel yeteneklilere yönelik açılan destek eğitim odalarında derslere katılan öğrenci sayısı | 15 | 4.555 | 9.500 | 15.750 | 23.000 | 31.500 | 40.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 5.3.5 İleri öğrenme ortamları için örnek model geliştirilmesi (%) | 15 | 0 | 10 | 40 | 50 | 80 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | TEGM, OGM, DÖGM, ÖÖKGM, HBÖGM, BİDB, ÖDSHGM, YEĞİTEK, TTKB. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|--|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Tüm öğrencilerin tarama sistemine dâhil edilmesinin zorluğu, Özgün zekâ testlerinin maliyetli olması ve üretilmesinde sıkıntılar yaşanması, Özel sektörün tarama, tanılama ve eğitim konusunda yatırım yapmaması, Özel yeteneklilerin eğitimine ilişkin toplumsal duyarlılığın az olması. |
| Stratejiler | S 5.3.1 | <ul style="list-style-type: none"> Özel yeteneklilere yönelik kurumsal yapı ve süreçler iyileştirilecektir. |
| | S 5.3.2 | <ul style="list-style-type: none"> Özel yeteneklilere yönelik tanılama ve değerlendirme çalışmaları daha ileri seviyelere taşınacaktır. |
| | S 5.3.3 | <ul style="list-style-type: none"> Özel yeteneklilere yönelik öğrenme ortamları, ders içerikleri ve materyalleri geliştirilecektir. |
| Maliyet Tahmini | | 13.000.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Tarama hizmetlerinin yaygın olmaması, Bilim ve sanat merkezlerinin kurumsal yapısının ve sayısının yetersiz olması, Özel yeteneklilere yönelik tanılama ve değerlendirme araçlarının yetersiz olması, Okullarda tasarım ve beceri atölyelerinin sayısının yetersiz olması, Özel yeteneklilere yönelik öğrenme ortamları, ders yapıları ve materyallerinin geliştirme çalışmalarının yetersiz olması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Bilim ve sanat merkezleri kurulması ve kurumsal yapısının yeniden kurgulanması, Tarama hizmetlerinin yaygınlaştırılması, Özgün zekâ ve yetenek testleri geliştirilmesi ve yurt dışında geliştirilmiş ölçeklerin kültürel uyum çalışmaları yapılması için kaynak ihtiyacı, Ölçek geliştirme çalışmaları için nitelikli hizmet içi ve sertifika eğitimlerinin düzenlenmesi, Özel yeteneklilere yönelik öğrenme ortamları, ders yapıları ve materyallerinin geliştirilmesinde özel teşebbüsün katkılarının artırılması için iş birliği yapılması. |



Amaç 6:

Mesleki ve teknik eğitim ve hayat boyu öğrenme sistemleri toplumun ihtiyaçlarına ve iş gücü piyasası ile bilgi çağının gereklerine uygun biçimde düzenlenecektir.

Hedef 6.1: Mesleki ve teknik eğitime atfedilen değer ve erişim imkânları artırılacaktır.

| Amaç 6 | Mesleki ve teknik eğitim ve hayat boyu öğrenme sistemleri toplumun ihtiyaçlarına ve iş gücü piyasası ile bilgi çağının gereklerine uygun biçimde düzenlenecektir. | | | | | | | | | |
|---|---|--|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|---------------|
| Hedef 6.1 | Mesleki ve teknik eğitime atfedilen değer ve erişim imkânları artırılacaktır. | | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 6.1.1 İşletmelerin ve mezunların mesleki ve teknik eğitime ilişkin memnuniyet oranı(%) | PG 6.1.1.1 İşletmelerin memnuniyet oranı (%) | 25 | 72,14 | 73 | 73,50 | 74 | 74,50 | 75 | 6 Ay | 6 Ay |
| | PG 6.1.1.2 Mezunların memnuniyet oranı (%) | | 79,89 | 80 | 80,50 | 81 | 81,50 | 82 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.1.2 Kariyer rehberliği kapsamında Genel Beceri Test Seti uygulanan öğrenci sayısı | | 25 | 759 | 1.600 | 2.600 | 3.500 | 4.600 | 5.500 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.1.3 Özel burs alan mesleki ve teknik orta-öğretim öğrenci sayısı | | 25 | 1.400 | 2.800 | 4.200 | 5.600 | 7.000 | 8.400 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.1.4 Önceki öğrenmelerin tanınması kapsamında düzenlenen belge sayısı | | 25 | 79.888 | 190.000 | 290.000 | 370.000 | 440.000 | 500.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | | Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | | HBÖGM, ÖERHGM, TEGM, YEĞİTEK, ÖÖKGM. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|--|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Mesleki ve teknik eğitime ve bazı mesleklere yönelik toplumda olumsuz bakış açısının devam etmesi ve yükseköğretime atfedilen değerin fazla olması, Sektörün mesleki ve teknik eğitim mezunlarını istihdam etmekte isteksiz davranması, Yükseköğretime geçişte uygulanan yöntemlerin, alanın devamı niteliğindeki yükseköğretim programlarına devamı sağlamaması, Mesleki ve teknik eğitime erişim imkânlarının artırılması ile ilgili paydaşların beklenen desteği vermemesi, |
| Stratejiler | S 6.1.1 | <ul style="list-style-type: none"> Mesleki ve teknik eğitimde kariyer rehberliği etkin bir hale getirilecek ve mesleki ve teknik eğitimin görünürlüğü artırılabilecektir. |
| | S 6.1.2 | <ul style="list-style-type: none"> Mesleki ve teknik eğitimde öğrencilerin meslek alanları arasında geçişlerini ve yeni mesleklere ilişkin kazanımları elde etmelerini kolaylaştıracak bir sistem kurulacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 7.800.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Toplumdaki olumsuz mesleki ve teknik eğitim algısı, Toplumda bazı mesleklere yönelik olumsuz algı bulunması ve buna bağlı olarak yükseköğretime daha fazla değer atfedilmesi, Mesleki ve teknik eğitimin tanınırlığının yeterli düzeyde olmaması, Mesleki ve teknik eğitimde rehberlik ve yönlendirme faaliyetlerinin standart ölçme araçlarıyla tespit edilen ilgi ve becerilere dayanmaması, Mesleki ve teknik eğitimde program bazında esnek geçişlere ve farklı mesleklere yönelik becerilerin kazanılmasına imkân verecek bir yapının olmaması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Mesleki ve teknik eğitimin tanıtımına yönelik medya araçlarının hazırlanması için mali kaynak sağlanması, Mesleki ve teknik eğitime ve mesleklere yönelik tanıtım çalışmaları için iş birlikleri geliştirilmesi, Mesleki ve teknik eğitimin tanıtımı için sergi, fuar ve yarışmaların düzenlenmesi için mali kaynak sağlanması, Yetenekleri tespit etmekte kullanılacak testlerin uygulanması için iş birliğinin geliştirilmesi, Mesleki ve teknik eğitime erişim imkânlarının artırılması için iş birliklerinin geliştirilmesi. |



Hedef 6.2: Mesleki ve teknik eğitimde yeni nesil öğretim programları geliştirilecek, beşeri ve fiziki altyapı iyileştirilecektir.

| Amaç 6 | Mesleki ve teknik eğitim ve hayat boyu öğrenme sistemleri toplumun ihtiyaçlarına ve iş gücü piyasası ile bilgi çağının gereklerine uygun biçimde düzenlenecektir. | | | | | | | | |
|---|---|------------------|-------|-------|--------|--------|--------|----------------|---------------|
| Hedef 6.2 | Mesleki ve teknik eğitimde yeni nesil öğretim programları geliştirilecek, beşeri ve fiziki altyapı iyileştirilecektir. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 6.2.1 Alanlara ait yıllık güncellenen öğretim programı oranı(%) | 20 | 39 | 46 | 58 | 70 | 85 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.2.2 Güncellenen veya hazırlanan bireysel öğrenme materyali sayısı | 20 | 565 | 678 | 1.200 | 1.600 | 2.000 | 2.400 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.2.3 Güncellenen öğretim programları doğrultusunda güncellemesi yapılan standart donatım listesi oranı (%) | 20 | - | 41 | 52 | 65 | 80 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.2.4 Güncellenen öğretim programları doğrultusunda güncellemesi yapılan standart mimari yerleşim planı ve ihtiyaç analizi oranı (%) | 20 | - | 41 | 52 | 65 | 80 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.2.5 Gerçek iş ortamlarında mesleki gelişim faaliyetlerine katılan öğretmen sayısı | 20 | 1.057 | 4.000 | 8.000 | 12.000 | 16.000 | 20.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | HBÖGM, OGM, ÖÖKGM, TTKB, DHGM, ÖYGGM, İEDB. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> • Öğretim programlarının güncellenmesine temel oluşturacak sektör taleplerinin değişimi ve teknolojiadaki gelişmelerin çok hızlı olması, • Bireysel öğrenme materyallerini güncellemek veya hazırlamak için yeterli başvuru yapılmaması, • Eğitimi yapılan meslek alanındaki teknoloji değişim hızının yüksek olması, • Öğretmen eğitimlerine yönelik iş birlikleri için ilgili tarafların beklenen desteği sağlamaması, • Uluslararası hareketlilik programlarının kontenjanlarının azalması. |
| Stratejiler | S 6.2.1 | <ul style="list-style-type: none"> • Sektör talepleri ile gelişen teknoloji doğrultusunda alan ve dalların öğretim programları güncellenerek atölye ve laboratuvar donanımının bu programlara uygunluğu sağlanacak ve döner sermaye faaliyetleri desteklenecektir. |
| | S 6.2.2 | <ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenlerin mesleki gelişimleri desteklenecek ve hizmet içi eğitimler gerçek iş ortamlarında yapılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 7.600.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> • Mesleki ve teknik eğitim öğretim programlarının sektör talepleri ve gelişen teknolojinin gerekleriyle yeterince uyumlu olmaması, • Alan eğitiminin ortaöğretimin ikinci yılında başlamasının öğrencilerin mesleki ve teknik eğitime yönelik motivasyonunu olumsuz etkilemesi, • Mesleki ve teknik eğitimde atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin meslek alanlarıyla ilgili bilgi ve becerilerini güncel tutacakları imkânların yetersiz olması, • Öğrencilerin beceri gelişimine destek olan döner sermaye faaliyetlerinin mevcut vergilendirme sisteminden olumsuz etkilenmesi ve gelirlerin eğitim alt yapısı için doğrudan kullanılamaması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> • Sektör talepleri ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliğinin geliştirilmesi, • Yeni oluşturulan alan ve dallar ile güncellenen programlara yönelik öğretmen eğitimlerinin gerçekleştirilmesi, • Güncellenen öğretim programları doğrultusunda malzeme, araç, gereç ve donanım sağlanması, • Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinin iş ortamında yapılması için iş birliklerinin geliştirilmesi, • Döner sermaye faaliyetlerinin artırılması için mevzuat düzenlemesi. |



Hedef 6.3: Mesleki ve teknik eğitim-istihdam-üretim ilişkisi güçlendirilecektir.

| Amaç 6 | Mesleki ve teknik eğitim ve hayat boyu öğrenme sistemleri toplumun ihtiyaçlarına ve iş gücü piyasası ile bilgi çağının gereklere uygun biçimde düzenlenecektir. | | | | | | | | |
|---|---|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Hedef 6.3 | Mesleki ve teknik eğitim-istihdam-üretim ilişkisi güçlendirilecektir. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 6.3.1 Organize sanayi bölgelerinde bulunan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu sayısı | 20 | 70 | 72 | 74 | 78 | 82 | 90 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.3.2 Sektörle iş birliği kapsamında yapılan protokol sayısı | 20 | 45 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.3.3 Buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapan mesleki ve teknik eğitim kurumu öğrencisi ve öğretmeni sayısı | 20 | 9 | 10 | 100 | 200 | 300 | 400 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.3.4 Mesleki ve teknik eğitim alanında destek sağlanan ülke sayısı | 20 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.3.5 Savunma sanayinin ihtiyaç duyduğu alanlara yönelik açılan dal sayısı | 20 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | DHGM, ÖÖKGM, ABDİGM, BİDB, HBÖGM. | | | | | | | | |

| | | |
|------------------------|----------------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Eğitim-istihdam ve üretim ilişkisinin güçlendirilmesinde rol sahibi olacak tarafların beklenen desteği sağlamaması, Teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve sektörün taleplerinin değişken olması, Yurt dışında yatırım yapılan iş alanlarına yönelik beklentilerin tespit edilememesi, Savunma sanayi sektörünün projelerinin genellikle gizlilik arz etmesi, Diplomatik ve yapısal engeller. |
| Stratejiler | S 6.3.1 | Buluş, patent, faydalı model başvuru sayıları ile mesleki ve teknik eğitim kurumlarıyla sektör arasında iş birliği artırılacaktır. |
| | S 6.3.2 | Uluslararası yatırımcıların ve savunma sanayisinin ihtiyaç duyduğu nitelikli meslek elemanları yetiştirilecektir. |
| | S 6.3.3 | Yerli ve millî savunma sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü yetiştirilecektir. |
| Maliyet Tahmini | | 4.300.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Sektör liderleri, organize sanayi bölgeleri ve Ar-Ge merkezlerinin mesleki ve teknik eğitimle olan etkileşiminin beklenen seviyede olmaması, Yerelde yapılan iş birliklerinin merkezi düzeyde takip edilememesi, Mesleki ve teknik eğitimde politika belirleme ve karar alma süreçlerinde sektör temsilcilerinin isteksiz olması, Ülkemizde savunma sanayi alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak mesleki ve teknik eğitim ihtiyacı doğması, Gelişen teknolojinin birçok meslek alanında köklü değişikliklere sebep olması ve yeni mesleklerin ortaya çıkması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Mesleki ve teknik eğitimde eğitim-üretim ve istihdam ilişkisinin güçlendirilmesi için ilgili taraflarla iş birlikleri, Mesleki ve teknik eğitimde yapılan iş birliklerinin merkezi düzeyde takip edilmesi için elektronik sistem, Farklı ülkelerle mesleki ve teknik eğitim alanında iş birliği çalışmaları için ilgili kurumların desteğinin sağlanması, Savunma sanayi alanında faaliyet gösteren kurum ve firmalarla iş birliklerinin geliştirilmesi, |



Hedef 6.4: Bireylerin iş ve yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla hayat boyu öğrenme nitelik, katılım ve tamamlama oranları artırılacak ve yurt dışındaki vatandaşlarımıza yönelik eğitim öğretimle ilgili faaliyetlere devam edilecektir.

| Amaç 6 | Mesleki ve teknik eğitim ve hayat boyu öğrenme sistemleri toplumun ihtiyaçlarına ve iş gücü piyasası ile bilgi çağının gereklere uygun biçimde düzenlenecektir. | | | | | | | | |
|--|--|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Hedef 6.4 | Bireylerin iş ve yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla hayat boyu öğrenme nitelik, katılım ve tamamlama oranları artırılacak ve yurt dışındaki vatandaşlarımıza yönelik eğitim öğretimle ilgili faaliyetlere devam edilecektir. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 6.4.1 Hayat boyu öğrenmeye katılım oranı (%) | 20 | 5,8 | 6 | 6,5 | 7 | 7,5 | 8 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.4.2 Hayat boyu öğrenme kapsamındaki kursları tamamlama oranı (%) | 20 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 85 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.4.3 Hayat boyu öğrenme kurslarından yararlanma oranı (%) | 20 | 11,10 | 11,5 | 12 | 13 | 14 | 15 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.4.4 Türkiye'deki geçici koruma altındaki 5-17 yaş grubundaki yabancı öğrencilerin okullaşma oranı (%) | 20 | 60 | 62 | 66 | 69 | 72 | 75 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 6.4.5 YLSY kapsamında yurt dışında stratejik alanlarda lisansüstü öğrenim gören bursiyer oranı (%) | 20 | 25 | 30 | 40 | 48 | 55 | 60 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinator Birim | Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | ÖÖKGM, TTKB, DÖGM, MTEGM, OGM, ÖDSHGM, TEGM, DHGM, YEĞİTEK, YYEGM, ABDİGM. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> Bireylerin hayat boyu öğrenmenin kapsamı konusunda yeterli farkındalığa sahip olmaması, Hayat boyu öğrenme kapsamında katılım sağlanan kursların bireylerin mesleki kariyerlerinde dikkate alınmaması, Geçici koruma altındaki nüfusun yoğun olarak yaşadığı şehirlerde eğitim ortamlarının yetersiz oluşu, Ailelerin eğitim olanakları ve Türkçeyi öğrenme hususunda farkındalıklarının yeterli düzeyde olmayışı. |
| Stratejiler | S 6.4.1 | <ul style="list-style-type: none"> Hayat boyu öğrenme programlarının niteliği geliştirilerek hayat boyu öğrenmeye katılım ve tamamlama oranlarının artırılması sağlanacak ve ülkemizde geçici koruma altında bulunan yabancıların çocuklarının eğitim ve öğretime erişim imkânları artırılacaktır. |
| | S 6.4.2 | <ul style="list-style-type: none"> Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımızın eğitim öğretime erişim imkânları ile yurt dışında lisansüstü öğrenim gören resmî bursiyerlerin niteliği artırılacaktır. |
| | S 6.4.3 | <ul style="list-style-type: none"> Eğitim ve öğretim alanında diğer ülke ve uluslararası kuruluşlarla yapılan iş birliği çalışmaları artırılacak ve yurt dışında yaşayan vatandaşlara yönelik eğitim öğretim faaliyetlerine devam edilecektir. |
| Maliyet Tahmini | | 19.900.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> Hayat boyu öğrenme kapsamında yeterli düzeyde uzaktan eğitim veya e-sertifika çalışması bulunmaması, Bireylerin hayat boyu öğrenme kapsamında verilen kurslara katılım oranlarının az olması, Geçici koruma altındaki nüfusun yoğun olarak yaşadığı şehirlerde eğitim ortamlarının yetersiz kalması, Ailelerin bazı bölgelerde çocukların resmî okullara kayıt edilmesi hususunda direnç göstermesi, Özellikle lise çağındaki öğrencilerin aile ekonomisine katkı sağlamak amacıyla çeşitli sektörlerde çalışması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> Başta çocuk ve kadına yönelik olmak üzere şiddetle mücadele bağlamında farkındalık eğitimleri düzenlenmesi, Uzaktan eğitim modelleri için sistem ve altyapı oluşturulması, Hayat boyu öğrenme süreçlerine yönelik toplumsal farkındalığa ilişkin çalışmalar yapılması, Ülkemizde bulunan geçici koruma altındaki öğrencilerin eğitime erişimlerinin artırılmasına yönelik politika, strateji ile mevzuat geliştirme ve güncelleştirme çalışmalarının hızlandırılması, Uluslararası kurum kuruluşların finansal desteğinin sağlanması. |



Amaç 7:

Uluslararası standartlar gözetilerek tüm okullarımız için destekleyici bir özel öğretim yapısına geçilecektir.

Hedef 7.1: Özel öğretime devam eden öğrenci oranları artırılarak özel öğretim kurumlarının yönetim ve teftiş yapısı güçlendirilecektir.

| Amaç 7 | Uluslararası standartlar gözetilerek tüm okullarımız için destekleyici bir özel öğretim yapısına geçilecektir. | | | | | | | | |
|---|--|------------------|------|------|------|------|------|----------------|---------------|
| Hedef 7.1 | Özel öğretime devam eden öğrenci oranları artırılarak özel öğretim kurumlarının yönetim ve teftiş yapısı güçlendirilecektir. | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 7.1.1 Özel okul öncesi eğitim okullarında bulunan öğrencilerin oranı (%) | 20 | 15,7 | 15,8 | 15,9 | 16 | 16,1 | 16,2 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 7.1.2 Özel ilkokullarda bulunan öğrencilerin oranı (%) | 20 | 4,6 | 4,7 | 4,8 | 4,9 | 5 | 5,1 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 7.1.3 Özel ortaokullarda bulunan öğrencilerin oranı (%) | 20 | 6 | 6,1 | 6,2 | 6,3 | 6,4 | 6,5 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 7.1.4 Özel ortaöğretim okullarında bulunan öğrencilerin oranı (%) | 20 | 13 | 13,1 | 13,2 | 13,3 | 13,4 | 13,5 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 7.1.5 Özel öğretim alanına yatırım yapacak müteşebbislere yatırım ve işletme dönemlerinde destek sağlayacak sistemin kurulması (%) | 20 | 10 | 40 | 50 | 80 | 100 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | TKB, SGB, BİDB, DÖGM, MTEGM, OGM, TEGM. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|---|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> • Özel okullar ile resmî okullar arasında ve bölgeler bazında başarı düzeylerinin farklı olması, • Mevcut mevzuat düzenlemelerinin özel öğretimle ilgili yeterli esnekliği sağlamaması. |
| Stratejiler | S 7.1.1 | • Özel öğretim kurumlarındaki teftiş ve rehberlik çalışmaları öğrenmeyi geliştirme odaklı bir yapıya dönüştürülecek ve bürokrasi azaltılacaktır. |
| | S 7.1.2 | • Özel öğretim kurumlarında yeni model ve programlar geliştirilecek ve resmî okullarla iş birlikleri artırılacaktır. |
| | S 7.1.3 | • Özel sektörün eğitim yatırımlarını desteklemek amacıyla yasal düzenleme yapılacak ve tedbir mekanizmaları geliştirilecektir. |
| Maliyet Tahmini | | 2.100.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> • Özel öğretim kurumlarıyla ilgili iş ve işlemlerin uzun sürmesi, • Özel öğretim kurumlarına yönelik denetim ve teftiş süreçlerinin yetersiz olması, • Milletlerarası özel öğretim kurumları ve bu kurumlara devam eden öğrencilerin Bakanlığımız MEBBİS, e-Okul, e-Özel sistemlerinde kayıt altına alınacağı bir modülün olmaması, • Özel öğretim kurumlarına devam eden öğrenci oranlarının gelişmiş ülkeler ile kıyaslandığında düşük olması. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> • Özel öğretim alanına ilişkin mevzuatın yeniden düzenlenmesi, • Özel öğretim kurumlarına devam eden öğrencilerin oranını artıracak çalışmalar yapılması, • Özel sektörün eğitim yatırımlarını desteklemek amacıyla yasal düzenleme yapılması ve tedbir mekanizmaları geliştirilmesi, • Milletlerarası özel öğretim kurumlarının ve bu kurumlara devam eden öğrencilerin Bakanlığımız MEBBİS, e-Okul, e-Özel sistemlerine entegre edilmesi. |



Hedef 7.2: Sertifika eğitimi veren kurumların niteliğini artırmaya yönelik düzenlemeler yapılacaktır.

| | | | | | | | | | |
|--|--|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|---------------|
| Amaç 7 | Uluslararası standartlar gözetilerek tüm okullarımız için destekleyici bir özel öğretim yapısına geçilecektir. | | | | | | | | |
| Hedef 7.2 | Sertifika eğitimi veren kurumların niteliğini artırmaya yönelik düzenlemeler yapılacaktır. | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Başlangıç Değeri | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | İzleme Sıklığı | Rapor Sıklığı |
| PG 7.2.1. Uzaktan eğitim veren özel öğretim kurumlarından sertifika alan kişi sayısı | 50 | 4.216 | 4.300 | 4.800 | 5.200 | 5.600 | 6.000 | 6 Ay | 6 Ay |
| PG 7.2.2. Uluslararası meslek standartlarına uygun hazırlanmış program sayısı | 50 | 0 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | 6 Ay | 6 Ay |
| Koordinatör Birim | Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| İş Birliği Yapılacak Birimler | TTKB, MTEGM, HBÖGM, ÖERHGM. | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|---------|--|
| Riskler | | <ul style="list-style-type: none"> • Uzaktan eğitim veya yüz yüze eğitim ile verilecek eğitim alanlarına ilişkin meslek standartlarının belirlenmemiş olması, • Uzaktan eğitim yöntemine ilişkin öğretmen ve kursiyerlerde yeterli farkındalık olmaması, • Uzaktan eğitim yöntemine kursiyerlerden yeterli talep olmaması. |
| Stratejiler | S 7.2.1 | <ul style="list-style-type: none"> • Özel çeşitli kurslar ile özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde verilen eğitimin niteliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır. |
| Maliyet Tahmini | | 1.200.000.000 TL |
| Tespitler | | <ul style="list-style-type: none"> • Resmî izin almadan eğitim veren uzaktan eğitim kurumları bulunması, • Uzaktan eğitim verilebilecek eğitim alanlarına ilişkin meslek standartlarının belirlenmemiş olması, • Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinden hizmet alanların devam takibi ile eğitim hizmeti kalitesi denetiminin etkin olarak yürütülememesi. |
| İhtiyaçlar | | <ul style="list-style-type: none"> • Uzaktan eğitim yöntem ve sürecine ilişkin mevzuat düzenlemeleri, • Uzaktan eğitim yöntem ve sürecine ilişkin altyapı düzenlemeleri, • Özel motorlu taşıt sürücülerinin kurslarının eğitim ve sınav standartlarının yükseltilmesi, • Programların uluslararası meslek standartlarına göre düzenlenmesi, • Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde devam durumu ve eğitim kalitesinin izlenmesine yönelik düzenleme yapılması. |





BÖLÜM 4

MALİYETLENDİRME



Maliyetlendirme

Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı'nın maliyetlendirilmesi sürecindeki temel gaye, stratejik amaç, hedef ve eylemlerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır. Bu sayede, stratejik plan ile bütçe arasındaki bağlantı güçlendirilecek ve harcamaların önceliklendirilme süreci iyileştirilecektir.

Bu temel gayeden hareketle planın tahmini maliyetlendirilmesi şu şekilde yapılmıştır:

- Hedeflere ilişkin eylemler durum analizi çalışmaları sonuçlarından hareketle birimlerin katılımlarıyla tespit edilmiştir,
- Eylemlere ilişkin maliyetlerin bütçe dağılımları yapılmadan önce genel yönetim giderleri ayrılmıştır,
- Bakanlığımıza merkezi yönetim bütçesinden ayrılan pay, valiliklerin ve belediyelerin katkıları ile okul aile birliklerinin katkıları, sosyal yardımlaşma ve diğer gelirler hesaplanmıştır,
- Eylemlere ilişkin tahmini maliyetler belirlenmiştir,
- Eylem maliyetlerinden hareketle hedef maliyetleri belirlenmiştir,
- Hedef maliyetlerinden yola çıkılarak amaç maliyetleri ortaya çıkarılmış ve amaç maliyetlerinden de stratejik plan maliyeti belirlenmiştir.

Genel bütçe, valilikler, belediyeler ve okul aile birliklerinin yıllık bütçe artışları ve eğilimleri dikkate alındığında Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan amaçların gerçekleştirilebilmesi için Tablo 8'de de gösterildiği üzere beş yıllık süre için tahmini 767.537.744.214,00 TL'lik kaynağın elde edileceği düşünülmektedir.

Tablo 8: Kaynak

| Bütçe Kaynakları | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Toplam Maliyet |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Genel Bütçe | 113.813.013.000 | 130.469.617.500 | 143.969.018.000 | 159.855.607.958 | 177.430.493.813 | 725.537.750.271 |
| Valilikler ve Belediyelerin Katkısı | 2.450.000.000 | 2.650.000.000 | 3.099.997.979 | 3.500.000.000 | 4.000.000.000 | 15.699.997.979 |
| Okul Aile Birlikleri | 1.449.997.983 | 1.650.000.000 | 1.800.000.000 | 2.050.000.000 | 2.250.000.000 | 9.199.997.983 |
| Diğer | 3.000.000.000 | 3.199.997.981 | 3.350.000.000 | 3.650.000.000 | 3.900.000.000 | 17.000.000.000 |
| TOPLAM | 120.713.010.983 | 137.969.615.481 | 152.219.015.979 | 169.055.607.958 | 187.580.493.813 | 767.537.744.214 |



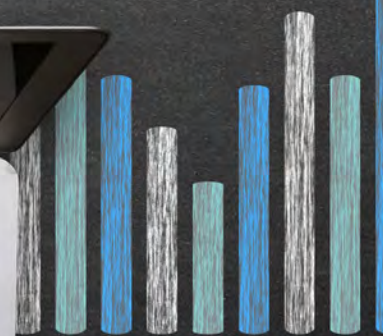
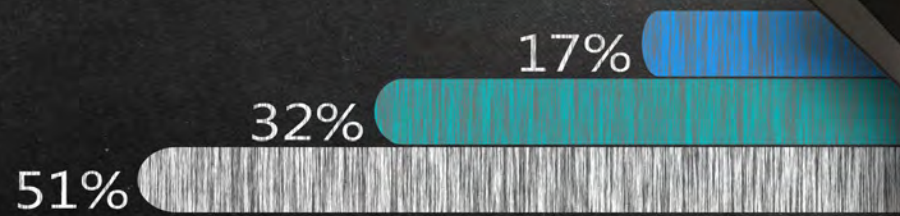
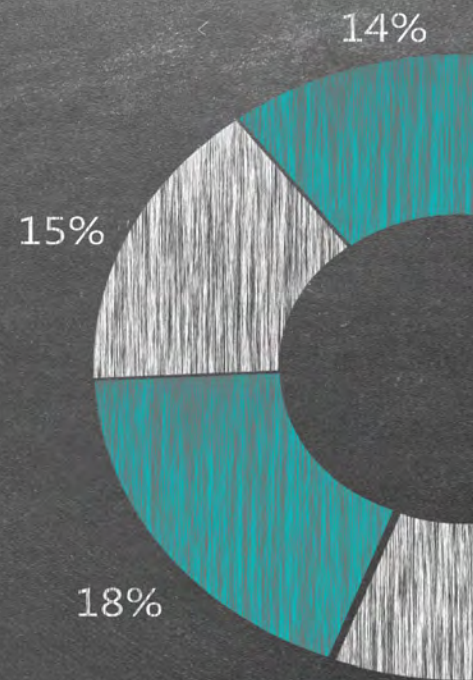
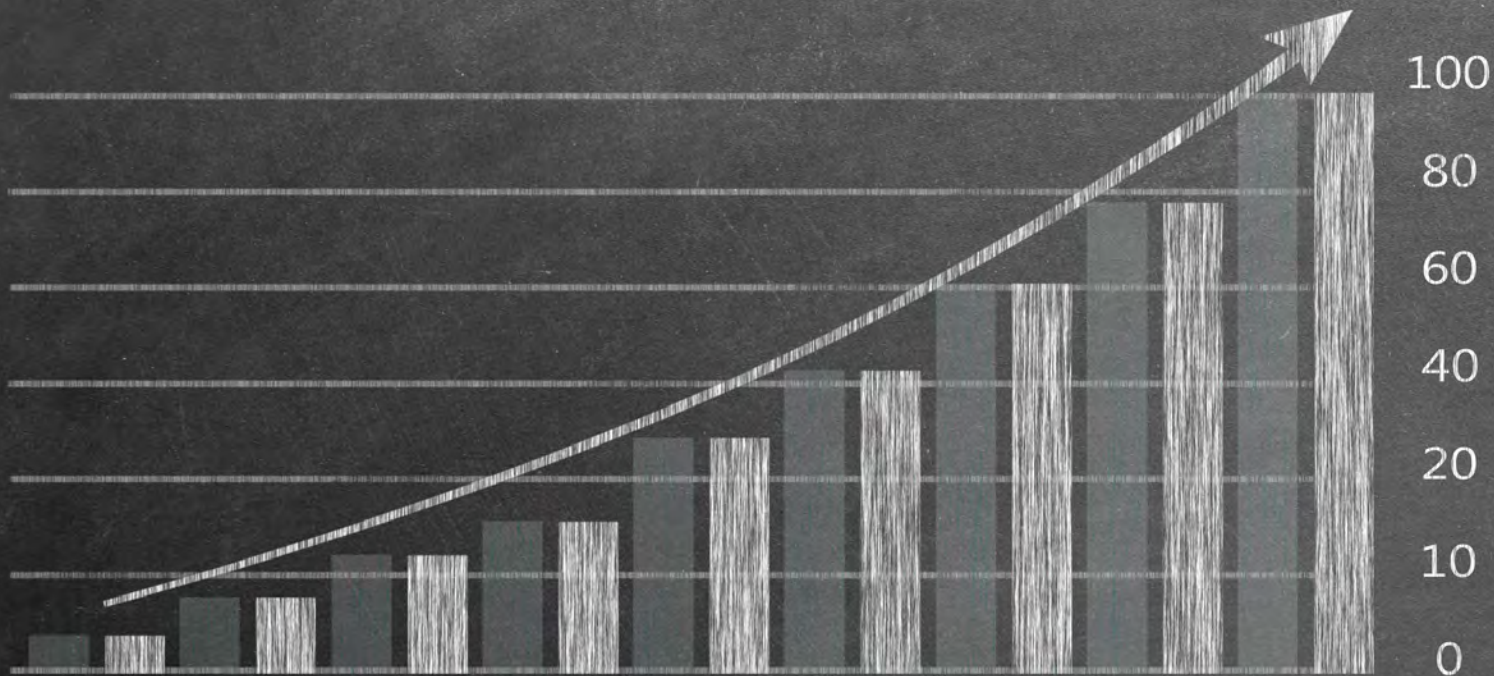
Bu kaynağın dağılım oranlarına bakıldığında %94.56'sının Bakanlığımız bütçesi, %5.44'ünün ise valilikler, belediyeler ve diğer fonlar ile okul aile birliklerinin katkısı olduğu görülmektedir. Ancak bu %5.44'lik oran gelişmiş ülkelere göre oldukça düşük kalmaktadır. Dolayısıyla eğitime ayrılan kaynakların artırılması için finansman çeşitliliğinin sağlanması ve bunların genel bütçesine oranının artırılmasına yönelik çalışmalara ağırlık verilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla 2019-2023 stratejik plan döneminde bu husus Bakanlığımızın öncelikleri arasına alınmıştır.

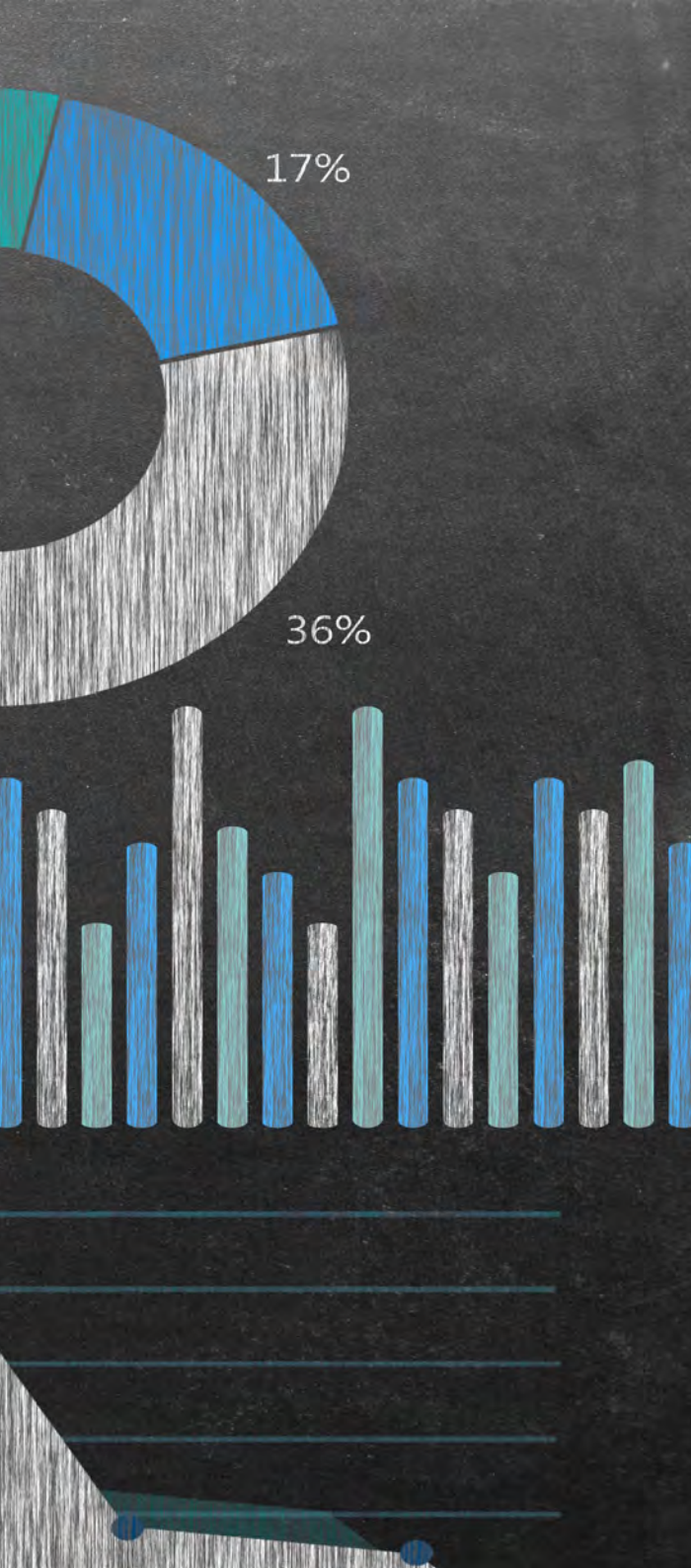
Bakanlığımız stratejik planında yedi amaç ve yirmi dört hedef bulunmaktadır. Söz konusu amaç ve hedeflere ilişkin beş yıllık tahmini bütçe dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere son iki yılın gelir ve giderlerinde yaşanan artıştan hareketle hazırlanan beş yıllık maliyetlendirme sonucunda Bakanlığımızın tahmini olarak 767.537.744.214,00 TL'lik bir harcama yapacağı öngörülmektedir.

Tablo 9: *Amaç ve Hedef Maliyetleri*

| AMAÇ VE HEDEF NO | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | TOPLAM MALİYET |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| AMAÇ 1 | 17.459.016.394 | 19.204.918.033 | 21.125.409.836 | 23.237.950.820 | 25.472.704.917 | 106.500.000.000 |
| Hedef 1.1 | 1.065.573.770 | 1.172.131.148 | 1.289.344.262 | 1.418.278.689 | 1.554.672.131 | 6.500.000.000 |
| Hedef 1.2 | 8.278.688.525 | 9.106.557.377 | 10.017.213.115 | 11.018.934.426 | 12.078.606.557 | 50.500.000.000 |
| Hedef 1.3 | 2.442.622.951 | 2.686.885.246 | 2.955.573.770 | 3.251.131.148 | 3.563.786.885 | 14.900.000.000 |
| Hedef 1.4 | 5.672.131.148 | 6.239.344.262 | 6.863.278.689 | 7.549.606.557 | 8.275.639.344 | 34.600.000.000 |
| AMAÇ 2 | 15.016.393.443 | 16.518.032.787 | 18.169.836.066 | 19.986.819.672 | 21.908.918.033 | 92.100.000.000 |
| Hedef 2.1 | 2.409.836.066 | 2.650.819.672 | 2.915.901.639 | 3.207.491.803 | 3.515.950.820 | 14.700.000.000 |
| Hedef 2.2 | 9.227.868.066 | 10.160.655.738 | 11.186.721.311 | 12.315.393.443 | 13.709.360.656 | 57.400.000.000 |
| Hedef 2.3 | 2.983.606.557 | 3.281.967.213 | 3.610.163.934 | 3.971.180.328 | 4.353.081.967 | 18.200.000.000 |
| Hedef 2.4 | 295.081.967 | 324.590.164 | 357.049.180 | 392.754.098 | 430.524.590 | 1.800.000.000 |
| AMAÇ 3 | 41.852.295.082 | 45.388.524.590 | 49.927.377.049 | 54.920.114.754 | 60.201.688.525 | 252.290.000.000 |
| Hedef 3.1 | 11.475.409.836 | 12.622.950.820 | 13.885.245.902 | 15.273.770.492 | 16.742.622.951 | 70.000.000.000 |
| Hedef 3.2 | 21.393.442.623 | 23.532.786.885 | 25.886.065.574 | 28.474.672.131 | 31.213.032.787 | 130.500.000.000 |
| Hedef 3.3 | 8.983.442.623 | 9.232.786.885 | 10.156.065.574 | 11.171.672.131 | 12.246.032.787 | 51.790.000.000 |

| | | | | | | |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| AMAÇ 4 | 10.573.770.492 | 11.631.147.541 | 12.254.262.294 | 14.073.688.525 | 14.797.131.174 | 63.330.000.000 |
| Hedef 4.1 | 4.852.459.016 | 5.337.704.918 | 5.871.475.410 | 6.458.622.951 | 7.079.737.705 | 29.600.000.000 |
| Hedef 4.2 | 3.983.606.557 | 4.381.967.213 | 4.280.163.934 | 5.302.180.328 | 5.182.081.967 | 23.130.000.000 |
| Hedef 4.3 | 1.295.081.967 | 1.424.590.164 | 1.567.049.180 | 1.723.754.098 | 1.889.524.590 | 7.900.000.000 |
| Hedef 4.4 | 442.622.951 | 486.885.246 | 535.573.770 | 589.131.148 | 645.786.885 | 2.700.000.000 |
| AMAÇ 5 | 7.016.393.443 | 7.718.032.787 | 8.489.836.066 | 9.338.819.672 | 10.236.918.033 | 42.800.000.000 |
| Hedef 5.1 | 950.819.672 | 1.045.901.639 | 1.150.491.803 | 1.265.540.984 | 1.387.245.902 | 5.800.000.000 |
| Hedef 5.2 | 3.934.426.230 | 4.327.868.852 | 4.760.655.738 | 5.236.721.311 | 5.740.327.869 | 24.000.000.000 |
| Hedef 5.3 | 2.131.147.541 | 2.344.262.295 | 2.578.688.525 | 2.836.557.377 | 3.109.344.262 | 13.000.000.000 |
| AMAÇ 6 | 6.491.803.279 | 7.140.983.607 | 7.855.081.967 | 8.640.590.164 | 9.471.540.984 | 39.600.000.000 |
| Hedef 6.1 | 1.278.688.525 | 1.406.557.377 | 1.547.213.115 | 1.701.934.426 | 1.865.606.557 | 7.800.000.000 |
| Hedef 6.2 | 1.245.901.639 | 1.370.491.803 | 1.507.540.984 | 1.658.295.082 | 1.817.770.492 | 7.600.000.000 |
| Hedef 6.3 | 704.918.033 | 775.409.836 | 852.950.820 | 938.245.902 | 1.028.475.410 | 4.300.000.000 |
| Hedef 6.4 | 3.262.295.082 | 3.588.524.590 | 3.947.377.049 | 4.342.114.754 | 4.759.688.525 | 19.900.000.000 |
| AMAÇ 7 | 540.983.607 | 595.081.967 | 654.590.164 | 720.049.180 | 789.295.082 | 3.300.000.000 |
| Hedef 7.1 | 344.262.295 | 378.688.525 | 416.557.377 | 458.213.115 | 502.278.689 | 2.100.000.000 |
| Hedef 7.2 | 196.721.311 | 216.393.443 | 238.032.787 | 261.836.066 | 287.016.393 | 1.200.000.000 |
| Amaç Top | 98.460.655.740 | 108.196.721.312 | 119.116.393.443 | 131.018.032.787 | 143.608.196.722 | 600.500.000.000 |
| Gen. Yön. Gid. | 22.252.355.243 | 29.672.894.169 | 33.102.622.536 | 38.037.575.171 | 43.972.297.091 | 167.037.744.210 |
| Top Kaynak | 120.713.010.983 | 137.969.615.481 | 152.219.015.979 | 169.055.607.958 | 187.580.493.813 | 767.537.744.214 |





BÖLÜM 5

İZLEME VE DEĞERLENDİRME



İzleme ve Değerlendirme

Bu bölümde MEB 2019-2023 Stratejik Planı'nın izleme ve değerlendirilme modeline ve sürecine ayrıca izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için oluşturulan performans göstergelerine değinilmiştir.

MEB 2019-2023 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Modeli

Stratejik planlarda yer alan amaç ve hedeflere ulaşma durumlarının tespiti ve bu yolla stratejik planlardaki amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli tedbirlerin alınması izleme ve değerlendirme ile mümkün olmaktadır. İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. İdarelerin kurumsal yapılarının kendine has farklılıkları izleme ve değerlendirme süreçlerinin de farklılaşmasını beraberinde getirmektedir. Eğitim idarelerinin ana unsurunun, girdi ve çıktılarının insan oluşu, ürünlerinin değerinin kısa vadede belirlenememesine ve insan unsurundan kaynaklı değişkenliğin ve belirsizliğin fazla olmasına yol açmaktadır. Bu durumda sadece nicel yöntemlerle yürütülecek izleme ve değerlendirmelerin eğitsel olgu ve durumları açıklamada yetersiz kalabilmesi söz konusudur. Nicel yöntemlerin yanında veya onlara alternatif olarak nitel yöntemlerin de uygulanmasının daha zengin ve geniş bir bakış açısı sunabileceği belirtilebilir.

MEB 2019-2023 Stratejik Planı'nın izlenmesi ve değerlendirilmesi uygulamaları, MEB 2015-2019 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Modeli'nin geliştirilmiş sürümü olan MEB 2019-2023 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Modeli çerçevesinde yürütülecektir. İzleme ve değerlendirme sürecine yön verecek temel ilkeler "Katılımcılık, Saydamlık, Hesap verebilirlik, Bilimsellik, Tutarlılık ve Nesnellik" olarak ifade edilebilir.

Belirtilen temel ilkeler ve veri analiz yöntemleri doğrultusunda Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Modeli'nin çerçevesini;

1. Performans göstergeleri ve stratejiler bazında gerçekleşme durumlarının belirlenmesi,
2. Performans göstergelerinin gerçekleşme durumlarının hedeflerle kıyaslanması,
3. Stratejiler kapsamında yürütülen faaliyetlerin Bakanlık faaliyet alanlarına dağılımının belirlenmesi,
4. Sonuçların raporlanması ve paydaşlarla paylaşımı,
5. Hedeflerden sapmaların nedenlerinin araştırılması,
6. Alternatiflerin ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi süreçleri oluşturmaktadır.

İzleme ve Değerlendirme Sürecinin İşleyişi

İzleme ve değerlendirme sürecinin işleyişi ana hatları ile yandaki şekilde özetlenmiştir. MEB 2019–2023 Stratejik Planı'nda yer alan performans göstergelerinin gerçekleşme durumlarının tespiti yılda iki kez yapılacaktır. Ara izleme olarak nitelendirilebilecek yılın ilk altı aylık dönemini kapsayan birinci izleme kapsamında, MEB Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Modülü vasıtasıyla, Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından harcama birimlerinden sorumlu oldukları performans göstergeleri ve stratejiler ile ilgili gerçekleşme durumlarına ilişkin veriler toplanarak konsolide edilecektir. Performans hedeflerinin gerçekleşme durumları hakkında hazırlanan “stratejik plan izleme raporu” Bakan, Bakan yardımcıları, birim amirleri ve kurum içi paydaşların görüşüne sunulacaktır. Bu aşamada amaç, varsa öncelikle yıllık hedefler olmak üzere, hedeflere ulaşılmasının önündeki engelleri ve riskleri belirlemek ve yıllık hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere gerekli görülebilecek tedbirlerin alınmasıdır. Yılın tamamına ilişkin ikinci izleme kapsamında ise MEB Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Modülü vasıtasıyla, Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından harcama birimlerinden sorumlu oldukları performans göstergeleri ve stratejiler ile ilgili yıl sonu gerçekleşme durumlarına ait veriler toplanarak konsolide edilecektir.

Stratejik plan değerlendirme raporu, üst yönetici başkanlığında yapılan değerlendirme toplantısında stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir.



Şekil 4: İzleme ve Değerlendirme Süreci



Performans Göstergeleri

MEB 2019-2023 Stratejik Planı'nda belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koyabilecek yeterli sayıda ve nitelikte performans göstergeleri kullanılmıştır. Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinden yararlanılmıştır. Performans göstergelerinin izlenmesinde standartlaşmanın sağlanması ve güvenilirliğin temin edilmesi önemli bir konudur. Bu sebeple performans göstergelerinin kimlik kartı olarak nitelendirilebilecek “Performans Göstergesi Kartı” geliştirilmiştir. Bakanlığımıza özgü geliştirilen performans göstergesi kartı ile her bir performans göstergesinin kavramsal çerçevesi, veri kaynağı, kapsamı, veri temin dönemi, hesaplama yöntemi gibi bilgiler kayıt altına alınarak gösterge bilgi tablosunda toplanmıştır. Bu yolla performans göstergelerine ilişkin izleme verilerinin güvenilirliğinin ve karşılaştırılabilirliğinin güvence altına alınması sağlanmıştır.

EKLER

Tablo 10: Hedef Kartı Sorumlulukları

| Birimler | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 | 5.3 | 6.1 | 6.2 | 6.3 | 6.4 | 7.1 | 7.2 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ABDİGM | | | | | i | i | i | i | | | | | | | | | | | | i | i | | | |
| BHİM | | | | | i | | i | i | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BİDB | | i | | | i | | i | i | i | | | | | | | i | i | i | | | i | | i | |
| DHGM | | i | | | i | | i | i | i | i | i | i | i | i | i | | i | | | i | i | i | | |
| DÖGM | i | i | i | i | i | i | i | i | | i | i | i | i | i | K | i | i | i | | | | i | i | |
| HBÖGM | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i | | | | | | i | i | i | i | i | i | K | | i |
| HHGM | | | | | i | | i | i | i | | | | | | | | | | | | | | | |
| İDBB | | | | | i | | i | i | | | | | | | | | | | | | | | | |
| İEDB | | i | | | i | | i | i | i | i | i | i | i | i | i | | i | | | i | | | | |
| MTEGM | i | i | i | i | i | i | i | i | | i | | i | i | | | i | i | | K | K | K | i | i | i |
| OGM | i | i | i | i | i | i | i | i | | i | | K | K | K | i | i | i | i | | i | | i | i | |
| ÖYGGM | i | | i | i | i | K | i | i | i | | i | | | | i | i | i | | | i | | | | |
| ÖDSHGM | | K | | | i | i | i | i | | | | i | i | | | | | i | | | | i | | |
| ÖERHGM | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i | | | K | K | K | i | | | | | i |
| ÖÖKGM | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i | | i | i | i | | i | i | i | i | i | i | i | K | K |
| PGM | | | | | i | i | i | i | | | | | | i | | | | | | | | | | |
| SGB | | i | | | K | i | K | i | i | i | i | i | i | | | | i | | | | | | i | |
| TTKB | K | i | K | i | i | i | i | i | i | i | | i | i | i | i | | | i | | i | | i | | i |
| TKB | | | | | i | i | i | K | | | | | | | | | | | | | | | i | |
| TEGM | i | i | i | i | i | i | i | i | K | K | K | | | i | i | i | i | i | i | | | i | i | |
| YEĞİTEK | | | i | K | i | i | i | i | | | | | | | | | | i | i | | | i | | |
| YYEGM | | | | | i | | i | i | | | | | | i | i | | | | | | | i | | |

Hedef Koordinatörü: K

İş Birliği Yapılacak Birim: i

* Hedef kartı sorumlulukları, hedef kartlarındaki bilgiler ve birim görev alanları esas alınarak oluşturulmuştur.

**Tablo 11: Strateji Sorumlulukları**

| Amaç | Hedef | No | Stratejiler | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|--|--|-------|--|-------------|--|
| Bütün öğrencilerimize, medeniyetimizin ve insanlığın ortak değerleri ile çağın gereklerine uygun bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması sağlanacaktır. | Öğretim programları tüm kademelerde bütünsel, yetenek kümeleri ile ilişkilendirilmiş, esnek ve modüler yapılar olarak yeniden yapılandırılacaktır. | 1.1.1 | Öğretim programlarının yetenek kümeleri ve yeterlik tanımları doğrultusunda oluşturulacak standartlara uygunluğu sağlanacaktır. | TTKB | OGM ÖYGGM TEGM |
| | | 1.1.2 | Yetenek kümeleri ve yeterlik tanımlarına göre eğitim ve öğretim materyalleri üretilmesi ve geliştirilmesine yönelik ilke ve esaslar geliştirilecek, süreç yapılandırılacaktır. | TTKB | - |
| | Tüm alanlarda ve eğitim kademelerinde, öğrencilerimizin her düzeydeki yeterliklerinin belirlenmesi, izlenmesi ve desteklenmesi için etkin bir ölçme ve değerlendirme sistemi kurulacaktır. | 1.2.1 | Eğitim kalitesinin artırılması için ölçme ve değerlendirme yöntemleri etkinleştirilecek ve yeterlik temelli ölçme değerlendirme yapılacaktır. | ÖDSHGM | HBÖGM TTKB TEGM |
| | | 1.2.2 | Öğrencilerin bilimsel, kültürel, sanatsal, sportif ve toplum hizmeti alanlarında etkinliklere katılımı artırılacak ve izlenecektir. | TEGM | BİDB İEDB |
| | | 1.2.3 | Kademeler arası geçiş sınavlarının eğitim sistemi üzerindeki baskısını azaltacak çalışmalar yapılacaktır. | ÖDSHGM | BİDB DHGM İEDB OGM SGB ÖERHGM |
| | Öğrencilerin yaş, okul türü ve programlarına göre gereksinimlerini dikkate alan beceri temelli yabancı dil yeterlikleri sistemine geçilecektir. | 1.3.1 | Ülke genelinde yabancı dil eğitimi, seviye ve okul türlerine göre uyarlanacaktır. | TTKB | - |
| | | 1.3.2 | Yeni kaynaklar ile öğrencilerin İngilizce konuşulan dünyayı deneyimlemesi sağlanacak ve dijital içerikler geliştirilecektir. | YEĞİTEK | ÖDSHGM TTKB |
| | | 1.3.3 | Yabancı dil eğitiminde öğretmen nitelik ve yeterlikleri yükseltilecektir. | ÖYGGM | TTKB YEĞİTEK |
| | Öğrenme süreçlerini destekleyen dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm ile ülkemizin her yerinde yaşayan öğrenci ve öğretmenlerimizin eşit öğrenme ve öğretme fırsatlarını yakalamaları ve öğrenmenin sınıf duvarlarını aşması sağlanacaktır. | 1.4.1 | Dijital içerik ve becerilerin gelişmesi için ekosistem kurulacaktır. | YEĞİTEK | ÖDSHGM |
| | | 1.4.2 | Dijital becerilerin gelişmesi için içerik geliştirilecek ve bu kapsamda öğretmen eğitimi yapılacaktır. | YEĞİTEK | TEGM ÖYGGM |

*Strateji sorumluluk tablosu, stratejiler altında yer alan eylemlerin sorumluları esas alınarak oluşturulmuştur.

| Amaç | Hedef | No | Stratejiler | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|---|--|-------|--|-------------|--------------------------------|
| Çağdaş normlara uygun, etkili, verimli yönetim ile organizasyon yapısı ve süreçleri hâkim kılınacaktır. | Yönetim ve öğrenme etkinliklerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla veriye dayalı yönetim yapısına geçilecektir. | 2.1.1 | Bakanlığın bilgi işlem ve otomasyon ihtiyaçları karşılanacak, bürokratik süreç azaltılacak ve okul bazında veriye dayalı yönetim sistemine geçilecektir. | BİDB | DHGM SGB TTKB YEĞİTEK |
| | | 2.1.2 | Basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetler iyileştirilecek ve paydaşların bilgi edinme memnuniyet oranları artırılacaktır. | BHİM | – |
| | | 2.1.3 | Bakanlık Bilgi Yönetim Sistemine (MEB BYS) altlık oluşturmak üzere coğrafi bilgi sistemi kurulacaktır. | İEDB | – |
| | Öğretmen ve okul yöneticilerinin gelişimlerini desteklemek amacıyla yeni bir mesleki gelişim anlayışı, sistemi ve modeli oluşturulacaktır. | 2.2.1 | Öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak üzere hizmet içi eğitim sistemi yeniden yapılandırılacak ve hizmet içi eğitimler düzenlenecektir. | ÖYGGM | – |
| | | 2.2.2 | İnsan kaynağının verimli kullanılması ve hakkaniyetli bir şekilde ödüllendirilmesi sağlanacaktır. | PGM | ÖYGGM İEDB |
| | | 2.2.3 | Bakanlık hizmetlerinin etkin sunumunu sağlamak üzere personel sistemi ve hizmet içi eğitim süreci geliştirilecektir. | PGM | – |
| | Eğitimin niteliğinin artırılması ve planlı yönetim anlayışının yerleşmesi amacıyla bütçe ile plan bağını kuran verimli bir yönetim modeline geçilecektir. | 2.3.1 | Temel eğitim ve ortaöğretimde okullarımızın finansman yöntemleri çeşitlendirilerek okullar için ayrılan bütçenin artırılması sağlanacaktır. | SGB | MTEGM ÖÖKGM TEGM OGM |
| | | 2.3.2 | Bakanlığın kararlarının veriye dayalı hâle getirilmesine yönelik olarak istatistik altyapısı güçlendirilecek, iç kontrol eylem planının uygulanması sağlanarak her yıl iç kontrol değerlendirme raporu hazırlanacak ve il planlarının izlenmesine yönelik sistem kurulacaktır. | SGB | – |
| | Kurumsal rehberlik ile teftiş sistemi okul geliştirme amaçlı rehberlik boyutunu öne çıkaracak şekilde yeniden yapılandırılacak ve Bakanlığın hukuk hizmetlerine yönelik etkin çalışmalarına devam edilecektir. | 2.4.1 | Okullarımızın gelişimini sağlamak amacıyla kurumsal rehberlik ve teftiş hizmetleri yapılandırılacaktır. | TKB | – |
| | | 2.4.2 | Bakanlığın taraf olduğu davalarda Bakanlığın temsili, işlemlerin takibi, anlaşmazlıkları önleyici hukuki tedbirlerin alınması ve hukuk birimlerine verilen diğer görevlerin yerine getirilmesi sağlanacaktır. | HHGM | – |



| Amaç | Hedef | No | Stratejiler | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|--|---|-------|---|-------------|----------------------|
| Okul öncesi eğitim ve temel eğitimde öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimleri sağlanacaktır. | Erken çocukluk eğitiminin niteliği ve yaygınlığı artırılacak, toplum temelli erken çocukluk çeşitlendirilerek yaygınlaştırılacaktır. | 3.1.1 | Erken çocukluk eğitim hizmeti yaygınlaştırılacaktır. | TEGM | İEDB HBÖGM SGB |
| | | 3.1.2 | Erken çocukluk eğitim hizmetlerine yönelik bütünlük bir sistem oluşturulacaktır. | TEGM | – |
| | | 3.1.3 | Erken çocukluk eğitiminde şartları elverişsiz gruplarda eğitimin niteliği artırılacaktır. | TEGM | HBÖGM ÖYGGM |
| | Öğrencilerimizin bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çok boyutlu gelişimini önemseyen, bilimsel düşünme, tutum ve değerleri içselleştirebilecekleri bir temel eğitim yapısına geçilerek okullaşma oranı artırılacaktır. | 3.2.1 | İlkokul ve ortaokullarda okullaşma oranları artırılacak, devamsızlık oranları azaltılacaktır. | TEGM | DÖGM İEDB SGB |
| | | 3.2.2 | İlkokul ve ortaokullar gelişimsel açıdan yeniden yapılandırılacak ve tasarrım beceri atölyeleri kurulacaktır. | TEGM | DÖGM TTKB |
| | | 3.2.3 | Tüm öğrencilerimize fırsat eşitliği içinde eğitimlerine devam edebilmeleri için uygulanan ücretsiz ders kitabı ve öğrenci taşıma hizmetleri gibi uygulamalar iyileştirilerek bunlara devam edilecektir. | DHGM | – |
| | Temel eğitimde okulların niteliğini artıracak yenilikçi uygulamalara yer verilecektir. | 3.3.1 | Temel eğitimde yenilikçi uygulamalara imkân sağlanacaktır. | TEGM | DÖGM |
| | | 3.3.2 | Temel eğitimde okullar arası başarı farkı azaltılarak okulların niteliği artırılacaktır. | TEGM | – |

| Amaç | Hedef | No | Stratejiler | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|--|--|-------|--|-------------|---------------------|
| Öğrencileri ilgi, yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda hayata ve üst öğretime hazırlayan bir ortaöğretim sistemi ile toplumsal sorunlara çözüm getiren, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sunan öğrenciler yetiştirilecektir. | Ortaöğretime katılım ve tamamlama oranları artırılacaktır. | 4.1.1 | Kız çocukları ile özel politika gerektiren gruplar başta olmak üzere tüm öğrencilerin ortaöğretime katılımlarının artırılmasına, devamsızlık ve sınıf tekrarlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır. | OGM | DHMG İEDB SGB |
| | | 4.1.2 | İkili eğitim kapsamındaki okulların sayısı azaltılacak ve yatılılık imkânlarının kalitesi iyileştirilecektir. | OGM | - |
| | Ortaöğretim, değişen dünyanın gerektirdiği becerileri sağlayan ve değişimin aktörü olacak öğrenciler yetiştiren bir yapıya kavuşturulacaktır. | 4.2.1 | Ortaöğretimde öğrencilerin ilgi, yetenek ve mizaçlarına uygun esnek modüler bir program ve ders çizelgesi yapısına geçilecektir. | OGM | - |
| | | 4.2.2 | Ortaöğretimde akademik bilginin beceriye dönüşmesi sağlanacaktır. | OGM | - |
| | | 4.2.3 | Ortaöğretimde okullar arası başarı farkının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır. | OGM | ÖDSHGM ÖERHGM |
| | Ülkemizin entelektüel sermayesini artırmak, medeniyet ve kalkınmaya destek vermek amacıyla fen ve sosyal bilimler liselerinin niteliği güçlendirilecektir. | 4.3.1 | Fen ve sosyal bilimler liselerindeki öğretimin niteliği iyileştirilecektir. | OGM | ÖDSHGM |
| | | 4.3.2 | Fen ve sosyal bilimler liselerinin yükseköğretim kurumlarıyla iş birlikleri artırılacaktır. | OGM | - |
| | Örgün eğitim içinde imam hatip okullarının niteliği artırılacaktır. | 4.4.1 | İmam hatip okullarının öğretim programı ve ders yapısı güncellenecek, bu okullarda verilen yabancı dil eğitimi iyileştirilecektir. | DÖGM | ÖYGGM |
| | | 4.4.2 | İmam hatip okullarının yönetim ve eğitim-öğretim süreçleri geliştirilecek, bu okullarla yükseköğretim kurumları arasında iş birlikleri artırılacaktır. | DÖGM | - |



| Amaç | Hedef | No | Stratejiler | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|--|---|-------|---|-------------|---------------|
| Özel eğitim ve rehberlik hizmetlerinin etkinliği artırılarak bireylerin bedensel, ruhsal ve zihinsel gelişimleri desteklenecektir. | Öğrencilerin mizaç, ilgi ve yeteneklerine uygun eğitimi alabilmelerine imkân veren işlevsel bir psikolojik danışmanlık ve rehberlik yapılanması kurulacaktır. | 5.1.1 | Psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetleri ihtiyaçlara yönelik olarak yeniden yapılandırılacaktır. | ÖERHGM | ÖYGGM |
| | Özel eğitim ihtiyacı olan bireyleri akranlarından soyutlamayan ve birlikte yaşama kültürünü güçlendiren eğitimde adalet temelli yaklaşım modeli geliştirilecektir. | 5.2.1 | Özel eğitim ihtiyacı olan öğrencilere yönelik hizmetlerin kalitesi artırılacaktır. | ÖERHGM | İEDB |
| | | 5.2.2 | Başta özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerin kullanımına uygun olmak üzere okul ve kurumların fiziki imkânları iyileştirilecektir. | İEDB | ÖERHGM |
| | | 5.2.3 | Küçük onarım ve donatım hizmetleriyle okul ve kurumların fiziki imkânları ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilecektir. | DHGM | İEDB |
| | Ülkemizin kalkınmasında önemli bir kaynak niteliğinde bulunan özel yetenekli öğrencilerimiz, akranlarından ayırtılmadan doğalarına uygun bir eğitim yöntemi ile desteklenecektir. | 5.3.1 | Özel yeteneklilere yönelik kurumsal yapı ve süreçler iyileştirilecektir. | ÖERHGM | - |
| | | 5.3.2 | Özel yeteneklilere yönelik tanılama ve değerlendirme çalışmaları daha ileri seviyelere taşınacaktır. | ÖERHGM | - |
| | | 5.3.3 | Özel yeteneklilere yönelik öğrenme ortamları, ders içerikleri ve materyalleri geliştirilecektir. | ÖERHGM | YEĞİTEK |

| Amaç | Hedef | No | Stratejiler | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|---|--|-------|--|-------------|-------------------|
| Mesleki ve teknik eğitim ve hayat boyu öğrenme sistemleri toplumun ihtiyaçlarına ve iş gücü piyasası ile bilgi çağının gereklerine uygun biçimde düzenlenecektir. | Mesleki ve teknik eğitime atfedilen değer ve erişim imkânları artırılacaktır. | 6.1.1 | Mesleki ve teknik eğitimde kariyer rehberliği etkin bir hale getirilecek ve mesleki ve teknik eğitimin görünürlüğü artırılacaktır. | MTEGM | YEĞİTEK ÖERHGM |
| | | 6.1.2 | Mesleki ve teknik eğitimde öğrencilerin meslek alanları arasında geçişlerini ve yeni mesleklere ilişkin kazanımları elde etmelerini kolaylaştıracak bir sistem kurulacaktır. | MTEGM | HBÖGM |
| | Mesleki ve teknik eğitimde yeni nesil öğretim programları geliştirilecek, beşeri ve fiziki altyapı iyileştirilecektir. | 6.2.1 | Sektör talepleri ile gelişen teknoloji doğrultusunda alan ve dalların öğretim programları güncellenerek atölye ve laboratuvar donanımının bu programlara uygunluğu sağlanacak ve döner sermaye faaliyetleri desteklenecektir. | MTEGM | – |
| | | 6.2.2 | Öğretmenlerin mesleki gelişimleri desteklenecek ve hizmet içi eğitimler gerçek iş ortamlarında yapılacaktır. | MTEGM | ÖYGGM |
| | Mesleki ve teknik eğitim-istihdam-üretim ilişkisi güçlendirilecektir. | 6.3.1 | Buluş, patent, faydalı model başvuru sayıları ile mesleki ve teknik eğitim kurumlarıyla sektör arasında iş birliği artırılacaktır. | MTEGM | – |
| | | 6.3.2 | Uluslararası yatırımcıların ve savunma sanayisinin ihtiyaç duyduğu nitelikli meslek elemanları yetiştirilecektir. | MTEGM | – |
| | | 6.3.3 | Yerli ve millî savunma sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü yetiştirilecektir. | MTEGM | – |
| | Bireylerin iş ve yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla hayat boyu öğrenme nitelik, katılım ve tamamlama oranları artırılacak ve yurt dışındaki vatandaşlarımıza yönelik eğitim öğretimle ilgili faaliyetlere devam edilecektir. | 6.4.1 | Hayat boyu öğrenme programlarının niteliği geliştirilerek hayat boyu öğrenemeye katılım ve tamamlama oranlarının artırılması sağlanacak ve ülkemizde geçici koruma altında bulunan yabancıların çocuklarının eğitim ve öğretime erişim imkânları artırılacaktır. | HBÖGM | ÖÖKGM |
| | | 6.4.2 | Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımızın eğitim öğretime erişim imkânları ile yurt dışında lisansüstü öğrenim gören resmî bursiyerlerin niteliği artırılacaktır. | YYEGM | – |
| | | 6.4.3 | Eğitim ve öğretim alanında diğer ülke ve uluslararası kuruluşlarla yapılan iş birliği çalışmaları artırılacak ve yurt dışında yaşayan vatandaşlara yönelik eğitim öğretim faaliyetlerine devam edilecektir. | ABDİGM | – |



| Amaç | Hedef | No | Stratejiler | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|--|--|-------|---|-------------|---------------|
| Uluslararası standartlar gözetilerek tüm okullarımız için destekleyici bir özel öğretim yapısına geçilecektir. | Özel öğretime devam eden öğrenci oranları artırılarak özel öğretim kurumlarının yönetim ve teftiş yapısı güçlendirilecektir. | 7.1.1 | Özel öğretim kurumlarındaki teftiş-rehberlik çalışmaları öğrenmeyi geliştirme odaklı bir yapıya dönüştürülecek ve bürokrasi azaltılacaktır. | ÖÖKGM | TKB |
| | | 7.1.2 | Özel öğretim kurumlarında yeni model ve programlar geliştirilecek ve resmi okullarla iş birlikleri artırılacaktır. | ÖÖKGM | – |
| | | 7.1.3 | Özel sektörün eğitim yatırımlarını desteklemek amacıyla yasal düzenleme yapılacak ve tedbir mekanizmaları geliştirilecektir. | ÖÖKGM | – |
| | Sertifika eğitimi veren kurumların niteliğini artırmaya yönelik düzenlemeler yapılacaktır. | 7.2.1 | Özel çeşitli kurslar ile özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde verilen eğitimin niteliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır. | ÖÖKGM | – |

Tablo 12: Performans Göstergesi Sorumlulukları

| AMAÇ 1 HEDEFLERİNE İLİŞKİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ | | | |
|--|---|-------------|--|
| PG No | Performans Göstergesi | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
| PG 1.1.1 | Yetenek kümelerinin oluşturulması | TTKB | TEGM, OGM, DÖGM, MTEGM, HÖGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 1.1.2 | Temel yeterlilikler ve standartların oluşturulması | TTKB | TEGM, OGM, DÖGM, MTEGM, HBÖGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 1.1.3 | Geliştirilen öğretim programlarının temel yeterlilik ve standartlara uygunluğu oranı (%) | TTKB | TEGM, OGM, DÖGM, MTEGM, HBÖGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 1.1.4 | Eğitim ve öğretim materyalleri inceleme değerlendirme kriterlerinin ve uygulama süreçlerinin geliştirilmesi | TTKB | - |
| PG 1.2.1 | Bir eğitim ve öğretim döneminde bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif alanlarda en az bir faaliyete katılan öğrenci oranı (%) | TEGM | OGM, DÖGM, MTEGM, ÖERHGM |
| PG 1.2.2 | Öğrenci başına okunan kitap sayısı | TEGM | OGM, DÖGM, MTEGM, ÖERHGM |
| PG 1.2.3 | Ortaöğretime merkezi sınavla yerleşen öğrenci oranı (%) | OGM | TEGM, ÖDSHGM, DÖGM, MTEGM, ÖERHGM |
| PG 1.2.4 | ABİDE sınavlarındaki temel altı ve temel yeterlilik düzeylerindeki toplam öğrenci oranı (%) | | |
| | PG 1.2.4.1 ABİDE 4 temel altı ve temel yeterlilik düzeylerindeki toplam öğrenci oranı (%) | TEGM | ÖDSHGM, ÖÖKGM |
| | PG 1.2.4.2 ABİDE 8 temel altı ve temel yeterlilik düzeylerindeki toplam öğrenci oranı (%) | TEGM | ÖDSHGM, DÖGM, ÖÖKGM |
| | PG 1.2.4.3 ABİDE 10 temel altı ve temel yeterlilik düzeylerindeki toplam öğrenci oranı (%) | OGM | ÖDSHGM, OÖGM, DÖGM, MTEGM, ÖÖKGM |



| | | | |
|----------|---|---------|--|
| PG 1.2.5 | PISA ve TIMSS araştırmalarında temel ve temel altı yeterlilik düzeylerindeki toplam öğrenci oranı | | |
| | <i>PG 1.2.5.1 PISA alt yeterlilik (1a/1b) düzeyindeki toplam öğrenci oranı (%)</i> | OGM | ÖDSHGM, OÖGM, DÖGM, MTEGM, ÖÖKGM |
| | <i>PG 1.2.5.2 TIMSS alt ve alt düzey altı yeterlilik düzeyindeki toplam öğrenci oranı (%)</i> | TEGM | ÖDSHGM, DÖGM, ÖÖKGM |
| PG 1.3.1 | Yabancı dil dersi yıl sonu puan ortalaması | OGM | TEGM, DÖGM, MTEGM, ÖÖKGM |
| PG 1.3.2 | Yabancı dil eğitimine yönelik geliştirilen dijital içerik sayısı | YEĞİTEK | TEGM, OGM, DÖGM, HBÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, TTKB |
| PG 1.3.3 | Yabancı dil mesleki gelişim programlarına katılan yabancı dil öğretmeni sayısı | ÖYGGM | YEĞİTEK, TTKB |
| PG 1.4.1 | EBA Ders Portali aylık ortalama tekil ziyaretçi sayısı | YEĞİTEK | TEGM, OGM, DÖGM, MTEGM, HÖGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 1.4.2 | EBA Ders Portali kullanıcı başına aylık ortalama sistemde kalma süresi (dk) | YEĞİTEK | TEGM, OGM, DÖGM, MTEGM, HÖGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 1.4.3 | Eğitim ulusal dijital içerik arşivi kurulması (%) | YEĞİTEK | TEGM, OGM, DÖGM, MTEGM, HÖGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 1.4.4 | Dijital içeriklere ilişkin sertifika eğitimlerine katılan öğretmen sayısı | YEĞİTEK | ÖYGGM |
| PG 1.4.5 | Tasarım ve beceri atölyesi sayısı | İEDB | OGM, DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, TEGM, DHGM |

AMAÇ 2 HEDEFLERİNE İLİŞKİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

| PG No | Performans Göstergesi | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|----------|---|-------------|--|
| PG 2.1.1 | Eğitsel veri ambarının kurulması (%) | BİDB | SGB |
| PG 2.1.2 | Coğrafi bilgi sisteminin kurulması (%) | İEDB | SGB, TEGM, OGM, DÖGM, MTEGM, HÖGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 2.1.3 | Bakanlık bilgi edinme sistemlerinden yararlanıcıların memnuniyet oranı (%) | BHİM | - |
| PG 2.2.1 | Lisansüstü eğitim alan personel oranı (%) | PGM | ÖYGGM |
| PG 2.2.2 | Yönetici cinsiyet oranı (%) | PGM | ÖYGGM |
| PG 2.2.3 | Ücretli öğretmen oranı (%) | PGM | ÖYGGM |
| PG 2.2.4 | Kişisel ve Mesleki Eğitim Sertifika Programlarına katılan öğretmen oranı (%) | ÖYGGM | DÖGM, MTEGM, OGM, ÖERHGM, HBÖGM, ÖÖKGM, TEGM |
| PG 2.3.1 | Bütçe dışı kaynakların Bakanlık bütçesine oranı (%) | SGB | Tüm Bakanlık Birimleri |
| PG 2.3.2 | İl stratejik planlarının izlenmesi için sistem kurulması (%) | SGB | - |
| PG 2.4.1 | Okul ve program türlerine bağlı ihtisaslaşmış kurumsal rehberlik ve teftiş dalları sistemi kurulması (%) | TKB | Tüm Bakanlık Birimleri |
| PG 2.4.2 | Merkez ve taşra teşkilatına yönelik yeni rehberlik ve teftiş yapısı ile ilgili eğitim verilen personel sayısı | TKB | Tüm Bakanlık Birimleri |
| PG 2.4.3 | Denetim elemanlarınca hazırlanan gelişim odaklı rapor sayısı | TKB | - |



AMAÇ 3 HEDEFLERİNE İLİŞKİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

| PG No | Performans Göstergesi | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|----------|---|-------------|---------------------------------|
| PG 3.1.1 | 3-5 yaş grubu okullaşma oranı (%) | TEGM | - |
| PG 3.1.2 | Şartları elverişsiz öğrencilere beslenme ve araç gereç yardımı yapılmasına ilişkin sistem kurulması (%) | TEGM | DHGM, BİDB |
| PG 3.1.3 | İlkokul birinci sınıf öğrencilerinden en az bir yıl okul öncesi eğitim almış olanların oranı (%) | TEGM | ÖÖKGM |
| PG 3.1.4 | Erken çocukluk eğitiminde desteklenen şartları elverişsiz öğrenci sayısı | TEGM | - |
| PG 3.1.5 | Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin uyumunun sağlanmasına yönelik öğretmen eğitimlerine katılan okul öncesi öğretmeni oranı (%) | TEGM | ÖERHGM, ÖYGGM |
| PG 3.2.1 | Temel eğitimde ikili eğitim kapsamındaki okullara devam eden öğrenci oranı (%) | SGB | TEGM İEDB, DÖGM |
| PG 3.2.2 | Temel eğitimde 20 gün ve üzeri devamsız öğrenci oranı (%) | TEGM | - |
| PG 3.2.3 | Temel eğitimde okullaşma oranı (%) | TEGM | - |
| PG 3.2.4 | Temel eğitimde öğrenci sayısı 30'dan fazla olan şube oranı (%) | SGB | İEDB, TEGM, DÖGM. |
| PG 3.3.1 | Eğitim kayıt bölgelerinde kurulan okul ve mahalle spor kulüplerinden yararlanan öğrenci oranı (%) | TEGM | OGM, ÖÖKGM, MTEGM, DÖGM, ÖERHGM |
| PG 3.3.2 | Birleştirilmiş sınıfların öğretmenlerinden eğitim faaliyetlerine katılan öğretmenlerin oranı (%) | TEGM | ÖYGGM |
| PG 3.3.3 | Destek programına katılan öğrencilerden hedeflenen başarıya ulaşan öğrencilerin oranı (%) | TEGM | ÖERHGM |

AMAÇ 4 HEDEFLERİNE İLİŞKİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

| PG No | Performans Göstergesi | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|----------|---|-------------|---|
| PG 4.1.1 | 14-17 yaş grubu okullaşma oranı (%) | OGM | DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, DHGM, İEDB, SGB |
| PG 4.1.2 | Örgün ortaöğretimde 20 gün ve üzeri devamsız öğrenci oranı (%) | OGM | DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 4.1.3 | Ortaöğretimde sınıf tekrar oranı (9. Sınıf) (%) | OGM | DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 4.1.4 | İkili eğitim kapsamındaki okullara devam eden öğrenci oranı (%) | OGM | DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, DHGM, İEDB, SGB |
| PG 4.1.5 | Ortaöğretimde pansiyon doluluk oranı (%) | OGM | DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, DHGM, İEDB, SGB |
| PG 4.2.1 | Yükseköğretime hazırlık ve uyum programı uygulayan okul oranı (%) | OGM | DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 4.2.2 | Ulusal ve uluslararası projelere katılan öğrenci oranı (%) | OGM | DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM |
| PG 4.2.3 | Toplumsal sorumluluk ve gönüllülük programlarına katılan öğrenci oranı (%) | OGM | DÖGM, MTEGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, HBÖGM |
| PG 4.3.1 | Fen ve sosyal bilimler liselerinde yürütülen proje sayısı | OGM | DÖGM, ÖÖKGM |
| PG 4.3.2 | Fen ve sosyal bilimler liseleri ile üniversiteler arasında imzalanan protokol sayısı | OGM | DÖGM, ÖÖKGM |
| PG 4.3.3 | Fen ve sosyal bilimler liselerinde ders ve proje etkinliklerine katılan öğretim üyesi sayısı | OGM | DÖGM, ÖÖKGM |
| PG 4.3.4 | Yükseköğretim kurumlarınca düzenlenen bilimsel etkinliklere katılan fen ve sosyal bilimler lisesi öğrenci oranı (%) | OGM | DÖGM, ÖÖKGM |
| PG 4.4.1 | İmam hatip okullarında yaz okullarına katılan öğrenci sayısı | DOGM | DHGM, TTKB, BİDB |
| PG 4.4.2 | Yabancı dil dersi yılsonu puanı ortalaması | DOGM | TTKB, BİDB |
| PG 4.4.3 | Yükseköğretim kurumları tarafından düzenlenen etkinliklere katılan öğrenci sayısı | DOGM | - |
| PG 4.4.4 | Mesleki gelişime yönelik akademik koçluk sisteminin oluşturulması (%) | DOGM | ÖYGGM, TTKB, MTEGM, BİDB |
| PG 4.4.5 | Yükseköğretim kurumlarınca imam hatip okullarıyla ilgili yapılan bilimsel çalışma sayı | DOGM | - |



AMAÇ 5 HEDEFLERİNE İLİŞKİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

| PG No | Performans Göstergesi | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|----------|--|-------------|---|
| PG 5.1.1 | Kariyer rehberlik sisteminin yapılandırılması (%) | ÖERHGM | DÖGM, HBÖGM, MTEGM, OGM, ÖYGGM, ÖÖKGM, TEGM |
| PG 5.1.2 | Rehberlik öğretmenlerinden mesleki gelişime yönelik hizmet içi eğitime katılanların oranı (%) | ÖERHGM | ÖYGGM |
| PG 5.2.1 | Kaynaştırma/bütünleştirme uygulamaları ile ilgili hizmet içi eğitim verilen öğretmen sayısı | ÖERHGM | ÖYGGM |
| PG 5.2.2 | Engellilerin kullanımına uygun asansör/ lift, rampa ve tuvaleti olan okul sayısı | ÖERHGM | İEDB |
| PG 5.3.1 | Bilim ve sanat merkezlerinde grup tarama uygulaması yapılan öğrenci oranı (%) | ÖERHGM | - |
| PG 5.3.2 | Bilim ve sanat merkezi öğrencilerinin programlara devam oranı (%) | ÖERHGM | - |
| PG 5.3.3 | Tarama ve eğitsel tanı amaçlı standart yerli ölçme araçlarının hazırlanması (%) | ÖERHGM | - |
| PG 5.3.4 | Öğretim kademelerinde özel yeteneklilere yönelik açılan destek eğitim odalarında derslere katılan öğrenci sayısı | ÖERHGM | - |
| PG 5.3.4 | İleri öğrenme ortamları için örnek model geliştirilmesi (%) | ÖERHGM | - |

AMAÇ 6 HEDEFLERİNE İLİŞKİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

| PG No | Performans Göstergesi | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|----------|--|-------------|---------------------------------------|
| PG 6.1.1 | İşletmelerin ve mezunların mesleki ve teknik eğitime ilişkin memnuniyet oranı(%) | MTEGM | - |
| PG 6.1.2 | Kariyer rehberliği kapsamında Genel Beceri Test Seti uygulanan öğrenci sayısı | MTEGM | ÖERHGM |
| PG 6.1.3 | Özel burs alan mesleki ve teknik ortaöğretim öğrenci sayısı | MTEGM | - |
| PG 6.1.4 | Önceki öğrenmelerin tanınması kapsamında düzenlenen belge sayısı | MTEGM | HBÖGM |
| PG 6.2.1 | Alanlara ait yıllık güncellenen öğretim programı oranı (%) | MTEGM | HBÖGM, TTKB |
| PG 6.2.2 | Güncellenen veya hazırlanan bireysel öğrenme materyali sayısı | MTEGM | - |
| PG 6.2.3 | Güncellenen öğretim programları doğrultusunda güncellemesi yapılan standart donatım listesi oranı (%) | MTEGM | TTKB |
| PG 6.2.4 | Güncellenen öğretim programları doğrultusunda güncellemesi yapılan standart mimari yerleşim planı ve ihtiyaç analizi oranı (%) | MTEGM | İEDB |
| PG 6.2.5 | Gerçek iş ortamlarında mesleki gelişim faaliyetlerine katılan öğretmen sayısı | MTEGM | ÖYGGM |
| PG 6.3.1 | Organize sanayi bölgelerinde bulunan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu sayısı | MTEGM | - |
| PG 6.3.2 | Sektörle iş birliği kapsamında yapılan protokol sayısı | MTEGM | HBÖGM |
| PG 6.3.3 | Buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapan mesleki ve teknik eğitim kurumu öğrencisi ve öğretmeni sayısı | MTEGM | ÖYGGM |
| PG 6.3.4 | Mesleki ve teknik eğitim alanında destek sağlanan ülke sayısı | MTEGM | ABDİGM |
| PG 6.3.5 | Savunma sanayinin ihtiyaç duyduğu alanlara yönelik açılan dal sayısı | MTEGM | TTKB |
| PG 6.4.1 | Hayat boyu öğrenmeye katılım oranı (%) | HBÖGM | - |
| PG 6.4.2 | Hayat boyu öğrenme kapsamındaki kursları tamamlama oranı (%) | HBÖGM | - |
| PG 6.4.3 | Hayat boyu öğrenme kurslarından yararlanma oranı (%) | HBÖGM | - |
| PG 6.4.4 | Türkiye'deki geçici koruma altındaki 5-17 yaş grubundaki yabancı öğrencilerin okullaşma oranı (%) | HBÖGM | DÖGM, MTEGM, OGM, ÖERHGM, ÖÖKGM, TEGM |
| PG 6.4.5 | YLSY kapsamında yurt dışında stratejik alanlarda lisansüstü öğrenim gören bursiyer oranı (%) | YYEGM | - |



AMAÇ 7 HEDEFLERİNE İLİŞKİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

| PG No | Performans Göstergesi | Ana Sorumlu | Diğer Sorumlu |
|----------|--|-------------|---------------|
| PG 7.1.1 | Özel okul öncesi eğitim okullarında bulunan öğrencilerin oranı (%) | ÖÖKGM | TEGM |
| PG 7.1.2 | Özel ilkokullarda bulunan öğrencilerin oranı (%) | ÖÖKGM | TEGM |
| PG 7.1.3 | Özel ortaokullarda bulunan öğrencilerin oranı (%) | ÖÖKGM | TEGM, DÖGM |
| PG 7.1.4 | Özel ortaöğretim okullarında bulunan öğrencilerin oranı (%) | ÖÖKGM | OGM, MTEGM |
| PG 7.1.5 | Özel öğretim alanına yatırım yapacak müteşebbislere yatırım ve işletme dönemlerinde destek sağlayacak sistemin kurulması (%) | ÖÖKGM | - |
| PG 7.2.1 | Uzaktan eğitim veren özel öğretim kurumlarından sertifika alan kişi sayısı | ÖÖKGM | - |
| PG 7.2.2 | Uluslararası meslek standartlarına uygun hazırlanmış program sayısı | ÖÖKGM | TTKB |

MEB
STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI
Stratejik Planlama ve Yönetim Daire Başkanlığı

Stratejik Plan Güncellemesinde Dikkat Edilecek Hususlar

Bakanlığımız stratejik planı 11. Kalkınma Planı kapsamında güncellenmiştir. Dolayısıyla il milli eğitim müdürlüklerinin de stratejik planlarını Bakanlık planını dikkate alarak güncellemesi, illerden sonra ilçelerin ilçelerden sonra da okul/kurumların stratejik planlarını birbiriyle uyumlu olacak şekilde güncellemeleri ihtiyacı hasıl olmuştur. Ancak güncelleme çalışmalarının mümkün olduğu kadar az değişikliklerle yapılmasının tercih edilebilir bir durum olduğunu ve planların bir an evvel tamamlanması açısından faydalı olacağını da belirtmekte yarar vardır. Güncelleme çalışmaları aşağıdaki hususlar dikkate alınarak yapılacaktır:

1. İl stratejik planının MEB 2019-2023 Stratejik Planıyla uyumunun karşılaştırılması ve sağlanması,
2. Çalışmaların Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (3.Sürüm)'na uygun yürütülmesi,
3. Güncelleme kapsamının ise 26.02.2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (3.Sürüm)'nun stratejik planın güncellenmesi başlıklarındaki esaslarla sınırlandırılması,
4. Hedef kartlarındaki her bir hususun gözden geçirilmesi (*Amaç, hedef, performans göstergesi, tespitler, ihtiyaçlar, riskler vs. kısımlarında güncelleme yapılan hususların tutarlı olmasına özen gösterilmeli*),
5. Performans göstergesi hedef değerlerinde özellikle güncel değerlerin kullanılması,
6. Güncelleme kapsamında yapılan değişikliklerin örnekte olduğu gibi işlenmesi (Örnek çalışma ek-3),
7. Güncellenen il stratejik planlarının 22 Kasım 2019 tarihine kadar "mebsgbplanlama@gmail.com" adresine değerlendirilmek üzere değişiklikleri gösterir

MEB
STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI
Stratejik Planlama ve Yönetim Daire Başkanlığı

word belgesiyle birlikte gönderilmesi, Bakanlık değerlendirmesi sonrası nihai halinin verilerek yayınlanması,

8. İlçe planlarının 16 Aralık 2019'a kadar güncellenip yayınlanması,

9. Okul/kurumların stratejik planlarının 23 Aralık 2019 tarihine kadar güncellenip yayınlanması,

10. Performans göstergelerine ilişkin ayrıca aşağıdaki açıklamaların ve önerilerin dikkate alınması:

Stratejik planlarda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili tarafların değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yapılması ile mümkün olmaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sayesinde idarenin iyileşmeye açık alanlarını tespit etmesi ve buna yönelik politikalar geliştirmesi, faaliyet alanlarındaki kaynak tahsisini gözden geçirerek daha rasyonel önceliklendirmeler yapabilmesi mümkündür.

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri, veriye dayalı politika geliştirme kültürünün yaygınlaşmasının önemli bir aracıdır. İzleme ve değerlendirme sürecinde elde edilen bilginin sonraki dönem için geliştirilecek politikalara durum analizi teşkil ettiği söylenebilir. Özellikle performans göstergelerinin oluşturulmasında ve bunlara ilişkin hedeflerin belirlenmesinde dikkat edilecek en önemli hususlardan biri izleme ve değerlendirmedir. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ve diğer ilgili dokümanlar bu konuda yol gösterici niteliktedir. Buna göre; hedeflerin ve bağlı performans göstergelerinin idarenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı, durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu, açık ve anlaşılabilir, somut, ölçülebilir, iddialı ve gerçekçi, sonuç odaklı ve zaman çerçevesi belirli olması gerekmektedir. Performans göstergesi değeri belirlenirken önceki dönemlerdeki stratejik planlarda kullanılan ve yeni stratejik planda da kullanılacak bir gösterge ise gösterge değerine ilişkin geçmiş eğilim dikkate alınmalı, gösterge değerleri kümülatif (birikimli) bir biçimde belirlenmelidir.

MEM 2019-2023 Stratejik Planlarında yer alan performans göstergeleri teknik ve içerik bakımından gerekli koşulları büyük oranda sağlamaktadır. Ancak planın beş yıllık bir

MEB
STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI
Stratejik Planlama ve Yönetim Daire Başkanlığı

dönemde MEM'lerin temel politika belgesi olacağı dikkate alındığında birtakım düzenlemelerin yararlı olacağı belirtilebilir.

Bu doğrultuda, 2019-2023 Stratejik Plan döneminde, izleme ve değerlendirme alanındaki kurumsal kazanımların korunması, üst politika belgeleri ve mevzuatın öngördüğü stratejik yönetim kültürünün geliştirilmesi ve bu yolla hedeflere ulaşma düzeyinin artırılması için bazı öneriler geliştirilmiştir. Belirtilen öneriler Strateji Geliştirme Başkanlığınca 2015-2019 Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme sürecinde elde edilen bilgi ve deneyime dayalı olarak oluşturulmuştur. Birimlerle gerçekleştirilen toplantılardan elde edilen görüşler, MEM stratejik planları, çalıştay sonuçları, izleme ve değerlendirme raporları, resmi yazışmalar ve alanın kuramsal çerçevesi aşağıdaki hususların dayanağını oluşturmaktadır.

1. Hedef kartlarındaki performans göstergesi sayısının beşten fazla olmaması,
2. Performans göstergelerine ilişkin belirlenen 2019-2023 arası yıllara ait hedeflerin stratejik amaç, hedeflerle tutarlı, durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu, açık ve anlaşılabilir, somut, ölçülebilir, iddialı ve gerçekçi, sonuç odaklı olacak şekilde gözden geçirilmesi; gerekli durumlarda gösterge hedefinin yukarı-aşağı yönlü revize edilmesi,
3. Performans göstergelerine ilişkin hedeflerin kümülatif (birikimli) olarak hesaplanması,
4. Performans göstergelerinin hedef içindeki ağırlıklarının gözden geçirilmesi gerekli durumlarda performans göstergesinin hedef içindeki etkisinin artırılması veya azaltılması,
5. MEM'in mevcut organizasyon yapısı ve süreçleri dikkate alınarak göstergelerin gerçekleştirilmesinin ya da izlenmesinin güç olup olmadığı değerlendirilmeli sonuca göre varsa bu göstergelerin plan taslağından çıkarılması ve/veya alternatiflerinin düşünülmesi gerekmektedir.

GÜNCELLEME KAPSAMINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER

1- Aşağıdaki “**Hedef**” Birim görüşleri ve 11. Kalkınma Planı doğrultusunda Stratejik Planda güncellenmiştir.

| Değişiklikler | |
|---|---|
| Eski Hâli | Yeni Hâli |
| Hedef 6.4: Bireylerin iş ve yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla hayat boyu öğrenme nitelik, katılım ve tamamlama oranları yükseltilecek ve yurt dışındaki vatandaşlarımıza yönelik faaliyetlere devam edilecektir. | Hedef 6.4: Bireylerin iş ve yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla hayat boyu öğrenme nitelik, katılım ve tamamlama oranları artırılacak ve yurt dışındaki vatandaşlarımıza yönelik eğitim öğretimle ilgili faaliyetlere devam edilecektir. |

2- Aşağıdaki “**Performans Göstergeleri**” Birim görüşleri ve 11. Kalkınma Planı doğrultusunda Stratejik Planda güncellenmiştir.

| Değişiklikler | | |
|---|--|---|
| Eski Hâli | Değişiklik Kapsamı | Yeni Hâli |
| PG 1.3.4 Yurtdışı öğretmen eğitimi sertifika programına katılan yabancı dil öğretmeni oranı (%) | Gösterge İfadesi Değiştirildi | PG 1.3.3 Yabancı Dil Mesleki Gelişim Programlarına katılan yabancı dil öğretmen sayısı |
| PG 4.2.3. Tasarım-beceri atölyesi açılan okul oranı (%) | Gösterge İfadesi ve Ölçü Birimi Değiştirildi | PG 1.4.5. Tasarım ve beceri atölyesi sayısı |
| PG 2.2.4 İBBS-1 düzeyinde öğretmenlerin ortalama hizmet süresi | Eski Gösterge Yeni Gösterge ile Değiştirildi | PG 2.2.4 Kişisel ve Mesleki Eğitim Sertifika Programlarına katılan öğretmen oranı (%) |
| PG 2.2.5 YLSY kapsamında yurt dışında stratejik alanlarda lisansüstü öğrenim gören bursiyer oranı (%) | Gösterge Yeri Değiştirildi | PG 6.4.5 YLSY kapsamında yurt dışında stratejik alanlarda lisansüstü öğrenim gören bursiyer oranı (%) |
| PG 3.1.4 Erken çocukluk eğitiminde desteklenen şartları elverişsiz ailelerin oranı (%) | Gösterge İfadesi ve Ölçü Birimi Değiştirildi | PG 3.1.4 Erken çocukluk eğitiminde desteklenen şartları elverişsiz öğrenci sayısı |
| PG 5.1.2. Rehberlik öğretmenlerinden bir yılda mesleki gelişime yönelik hizmet içi eğitime katılanların oranı (%) | Gösterge İfadesi Değiştirildi | PG 5.1.2. Rehberlik öğretmenlerinden mesleki gelişime yönelik hizmet içi eğitime katılanların oranı (%) |

| | | |
|---|---------------------|---|
| PG 1.3.3 Yabancı dil sınavında (YDS) en az C seviyesi veya eşdeğeri bir belgeye sahip olan öğretmen oranı (%) | Gösterge Çıkartıldı | - |
| PG 2.3.1. Okul tabanlı bütçe sisteminin kurulması (%) | Gösterge Çıkartıldı | - |
| PG 3.2.5 Tasarım ve Beceri Atölyesi kurulmasına yönelik düzenleme yapılması (%) | Gösterge Çıkartıldı | - |
| PG 6.1.3 Hazırlanan yan dal listesi doğrultusunda yan dal yapan öğrenci sayısı | Gösterge Çıkartıldı | - |
| PG 4.3.1 Fen lisesi kurulmasına yönelik fizibilite çalışması yapılan teknokent oranı (%) | Gösterge Çıkartıldı | - |
| <i>Not: Performans göstergelerinin hedef değerleri de mevcut duruma ve gelişmelere göre güncellenmiştir.</i> | | |

3- Aşağıdaki “**Stratejiler**” Birim görüşleri ve 11. Kalkınma Planı doğrultusunda Stratejik Planda güncellenmiştir.

| Değişiklikler | | |
|--|---------------------------|---|
| Eski Hâli | Değişiklik Kapsamı | Yeni Hâli |
| S 2.1.1 Bakanlığın tüm kararları veriye dayalı hâle getirilecek ve bürokratik süreç azaltılacaktır. | İfade Değiştirildi | S 2.1.1 Bakanlığın bilgi işlem ve otomasyon ihtiyaçları karşılanacak, bürokratik süreç azaltılacak ve okul bazında veriye dayalı yönetim sistemine geçilecektir. |
| S 2.1.2 Basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetler iyileştirilecek ve paydaşların bilgi edinme memnuniyet oranları artırılacaktır. | Yeni Eklendi | - |
| S 2.1.3 Bakanlık Bilgi Yönetim Sistemine (MEB BYS) altlık oluşturmak üzere coğrafi bilgi sistemi kurulacaktır. | Yeni Eklendi | - |
| S 2.2.1 Öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişim sistemi yeniden yapılandırılacaktır. | İfade Değiştirildi | S 2.2.1 Öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak üzere hizmetiçi eğitim sistemi yeniden yapılandırılacak ve hizmetiçi eğitimler düzenlenecektir. |
| S 2.2.3 Bakanlık hizmetlerinin etkin sunumunu sağlamak üzere personel sistemi ve hizmet içi eğitim süreci geliştirilecektir. | Yeni Eklendi | - |

| | | |
|---|--------------------|--|
| S 2.3.2 Bakanlığın kararlarının veriye dayalı hâle getirilmesine yönelik olarak istatistik altyapısı güçlendirilecek, iç kontrol eylem planının uygulanması sağlanarak her yıl iç kontrol değerlendirme raporu hazırlanacak ve il planlarının izlenmesine yönelik sistem kurulacaktır. | Yeni Eklendi | - |
| S 2.4.2 Bakanlığın taraf olduğu davalarda Bakanlığın temsili, işlemlerin takibi, anlaşmazlıkları önleyici hukuki tedbirlerin alınması ve hukuk birimlerine verilen diğer görevlerin yerine getirilmesi sağlanacaktır. | Yeni Eklendi | - |
| S 3.2.2 İlkokul ve ortaokullar gelişimsel açıdan yeniden yapılandırılacaktır. | İfade Değiştirildi | S 3.2.2 İlkokul ve ortaokullar gelişimsel açıdan yeniden yapılandırılacak ve tasarım beceri atölyeleri kurulacaktır. |
| S 3.2.3 Tüm öğrencilerimize fırsat eşitliği içinde eğitimlerine devam edebilmeleri için uygulanan ücretsiz ders kitabı ve öğrenci taşıma hizmetleri gibi uygulamalar iyileştirilerek bunlara devam edilecektir. | Yeni Eklendi | - |
| S 4.1.1 - Kız çocukları ile gezici ve geçici mevsimlik tarım işçiliğinde çalıştırılan çocuklar başta olmak üzere özel politika gerektiren gruplar ile diğer tüm öğrencilerin ortaöğretime katılımlarının artırılması, devamsızlık ve sınıf tekrarlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır. | İfade Değiştirildi | S 4.1.1 Kız çocukları ile özel politika gerektiren gruplar başta olmak üzere tüm öğrencilerin ortaöğretime katılımlarının artırılması, devamsızlık ve sınıf tekrarlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır. |
| S 4.1.2 Öğrencilerin ortaöğretime katılım ve devamını sağlayacak şekilde yatılılık imkânlarının kalitesi iyileştirilecektir. | İfade Değiştirildi | S 4.1.2 İkili eğitim kapsamındaki okulların sayısı azaltılacak ve yatılılık imkânlarının kalitesi iyileştirilecektir. |
| S 5.2.2 Başta özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerin kullanımına uygun olmak üzere okul ve kurumların fiziki imkânları iyileştirilecektir. | Yeni Eklendi | - |

| | | |
|---|------------------------|---|
| S 5.2.3 Küçük onarım ve donatım hizmetleriyle okul ve kurumların fiziki imkânları ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilecektir. | Yeni Eklendi | - |
| S 6.1.1 - Mesleki ve teknik eğitimin görünürlüğü artırılacaktır. S 6.1.2 - Mesleki ve teknik eğitimde kariyer rehberliği etkin bir hale getirilecektir. | İfadeler Birleştirildi | S 6.1.1 Mesleki ve teknik eğitimde kariyer rehberliği etkin bir hale getirilecek ve mesleki ve teknik eğitimin görünürlüğü artırılacaktır. |
| S 6.2.1 - Alan ve dalların öğretim programları ve öğretim süreleri sektör talepleri ile gelişen teknoloji doğrultusunda yeniden düzenlenecektir. S 6.2.2 - Mesleki ve teknik eğitimde atölye ve laboratuvar donanımının güncellenen öğretim programlarına uygunluğu sağlanacak ve döner sermaye faaliyetleri desteklenecektir. | İfadeler Birleştirildi | S 6.2.1 Sektör talepleri ile gelişen teknoloji doğrultusunda alan ve dalların öğretim programları güncellenerek atölye ve laboratuvar donanımının bu programlara uygunluğu sağlanacak ve döner sermaye faaliyetleri desteklenecektir. |
| S 6.4.1 - Hayat boyu öğrenme programlarına katılım ve tamamlama oranlarının artırılması sağlanacaktır. S 6.4.2 - Hayat boyu öğrenme programlarının niteliği geliştirilecektir. S 6.4.3 - Ülkemizde geçici koruma altında bulunan yabancıların çocuklarının eğitim ve öğretime erişim imkânları artırılacaktır. | İfadeler Birleştirildi | S 6.4.1 Hayat boyu öğrenme programlarının niteliği geliştirilerek hayat boyu öğrenmeye katılım ve tamamlama oranlarının artırılması sağlanacak ve ülkemizde geçici koruma altında bulunan yabancıların çocuklarının eğitim ve öğretime erişim imkânları artırılacaktır. |
| S 6.4.2 Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımızın eğitim öğretime erişim imkânları ile yurt dışında lisansüstü öğrenim gören resmi bursiyerlerin niteliği artırılacaktır. | Yeni Eklendi | - |
| S 6.4.3 Eğitim ve öğretim alanında diğer ülke ve uluslararası kuruluşlarla yapılan iş birliği çalışmaları artırılacak ve yurtdışında yaşayan vatandaşlara yönelik eğitim faaliyetlerine devam edilecektir. | Yeni Eklendi | - |

4- Aşağıdaki “Eylemler” Birim görüşleri ve 11. Kalkınma Planı doğrultusunda Stratejik Planda **güncellenmiştir**.

| Değişiklikler | |
|--|--------------------------|
| Eylemler | Değişiklik Durumu |
| 2.2.2.3 Sözleşmeli öğretmenlerimizin görev sürelerinin kısaltılmasına ilişkin hazırlık çalışmaları yapılacaktır. | Çıkartıldı |
| 2.2.2.8 Konut imkânlarının kısıtlı olduğu bölgelerde öğretmenlerin barınma ihtiyaçlarını karşılayacak konut yatırımlarına devam edilecektir. | Eklendi |
| 6.1.1.9 Bireylerin tek bir noktadan mesleki ve teknik eğitimle ilgili konulara erişebilmesinin kolaylaştırılmasını, arz- talep eşleşmesinin sağlanmasını, bireye mesleki rehberlik ve kariyer süreçlerinde destek olunmasını sağlayacak bir mesleki ve teknik eğitim portalı oluşturulacaktır. | Eklendi |
| 6.1.1.10 Uluslararası koruma ve geçici koruma altındaki öğrencilerin ortaokul ve liseye geçişleri artırılacak, bu öğrenciler ilgi ve yeteneklerine göre mesleki ve teknik eğitime yönlendirilecektir. | Eklendi |
| 6.2.1.9 Mesleki ve teknik eğitim kurumlarının atölye ve laboratuvarları modernize edilerek günümüzün eğitim-istihdam ihtiyaçlarına uygun hale getirilecektir. | Eklendi |
| 6.4.3.5 IPA III döneminde Bakanlığın ilgili tahsisattan maksimum düzeyde faydalanmasını temin edecek proje tekliflerinin gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. | Eklendi |
| 6.4.3.6 Eğitim ve öğretim alanında diğer ülke ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği çalışmaları yapılacaktır. | Eklendi |
| 7.1.3.4 Erken çocukluk dönemi bakım ve eğitim hizmeti veren kurumların sayıları artırılacak ve hizmet sunum modelleri çeşitlendirilecek, denetimleri artırılacaktır. | Eklendi |

YÖNETMELİK

Kalkınma Bakanlığından:

**KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN
USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK**

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Genel İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecinin temel aşamaları ile bu sürece ilişkin takvimin tespiti, stratejik planların değerlendirilmesi, kalkınma planı ve programlara uygunluğunun sağlanmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesidir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini ve mahallî idareleri kapsar.

(2) Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin niteliği nedeniyle Cumhurbaşkanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığının stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakanlık: Kalkınma Bakanlığını,
- b) Eylem planı: Stratejik planın uygulanabilirliğini artırmaya yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren planı,
- c) Güncelleme: Misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişiklikleri,
- ç) Kanun: 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,
- d) Kılavuz: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu,
- e) Mahallî idare: Yetkileri belirli bir coğrafi alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye ve bağlı idareleri ile il özel idaresini,
- f) Performans göstergesi: Stratejik planda yer alan hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçları,
- g) Performans programı: Kamu idarelerinin yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren programı,
- ğ) Rehber: Üniversiteler, kamu sermayeli işletmeler ve belediyelere yönelik ya da stratejik planlama sürecinin belirli bir bölümüne ilişkin Bakanlıkça hazırlanan belgeleri,
- h) Strateji geliştirme birimi: Strateji geliştirme başkanlığı ve strateji geliştirme daire başkanlığı ile strateji geliştirme ve mali hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüğü,
- ı) Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile üst yöneticinin ihtiyaç duyması halinde görevlendireceği kişilerden oluşan kurulu,
- i) Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,
- j) Stratejik plan değerlendirme raporu: Kılavuzda yer alan izleme ve değerlendirme tabloları ile değerlendirme sorularının cevaplarını içerecek şekilde yıllık olarak hazırlanan ve Bakanlığa gönderilen raporu,
- k) Stratejik plan genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakan, diğer kamu idareleri ve mahallî idarelerde üst yönetici tarafından yayımlanan genelgeyi,
- l) Stratejik plan gerçekleşme raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan ve Bakanlığa gönderilen değerlendirme raporunu,
- m) Stratejik plan izleme raporu: Stratejik plan döneminin her bir uygulama yılının Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenmesini sağlayan raporu,
- n) Stratejik planlama ekibi: Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere üst yöneticinin görevlendirdiği bir yardımcısının başkanlığında, strateji geliştirme birimi yöneticisi ile harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekibi,
- o) Üst yönetici: Bakanlıklarda müsteşarı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi

ve belediyelerde belediye başkanını,

ö) Yenileme: Stratejik planın, dönemi tamamlanmadan yeni bir plan dönemi için tüm unsurlarıyla yeniden hazırlanmasını, ifade eder.

Genel ilkeler

MADDE 5 – (1) Stratejik planlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

- a) Stratejik planlar bilfiil kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanır.
- b) Kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- c) Taşra teşkilatı bulunan kamu idareleri, stratejik plan hazırlama sürecinde hedef ve performans göstergelerini taşra teşkilatlarıyla işbirliği içerisinde belirler.
- ç) Çalışmalar, üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde yürütülür.
- d) Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.
- e) Kamu idareleri için uzun süreli analiz gerektiren çalışmalar stratejik plan hazırlık sürecinden önce özel bir çalışma olarak başlatılır.
- f) Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinde, taşra teşkilatlarının stratejik yönetim kapasitesinin artırılmasına yönelik önlemler merkez teşkilatınca alınır.
- g) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışır.
- ğ) Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlık ile yakın işbirliği içerisinde yürütülür.
- h) Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Kılavuza, rehberlere ve Bakanlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin tebliğlere uygun olarak hazırlanır.

İKİNCİ BÖLÜM

Bakanların ve Üst Yöneticilerin Sorumluluğu

Bakanlar

MADDE 6 – (1) Bakanlar, bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının, kalkınma planlarına ve programlara uygun olarak hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanlığı; mahalli idareler için İçişleri Bakanlığına aittir.

(2) Bakanlar, bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanmasından sorumludur.

Üst yöneticiler

MADDE 7 – (1) Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanmasından, uygulanmasından ve izlenmesinden bakana, mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planların hazırlanması

MADDE 8 – (1) Stratejik plan hazırlık süreci, stratejik plan genelgesinin yayımı ile başlatılır. Genelgede;

- a) Çalışmaların üst düzeyde sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı hususuna,
- b) Çalışmaların strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda yürütüleceği hususuna,
- c) Stratejik planlama ekibine ve kurulması halinde alt çalışma gruplarına harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi gerektiği hususuna,
- ç) Strateji Geliştirme Kurulu üyelerine, yer verilir.
- (2) Stratejik planlama ekibinde harcama birimlerinin aktif biçimde temsil edilmesi zorunludur.
- (3) Stratejik plan genelgesinin yayımlanmasını müteakip iki ay içerisinde stratejik planlama ekibi aşağıdaki hususları içeren bir hazırlık programı oluşturur:
 - a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler.
 - b) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi.
 - c) Stratejik planlama ekibi üyeleri.
- (4) Hazırlık programı, üst yönetici tarafından idare içerisinde duyurulur ve Bakanlığa bilgi olarak gönderilir.
- (5) Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder.
- (6) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.
- (7) Stratejik planlarını bu Yönetmelikte belirlenen takvime uygun olarak süresinde hazırlamayan kamu idareleri, Sayıştaya ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonuna bildirilir.

Stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi

MADDE 9 – (1) Kamu idarelerinin stratejik planları; kalkınma planı, hükümet programı ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilerde yer alan ve idarelerin sorumluluğunda olan politika, amaç, hedef, tedbir ve eylemler gözetilerek hazırlanır ve uygulanır.

(2) Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli mali planda belirlenen ödenek teklif tavanlarını dikkate alır.

İdarelerin stratejik planlarının diğer idarelerin stratejik planlarıyla uyumu

MADDE 10 – (1) Kamu idareleri stratejik planlarını faaliyet alanlarıyla ilgili diğer kamu idareleriyle uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde hazırlar.

(2) Bakanlıkların stratejik planları ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planları hazırlanırken bu planların birbirleriyle uyumu ilgili bakanlıklar tarafından aktif bir işbirliğiyle gözetilir.

Eylem planları

MADDE 11 – (1) Stratejik planların uygulama etkinliğini artırmak üzere merkez ve taşra teşkilatlarınca eylem planları hazırlanabilir. Eylem planı hazırlayacak taşra teşkilatlarını belirlemeye merkez teşkilatı yetkilidir.

(2) Eylem planları, stratejik plan ile aynı dönemi kapsayacak bir biçimde hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanmasını müteakip uygulamaya konulur.

(3) Eylem planları, her yıl Aralık ayında stratejik plan döneminin kalan yıllarını içerecek bir şekilde revize edilerek üst yöneticinin onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur.

(4) Merkez teşkilatı, başlangıçta eylem planı hazırlamasını talep etmediği diğer taşra teşkilatlarından da stratejik plan döneminin kalan yılları için eylem planı hazırlamalarını isteyebilir.

(5) Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon strateji geliştirme birimi tarafından yürütülür.

Stratejik planların Bakanlıkça değerlendirilmesi

MADDE 12 – (1) Mahallî idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planlarını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın Nisan ayı sonuna kadar Bakanlığa elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(2) Bakanlık, stratejik planları;

a) Kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilere uygunluğu,

b) Bu Yönetmelikte, Kılavuzda, rehberlerde ve stratejik planlamaya ilişkin tebliğlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluğu,

c) Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerinin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılığı,

ç) Diğer idarelerin stratejik planları ile uyumu ve tutarlılığı, açısından inceler.

(3) İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye kırk beş gün içerisinde gönderilir.

(4) İkinci fıkranın (b) bendinde belirtilen hususlara açıkça aykırılık teşkil eden stratejik planlar değerlendirilmeyerek ilgili kamu idaresine gerekçesiyle birlikte iade edilir. Bu stratejik planlar iade gerekçesinde belirtilen hususlar yerine getirilerek Bakanlığın uygun gördüğü süre içerisinde değerlendirilmek üzere Bakanlığa gönderilir. Bu süre içerisinde stratejik planlarını göndermeyen kamu idareleri hakkında 8 inci maddenin yedinci fıkrası hükmü uygulanır.

Stratejik planlara son şeklinin verilmesi

MADDE 13 – (1) Bakanlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi hâlinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hâle getirir.

Stratejik planların sunulması ve kamuoyuna açıklanması

MADDE 14 – (1) Stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakanın, mahallî idareler hariç diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Bakanlığa ve Maliye Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir.

(2) Stratejik planlar, bütçe ve denetim süreçlerinde esas alınmak üzere ilgili kamu idaresi tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu ile Sayıştaya elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir.

(3) Mahallî idareler, ilgili meclisleri tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını Bakanlığa ve İçişleri Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(4) Stratejik planlar kamu idarelerinin internet sitelerinde yayımlanır.

Stratejik planların uygulanması

MADDE 15 – (1) Stratejik planın uygulama araçları; performans programı, yatırım programı ve idare bütçesi ile hazırlanması halinde eylem planlarıdır.

(2) İdare tarafından alınacak kararlar, yapılacak düzenlemeler ve bunlara bağlı uygulamalarda stratejik plandaki amaç ve hedeflere uyum gözetilir.

Stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi ile uygulama sonuçları

MADDE 16 – (1) İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleştirme değerlerinin toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise strateji geliştirme biriminin sorumluluğundadır. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibinin, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisine verilmesi işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

(2) Kamu idareleri Temmuz ayının sonuna kadar stratejik plan izleme raporunu, takip eden yılın Şubat ayının sonuna kadar ise stratejik plan değerlendirme raporunu hazırlar.

(3) Bu raporların hazırlanmasını müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. Bu toplantılara strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.

(4) Stratejik plan değerlendirme raporu; hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Bakanlığa gönderilir.

(5) Stratejik plan dönemi sonunda stratejik plan gerçekleştirme raporu hazırlanır.

(6) Bakanlık, kamu idarelerinin stratejik planlarının değerlendirme ve uygulama sonuçlarını kamuoyuna açıklayabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Stratejik Planların Güncellenmesi ve Yenilenmesi

Güncelleme

MADDE 17 – (1) Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellenmenin konusu olamaz.

(2) İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir.

(3) Stratejik planın güncellenmesi kararı bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın onayı; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile alınır.

(4) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan güncelleme kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte en geç Haziran ayı sonuna kadar Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bakanlık güncellemeye ilişkin kararını 30 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir. Mahalli idareler tarafından alınan güncelleme kararı gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte ilgili meclislerinin onayına sunulur.

(5) Mahalli idareler tarafından güncellenen stratejik planlar ilgili meclislerinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

(6) Güncellenen stratejik planlar, takip eden yılın Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe konulur. Güncellenen stratejik planlar 14 üncü maddeye uygun olarak ilgili kamu idarelerine sunulur ve kamuoyuna açıklanır.

Yenileme

MADDE 18 – (1) Bir stratejik planın uygulama dönemi içerisinde;

a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta önemli değişikliklerin olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,

b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin,

ç) Rektörün değişmesi halinde ilgili üniversitenin,

d) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin, stratejik planı yenilenebilir.

(2) Stratejik planın yenilenmesi kararı birinci fıkradaki şartların oluşmasını müteakip bakanlıklar ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile en geç üç ay içerisinde alınır.

(3) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan yenileme kararı, gerekçesi ile birlikte bir hafta içerisinde Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bakanlık, yenilemeye ilişkin kararını 15 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir.

(4) Bakanlık, stratejik planı yenilemesi uygun görülen kamu idaresiyle istişare halinde sürecin takvimi ile temel aşamalarını belirler.

(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümleri uygulanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Yeni kurulacak kamu idareleri

MADDE 19 – (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden sonra kurulacak kamu idarelerinin ilk stratejik planını hazırlamasına ilişkin süreç Bakanlıkça belirlenerek ilgili kamu idaresine bildirilir.

Gizlilik gerektiren bilgiler

MADDE 20 – (1) Bakanlıkça uygun görülen kamu idareleri, hizmetin gerektirdiği gizlilik nedeniyle stratejik planlarını hazırlarken Kılavuzda yer alan birtakım hususlardan muaf tutulabilir.

(2) Stratejik planlarda; millî güvenlik, savunma ve istihbarat hizmetlerine ilişkin gizlilik gerektiren bilgiler ile ilgili mevzuatına göre devlet sırrı ve ticari sır niteliğindeki bilgilere yer verilmez.

Tebliğler

MADDE 21 – (1) Bu Yönetmelikte düzenlenen hususlarla ilgili olarak gerektiğinde tebliğler çıkarmaya Bakanlık yetkilidir.

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 22 – (1) Bu Yönetmeliğin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Bakanlık yetkilidir.

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

MADDE 23 – (1) 26/5/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.

Geçiş süreci

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Değerlendirilmek üzere Bakanlığa gönderilen ve 2019-2023 dönemini kapsayan stratejik planlar, bu Yönetmelik ile Kılavuz ve rehberlere uyum sağlanması için ilgili idarelere iade edilebilir. Uyumlaştırmaya ilişkin takvim Bakanlıkça belirlenir.

Yürürlük

MADDE 24 – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 25 – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Kalkınma Bakanı yürütür.



KAMU İDARELERİ İÇİN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZU

3. Sürüm

2018

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|------------|
| TABLolar | iii |
| ŞEKİLLER | iv |
| KUTULAR | v |
| TANIMLAR | vi |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| A. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi | 1 |
| B. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi | 2 |
| C. Kılavuzun Amacı ve Kapsamı | 3 |
| 2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ | 8 |
| A. Planın Sahiplenilmesi | 8 |
| B. Planlama Sürecinin Organizasyonu | 8 |
| C. Hazırlık Programı | 10 |
| 3. DURUM ANALİZİ | 12 |
| A. Kurumsal Tarihçe | 13 |
| B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi | 13 |
| C. Mevzuat Analizi | 14 |
| D. Üst Politika Belgeleri Analizi | 15 |
| E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi | 16 |
| F. Paydaş Analizi | 16 |
| G. Kuruluş İçi Analiz | 20 |
| H. PESTLE Analizi | 26 |
| İ. GZFT Analizi | 26 |
| J. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi | 28 |
| 4. GELECEĞE BAKIŞ | 30 |
| A. Misyon | 31 |
| B. Vizyon | 33 |
| C. Temel Değerler | 36 |
| 5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ | 38 |
| A. Amaçlar | 39 |
| B. Hedefler | 40 |
| C. Performans Göstergeleri | 45 |
| D. Stratejiler | 48 |

| | |
|--|-----------|
| E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri..... | 49 |
| F. Maliyetlendirme..... | 50 |
| 6. TAŞRA TEŞKİLATLARININ ROLÜ: EYLEM PLANLARI | 52 |
| 7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME | 55 |
| 8. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ | 61 |
| 9. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI | 63 |
| EKLER | 65 |
| A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik .. | 65 |
| B. Mevzuat Analizi Örneği | 72 |
| C. Hedef Kartı Örneği | 73 |
| D. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri | 74 |
| E. Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri..... | 80 |
| F. Stratejik Plan İzleme Raporu ile Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatları | 82 |
| G. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği | 83 |
| H. Temel Performans Göstergeleri Şablonu..... | 84 |
| İ. Kontrol Listesi..... | 85 |

TABLÖLAR

| | |
|--|----|
| Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar | 5 |
| Tablo 2: Mevzuat Analizi | 15 |
| Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi | 16 |
| Tablo 4: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi | 16 |
| Tablo 5: Paydaşların Önceliklendirilmesi | 18 |
| Tablo 6: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi | 18 |
| Tablo 7: Paydaş Etki/Önem Matrisi | 19 |
| Tablo 8: Tahmini Kaynaklar | 25 |
| Tablo 9: PESTLE Matrisi | 26 |
| Tablo 10: GZFT Listesi | 28 |
| Tablo 11: GZFT Stratejileri | 28 |
| Tablo 12: Tespitler ve İhtiyaçlar | 29 |
| Tablo 13: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği | 42 |
| Tablo 14: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler | 43 |
| Tablo 15: Hedef Kartı Şablonu..... | 44 |
| Tablo 16: Performans Göstergesi Örneği | 47 |
| Tablo 17: Strateji - GZFT Matrisi..... | 48 |
| Tablo 18: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri | 49 |
| Tablo 19: Tahmini Maliyetler | 50 |
| Tablo 20: Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları | 52 |
| Tablo 21: Eylem Planı Şablonu | 53 |
| Tablo 22: Raporların Özellikleri | 56 |
| Tablo 23: Stratejik Plan İzleme Tablosu | 57 |
| Tablo 24: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu | 58 |
| Tablo 25: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları | 59 |
| Tablo 26: Hedef Kartı Güncellemesi..... | 62 |
| Tablo 27: Stratejik Plan Şablonu..... | 63 |

ŞEKİLLER

| | |
|--|----|
| Şekil 1: Planlama ve Kamu Yararı İlişkisi | 2 |
| Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci | 4 |
| Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlık Süreci | 11 |
| Şekil 4: Durum Analizi Süreci | 13 |
| Şekil 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci | 21 |
| Şekil 6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci | 31 |
| Şekil 7: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi | 34 |
| Şekil 8: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki | 36 |
| Şekil 9: Strateji Geliştirme Süreci | 38 |
| Şekil 10: İzleme ve Değerlendirme Süreci | 55 |

KUTULAR

| | |
|--|----|
| Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular | 14 |
| Kutu 2: Paydaşlara Yöneltililebilecek Sorular | 20 |
| Kutu 3: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler | 22 |
| Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri..... | 24 |
| Kutu 5: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar | 32 |
| Kutu 6: Misyon Bildirimi Çalışma Formu | 32 |
| Kutu 7: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar..... | 34 |
| Kutu 8: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular | 34 |
| Kutu 9: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar..... | 37 |
| Kutu 10: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar | 39 |
| Kutu 11: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar..... | 41 |
| Kutu 12: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar..... | 46 |
| Kutu 13: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar | 47 |
| Kutu 14: Stratejilerin Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular | 48 |
| Kutu 15: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar | 51 |
| Kutu 16: Taşra Düzeyinde Faaliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar | 54 |
| Kutu 17: Hedef Performansının Hesaplanmasına İlişkin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar ... | 59 |

TANIMLAR

Eylem Planı: İdarenin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren plandır.

Faaliyet: Belirli bir amaca ve hedefe yönelen, başlı başına bir bütünlük oluşturan, yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmetlerdir.

Harcama Birimi: Kamu idaresi bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birimdir.

Hazırlık Programı: Stratejik plan hazırlık sürecinin aşamalarını, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetleri, bu aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesini, bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler ile stratejik planlama ekibi üyelerinin isimlerini içeren ve stratejik planlama ekibi tarafından oluşturulan programdır.

Hedef Kartı: Amaç ve hedef ifadeleri ile performans göstergelerini, gösterge değerlerini, göstergelerin hedefe etkisini, sorumlu ve işbirliği yapılacak birimleri, riskleri, stratejileri, maliyetleri, tespitler ve ihtiyaçları içeren karttır.

Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu: Kamu idarelerinin kalkınma planında yer alan amaç, hedef ve politikalara ilişkin sorumluluklarını gösteren ve Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan tablodur.

Performans Göstergesi: Stratejik planda hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçlardır.

Strateji Geliştirme Birimi: Strateji geliştirme başkanlıkları ve strateji geliştirme daire başkanlıkları ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüklerdir.

Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşan kuruldur.

Stratejik Plan Değerlendirme Raporu: İzleme tabloları ile değerlendirme sorularının cevaplarını içeren ve her yıl Şubat ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur.

Stratejik Plan Genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve bakanlıklar ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarda Bakan, diğer kamu idareleri ve mahalli idarelerde üst yönetici tarafından yayımlanan genelgedir.

Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporudur.

Stratejik Plan İzleme Raporu: Stratejik plandaki performans göstergelerine ilişkin Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenmesine imkân veren ve her yıl Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur.

Üst Politika Belgeleri: Kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile idareyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleridir.

Üst Yönetici: Bakanlıklarda müsteşarı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını ifade eder.

1. GİRİŞ

A. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi

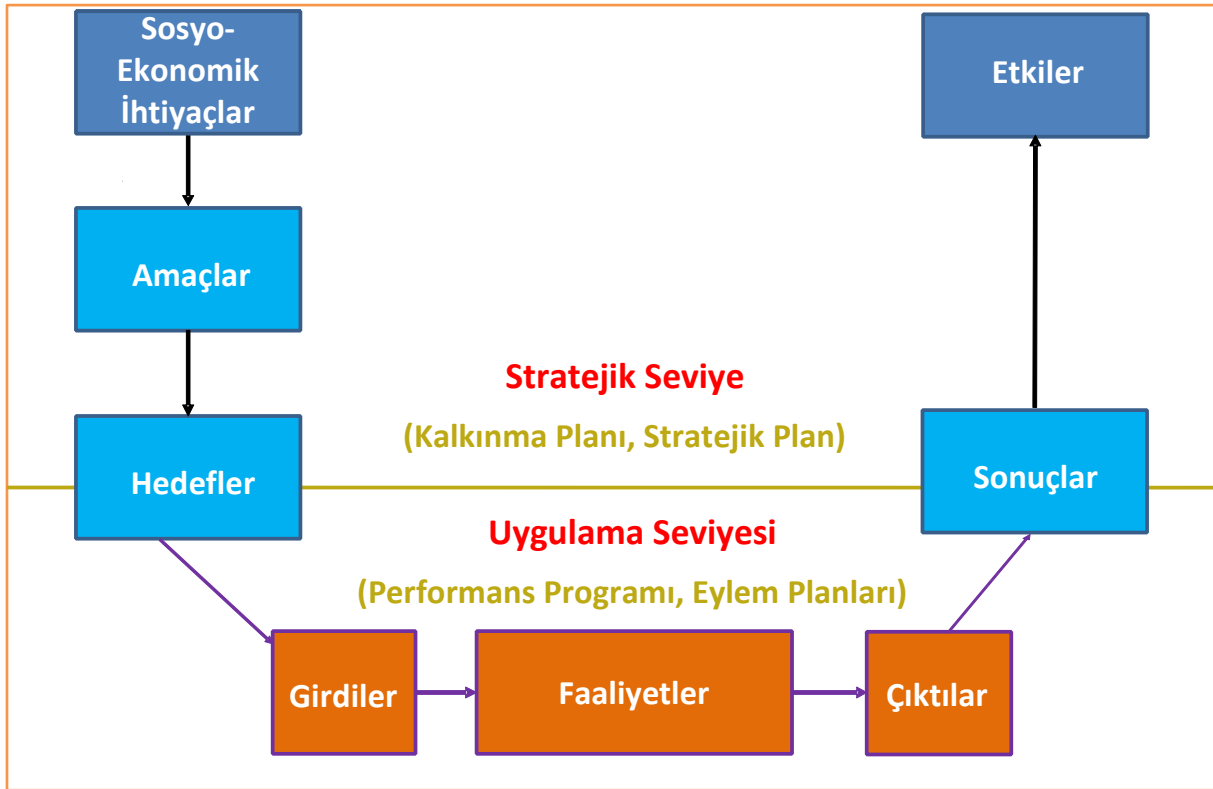
Kamusal ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde kamu idarelerinde uygulanmakta olan stratejik yönetim süreci; kamunun orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

Planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları eylem planları, programlar ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenen stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kamu idarelerinin kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimi ile güçlendirilmesine destek olmaktadır.

Ulusal düzeydeki kalkınma planları, hükümet programları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanmakta olan stratejik planlar; programlar, sektörel ve tematik planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planlarıyla birlikte planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırmakta ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlar söz konusu belgelerde yer alan politikalardan idarelerce yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ile kurumsal gelişime yönelik hususların gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir.

Kalkınma planı ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması ile hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamayı amaçlayan 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu; etkililik, verimlilik ve ekonomiklik kavramlarını birlikte değerlendirmektedir. Bu çerçevede, stratejik planlama ile asgari seviyede kamu kaynağıyla hedeflenen sonuçlara ulaşılması ve toplum ihtiyaçlarına cevap verebilecek azami etkinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Şekil 1’de görüldüğü üzere amaç ve hedefler ile sonuçlar arasındaki ilişki stratejik seviyede “başarılmak istenilen nedir” ve “hangi sosyo-ekonomik ihtiyaçlar karşılanacak” sorusuna; faaliyetler ise uygulama seviyesinde “nasıl” ve “hangi kaynaklarla karşılanacak” sorusuna cevap vermektedir. Stratejik seviye, kalkınma planı ve kamu idaresinin stratejik planıyla; uygulama seviyesi ise performans programı ve eylem planlarıyla ilişkilidir.

Şekil 1: Planlama ve Kamu Yararı İlişkisi



B. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi

5018 sayılı Kanun’da stratejik plan,

“kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”

olarak tanımlanmıştır. Kanun’la, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

5018 sayılı Kanun’un dokuzuncu maddesine göre, 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 Kalkınma Bakanlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26/05/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Kamuda stratejik planlamaya ilişkin elde edilen deneyimler ve kamu idarelerinden gelen talepler doğrultusunda Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’in yenilenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda yenilenen Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (Ek A) 26/02/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

5018 sayılı Kanun'da belirtilen kamu idarelerinin yanı sıra 13/07/2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'yla nüfusu 50.000 ve üzerindeki tüm belediyeler ve 23/07/2004 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'yla büyükşehir belediyeleri stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca 04/03/2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'yla il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Bakanlar Kurulunun 15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı gereğince 5018 sayılı Kanun'un ekli cetvelinde sayılmayan kamu iktisadi teşebbüsleri için de stratejik planlama uygulaması zorunlu hale getirilmiştir.

22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'la tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri (SGB) oluşturulmuştur. Bu birimler, 18/02/2006 tarihli ve 26084 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir.

C. Kılavuzun Amacı ve Kapsamı

Kalkınma Bakanlığı tarafından kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla 2003 yılında Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlanmış ve 2006 yılında Kılavuzun ikinci sürümü uygulamaya konulmuştur. Bu Kılavuz ise ikinci sürümden elde edilen deneyimler çerçevesinde, odağına merkezi kamu idarelerini alarak geliştirilmiş ve üçüncü sürüm olarak yayımlanmıştır.

Stratejik planlama konusunda elde edilen deneyimler ve kamu idareleri arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak kamu idareleri için Kılavuz; üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeler için ise ayrı ayrı rehberler hazırlanmıştır. Bu Kılavuz, merkezi kamu idarelerine yönelik olmakla birlikte bütün kamu idareleri için ortak birtakım hususları da içeren ana rehber niteliğindedir.

Bu çerçevede Kılavuz, kamu idarelerine stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında rehberlik etmeyi ve aşağıdaki konularda yardımcı olmayı amaçlamaktadır:

- Stratejik planların, stratejik yönetimin diğer temel bileşenleriyle bağlantısının daha güçlü kurulmasını sağlamak
- Kaynakların kullanımı ile amaç ve hedeflerin önceliklendirilmesinde etkinliği artırmak
- Performans değerlendirmesinin daha iyi yapılarak kanıta dayalı karar alınmasını sağlamak
- Daha kaliteli bir raporlama yapılmasına temel oluşturarak kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamak.

Kılavuzda “stratejik yönetim döngüsü” bütünüyle kapsamaktadır. Planlama sürecinin planlanmasıyla başlayan bu döngü neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istenilen yere nasıl ulaşabiliriz ile başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının cevaplarından oluşmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımının temel adımları Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci

| | | |
|---|-----------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Planın sahiplenilmesi Planlama sürecinin organizasyonu İhtiyaçların tespiti Zaman planı Hazırlık programı | STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ | Planlama sürecinin planlanması |
| <ul style="list-style-type: none"> Kurumsal tarihçe Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi Mevzuat analizi Üst politika belgeleri analizi Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi Paydaş analizi Kuruluş içi analiz PESTLE analizi GZFT analizi | DURUM ANALİZİ | Neredeyiz? |
| <ul style="list-style-type: none"> Misyon Vizyon Temel değerler | GELECEĞE BAKIŞ | |
| <ul style="list-style-type: none"> Amaçlar Hedefler Performans göstergeleri Stratejiler | STRATEJİ GELİŞTİRME | Nereye ulaşmak istiyoruz? |
| <ul style="list-style-type: none"> Faaliyetler Sorumlular | EYLEM PLANLARI | |
| <ul style="list-style-type: none"> Performans hedefleri Performans göstergeleri Faaliyetler Projeler Maliyetlendirme Bütçeleme | PERFORMANS PROGRAMI | Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? |
| <ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan izleme raporu Stratejik plan değerlendirme raporu Stratejik plan gerçekleştirme raporu Faaliyet raporu İç denetim | İZLEME VE DEĞERLENDİRME | Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? |

Kılavuz, Şekil 2'deki stratejik yönetim sürecinin tamamını içerecek şekilde stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, eylem planları, izleme ve değerlendirme, stratejik planın güncellenmesi ve stratejik planın sunulması bölümlerinden oluşmaktadır.

Stratejik planlama süreçlerinde yer alan aktörler ile sorumlulukları, her bölümün içerisindeki süreç diyagramlarında ayrı ayrı belirtilmiş olmakla birlikte, Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar

| Süreçler | Bakan | Üst Yönetici | Strateji Geliştirme Kurulu | Strateji Geliştirme Birimi | Stratejik Planlama Ekibi | Harcama Birimleri |
|--------------------------------|---|---|--|---|--|---|
| Stratejik Plan Hazırlık Süreci | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik Plan Genelgesini onaylar. (4) | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik Plan Genelgesini uygun görüşle Bakanın onayına sunar. (3) | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirir. Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlar. Stratejik planlama ekibini onaylar. (6) Hazırlık programını onaylar. (9) | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarını koordine eder. Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini üst yöneticiye iletir. (1) Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesini hazırlar ve üst yöneticinin uygun görüşüne sunar. (2) Toplantı ve çalıştayları düzenler. Hazırlık programını Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunar. (8) Hazırlık programını intranette duyurur. (10) Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder. Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.¹ | <ul style="list-style-type: none"> Eğitim vb. ihtiyaçları tespit eder. Hazırlık programını oluşturur. (7) Eğitim çalışmalarına katılır. | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik planlama ekibi için konusunda yetkin personelin görevlendirir. (5) İlgili personelin toplantı ve eğitim çalışmalarına katılımını sağlar. |

¹ Bakınız Ek İ.

| Süreçler | Bakan | Üst Yönetici | Strateji Geliştirme Kurulu | Strateji Geliştirme Birimi | Stratejik Planlama Ekibi | Harcama Birimleri |
|----------------|---|---|---|--|---|--|
| Durum Analizi | | | <ul style="list-style-type: none"> Durum analizi çalışmalarını yönlendirir. Analiz sonuçları hakkında bilgilendirilir. (6) Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. | <ul style="list-style-type: none"> Durum analizi çalışmalarını koordine eder. Toplantı ve çalıştayları düzenler. Çalışmaları raporlar. (5) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. | <ul style="list-style-type: none"> Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (1) Durum analizi çalışmalarını paydaşların katkısını alarak yürütür. (3) Analiz sonuçlarını değerlendirir. (4) | <ul style="list-style-type: none"> SGB tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar. Çalışmalara aktif katılım sağlar. Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir. (2) |
| Geleceğe Bakış | <ul style="list-style-type: none"> Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. (1) | <ul style="list-style-type: none"> Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. (2) | <ul style="list-style-type: none"> Geleceğe bakış çalışmalarını yönlendirir. Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarından yararlanarak misyon, vizyon ve temel değerlere son şeklini verir. (6) | <ul style="list-style-type: none"> Geleceğe bakış çalışmalarını koordine eder. Toplantı ve çalıştayları düzenler. Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (5) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. | <ul style="list-style-type: none"> Paydaşların katkısını alır. (3) Misyon ve vizyon ile temel değerlere yönelik alternatif çalışmaları hazırlar. (4) | <ul style="list-style-type: none"> Çalışmalara aktif katılım sağlar. |

| Süreçler | Bakan | Üst Yönetici | Strateji Geliştirme Kurulu | Strateji Geliştirme Birimi | Stratejik Planlama Ekibi | Harcama Birimleri |
|--------------------------------|--|---|--|--|--|--|
| Strateji Geliştirme | <ul style="list-style-type: none"> En üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar. | <ul style="list-style-type: none"> Tartışmalı hususları karara bağlar. | <ul style="list-style-type: none"> Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir. (9) Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. | <ul style="list-style-type: none"> Strateji geliştirme çalışmalarını koordine eder. Toplantı ve çalıştayları düzenler. Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (8) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. | <ul style="list-style-type: none"> Paydaşların katkısını alır. (1) Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (2) Taslak amaçlar ile hedefleri harcama birimleriyle işbirliği içerisinde belirler. (5) Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun değerlendirmesine sunulmak üzere nihai hale getirir. (7) | <ul style="list-style-type: none"> Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir. (3) Taslak amaçlar ile hedeflerin belirlenmesine katkı sunar. (4) Sorumlu olduğu hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarını hazırlar. (6) |
| İzleme ve Değerlendirme | | <ul style="list-style-type: none"> Altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. (5) | | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan izleme ve değerlendirme çalışmalarını koordine eder. Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarını harcama birimlerinden ister. (1) Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarını konsolide eder. (3) Bu raporları üst yöneticiye sunar. (4) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. | | <ul style="list-style-type: none"> İzleme ile değerlendirme sonuçlarını SGB'ye raporlar. (2) |

* Numaralandırılmış maddeler süreç içerisinde takip edilmesi gereken sıralamayı göstermektedir. Numaralandırılmamış maddeler ise süreç içerisinde zamanlaması belirli olmayan ve süreklilik içerebilen hususlardır.

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, başta üst yönetici olmak üzere idare genelinde sahiplenmeyi gerektiren zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. İdarenin gelecek tasarımı olan stratejik planın hazırlık çalışmalarında SGB, eşgüdüm ve uyumu sağlayan sekreteryaya rolünü yerine getirir.

Stratejik planlama hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

- Planın sahiplenilmesi
- Planlama sürecinin organizasyonu
- Hazırlık programının oluşturulmasıdır.

A. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak idarenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama idare içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve idareyi bu plan doğrultusunda yönetmek idare yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, üst yöneticinin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Üst yönetici, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini idare çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

B. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. İdare içerisinde üst yöneticiden başlayarak her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecine katılacak temel aktörler ve üstlenilecek işlevler bu aşamada belirlenir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır.

Bakan

Bakan, bakanlığı ile bakanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerin stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle duyurur. Genelgede stratejik planın hazırlanması için idaredaki tüm birimlere;

- Çalışmaların Bakan tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı
- Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu
- Çalışmaların SGB koordinasyonunda yürütüleceği
- Stratejik planlama ekibine harcama birimlerinde üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Kılavuzda belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.

Bakan, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, bakanlığı ile bakanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. Stratejik planlama sürecindeki en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Taslak stratejik plan Bakanın onayıyla nihai hale gelerek uygulamaya konulur.

Üst Yönetici

Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana karşı sorumludur. Üst yönetici Stratejik Plan Genelgesini uygun görüşle Bakanın onayına sunar, stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, tartışmalı hususları karara bağlar ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

İdarenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için yönlendirici bir rol oynar. Üst yönetici, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda bu ekibin başkanlığını yürütebilir.

İdarenin stratejik planının onaylanmasını müteakip uygun görmesi halinde merkez teşkilatı ve/veya taşra teşkilatları için eylem planı hazırlanması kararını verebilir. Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar.

Stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.

Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulu, üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları ve idarenin harcama yetkilileri ile ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşur. Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Stratejik Plan Genelgesinde yer verilir. Strateji Geliştirme Kurulu stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylar, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol eder, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.

Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir.

Strateji Geliştirme Birimi

SGB'nin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanarak üst yöneticinin uygun görüşüne sunulması, toplantıların organizasyonu, idare içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri SGB tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma SGB aracılığıyla yapılır.

SGB'lerin plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, stratejik planlama ekibine ve harcama birimlerine aktarması gerekir. SGB'ler özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşturulması açısından önemli rol üstlenmektedir.

Üst yönetici tarafından yapılmasına karar verilmesi durumunda eylem planlarının hazırlanması, onaylanması, güncellenmesi ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyonu sağlar.

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi üst yöneticinin bir yardımcısı başkanlığında, SGB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGB yöneticisinden oluşur. Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinin gerekli gördüğü durumlarda, taşra teşkilatını temsil eden katılımcılar da stratejik planlama ekibine dâhil edilebilir.

Ekip; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve üst yöneticinin onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ekip başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve üst yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir.

Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGB yöneticisi vekâlet edebilir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

- Görev yaptığı birimi temsil edebilmeli
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı
- Uyumlu çalışabilmeli
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir.

Stratejik planlama ekibinde;

- Ana hizmet birimleri ve SGB yeterince temsil edilmeli
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı
- Çalışma süresince üyelerin devamlılığı sağlanmalı
- Üye sayısı, birlikte karar almayı imkânsız hale getirecek kadar çok, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar az olmamalıdır.

Harcama Birimleri

Harcama birimleri, Bakan tarafından yayımlanan Stratejik Planlama Genelgesinde belirtilen nitelikleri haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince kolaylık gösterilir.

Stratejik planlama ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulabilir. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisince sağlanır.

Ayrıca harcama birimleri, üst yöneticinin belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

C. Hazırlık Programı

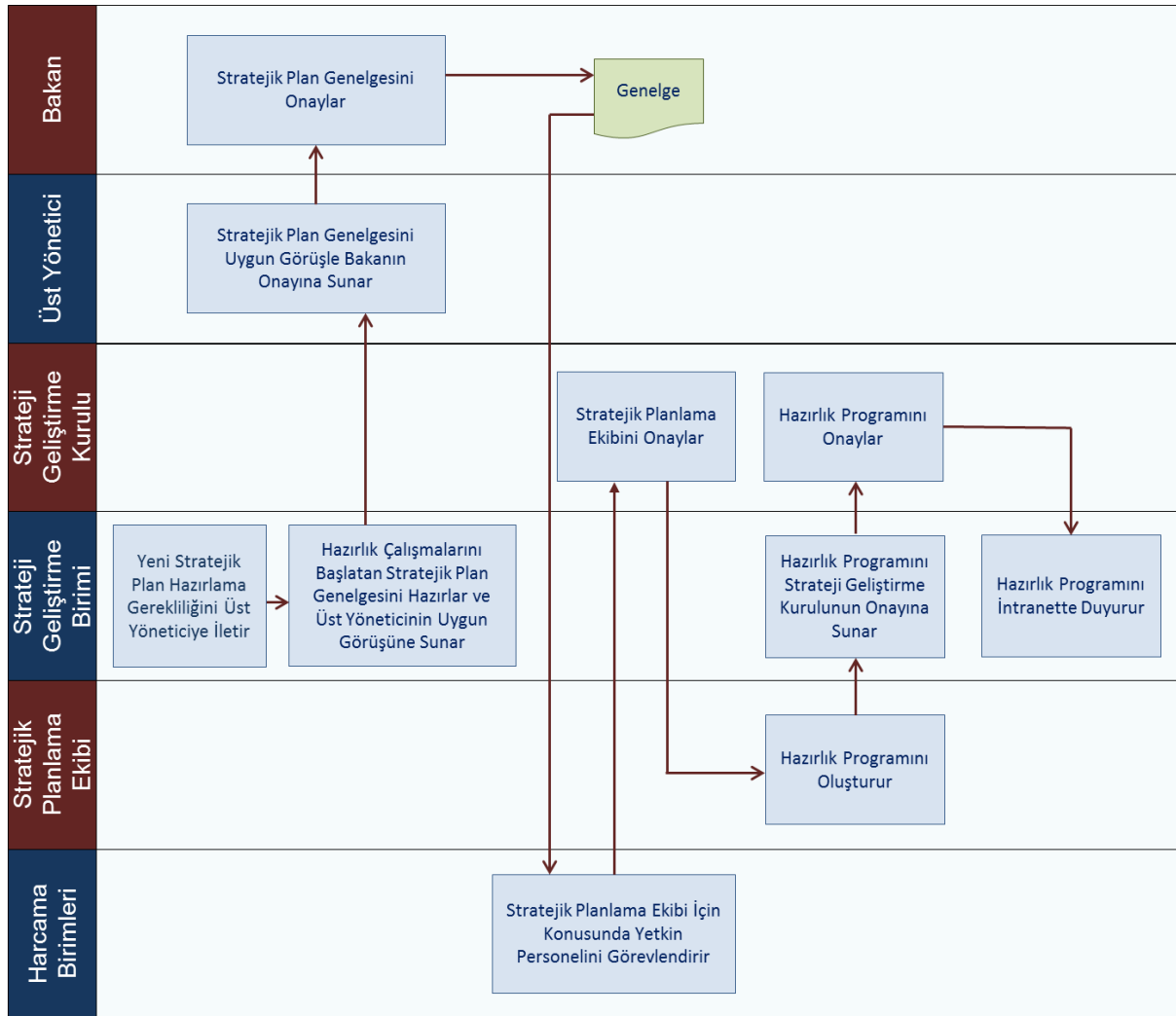
Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı çalışmaları kapsamında şu hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır:

- **Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri:** Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilir.
- **Zaman Çizelgesi:** Aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir.
- **Eğitim İhtiyacı:** Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenir.

Hazırlık programı SGB tarafından Strateji Geliştirme Kuruluna sunulur. Strateji Geliştirme Kurulu hazırlık programını değerlendirerek son şeklini verir. Hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususları da içerecek şekilde üst yönetici tarafından idare içerisinde yayımlanır. Burada hazırlık programında yapılacak değişikliklerin ne şekilde yapılacağı da açıkça ifade edilir. Onay sonrasında hazırlık programı idarenin intranet sayfasında duyurulur.

Şekil 3'te stratejik plan hazırlık sürecinde yer alan birim, kişi ve ekiplerin görevleri gösterilmektedir.

Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



3. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranır. İdarenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve idarenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir. Dolayısıyla bu analiz, idarenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur.

Stratejik planlama ekibi, gerekli görülmesi durumunda alt çalışma grupları oluşturmak suretiyle durum analizi çalışmalarını yürütür. Alt çalışma grupları stratejik planlama ekibi üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulur.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

- Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

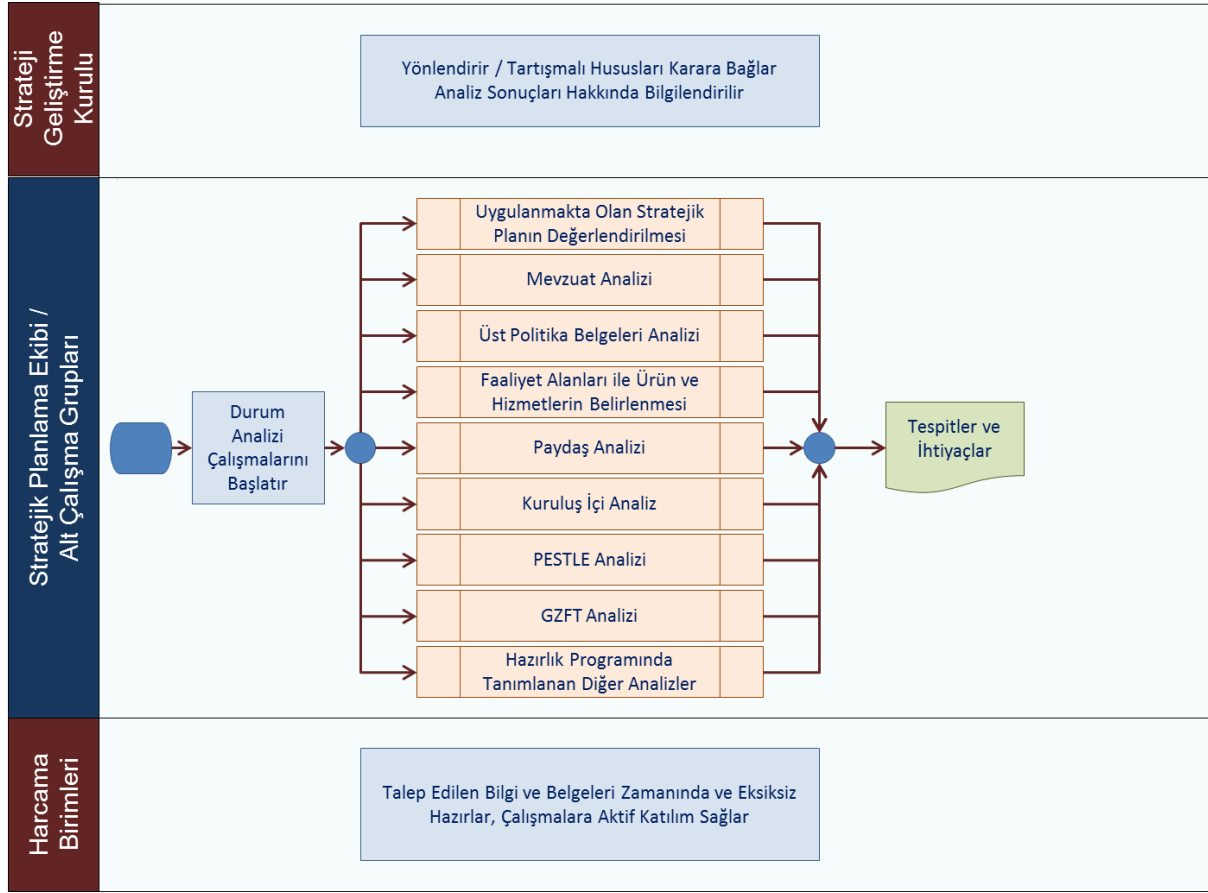
Söz konusu çalışmalara ilave olarak idarenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile idarenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Kalkınma Bakanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından da yararlanılır.

Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir. Durum analizi Şekil 4’te gösterildiği gibi, idarenin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyarak vizyona ulaşmak için gerekli ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur.

Durum analizinde, detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde² yer alan çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir.

² Söz konusu Rehber <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

Şekil 4: Durum Analizi Süreci



A. Kurumsal Tarihçe

İdarenin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve önemli yapısal dönüşümlerin idarenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar idareler tarafından yapılabilir. Ancak stratejik planda bu çalışmanın ana hususlarına kısa ve öz bir biçimde yer verilir. İdeal bir kurumsal tarihçe bir sayfayı geçmez.

B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir. Bu çalışmanın amacı yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesini temin etmektir. Bu çalışma için Kılavuzun izleme ve değerlendirme bölümünde detayları verilen stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarından yararlanılır.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşılması durumunda;

- Mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması hususu değerlendirilir.
- Stratejik planda amacın farklı açılardan iyileştirilmesi ihtiyacı bulunması durumunda yeni hedef ve performans göstergeleri belirlenir.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşamaması durumunda ise;

- Hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine ve
- Mevcut çevre şartları ve riskler dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması gerektiğine karar verilir.

Bu bölüme, hazırlanan yeni stratejik planın kamuoyuna duyurulan nihai halinde “20XX-20XX Dönemi Stratejik Planının Değerlendirmesi” başlığı altında yer verilir. Bu bölümde her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır. Burada yer alan değerlendirmeler uygulanmakta olan planın son altı aylık dönemini içerebileceğinden ilgili döneme ilişkin gerçekleşme sonuçları tahmin edilerek bu bölüm sonlandırılır. Stratejik plan gerçekleşme raporunun yayımlanmasını müteakip bu bölüme ilişkin güncelleme ihtiyacı bulunması durumunda gerekli değişiklikler güncellemeye dair Kılavuzda belirlenen kriterler dikkate alınarak yapılabilir.

C. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde idareye görev ve sorumluluk yükleyen, idarenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada idarenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir. İdarenin, görevlerini yürütürken bu sınırların dışına çıkmaması gerekir. İdareler mevzuatta tevdi edilen görevlerin her birine ilişkin ayrı amaç ve hedef belirlemek zorunda değildir. Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar yapılması gerekmesi birlikte stratejik planda ana hususlara kısa ve öz bir biçimde yer verilir.

Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular

1. İdarenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
2. İdare tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir?
3. İdare tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
4. İdarenin diğer kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır?
5. İdarenin yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır?
6. Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir, getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat değişikliği gerekli midir?
7. İdarenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekmektedir?

Mevzuat analizi yapılırken Mevzuat Analizi Tablosundan (Tablo 2) yararlanır. Bu tabloda idarenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin mevzuatın hangi maddesine dayandığı ile bu yasal yükümlülüklerle ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar mevzuat analizi sürecinde cevaplanması gereken sorular çerçevesinde ortaya konulur. Bu çerçevede mevzuat analizi tablosu örneğine Ek B’de yer verilmiştir.

Tablo 2: Mevzuat Analizi

| Yasal Yükümlülük | Dayanak | Tespitler | İhtiyaçlar |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Kutu 1’de yer alan sorulardan 1, 2, 3 ve 4. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir. | <ul style="list-style-type: none"> İlgili yasal yükümlülüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir. | <ul style="list-style-type: none"> Kutu 1’de yer alan sorulardan 5 ve 6. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine ilişkin tespitler yapılır. Kutu 1’de yer alan 7. soru cevaplandırılır. | <ul style="list-style-type: none"> Yapılan tespitlere ilişkin yasal yükümlülüklerle yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir. |

D. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile idareyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder. Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Bu belgeler farklı kullanım amaçlarına göre kalkınma planı-orta vadeli program-yıllık program gibi dikey bir hiyerarşide ya da sektörel stratejiler-eylem planları gibi yatay bir hiyerarşide hazırlanabilir. Bu belgelerin tamamı türev amaçlara farklı detaylarda hizmet etmekte olup stratejik planlar söz konusu politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanır.

Stratejik planlar; kalkınma planlarında belirlenen amaç, hedef ve politikalar ile benzer yönlendirmeleri dikkate almak zorundadır. Bu bağlamda “Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu”³ temel alınır. Ancak bu durum stratejik planların kalkınma planlarında yer alan politikalarla birebir aynı olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Stratejik planlar üst politika belgelerinde yer almayan hususları da kapsayabilir.

Üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tabloya stratejik planda yer verilir. Bu çerçevede Tablo 3’te yer alan şablon kullanılır. İlgili tablo, amaç ve hedeflere temel teşkil edecek “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesinde göz önünde bulundurulur.

³ Söz konusu tabloya <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi

| Üst Politika Belgesi | İlgili Bölüm/Referans | Verilen Görev/İhtiyaçlar |
|--|---|--|
| Onuncu Kalkınma Planı | <ul style="list-style-type: none"> 249, 251, 252, 255, 276, 313, 314, 315, 445 ve 452 numaralı politika paragrafları İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesi Programı Eylem Planı - 7. Eylem | <ul style="list-style-type: none"> Kadın istihdamının artırılması |
| Ulusal İstihdam Stratejisi Eylem Planı (2014-2016) | <ul style="list-style-type: none"> Özel Politika Gerektiren Grupların İstihdamının Artırılması, 1. Politika | <ul style="list-style-type: none"> Kadınların işgücüne katılma oranı ve istihdamının artırılması Kayıt dışı istihdam ile mücadele edilmesi |

E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak idarenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetler Tablo 4'te gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynar.

Tablo 4: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

| Faaliyet Alanı | Ürün/Hizmetler |
|--|--|
| A- Koruma Faaliyetleri | 1- Kazılar ve yüzey araştırmaları 2- Tespit, tescil, konservasyon ve restorasyon hizmetleri 3- Kaçakçılığı önleme hizmetleri 4- Fikri mülkiyet haklarını koruma |
| B- Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler | 1- Kültür ve sanat hizmetleri 2- Kültür ve sanat üst yapı hizmetleri |

F. Paydaş Analizi

Paydaş analizi katılımcılığı sağlamanın en önemli aracıdır. İdarenin etkileşim içerisinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlar.

Paydaşlar, idarenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, idareden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya idareyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır:

İç paydaşlar: İdareden etkilenen veya idareyi etkileyen idare içerisindeki kişi ve gruplardır. İdarenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış paydaşlar: İdarenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile idareden etkilenen veya idareyi etkileyen idare dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. İdarenin bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşları ile idare faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Paydaş analiziyle;

- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi
- Planın paydaşlarca sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin artması
- İdarenin hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulmasına engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için önlemler alınması
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi
- İdarenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri hakkında fikir edinilmesi amaçlanır.

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi.

Bu aşamaların detayları için Katılımcılığın İlkeleri ile Paydaş Anketleri Rehberlerinden⁴ yararlanılabilir.

Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında idarenin paydaşlarının kim olduğu tespit edilir. Tespit sürecinin başlatılmasının etkili yollarından birisi de stratejik planlama ekibi içerisinde beyin fırtınası yapmaktır. İdarenin paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulur:

- İdarenin ürün/hizmetleriyle ilgisi olanlar kimlerdir?
- İdarenin ürün/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- İdarenin ürün/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- İdarenin ürün/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

İdarenin paydaşları iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır. Ayrıca, bir paydaşta farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşların bu alt gruplar bazında belirlenmesi paydaş analizinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlar.

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Belirlenen paydaşların sayısı etkili bir iletişim kurulmasını imkânsız kılacak büyüklükte olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir.

⁴ Söz konusu Rehberlere <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınır. Etki, idarenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla idareyi etkileme gücünü, önem ise idarenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder. Bu etki ve önem derecesi kullanılarak paydaşlar beşli bir ölçek ya da idarenin belirleyeceği bir derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilir. Paydaşların önceliklendirilmesinde Tablo 5'ten yararlanılır.

Tablo 5: Paydaşların Önceliklendirilmesi

| Paydaş Adı | İç Paydaş/ Dış Paydaş | Önem Derecesi | Etki Derecesi | Önceliği |
|------------|--------------------------|---------------|---------------|----------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Önceliklendirilen paydaşlar özelliklerine, beklentilerine ve etki düzeylerine göre gruplara ayrılabilir. Bu gruplandırma, farklı paydaşlar arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve idarenin faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranacak sorular şunlardır:

- Paydaş, idarenin hangi ürün/hizmetiyle ilgilidir?
- Paydaşın idareden beklentileri nelerdir?
- Paydaş, idarenin ürün/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?
- Paydaş, idarenin ürün/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?

Paydaş analizi kapsamında, idarenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur. Tablo 6, paydaşların ilgili olduğu ürün/hizmetleri bir arada görebilmek ve her bir ürün/hizmetin hangi paydaşları ilgilendirdiğini görselleştirebilmek için faydalı bir araçtır.

Tablo 6: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi

| Paydaşlar | Faaliyet Alanı 1 | | | | Faaliyet Alanı 2 | | |
|-----------|------------------|-------|-------|-------|------------------|-------|-------|
| | Ü/H 1 | Ü/H 2 | Ü/H 3 | Ü/H 4 | Ü/H 1 | Ü/H 2 | Ü/H 3 |
| Paydaş 1 | | ✓ | | | | ✓ | |
| Paydaş 2 | | | | ✓ | | | |
| Paydaş 3 | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| Paydaş 4 | | | ✓ | | | | ✓ |
| ... | | | | | | | |

Ü: Ürün; H: Hizmet

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosundan (Tablo 5) faydalanılarak hazırlanan Paydaş Etki/Önem Matrisi kullanılır.

Tablo 7: Paydaş Etki/Önem Matrisi

| Etki Düzeyi Önem Düzeyi | Zayıf | Güçlü |
|----------------------------------|--|----------------|
| | | |
| Düşük | İzle | Bilgilendir |
| Yüksek | Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et | Birlikte çalış |

Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların idare hakkındaki görüş ve önerilerinin alınması aşamasında aşağıdaki sorular cevaplandırılır:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- Hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Görüşlerin alınması aşamasından kimler sorumlu olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve ne kadar sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri alınırken;

- Mülakat
- Anket uygulaması
- Atölye çalışması
- Toplantı
- Arama konferansı

gibi yöntemlerden bir veya birkaçından faydalanılabilir. Paydaşların görüşleri alınırken çoğu zaman tek bir yöntemle bütün paydaşlardan istenilen kapsam ve derinlikte görüş ve öneriler elde etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle paydaş gruplarına göre farklı yöntemler kullanılabilir. Örneğin paydaşların görüşlerini almak üzere çalıştay düzenlenebilir. Çalıştayda öncelikli olarak tartışılacak konuları belirlemek üzere aynı paydaş grubuna anket uygulaması yapılabilir. Bununla birlikte, derinlemesine görüş ve öneri alınmasına ihtiyaç duyulan hususların bulunması halinde odak grup toplantıları da başvurulabilecek yöntemlerden biridir.

Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, idare

üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerden derinlemesine bilgi alınmasını sağlayacak, ayrıca bu kesimlerle olan iletişimin güçlendirilmesinde etkili olacaktır. Görüşülecek kişi sayısının fazla olduğu durumlarda ise anket yapılması daha uygun olacaktır. Anket uygulamasında cevaplayan kişinin kendi görev alanına ilişkin bölümleri yanıtlaması gerekir. Bu nedenle anket soruları tasarlanırken ilgili idarede sorulara hangi alt birimlerden cevap beklenildiği soru bazında belirtilmelidir.

Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular

- İdaremizin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- İdaremizin olumlu olarak değerlendirilen faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- İdaremizin geliştirilmesi gereken faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- İdaremden beklentileriniz nelerdir ve idaremlle hangi alanlarda işbirliği geliştirilebilir?
- İdaremlin gelecek plan dönemi içerisinde hangi faaliyet ve hizmetlere önem vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz, idareml bu faaliyet ve hizmetlere neden önem vermeli ve bunları nasıl sunmalıdır?
- Gelecek dönemde idaremli olumsuz etkileyebileceğini düşündüğünüz politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel gelişmeler neler olabilir?
- Gelecek dönemde idareml için fırsatlar ve tehditler neler olabilir?
- İdaremlin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- İdareml içerisinde etkin bir katılımıcılığın sağlanabilmesi için neler yapılabilir?
- İdaremlize kişi/kurum olarak katkılarınız neler olabilir?

Dikkat Kutusu

İç paydaş görüşleri alınırken amaç sadece idarenin personeline sunduğu fiziki ve sosyal imkânlar ile mali haklara ilişkin görüş, öneri ve eleştirilerini almak değil esas olarak ürün ve hizmet sunumunun kalitesinin artırılmasına yönelik değerlendirmelerini almaktır.

Paydaş analizi konusunda detaylı bilgiler Katılımcılığın İlkeleri: Katılımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin İyi Uygulama Kılavuzu; Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi ile İnsanlar ve Katılım⁵ isimli yayınlarda yer almaktadır.

G. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz; insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak idarenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesidir. Ayrıca bu bölümde idarenin teşkilat şemasına da yer verilir.

⁵ Söz konusu yayınlara <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

Bu kapsamda gerçekleştirilecek çalışmalar stratejik plan hazırlık dönemiyle sınırlı bir biçimde düşünülmemelidir. Uzun zaman gerektirecek bazı kuruluş içi analiz çalışmaları stratejik plan hazırlık döneminden bağımsız olarak kapsamlı bir biçimde gerçekleştirilebilir. Bu kapsamlı çalışmalardan elde edilecek sonuçlar stratejik planın güncellenmesi ve sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında kullanılır.

Sağlıklı bir kuruluş içi analiz yapılabilmesi için idarenin iş süreçlerinin analizinin yapılması gerekir. Bu nedenle, idarelerde stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce ya da bu çalışmalara paralel olarak süreç modelleme ve iyileştirme çalışmalarının da sürdürülmesi kuruluş içi analizin kalitesi açısından önemlidir.

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, idare personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. Yetkinlik, idarenin hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bireysel performans için kritik olan bilgi, beceri ve tutumların tümünü kapsayan davranışlardır.

Yetkinlik analizi için öngörülen çalışmalar Şekil 5'te gösterilmiştir. İnsan kaynakları yetkinlik analizinin ilk aşaması, süreç modellemesini de içerecek şekilde iş analizleri teknikleri kullanılarak iş tanımlarının yapılması ve iş süreçlerinin belirlenmesidir. Bu iş tanımları ve iş süreçleri dikkate alınarak farklı pozisyonadaki çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenir.

Şekil 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci



Analizin ikinci aşamasını yetkinlik açığının tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada çalışanların bulundukları pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; pozisyon, birim ve idare bazında sahip olunan yetkinlik düzeyleri ile olması gereken yetkinlik düzeylerinin kıyaslamalı olarak raporlanması gerekmektedir.

Kutu 3: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler

- **Öz değerlendirme:** Kişinin, bulunduğu pozisyonun yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak kendisini değerlendirmesidir.
- **Yönetici değerlendirme:** Yöneticinin kendisine bağlı personeli, görevin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak değerlendirmesidir.
- **360 derece değerlendirme:** Çalışanın performansının; kendisiyle aynı düzeydeki meslektaşları, üstleri, astları, dış paydaşları ile kendisi tarafından değerlendirilmesidir.

Analizin üçüncü aşamasında, ilk iki aşamada edinilen bulguların analizi sonucunda idare personelinin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilir. Son aşamada ise ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve idare düzeyinde raporlanır. Rapordaki bulgular amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılır. Bu bulgular hedeflere ilişkin performans göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlerin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlar.

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, nicel ve nitel analizlerin birlikte yapılmasını gerektirdiğinden bu analiz kapsamında sadece personel sayısı gibi nicel verilere odaklanılmaz, personelin yetkinliği gibi nitel değerlendirmeler de yapılır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular, belirlenecek hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için idarenin yeterli sayıda personeli olmadığına işaret edebilir veya mevcut personelin nicelik olarak yeterli olmasına rağmen kapasitelerinin geliştirilmesine öncelik verilmesi gerektiği sonucunu da ortaya koyabilir.

Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, idare çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Kamu idareleri tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle kamu idarelerinde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

İdareler, stratejik planlarında geleceğe bakışı geliştirirken kurum kültürünü iyi analiz etmeli ve mevcut kurum kültürünü dikkate almalıdır.

Kurum kültürü idarenin geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Ancak zaman içerisinde oluşan ve idarenin davranış biçimini yönlendiren kurum kültürünün kısa vadede değiştirilmesi gerçekçi bir beklenti değildir. Bu nedenle kurum kültürü, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde, üst yönetimin yönlendiriciliği ve sahipliğinde tedricen iyileştirilmelidir.

Kurum kültürünü analiz etmenin ilk aşaması mevcut kurum kültürünü tanımlamaktır. Mevcut durumun ortaya konulması, sorunların üstesinden gelinmesi ve daha iyi bir kurum kültürü ortamı için harekete geçilmesi açısından gereklidir. Mevcut kurum kültürü, güçlü ve zayıf yönleriyle, Kutu 4'te yer alan hususlar çerçevesinde tanımlanır. Bu tanımlama sürecinde, kurum kültürünün zaman içerisinde nasıl oluştuğu ile bu kültürün arkasındaki etkenlerin neler olduğu gibi hususlar da cevaplandırılır.

Bu aşamadan sonra, kurum kültürünün nasıl olması gerektiğine dair bir gelecek öngörüsü oluşturulur. Bu süreçte üst yönetimin görüşleri alınarak nasıl bir personel yapısının ve iş yapma tarzının istenildiği, çalışanların görüşleri alınarak da nasıl bir üst yönetim perspektifi

beklendiği belirlenir. Kurum kültürüne dair gelecek öngörüsü ile mevcut kurum kültürü arasındaki fark analiz edilir, yapılması gerekenler listesi oluşturulur ve bu liste önceliklendirmeye tabi tutulur.

Kurum kültürü analizi; arama konferansı, anketler ve mülakatlar gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri

Katılım

- Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyi
- Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığı
- Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi

İşbirliği

- Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi
- Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi
- İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi
- Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi

Bilginin yayılımı

- Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi
- Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi
- Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi

Öğrenme

- Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı
- Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı
- Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı

Kurum içi iletişim

- İdaredaki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu
- Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi
- Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı
- İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyi

Paydaşlarla ilişkiler

- Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi
- Paydaş yönetim stratejisinin varlığı
- İdarenin stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi

Değişime açıklık

- Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyi
- Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyi
- Var olan kuralların değişim yönünde engel oluşturma düzeyi
- Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi

Stratejik yönetim

- Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyi
- Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi
- Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyi

Ödül ve ceza sistemi

- Ödül ve ceza sistemlerinin varlığı ve uygulanma düzeyi
- Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi
- İdarenin hataları tolere etme düzeyi

Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analiziyle, özellikle idarenin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların özellikleri ve sayıları belirlenir. Söz konusu analiz, idarenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlandırılmaz, idarenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikleri de incelenir. Bu çerçevede, faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılacak kaynakların gerektirdiği niteliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmalarının yapılması, fiziki kaynak analizinin etkinliğini artırır.

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, idarenin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenir. Daha sonra idarenin geleceğe bakışı dikkate alınarak teknoloji ve bilişim altyapısına ilişkin olması gereken durum tespit edilir. Faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan teknolojik kaynaklar ve özelliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmaları yapılmalıdır. Analiz sonucunda mevcut durum ile olması gereken durum arasında fark tespit edildiğinde buna ilişkin iyileştirme önerileri raporlanır. İyileştirme önerilerinin çok sayıda olması durumunda stratejik plan dönemi için önceliklendirme yapılır.

Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizinin temel amacı, idarenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Mali kaynaklar tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli mali plandan yararlanılır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise idare tarafından tahmin edilir. Ayrıca, idarenin stratejik plan döneminde amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için finansmanı dış kaynaklardan (örneğin AB fonları, dış krediler vb.) sağlanan proje ve faaliyetlerinin bulunması durumunda bu kaynaklar da dikkate alınır. Mali kaynak analizi yapılırken Tablo 8'den yararlanılır.

Tablo 8: Tahmini Kaynaklar

| KAYNAKLAR | Planın 1. yılı | Planın 2. yılı | Planın 3. yılı | Planın 4. yılı | Planın 5. yılı | Toplam Kaynak |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Genel Bütçe | | | | | | |
| Özel Bütçe | | | | | | |
| Yerel Yönetimler | | | | | | |
| Sosyal Güvenlik Kurumları | | | | | | |
| Bütçe Dışı Fonlar | | | | | | |
| Döner Sermaye | | | | | | |
| Vakıf ve Dernekler | | | | | | |
| Dış Kaynak | | | | | | |
| Diğer (kaynak belirtilecek) | | | | | | |
| TOPLAM | | | | | | |

Not: İdare bütçesinde yer alan ve kurumsal performansı yansıtmayan transfer harcamalarına bu tabloda yer verilmez.

H. PESTLE Analizi

PESTLE analiziyle idare üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilmesi amaçlanır. İdareyi etkileyen ya da etkileyebilecek değişiklik ve eğilimlerin sınıflandırılması bu analizin ilk aşamasını oluşturur.

PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:

Politik etkenler: Siyasi sistem, seçimler, hükümet politikaları, sektör politikası, paydaşların ve baskı gruplarının lobi faaliyetleri, uluslararası ya da bölgesel çatışmalar, kamu yönetimi reformları, uluslararası kuruluşlardan gelen talepler vb.

Ekonomik etkenler: Uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler, vergi reformları, bütçe politikası, enflasyon ve faiz oranları, sektördeki büyüme, uluslararası ticaret ve uluslararası döviz kurları vb.

Sosyokültürel etkenler: Demografik eğilimler, norm ve değerler, vatandaşların kamu hizmetleriyle ilgili görüşleri vb.

Teknolojik etkenler: Yeni teknolojiler, mevcut teknolojilerin olgunlaşması ya da güncelliğini yitirmesi, Ar-Ge, bilgi ve iletişim vb.

Yasal etkenler: Ulusal ve uluslararası mevzuat, mevzuat değişiklikleri ve yeni mevzuat çalışmaları; bilgi ve iletişim, iş, sağlık, güvenlik ve eğitim gibi sektörel düzenlemeler vb.

Çevresel etkenler: Çevresel ve ekolojik düzenlemeler, uluslararası anlaşmalar ve protokoller, çevresel sürdürülebilirlik vb.

Söz konusu etkenlerin tespit edilmesinde PESTLE matrisinden yararlanılır. Bu matriste PESTLE unsurları içerisinde gerçekleşmesi muhtemel olan hususlar ile bunların gerçekleşmesi durumunda idare için oluşturacağı potansiyel fırsatlar ve tehditler ortaya konulur.

Tablo 9: PESTLE Matrisi

| ETKENLER | Tespitler (Etkenler/Sorunlar) | İdareye Etkisi | | Ne Yapılmalı? |
|---------------|----------------------------------|----------------|-----------|---------------|
| | | Fırsatlar | Tehditler | |
| Politik | | | | |
| Ekonomik | | | | |
| Sosyokültürel | | | | |
| Teknolojik | | | | |
| Yasal | | | | |
| Çevresel | | | | |

Bu çalışmayla elde edilecek bulgular, “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesi ile stratejilerin geliştirilmesi aşamasında kullanılır.

İ. GZFT Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, idarenin ve idareyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile idare dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler

belirlenir. İdarenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditleri ise PESTLE analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.

Bu yaklaşım, planlama yapılırken idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye yardımcı olur. Bu analiz, stratejik planlama sürecinin diğer aşamaları için temel teşkil eder. Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasında idare tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi sonuçlarıyla uyumlu olması önemlidir.

Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü yönler idare tarafından kontrol edilebilen, idarenin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşların idarenin olumlu içsel özellikleri olarak gördüğü hususlardır. Güçlü yönler yetenekli işgücü ve güçlü mali yapı gibi somut hususlar olabileceği gibi liderlik ya da destekleyici kurum kültürü gibi soyut hususlar da olabilir.

Zayıf yönler ise idarenin başarısını etkileyebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle idarenin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde “neleri iyileştirmeliyiz” sorusuna odaklanılması gerekir.

Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar, idarenin kontrolü dışında ortaya çıkan ve idare için avantaj sağlaması muhtemel olan etken ya da durumlardır. Tehditler ise idarenin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken unsurlardır. İdareyi etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi etkenlerin bu kapsamda değerlendirilmesi gerekir.

Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasında duruma göre geçişkenlik olabilir. Örneğin personel sayısının az olması zayıf bir yön olabileceği gibi personelin idarenin kontrolü dışında bütçe imkânları çerçevesinde idareye tahsis edildiği için bir tehdit olarak da değerlendirilebilir. Aynı şekilde bütçe imkânlarının iyi olması güçlü yön olabileceği gibi idarenin talep ettiği ödeneği merkezi bütçeden alabilmesi nedeniyle fırsat olarak da algılanabilir.

GZFT analizinde aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gerekir:

- PESTLE analizi bulguları
- Üst politika belgelerinde yer alan amaçlar ve politikalar ile kurumsal sorumluluklar
- Diğer idarelerin stratejik planlarında yer alan ilgili amaç ve hedefleri
- Paydaş analizi sonuçları

GZFT analizi sonuçlarının değerlendirilmesinin ilk aşamasında, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler Tablo 10 kullanılarak belirlenir. GZFT analizi sonuçları Tablo 10'daki gibi tek bir liste halinde verilebileceği gibi faaliyet alanlarına göre gruplandırılarak da sunulabilir.

Tablo 10: GZFT Listesi

| İç Çevre | | Dış Çevre | |
|--------------|--------------|-----------|-----------|
| Güçlü yönler | Zayıf yönler | Fırsatlar | Tehditler |
| | | | |

GZFT analizinin yalnızca güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin tespiti olarak algılanmaması gerekir. GZFT analizinin amacı güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek strateji geliştirme sürecine yön vermektir. GZFT analizi çalışmasını takiben, stratejilerin belirlenmesine yardımcı olacak tamamlayıcı bir çalışma Tablo 11'deki şablon çerçevesinde yapılır. Bu kapsamda GZFT analizi sonuçlarıyla stratejiler arasındaki ilişkiyi gösteren örneğe Tablo 17'de yer verilmiştir.

Tablo 11: GZFT Stratejileri

| | Fırsatlar | Tehditler |
|---------------------|---|---|
| Güçlü Yönler | İdarenin güçlü yönleri ile dış çevrenin sunduğu fırsatlardan faydalanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir. | Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, idarenin güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yönelik geliştirilen stratejilerdir. |
| Zayıf Yönler | İdarenin zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirgerken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir. | Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik geliştirilen stratejilerdir. |

J. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturur. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir.

Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından hedeflere geçişi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlar. Örneğin paydaş analizinden elde edilen ayrıntılı bulgular tespitler ve ihtiyaçlar listesine dönüştürülerek ilgili hedeflere yansıtılır.

Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda (Tablo 12) öz bir biçimde yer verilir. Bu tablodan hedef kartı oluşturulurken yararlanılır.

Tablo 12: Tespitler ve İhtiyaçlar

| DURUM ANALİZİ AŞAMALARI | TESPİTLER/ SORUN ALANLARI | İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI |
|--|------------------------------|---------------------------------|
| Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi | | |
| Mevzuat Analizi | | |
| Üst Politika Belgeleri Analizi* | | |
| Paydaş Analizi | | |
| İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi | | |
| Kurum Kültürü Analizi | | |
| Fiziki Kaynak Analizi | | |
| Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi | | |
| Mali Kaynak Analizi | | |
| PESTLE Analizi | | |

* Üst politika belgeleri analizinde Tablo 3'ten yararlanılarak sadece ihtiyaçlar/gelişim alanları sütunu doldurulacaktır.

4. GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış sürecinde idarenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenir. Misyon, vizyon ve temel değerler bir idarenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi görür.

İdarelerin geleceğe bakış bildirimlerinde netlik sağlamanın faydaları şöyle sıralanabilir:

- **Planlar arasında devamlılığı sağlaması:** Her stratejik plan döneminde geliştirilen amaç ve hedeflerin birbirinin devamı veya tamamlayıcısı olarak vizyona doğru ilerleme sağlamasında yönlendirici olur.
- **Tutarsızlıkları önlemesi:** Hazırlanan stratejik planların kendi içinde tutarlı olmasını sağlar. Geçmiş ve gelecek dönemdeki planların birbirleriyle çelişkili olma ihtimalini azaltır.
- **Günü kurtarma yerine uzun vadeli perspektif sağlaması:** Kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlar.

İdarelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişiler Bakan ve üst yöneticidir. Üst yönetici, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.

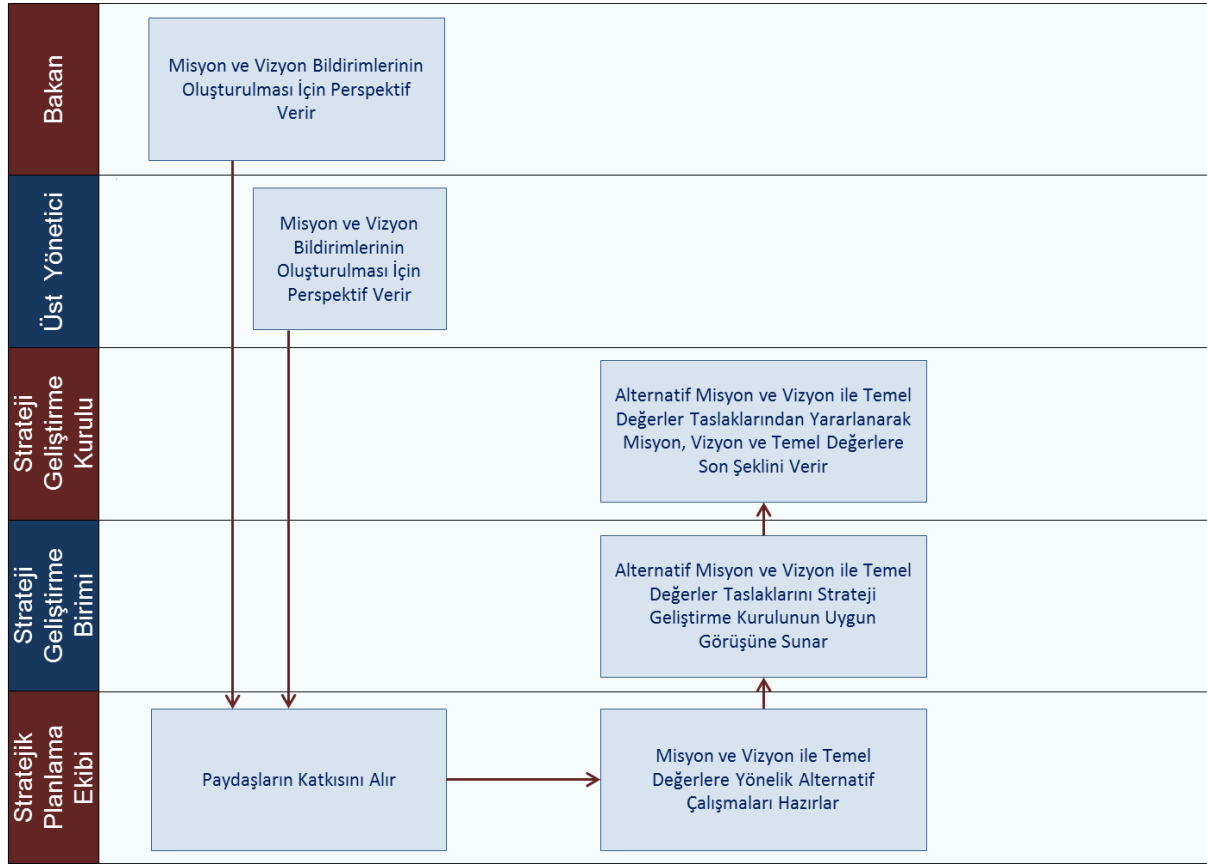
Geleceğe bakış, idarenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup şu sorulara cevap verir:

- Hangi misyonu (ana görev ve sorumlulukları) yerine getirmek için varız?
- Uzun vadede başarmak istediğimiz vizyonumuz (idealimiz) nedir?
- Misyonumuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesini ve değerleri esas almalıyız?

Bakan ve üst yönetici tarafından Strateji Geliştirme Kurulu ve stratejik planlama ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekir.

Bu çerçevede geleceğe bakışın belirlenmesine ilişkin süreç Şekil 6'da yer almaktadır.

Şekil 6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



A. Misyon

Misyon bir idarenin var oluş sebebidir. İdarenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik plana temel teşkil eden misyon bildirimi, idarenin sunduğu tüm hizmetler ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Misyon ifadesinin; idarenin yasal yetkisini yansıtmayı, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve kuruluşun kaynakları ile tutarlı olması gerekir.

Misyon bildiriminin belirlenmesinde stratejik planlama ekibi, Bakan ve üst yöneticinin misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile Strateji Geliştirme Kurulunun görüşlerini alır. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta idareye verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak misyon bildirimlerinden yararlanarak nihai misyon bildirimini oluşturur.

Stratejik planı olan idareler mevcut misyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve kamu politikalarında önemli değişikliklerin olması durumunda idare misyonunu gözden geçirir. Örneğin; iki veya daha fazla bakanlık birleştirilirse, bir bakanlık iki ayrı bakanlığa bölünürse veya bakanlığın işlevlerinde önemli bir değişiklik olursa bu durum söz konusu olur.

Kutu 5: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.
- İdarenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevler ayrıntılı açıklanmaz. Bu bildirim kapsayıcı bir niteliktedir, görevleri genel olarak tanımlar.
- İdarenin yetkinlikleri ve idaredeki süreçlerden ziyade idarenin genel işlevleri ve politikaları ile sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- İdarenin politika alanları ile hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

Misyon bildirimi geliştirilirken stratejik planlama ekibinin de yer aldığı geniş katılımlı bir çalıştay düzenlenebilir. Katılımcılar idarenin ana hizmet birimlerini temsil eder. Misyon Bildirimi Çalışma Formu kullanılarak farklı fikirler toplanır. Bu formlar idarenin misyonu hakkında yapılacak grup tartışmalarına temel teşkil eder. Bu form doldurulurken mevzuat analizi çıktılarından yararlanılır.

Kutu 6: Misyon Bildirimi Çalışma Formu

- İdarenin varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- İdare kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- İdare hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- İdare hizmetlerini ne şekilde sunuyor? (Nasıl)

Misyon bildirimi oluşturulurken odak grup çalışmaları, fikir tepsisi, beyin fırtınası ve açık grup tartışmaları gibi yöntem ve teknikler de kullanılabilir.

Misyon Bildirimi Örnekleri**Adalet Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı**

“Hukukun üstünlüğü, yargı bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile insan haklarını esas alarak, adalet hizmetlerinin adil, hızlı ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlayacak politikaları geliştirmek ve uygulamaktır.”

Bu misyon bildirimi kısa, açık ve Bakanlığa verilen yasal yetki ve sorumluluklarla tutarlıdır. Bakanlığın var oluş sebebinin (adalet hizmetlerinin sunulmasını sağlamak) yansıtmaktadır. Ayrıca politika alanlarını (adalet, insan hakları ...) tanımlamaktadır.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

“Enerji kaynaklarını ve doğal kaynakları verimli ve çevreye duyarlı şekilde değerlendirerek ülke refahına en yüksek katkıyı sağlamak.”

Bu misyon bildirimi kısa, açık ve Bakanlığın var oluş sebebini (ulusal kaynakların kullanımını değerlendirmek) yansıtmaktadır. Bu bildirim aynı zamanda Bakanlığın uzun vadeli politika eksenini (enerji ve doğal kaynaklar) ve hedefini (ülke refahına katkı) tanımlamaktadır.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014-2018 Stratejik Planı

“Toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesine ve ülke kalkınmasına katkı sağlamak amacıyla; ulaştırma, denizcilik, haberleşme, uzay ve bilgi teknolojileri alanında dengeli, güvenli, ekonomik, erişilebilir, ekolojik yapıyı gözetken, sürdürülebilir ve kaliteli hizmet verilmesini sağlamak ve denetlemek.”

Bu bildirim uygun ve eksiksizdir. Bakanlığın misyonunu net ve ön plana çıkaracak biçimde ifade etmektedir. Ayrıca, Bakanlığın genel işlev ve görev eksenlerini tanımlamaktadır. Bakanlığın hangi alanlarda politika oluşturacağını, sunacağı hizmetleri ve sağlayacağı uzun vadeli genel faydayı tanımlamaktadır. Ancak Bakanlığın vizyonu ile ilişkilendirilebileceği için hizmetlerden beklenen nitelikleri yansıtmaması sağlanarak bu misyon bildirimi kısaltılabilir.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

“Hayat kalitesi yüksek şehirler ve sürdürülebilir çevreyi temin etmek üzere; planlama, yapım, dönüşüm ve çevre yönetimine ilişkin iş ve işlemleri düzenleyici, denetleyici, katılımcı ve çözüm odaklı bir anlayışla yapmak.”

Bu misyon ifadesi belirlenen kriterleri karşılamakla birlikte “katılımcı ve çözüm odaklı” gibi temel değerler niteliğindeki ifadelerin çıkarılmasıyla kısaltılabilir.

İyi Belirlenmemiş Misyon Bildirimi Örneği

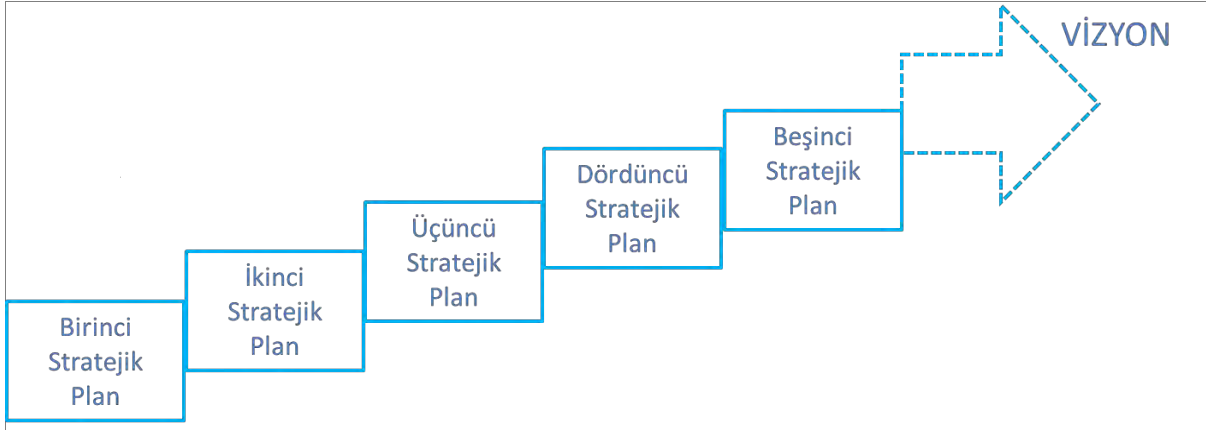
“Yaşanabilir ortam ve dost şehirler”

Bu ifade, misyondan ziyade vizyonu ifade etmektedir. İdarenin işlevleri ile sunduğu hizmetleri yansıtmamaktadır, dolayısıyla iyi bir örnek olarak değerlendirilemez.

B. Vizyon

Vizyon idarenin geleceğini sembolize eden genel amacdır. Vizyon bildirimi, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede idarenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir.

Şekil 7: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi



Vizyon idarenin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur teşkil eder. Vizyon bildirimi, çalışanları ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik eder.

Stratejik planlama ekibi, Bakan ile üst yöneticinin vizyon bildirimine ilişkin perspektiflerini alarak mevzuatta idareye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak vizyon bildirimlerinden yararlanarak nihai vizyon bildirimini oluşturur.

Kutu 7: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Kısa, net ve akılda kalıcıdır.
- İdealist ve özgündür.
- Değişim için ilham vericidir.
- İddialılık ile ulaşılabilirlik arasında denge kurar.
- Paydaşlar tarafından gelecekte algılanmak istenilen konumu dikkate alır.
- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.

Stratejik planı olan idareler mevcut vizyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve kamu politikalarında önemli değişikliklerin olması durumunda idare vizyonunu gözden geçirir.

Kutu 8: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Çevremizle birlikte başarıyı elde etmek için toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz? (Toplumsal perspektif)
- Faaliyet gösterilen sektörde neyi başarmak istiyoruz? (Sektörel perspektif)
- Paydaş düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Paydaş perspektifi)
- Nasıl bir idare istiyoruz veya idare düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Kurumsal perspektif)

Vizyon Bildirimi Örnekleri

Adalet Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

“Hak ve özgürlükleri koruyan, adil, güven veren, erişilebilir ve etkin bir adalet sistemi”

Bir önceki stratejik planda “Güven veren bir adalet sistemi” olarak belirlenen vizyon bildirimi, adil, erişilebilir ve etkin gibi tanımlayıcılarla zenginleştirilmiş ve misyon ile uyumluluğu korunmuştur.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014-2018 Stratejik Planı

“Güvenle ulaştıran, hızla eriştiren, sevilen, şeffaf, başarı örneği olarak gösterilen bir kurum olmak”

Kısa ve net olarak belirlenmiş bu vizyon bildirimi Bakanlığın uzun vadeli isteklerini ifade etmektedir. Bu vizyon iddialıdır ve Bakanlığın paydaşları tarafından nasıl algılanmak istediğini yansıtmaktadır.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

“Enerjide ve doğal kaynaklarda güvenli bir gelecek”

Bu vizyon bildirimi kısa, ilham verici ve iddialıdır. Bakanlığın uzun vadede başarmak istedikleri ile gitmek istediği yeri yansıtmakta ve nasıl algılanmak istediğini göstermektedir.

İyi Belirlenmemiş Vizyon Bildirimi Örneği

“Eğitim sistemine duyulan güveni pekiştirmek”

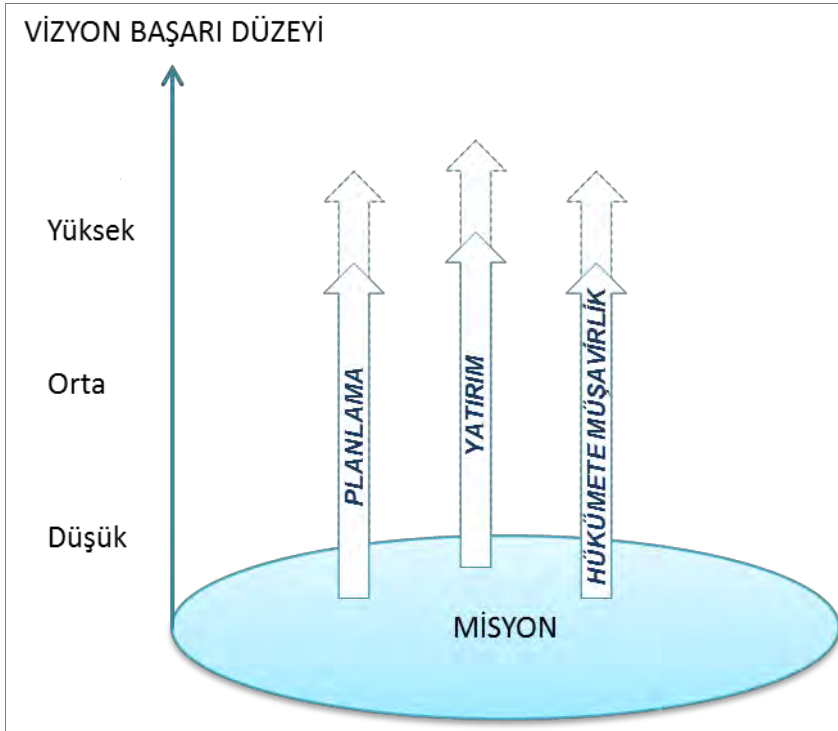
Bu vizyon bildirimi, kısa olmasına rağmen ilham verici ve uzun vadeyi tarif edici bir özelliği olmaması nedeniyle iyi vizyon tanımına uygun değildir.

Vizyon belirlenirken beyin fırtınası, kıyaslama, arama konferansı ve açık grup tartışmaları gibi yöntemler kullanılabilir.

Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

Mevzuat, idarenin görev sınırlarını ve dolayısıyla misyon sınırlarını çizer. Vizyon bu sınırlar içerisinde başarı düzeyinin nasıl yükseltileceğini belirler. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmaz. Hizmetin düzeyi vizyon ile belirlenir. Bu bağlamda vizyon liderlik ve yönetim işidir. İyi belirlenmiş bir misyon bildirimi “ne” ve “niçin” sorularına cevap oluştururken, vizyon bunun “hangi düzeyde” gerçekleştirileceğini ifade eder. Misyon ve vizyon arasındaki ilişki örneği Şekil 8’de gösterilmektedir.

Şekil 8: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki



C. Temel Değerler

Kurumsallaşmayı sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın gereklerinden birisi de temel değerleri belirlemektir. Temel değerler, karar alıcıların idareyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır.

Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün oluşmasını sağlar. Çalışanlardan nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan idare içerisinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlar ve başarıya giden yolda sapmayı önler.

Hizmetin nasıl ve hangi değerler çerçevesinde sunulduğu, en az ne düzeyde sunulduğu kadar önemlidir. Temel değerler, sonuçlara ulaşmada kurumsallığı, meşruluğu ve devamlılığı sağlar.

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

- **Kişiler:** İdare çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- **Süreçler:** İdarenin yönetim, karar alma ve hizmet sunumu sürecine ilişkin değerler
- **Performans:** Politika oluşturma sürecinin ve idare tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler

Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin personel davranışları üzerindeki etkisi azalır. Bu çerçevede stratejik planda yer alan değerlerin sayısı 10'dan fazla olmamalıdır.

Stratejik planlama ekibi, Bakan ile üst yöneticinin temel değerlere ilişkin perspektiflerini alarak mevzuatta idareye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde

alternatif temel değer taslaklarını oluşturur. Strateji Geliştirme Kurulu taslak çalışmalardan yararlanarak temel değerlere son şeklini verir.

Kutu 9: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri bir çerçeve sağlamalıdır.
- Karar alma süreçlerine rehberlik etmelidir.
- Vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşümü desteklemelidir.

Temel Değerler Örnekleri

Türkiye İstatistik Kurumu 2017-2021 Stratejik Planı

“Bilimsellik, mesleki bağımsızlık, kullanıcı odaklılık, güvenilirlik, veri gizliliği ve güvenliği, tarafsızlık, şeffaflık, erişilebilirlik, yenilikçilik”

Bu değerler kurumsal kültürü yansıtan, misyon ve vizyon ile ilişkilendirilebilecek temel değerler kümesini oluşturmaktadır.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014-2018 Stratejik Planı

“Bilimsellik, çalışan odaklılık, dengeli, etik değerlere uygunluk, güvenilirlik, katılımcılık, öncü ve yönlendirici, sonuç odaklılık, sosyal sorumluluk sahibi, stratejik bakış, süreklilik, şeffaflık, tarafsızlık, çevreye ve tarihe duyarlılık, vatandaş odaklılık, verimlilik, yenilikçi ve gelişimci, yerli üretim odaklı”

Temel değerler uygun olarak belirlenmekle birlikte idarenin öncelikleri dikkate alınarak sayısı azaltılabilir.

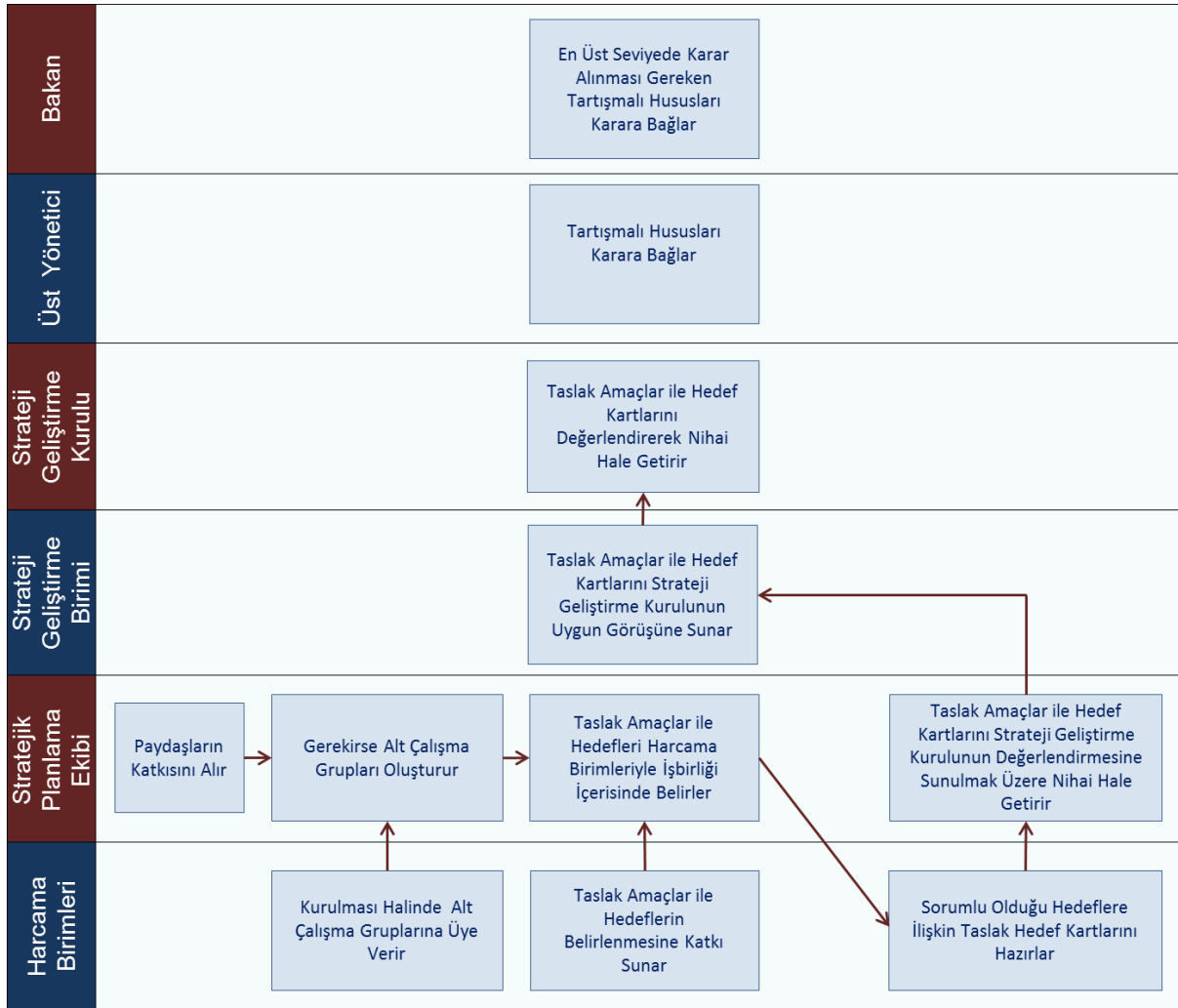
Temel değerler belirlenirken fikir tepsisi, beyin fırtınası, kıyaslama ve arama konferansı gibi yöntemler kullanılabilir.

5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Strateji geliştirme, idarenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtır. İdarenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar çerçevesinde amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir.

Taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için Tablo 15’te yer alan hedef kartları oluşturulur. SGB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Kurulunca nihai hale getirilir.

Şekil 9: Strateji Geliştirme Süreci



Strateji geliştirme çalışmalarında, durum analizi bulgularına ek olarak detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde yer alan aşağıdaki farklı araçlar kullanılabilir:

- Delphi yöntemi
- Kıyaslama
- Mülakat
- Odak grup çalışması
- Beyin fırtınası
- Arama konferansı

A. Amaçlar

Amaçlar, idarenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle sosyoekonomik sorunların çözümü ya da vatandaşların ve idarenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir.

Kutu 10: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Vizyona ulaşmaya yönelik idarenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek niteliktedir.
- Misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir.
- Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder, ancak buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamaz.
- Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- Hedefler için çerçeve çizer.
- Faaliyet ve hizmet alanındaki diğer kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaçlarla uyumlu ve tamamlayıcı niteliktedir.

Amaçlar belirlenirken Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu (Tablo 12) kullanılır. Taslak amaçlar harcama birimleriyle işbirliği içerisinde stratejik planlama ekibi tarafından belirlenir.

İdareler, amaçlarını belirlerken Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosundan yararlanır. İdareler, söz konusu tabloda ilgili olduğu politikalar doğrultusunda amaçlarını belirler. Amaçlar, üst politika belgeleriyle idareye verilmiş görevlerin yanı sıra idareye özgü işler ve yeni politikalarla ilgili olan ihtiyaçları da kapsar.

Amaç sayısının en az iki, en fazla yedi olması ve bu amaçlardan bir tanesinin de kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik oluşturulması gerekir.

Amaç Örnekleri

A1. Şehrimizdeki yaşam kalitesini yükseltmek için temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturmak.

“Temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturma” ifadesi ulaşılmak istenilen sonucu açık bir şekilde ifade etmekte ve geleceğe yönelik güçlü bir çerçeve çizmektedir. Amacın belirttiği hususlar hangi hedeflerin belirleneceği konusunda yol göstermektedir.

A2. Üretimden tüketime kadar, uluslararası standartlara uygun gıda güvenilirliğini sağlamak.

Ulaşılmak istenilen sonuç açık bir şekilde tanımlanmakta ve geleceğe yönelik güçlü bir çerçeve çizilmektedir. Gıda güvenliği uluslararası standartlarla ilişkilendirilerek ilgili amaç kapsamında hedeflerin belirlenmesine temel teşkil etmektedir.

A3. Yararlanıcılarımıza hizmet etmeyi sürdüreceğiz.

Amaç, geleceğe dönük pozitif bir değişimi yansıtmamaktadır. İdarenin hizmet kalitesine ve hizmetin sunumu sonucunda ortaya çıkacak sonuçlara ilişkin herhangi bir bildirimde bulunmamaktadır. Hedeflere çerçeve çizecek nitelikte değildir.

A4. Kurum personeline yönelik eğitim programları düzenlenecektir.

İlgili ifade amaç seviyesinde olmayıp hedef düzeyindedir.

B. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Hedeflerin;

- İdarenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı
- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu
- Açık ve anlaşılabilir
- Somut
- Ölçülebilir
- İddialı ve gerçekçi
- Sonuç odaklı
- Zaman çerçevesi belirli

bir şekilde oluşturulması gerekir.

Kutu 11: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışıldığı belirlenmelidir.
- Sonucu etkileyen faktörler analiz edilmelidir.
- Dikkate alınması gereken hedef riskleri tespit edilmelidir.
- Hedef gerçekleştirmelerinin nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edileceği ortaya konulmalıdır.
- Varsa hedefe ilişkin önceki plan dönemindeki gerçekleştirmeler dikkate alınmalıdır.

Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulur. Bu göstergelerden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesidir.

Hedef: Plan dönemi sonunda dış ticaret açığının GSYH'ya oranını yüzde 4,9 seviyesinde gerçekleştirmek.

Performans Göstergeleri:

- Dış ticaret açığının GSYH'ya oranı
- İhracatın ithalatı karşılama oranı

Bazı hedefler miktar bağlamında ifade edilemez. Bununla birlikte bu hedefler nicelik ve nitelik olarak bir değişime işaret ederek gerçekleştirilmek istenen değişimin yönünü belirtir. Bu hedefler, başarıyı ölçmeye imkân verecek nitelikte ve sayıda (en az bir, en fazla beş) performans göstergesiyle birlikte sunulur.

Hedef: Uluslararası normlarda istatistik üretimini sağlamak.

Performans Göstergeleri:

- İstatistik üretiminde idari kayıtların kullanım oranı
- Standart sınıflama ve kodlama ile üretilen istatistik sayısı
- Resmi istatistik programı kapsamında üretilen istatistiklerden metaveri sisteminin kurulduğu istatistik sayısı
- İstatistiksel Yönetim Bilgi Sistemi kapsamında Eurostat tarafından değerlendirilen istatistiksel konu ve modüllerin uyum oranı

İdareler, durum analizi sonucu tespit ettikleri ihtiyaçlar çerçevesinde hedeflerini belirler. İdareler, hedeflerini belirlerken Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosundan da yararlanır. İdareler, söz konusu tabloda ilgili olduğu politikalar doğrultusunda hedeflerini oluşturur. Hedefler, üst politika belgeleriyle idareye verilmiş görevlerin yanı sıra idareye özgü işler ve yeni politikalarla ilgili olan ihtiyaçları da kapsar.

Durum analizinde oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosundan (Tablo 12) yararlanılarak Tablo 13 hazırlanabilir. Bu tabloya stratejik planda yer verilmez ancak, hedef kartı oluşturulurken bu tablodan yararlanılır.

Tablo 13: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği

| Tespitler | İhtiyaçlar | Amaçlar | Hedefler |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Kurumsal kültür ve kurumsal hafıza yeterince oluşturulamamıştır. İdare içerisinde yeterli sahiplenme ve aidiyet duygusu bulunmamaktadır. İdare çağdaş yönetim tekniklerine ve teknoloji kullanımına açıktır. Planlama, bütçeleme ve izleme süreçleri arasında kopukluk bulunmaktadır. | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim algısının idarede yerleştirilmesi Mali yönetim yapısının güçlendirilmesi Yöneticiler için izleme ve değerlendirme yapısının oluşturulması | Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek | <ul style="list-style-type: none"> Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. Kurumsal gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artıracak kariyer yönetim sistemi 2020 yılına kadar kurulacaktır. |
| <ul style="list-style-type: none"> Kadın istihdamı arzu edilen seviyede değildir. Kadın istihdamına yönelik teşvikler beklenen katkıyı sağlamamaktadır. İşgücü piyasasında iş ve mesleklerin “kadın işleri” ve “erkek işleri” olarak ayrışması, kadınların görece yüksek ücretli ve sosyal güvencesi olan diğer alanlara girmesine engel oluşturmaktadır. Tarımsal çözülme ve kırdan kente göç sorunu devam etmektedir. | <ul style="list-style-type: none"> Kadın istihdamına yönelik teşviklerin etkinliğinin artırılması İstihdamda cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması Kadınlarda kayıt dışı istihdamın azaltılması Kadınların mesleki becerilerinin artırılması için eğitimler verilmesi Çalışan kadının “bakmakla yükümlüğü” görüldüğü alanlarda destek sağlanarak çalışma koşullarının oluşturulması İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesi Programı Eylem Planı - 7. Eylem | İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesine Katkıda Bulunmak | <ul style="list-style-type: none"> Kadınların işgücüne katılım oranı 2018 yılı sonunda yüzde 34,9’a yükseltilecektir. |

Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenir.

İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilir. Tablo 14’te gösterildiği üzere hedefe katkıda bulunacak diğer harcama birimleri de işbirliği yapılacak birimler olarak ifade edilir. Bu durum işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

Tablo 14: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

| Hedefler | Harcama Birimleri | | | | | |
|----------|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | A Birimi | B Birimi | C Birimi | D Birimi | E Birimi | F Birimi |
| H1.1 | S | İ | | İ | | |
| H1.2 | | İ | | S | | İ |
| ... | | | S | | İ | |
| ... | İ | S | İ | | | |
| H5.3 | | | | | S | İ |

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

Hedefler belirlenirken her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu değildir. Ancak her birim mutlaka en az bir hedef için, sorumlu veya işbirliği yapılacak birim olarak belirlenir. Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilir.

Dikkat Kutusu



Bakanlıklar stratejik planlarındaki hedeflerinin sorumlu birimlerini yalnızca bakanlık birimleri arasından belirleyebilir. Bu sorumluluklar bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşlara dağıtılamaz. Bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşlar için bakanlık stratejik planında yönlendirici hususlara yer verilebilir. Bu kuruluşlar tarafından bakanlık stratejik planlarının, bir çerçeve plan olarak algılanıp kendi stratejik planlarında bakanlık stratejik planlarının dikkate alınması gerekir.

Hedef Örnekleri

H1.1- Bebek ölüm hızı, 2020 yılına kadar binde 5 oranına indirilecektir.

Hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır. Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma için gerekli istatistiki bilgiler mevcuttur.

H1.2- 2018 yılına kadar nüfusun yüzde 90'ı, 2020 yılına kadar ise yüzde 93'ü sosyal güvenlik kapsamına alınacaktır.

Hedef ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir niteliktedir. Zaman boyutu içerilmektedir.

H1.3- 2020 yılına kadar sağlık hizmetlerinin kalitesi artırılacaktır.

Hedef ölçülebilir olmamakla birlikte diğer hedef kriterlerini karşılamaktadır. Bu tarz doğrudan ölçülebilir bir biçimde ifade edilemeyen hedeflerin; hasta memnuniyet oranı, bekleme süresi vb. performans göstergeleriyle desteklenerek ölçülebilirliği sağlanır.

H1.4- Ölümlü trafik kazaları ortadan kaldırılacaktır.

Gerçekçi olmayıp zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

H1.5- Mevcut hizmet düzeyi 2023 yılına kadar korunacaktır.

Mevcut hizmet düzeyinin niteliği hakkında bilgi verilmemektedir. Dolayısıyla hedef yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır.

Tablo 15: Hedef Kartı Şablonu⁶

| Amaç (A1)* | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|-----------------------|
| Hedef (H1.1)* | | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%)** | Plan Dönemi Başlangıç Değeri | 1. Yıl | 2. Yıl | 3. Yıl | 4. Yıl | 5. Yıl | İzleme Sıklığı*** | Raporlama Sıklığı**** |
| PG1.1.1* | | | | | | | | | |
| PG1.1.2* | | | | | | | | | |
| PG1.1.3* | | | | | | | | | |
| Sorumlu Birim | Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan tek bir birime yer verilir. | | | | | | | | |
| İşbirliği Yapılacak Birim(ler) | Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir. | | | | | | | | |
| Riskler | Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek en fazla beş temel riske yer verilir. | | | | | | | | |
| Stratejiler | Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik en fazla üç stratejiye yer verilir. | | | | | | | | |
| Maliyet Tahmini | Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir. | | | | | | | | |
| Tespitler | Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan en fazla beş tanesine maddeler halinde yer verilir. | | | | | | | | |
| İhtiyaçlar | Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlere en fazla beş madde olmak üzere yer verilir. Burada yer verilen ihtiyaçlar hedefin gerekçesini oluşturur. | | | | | | | | |

* Amaçlarda başında "A" harfi olmak üzere birinci düzey, hedeflerde başında "H" harfi olmak üzere ikinci düzey, performans göstergelerinde ise başında "PG" olmak üzere üçüncü düzeyde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılmaz.

** Hedefe etkisi yüzde olarak ifade edilir. Örneğin A göstergesi yüzde 30, B göstergesi yüzde 70 etkiler gibi.

*** İzleme sıklığı, göstergelere dair gelişmelerin sorumlu birim tarafından izleneceği dönemleri gösterir.

**** Raporlama sıklığı, göstergenin niteliğine bağlı olarak raporlanacağı dönemleri gösterir. Raporlama dönemi azami altı ay olarak belirlenir. Veriler, izleme dönemlerine göre daha sık aralıklarla toplanabilir. Örneğin veriler aylık olarak toplanıp altı aylık dönemlerde raporlanabilir.

⁶ Şablon kapsamında hedef kartı örneğine Ek C'de yer verilmiştir.

C. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır.

1. **Girdi göstergeleri** bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklardır.

Örnek Girdi Göstergeleri

- Çalışan personel sayısı
- Kullanılan araç/gereç sayısı
- Aşılama kampanyasında kullanılacak enjeksiyon sayısı

2. **Çıktı göstergeleri** üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur ve ne üretildi ya da sunuldu sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri çoğu zaman idarenin doğrudan kontrolü altındadır. Ancak her zaman erişilen sonuçların düzeyiyle ilgili bilgi vermez.

Örnek Çıktı Göstergeleri

- Mezun olan öğrenci sayısı
- Bakım onarımı yapılan karayolu uzunluğu
- Aşılanan çocuk sayısı

3. **Sonuç göstergeleri** üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir. Sonuç göstergeleri “nasıl bir sonuç bekliyoruz” ve “nasıl bir etki yaratmak” istiyoruz sorularına cevap verir.

Örnek Sonuç Göstergeleri

- Mezunların aktif işgücüne katılım oranı
- Bakım onarım çalışmalarının yapıldığı yollardaki kaza sayısında azalma
- Aşıyla önlenabilir hastalıklarda yüzde veya miktar itibarıyla meydana gelen azalma

4. **Kalite göstergeleri** ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.

Örnek Kalite Göstergeleri

- Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı
- Bakım onarımı yapılan karayollarında öngörülen süre içerisinde tekrar bakım ve onarım ihtiyacı göstermeyenlerin oranı
- Veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların oranı

5. Verimlilik göstergeleri çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Örnek Verimlilik Göstergeleri

- Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı)
- Birim karayolu başına bakım onarım maliyeti (maliyet/çıktı)
- Aşılanan çocuk başına maliyet (maliyet/çıktı)

Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda ve nitelikte sonuç ve çıktı göstergelerine yer verilir. Ayrıca üst politika belgelerinde stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerinin bulunması durumunda bu göstergelere öncelikle yer verilir.

Örneğin, “kadın istihdamının artırılması” hedefine ait performansı ölçmek için, Onuncu Kalkınma Planında iki sonuç göstergesi belirlenmiştir.

- Kadınların işgücüne katılım oranı
- Kadınların istihdam oranı

Bu durumda idare, bu iki göstergeyi de içerecek şekilde;

- Kadınların işgücüne katılım oranı
- Kadınların istihdam oranı
- Bakım yükümlülüklerinin azalması sayesinde işgücü piyasasına giren kadın sayısı
- Girişimcilik desteklerinden faydalanan kadın sayısı
- Girişimcilik destekleri sonucunda kadın istihdamındaki artış oranı

performans göstergelerini belirleyebilir.

Kutu 12: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Hedefin başarı düzeyini ölçebilecek sayı ve nitelikte olmalıdır.
- Her bir hedef için kullanılacak gösterge sayısı en az bir, en fazla beş olmalıdır.
- Kalkınma planı ve diğer üst politika belgelerinde göstergeler bulunması halinde bu göstergeler kullanılmalıdır.
- Mümkün olduğunca sonuç göstergeleri belirlenmelidir.
- Belirsizlikten uzak, açık ve kesin olmalıdır.
- Göstergeler için kullanılacak veri seti doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkân verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Aynı gösterge ifadesi içerisinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır.
- Göstergeler, Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda yer alan hususları kapsamalıdır.

İdareler performans göstergelerini geliştirirken kullanılacak gösterge verilerinin nasıl temin edileceğini belirler. Veriler, bilişim sistemlerinden otomatik olarak temin edilebilir veya farklı yöntemlerle veri girişi yapılarak da sisteme alınabilir.

Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinin başlangıç (mevcut) değerleriyle planın her yılına ait hedeflenen değerleri birlikte sunulur.

Tablo 16: Performans Göstergesi Örneği

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Kadınların işgücüne katılım oranı | 30,8 | 31,4 | 32,2 | 33,0 | 33,9 | 34,9 |
| Kadınların istihdam oranı | 27,1 | 27,8 | 28,1 | 28,5 | 29,6 | 31,0 |

* Bu örnek 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.

Plan döneminin son yılından önce tamamlanması öngörülen hedeflere yönelik gösterge değerleri ise hedefin kapsadığı yıllara ilişkin belirlenir.

Performans göstergelerine, bu göstergelerin değerlerinin belirlenmesine ve sonuçlarının ölçülmesine ilişkin değerlendirme ve örneklere Ek D’de yer verilmektedir.

Kutu 13: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Gösterge, önceki dönem stratejik planlarında kullanılan ve yeni planda da kullanılacak bir gösterge ise gösterge değerine ilişkin geçmiş eğilim dikkate alınır.
- Gösterge değerleri kümülatif (birikimli) bir biçimde belirlenir.
- Göstergelerin başlangıç değeri, göstergenin niteliğine ve mevcut veriye göre o yıla kadar elde edilen kümülatif değer olabileceği gibi sadece başlangıç yılına ait değer de olabilir.
- Göstergelerin başlangıç değeri mevcut değil ya da bilinmiyorsa öncelikle ölçüm için bir yöntem geliştirilerek mevcut durum tahmin edilir. Göstergeye ilişkin mevcut durum verisine plan dönemi içerisinde ulaşıldığı durumlarda hedef değerlere dair güncelleme ihtiyacı olup olmadığı gözden geçirilir.
- Verisi olmayan performans göstergeleri için idare kendi veri bankasını oluşturur.
- Performans göstergeleri için verinin nasıl temin edileceği belirlenir. Veri kaynağı mevcut operasyonel sistemler olabileceği gibi anketler, odak grup çalışmaları, mülakatlar ve gözlemler aracılığıyla temin edilecek yeni kaynaklar da olabilir.

D. Stratejiler

Stratejiler, idarenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. İyi belirlenmiş stratejiler olmaksızın hedefleri etkili bir biçimde uygulamaya geçirmek mümkün değildir.

Stratejiler hedeflere yönelik belirlenir. Bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla üç tanesine planda yer verilir. Stratejiler oluşturulurken idarenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulur. Stratejiler hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer.

Kutu 14: Stratejilerin Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar nelerdir?
- Hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Alternatiflerin maliyetleri ile olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Strateji Örnekleri:

- Hizmetler yerinden karşılanma esasıyla yürütülecektir.
- Personel dağılımı iş analizine göre planlanacaktır.
- Kamu-özel işbirliği modelinden yararlanılacaktır.
- Uzaktan eğitim modülleri geliştirilecektir.
- Sunulan hizmetler mümkün olduğunca elektronik ortama taşınacaktır.

Ayrıca GZFT analizinde tespit edilen idarenin güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z) ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji belirlemede kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

Tablo 17: Strateji - GZFT Matrisi

| Stratejiler | Açıklama | Örnek |
|------------------------|---|---|
| GF Stratejileri | Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak idarenin güçlü yönlerinin etkilerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir. | Bölgesindeki sanayi kuruluşlarının üniversitelerle artan işbirliği talepleri (F) değerlendirilerek üniversite bünyesinde yer alan yetkin akademik kadroların (G) uygulama tecrübelerinin artırılması. |
| GT Stratejileri | İdarenin güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir. | Göç sonucu oluşan sağlık sorunlarının (T) idarenin güçlü sağlık personeli yapısı (G) kullanılarak kurulacak mobilize sağlık ekipleriyle asgari düzeye indirilmeye çalışılması. |
| FZ Stratejileri | Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak idarenin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yöneliktir. | İdare dışı fonların (F) kullanılmasıyla kurumsal kapasite eksikliğinin (Z) iyileştirilmesi. |
| TZ Stratejileri | Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir. | Giderek düşen talep (T) nedeniyle idarenin eski teknoloji ve yüksek maliyetle ürettiği (Z) bir ürünü üretmekten vazgeçmesi. |

E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerekir. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanır.

Risk analizine ilişkin detaylı çalışmaların Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir birlikte stratejik plan kapsamında idarelerin asgari seviyede hedefe ilişkin risk ifadesi ile riskin açıklamasını ve kontrol faaliyetlerini belirlemesi gerekir. Bu çalışma ne kadar detaylı yapılırsa alternatif stratejiler de o kadar sağlıklı belirlenir, hedeflerin gerçekleşmesinin önündeki engeller baştan tespit edilerek önlem alınır ve stratejik planın uygulama etkinliği artar.

Hedef risklerinin belirlenmesinde ve analizinde temelde iç kontrol bağlamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmalarından yararlanılır. Bununla birlikte durum analizi bulguları ile iç denetim raporları da dikkate alınır.

Tablo 18: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

| Hedef: Kadın istihdamı artırılacaktır. | | |
|---|---|--|
| Risk | Açıklama | Kontrol Faaliyetleri |
| Diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyon ve işbirliğinde oluşabilecek zafiyet | <ul style="list-style-type: none"> Diğer idareler tarafından yapılması gereken düzenleme ve/veya faaliyetlerin arzu edildiği şekilde ve/veya zamanında yapılmaması | <ul style="list-style-type: none"> Ortak çalışma programları tasarlanması Düzenli gözden geçirme ve bilgilendirme faaliyetlerinin yürütülmesi |
| Eğitim ve beceri eksikliği | <ul style="list-style-type: none"> Kadınların işgücü piyasasının gerektirdiği eğitim düzeyinde olmaması Kadınların işgücü piyasasının gerektirdiği becerilere sahip olmaması Sosyal ve kültürel etkenler | <ul style="list-style-type: none"> Kız çocuklarının orta ve yükseköğrenime devam oranlarının artırılması Kadınlara mesleki eğitim ile beceri geliştirme programları düzenlenmesi Kadınlar üzerindeki bakım yükümlülüklerinin azaltılmasına yönelik faaliyetler Kız çocuklarının ve kadınların eğitimi konusunda bilinçlendirme yapılması |
| Hedef: İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. | | |
| Risk | Açıklama | Kontrol Faaliyetleri |
| Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi | <ul style="list-style-type: none"> Yönetici ve çalışan düzeyinde stratejik yönetim araçlarına yeterli önemin verilmemesi | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarına ilişkin bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi |

Not: Kalıntı risk için kontrol faaliyeti belirlenmez.

Risk değerlendirmesi sonucunda;

- Hedef
- Performans göstergesi
- Gösterge değerleri
- Göstergenin hedefe etkisi
- Stratejiler ve maliyette değişiklikler yapılabilir.

Bu değişiklikler Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosuna aykırı olamaz.

Risk analizi çalışmaları, sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilmesi gereken bir döngüdür. Bu doğrultuda risk analizi çalışmaları iç kontrol sistemi çerçevesinde düzenli olarak yapılır.

F. Maliyetlendirme

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, idarenin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilir.

İdareler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini tespit eder. Hedeflere plan döneminden önce erişilmesi öngörülüyorsa, maliyetler daha kısa bir zaman dilimini kapsayabilir. Bir hedefin maliyetinin stratejik plan kapsamında tahmin edilmesi, detaylı maliyetlendirmenin ise performans programı kapsamında yapılması gerekir.

Tablo 19: Tahmini Maliyetler

| | Planın 1. Yılı | Planın 2. Yılı | Planın 3. Yılı | Planın 4. Yılı | Planın 5. Yılı | Toplam Maliyet |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Amaç 1 | | | | | | |
| Hedef 1.1 | | | | | | |
| Hedef 1.2 | | | | | | |
| Amaç 2 | | | | | | |
| Hedef 2.1 | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| Genel Yönetim Giderleri | | | | | | |
| TOPLAM | | | | | | |

Not: Stratejik planın yıllık maliyeti, amaçların maliyet toplamı ile ilgili yılın genel yönetim giderleri toplamına eşittir. Amaçların maliyeti ise o amaca ilişkin hedeflerin toplam maliyetine eşittir.

Tahmini Maliyetler Tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekir. İdare, Tablo 19'da belirtilen toplam maliyetlerini Tablo 8'deki Tahmini Kaynaklar Tablosu ile karşılaştırır. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda şu yöntemler izlenir:

Hedef ve stratejilerin;

- Daha düşük maliyetli olanları seçilebilir.
- Zamanlaması değiştirilebilir, kapsamı küçültülebilir.
- Önceliklendirilmesiyle bazılarının vazgeçilebilir.

Önceliklendirmede; idarenin yetki alanı dâhilinde, başta kalkınma planı olmak üzere, politika oluşturulması sürecinde çerçeve oluşturan üst politika belgeleri esas alınır.

Maliyetlendirme yapılırken idareler, ayrıntılı faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hedefe ilişkin tahmini maliyeti hesaplar.

Kutu 15: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Bir hedefin sadece bir birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini doğrudan birim yöneticisi yönetir.
- Bir hedefin birden fazla birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini, birimlerle koordinasyon halinde SGB yönetir.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ile sermaye giderlerinin doğrudan tek bir hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili tüm giderler o hedefin maliyetinde yer alır.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ve sermaye giderlerinin birden fazla hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili giderler ağırlıklandırılarak dağıtılır.
- Herhangi bir hedefe veya faaliyete özgü olmayan, birden çok hedefe veya faaliyete yönelik olan hizmet binalarının ısıtma, elektrik, temizlik ile bakım ve onarım gibi dolaylı maliyetlere genel yönetim giderleri kapsamında yer verilir.

6. TAŞRA TEŞKİLATLARININ ROLÜ: EYLEM PLANLARI

Taşra teşkilatları; il, bölge müdürlükleri, araştırma merkezleri, enstitüler, başkanlıklar gibi idarelerin ilgili mevzuatında taşra teşkilatı olarak tanımlanan birimlerdir. Kamu idarelerindeki stratejik planlama uygulamalarının geliştirilmesi için merkezde alınan kararların ilgili idarelerin taşra teşkilatlarında da uygulamaya geçirilmesi, taşra teşkilatlarındaki planlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme kapasitesinin artırılması gerekir. Taşra teşkilatlarının sadece bilgisi alınan değil, aynı zamanda karar alınırken danışılan bir yapı olması gereğinden hareketle stratejik plan hazırlanırken ve uygulanırken taşra teşkilatları, sürecin önemli bir unsuru haline getirilmelidir. Bunun için;

- Stratejik planlama sürecinde merkez ile taşra teşkilatı arasında etkili bir iletişim yönetimi oluşturulması
- Yerelde planlama ve ortak çalışma kapasitesinin geliştirilmesi için taşra teşkilatının stratejik yönetim kapasitesinin merkez teşkilatları tarafından desteklenmesi
- Stratejik plan hazırlık aşamasında taşra teşkilatının sürece nasıl dâhil edileceğinin planlanması ve merkez ile taşra teşkilatı arasında rol ve sorumluluk paylaşımının netleştirilmesi gerekir.

Merkez teşkilatı, hedefler ile performans göstergelerini taşra teşkilatlarıyla aktif bir işbirliği içerisinde belirler. Hedefler ile performans göstergesi değerlerinin gerçekçi ve ulaşılabilir düzeyde belirlenebilmesi için taşra teşkilatlarının kapasitesi göz önünde bulundurulur.

Stratejik planın hedeflerinden sorumlu olacak taşra teşkilatlarının merkez teşkilatı tarafından belirlenmesi taşra teşkilatlarının faaliyet belirlemesini kolaylaştırır. Bu çerçevede merkez teşkilatınca, taşra teşkilatlarıyla aktif bir işbirliği içerisinde Tablo 20 hazırlanır. Bu tabloda ilçe düzeyi haricinde tüm taşra teşkilatlarına yer verilir.

Tablo 20: Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları

| Amaç ve Hedefler Taşra Teşkilatı | A1 | | A2 | | | A3 | |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| | H1.1 | H1.2 | H2.1 | H2.2 | H2.3 | H3.1 | H3.2 |
| Taşra 1 | | | | | | | |
| Taşra 2 | | | | | X | | X |
| ... | | | X | | | | |
| ... | | | | | | X | |
| Taşra 10 | | | X | X | | | X |
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | X | | | X |

Kamu idarelerindeki stratejik planların uygulanmasında etkinlik ve etkililiğin artırılmasına yönelik merkezde alınan kararların ilgili idarelerin taşra teşkilatlarında da uygulamaya geçirilmesi için taşra düzeyinde hazırlanacak eylem planları önemli bir araçtır.

Eylem planı idarenin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren plandır. Eylem planının gerçekleşme sonuçları izleme ve değerlendirmeye temel teşkil eder.

İdarenin stratejik planının onaylanmasını müteakip üst yöneticinin uygun görmesi halinde taşra teşkilatları için eylem planı hazırlanması kararı verilebilir. Merkez teşkilatı, belirli sayıda taşra teşkilatından eylem planı hazırlamasını talep edebileceği gibi bütün taşra teşkilatlarının da eylem planı hazırlamasını zorunlu tutabilir. Hazırlanmasına karar verilmesi halinde, eylem planları Tablo 21’de yer alan şablona göre yapılır.

Tablo 21: Eylem Planı Şablonu

| | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Amaç 1: | | | | | | | |
| Hedef 1.1: | | | | | | | |
| Performans Göstergesi 1.1.1: | Hedef Etkisi | Plan Dönemi Başlangıç Değeri | Planın 1.Yılı | Planın 2. Yılı | Planın 3. Yılı | Planın 4. Yılı | Planın 5. Yılı |
| | | | | | | | |
| Faaliyetler* | | | Sorumlu Birim | İşbirliği Yapılacak Birim(ler) | Faaliyetin Başlangıç Tarihi | Faaliyetin Bitiş Tarihi | |
| F1.1.1: | | | | | | | |
| F1.1.2: | | | | | | | |
| F1.1.3: | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |

* Faaliyetlerde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Faaliyetler doğrudan hedefle ilişkilendirilecek bir biçimde numaralandırılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılmaz.

Hedefler faaliyetler ve projeler aracılığıyla uygulamaya geçirilir. Hedefler kapsamında gerçekleştirilecek projelere de taşra eylem planında faaliyet kapsamında yer verilir. Bu faaliyetler stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri somutlaştırarak hedeflerin uygulamaya geçme düzeyini artırır.

Hazırlanmasını müteakip taşra eylem planları merkez teşkilatının uygun görüşüne sunulur. Merkez teşkilatının taşra eylem planlarına yönelik değişiklik talepleri bulunması durumunda ilgili taşra teşkilatı tarafından bu talepler yerine getirilir. Taşra eylem planları, üst yönetici tarafından onaylanmasını müteakip ilgili taşra teşkilatınca uygulamaya konulur. Taşra eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon SGB tarafından yürütülür.

Taşra eylem planları, merkez teşkilatının stratejik planıyla aynı dönemi kapsayacak bir biçimde ve Tablo 21’deki şablona uygun olarak hazırlanır. Her yıl Aralık ayında stratejik planın kalan yıllarını kapsayacak bir şekilde revize edilerek üst yöneticinin onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur. Örneğin, beş yıllık bir stratejik planın ikinci yılının Ocak ayında uygulamaya konulacak eylem planı dört yıllık olarak hazırlanır. Merkez teşkilatı, eylem planı hazırlamayan taşra birimlerinden de stratejik planın kalan dönemi için eylem planı hazırlamasını isteyebilir. Örneğin, stratejik planın ilk iki yılı için eylem planı hazırlamayan

taşra teşkilatlarından eylem planı hazırlaması istenilmesi durumunda bu eylem planları, stratejik planın kalan dönemini kapsayacak şekilde hazırlanır.

Kutu 16: Taşra Düzeyinde Faaliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Merkez teşkilatının stratejik planı ve performans programları dikkate alınır.
- Somut ve hedefle doğrudan ilgilidir.
- Taşra teşkilatının bulunduğu il ya da bölge düzeyinde hazırlanan diğer plan ve programlar da dikkate alınır.
- Taşra düzeyindeki çevresel faktörler dikkate alınır.
- Maliyetler göz önünde bulundurulur.

Stratejik planın güncellenmesi durumunda merkez teşkilatı, eylem planını güncelleyecek taşra teşkilatlarını belirler. İlgili taşra teşkilatları en geç bir ay içerisinde eylem planlarını güncelleyerek merkez teşkilatının uygun görüşüne sunar. Güncellenen taşra eylem planları üst yöneticinin onayıyla uygulamaya konulur.

Taşra eylem planlarının gerçekleşme sonuçları idarenin stratejik planının izleme ve değerlendirilmesine temel teşkil eder. Taşra eylem planı için hazırlanacak izleme ile değerlendirme raporlarına ilişkin hususlar merkez teşkilatı tarafından belirlenir.

Dikkat Kutusu



İdarenin stratejik planının onaylanmasını müteakip üst yöneticinin uygun görmesi halinde merkez teşkilatı için eylem planı hazırlanması kararı verilebilir. Merkez teşkilatı eylem planı, taşra teşkilatına yönelik belirlenen çerçeve dikkate alınarak oluşturulur.

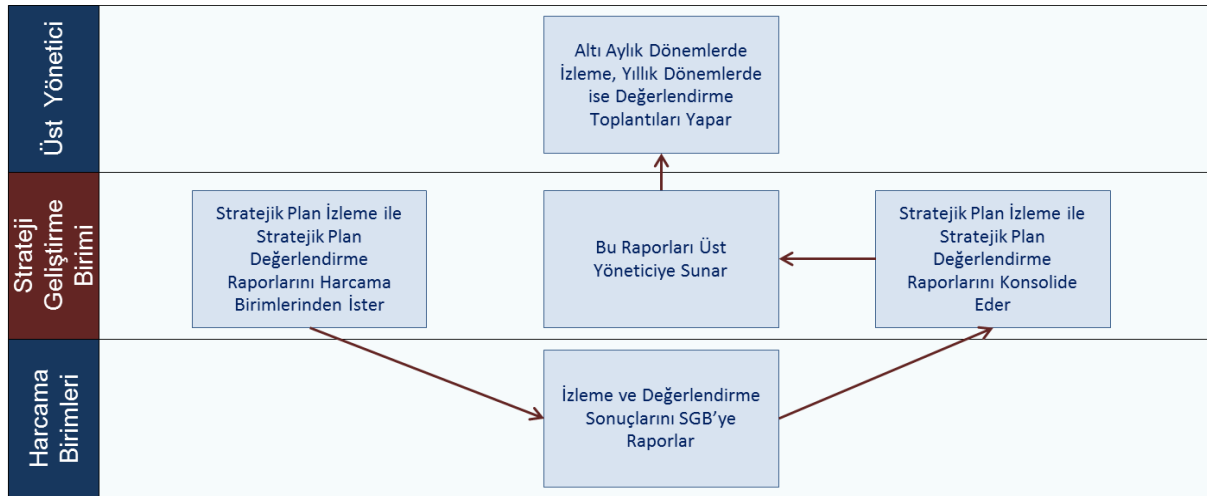
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

Şekil 10: İzleme ve Değerlendirme Süreci



İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için;

- Hedeflere ilişkin sorumlulukların netleştirilmesi
- Hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi
- Performans göstergesi değerlerinin belirlenmesi
- Uygun, doğru ve tutarlı veri ve istatistiklerin temin edilmesi
- İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi ve bu kapsamdaki kısıtların belirlenmesi gerekir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının harcama birimlerinden alınarak toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise SGB'nin sorumluluğundadır.

İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve ilgililere sunulur. Raporlama izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır. Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22: Raporların Özellikleri

| Raporların Özellikleri | Açıklama |
|--------------------------------|---|
| Açıklık | Raporlar hedef kitle tarafından kolay anlaşılır olmalıdır. |
| Kapsamlı ve öz olma | Raporlar kullanım amacına uygun şekilde yeterli miktarda veri ve bilgiyi sunmalıdır. |
| İlgililik ve yararlılık | Raporlar sadece karar alma sürecinin gerektirdiği bilgileri içermelidir. |
| Güvenilirlik | Raporlarda yer alan veri, bilgi, tespit ve öneriler doğrulanabilir olmalıdır. |
| Tutarlılık | Raporlar zamana göre karşılaştırma yapılmasını sağlayacak şablon ve formatları kullanmalıdır. |
| Zamanlılık | Karar alıcıların doğru şekilde yönlendirilebilmesi için raporlama zamanında yapılmalıdır. |
| Ekonomiklik | Raporlamanın maliyeti makul düzeyde olmalıdır. Raporlama için kullanılan beşeri ve mali kaynaklar etkin biçimde yönetilmelidir. |

İzleme, Tablo 23'teki şablon kullanılarak gerçekleştirilir. Bu şablonun kullanılmasındaki amaç, gelişmelerin birikimli bir şekilde izlenerek plan döneminin başından itibaren elde edilen gelişmelerin ortaya konulması ve planın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için alınması gereken tedbirlere öz bir biçimde yer verilmesidir. Bu çerçevede stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme tablosu örneklerine Ek E'de yer verilmiştir.

Tablo 23: Stratejik Plan İzleme Tablosu

| A1 | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|----------------------------|
| H1.1 | | | | | |
| H1.1 Performansı | | (PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi) | | | |
| Sorumlu Birim | | | | | |
| Performans Göstergesi | Hedefe Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri* (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) (C-A)/(B-A) |
| PG1.1.1: | | | | | |
| Açıklama | Her yılın ilk altı ayında ulaşılan performans düzeyi dikkate alınarak izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılamayacağının analizi yapılır. Hedeflenen değere ulaşılmasını engelleyecek hususlar ve riskler varsa bunlar değerlendirilir. Hedeflenen değere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirlere kısaca yer verilir. | | | | |
| PG1.1.2: | | | | | |
| Açıklama | | | | | |

* Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

Tablo 24: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

| A1 | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|----------------------------|
| H1.1 | | | | | |
| H1.1 Performansı | | (PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi) | | | |
| Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni* | | | | | |
| Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler | | | | | |
| Sorumlu Birim | | | | | |
| Performans Göstergesi | Hedefe Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri** (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) (C-A)/(B-A) |
| PG1.1.1: | | | | | |
| Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler*** | | | | | |
| İlgililik | | | | | |
| Etkililik | | | | | |
| Etkinlik | | | | | |
| Sürdürülebilirlik | | | | | |
| Performans Göstergesi | Hedefe Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri** (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) (C-A)/(B-A) |
| PG1.1.2: | | | | | |
| Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler*** | | | | | |
| İlgililik | | | | | |
| Etkililik | | | | | |
| Etkinlik | | | | | |
| Sürdürülebilirlik | | | | | |

* Bu değerlendirme Tablo 25'te yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.

** Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

*** Bu değerlendirmeler Tablo 25'te yer alan kriter ve sorulara göre yapılır.

Hedef performansının hesaplanmasına ilişkin dikkat edilmesi gereken hususlara Kutu 17'de yer verilmekte olup göstergelerin performansının hesaplanmasına ilişkin farklı örnekler ve değerlendirmeler Ek D'de bulunmaktadır.

Kutu 17: Hedef Performansının Hesaplanmasına İlişkin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Bir göstergenin performansı yüzde 100'ü aşabilir. Ancak hedef performansının ölçümünde bu değer 100 olarak alınır. Böylece diğer göstergelerin hedefe etkisinin doğru hesaplanması sağlanır.
- Bir göstergenin performansı negatif bir değer alabilir. Ancak hedef performansının ölçümünde bu değer 0 olarak alınır. Böylece diğer göstergelerin hedefe etkisinin doğru hesaplanması sağlanır.
- Hedefe ilişkin tek bir gösterge belirlenmesi durumunda hedef performansının ölçümünde bu değer aynen alınır. Hedef performansı yüzde 100'ü aşabilir ya da negatif bir değer alabilir.

Bu çerçevede “stratejik plan izleme raporu”, her yılın ilk altı aylık dönemi için Tablo 23 kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır. Bu raporlar sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye odaklanmaz.

“Stratejik plan değerlendirme raporu” ise; Tablo 24 kullanılarak ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar hazırlanır. Değerlendirme, Tablo 25’te yer alan değerlendirme kriterleri ve soruları çerçevesinde gerçekleştirilir. İdare ihtiyaca göre daha kısa dönemlerde de raporlama yapabilir.

Tablo 25: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları

| Değerlendirme Kriteri | Değerlendirme Soruları |
|-----------------------|--|
| İlgililik | <ul style="list-style-type: none"> • Planın başlangıç döneminden itibaren iç ve dış çevrede ciddi değişiklikler meydana geldi mi? • Bu değişiklikler tespitler ve ihtiyaçları ne ölçüde değiştirdi? • Tespitler ve ihtiyaçlardaki değişim hedef ve performans göstergelerinde bir değişiklik ihtiyacı doğurdu mu? |
| Etkililik | <ul style="list-style-type: none"> • Performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı? • Performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı? • Performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedef ve göstergelere ilişkin güncelleme ihtiyacı var mı? • Performans göstergesi gerçekleştirmelerinin kalkınma planında yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu? |
| Etkinlik | <ul style="list-style-type: none"> • Performans gösterge değerlerine ulaşılırken öngörülemeyen maliyetler ortaya çıktı mı? • Tahmini maliyet tablosunda değişiklik ihtiyacı var mı? • Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı oluştu mu? |
| Sürdürülebilirlik | <ul style="list-style-type: none"> • Performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir? • Bu riskleri ortadan kaldırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için hangi tedbirlerin alınması gerekir? |

Hazırlanacak raporlar hedef ve performans göstergelerine ilişkin birikimli değerleri bünyesinde barındıracağından faaliyet raporu için güçlü bir temel oluşturur. Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporları hazırlanırken Ek F’de yer alan formatlar kullanılır.

İlgili döneme ilişkin raporların hazırlanmasıyla birlikte üst yönetici başkanlığında, üst yönetici yardımcıları ve harcama yetkilileri ile SGB birim yöneticisinin katılımlarıyla, altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. İzleme ile değerlendirme toplantıları, ihtiyaca göre idarenin belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilir. Bu süreçte oluşturulacak raporların üst yönetici başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması gerekir.

Stratejik plan değerlendirme raporu, üst yönetici başkanlığında yapılan değerlendirme toplantısında stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Kalkınma Bakanlığına gönderilir.

Hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır. Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu “stratejik plan gerçekleşme raporu” olarak adlandırılır.

İdeal bir değerlendirmenin, idare dışından bağımsız bir değerlendirici tarafından yapılması gerekmektedir. Birlikte Türkiye’de kamu idareleri için uygulanabilir olan durum, idare dışından bir değerlendirici yerine idarelerin harcama birimleri tarafından öz değerlendirme çalışmalarının yapılmasıdır. Bu süreçte SGB, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında izleme ile değerlendirme raporlarını hazırlamasını ister. Harcama birimleri bu raporları SGB’ye belirtilen süre içerisinde gönderir. SGB, harcama birimlerinden gelen raporları, kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirir.

İç denetim birimlerinin ilgili mevzuatı uyarınca idarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının; amaç ve politikalara, kalkınma planına, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu değerlendirme görevi bulunması nedeniyle iç denetim ile Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun nihai hale getirilmesi sürecinde yararlanır.

İdareler izleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken hususlara stratejik planlarının izleme ve değerlendirme bölümünde yer vermek zorundadır. İzleme ve değerlendirme sürecini sistematik bir biçimde tasarlamak isteyen idareler;

- Sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvimi detaylı olarak belirlemeli
- Bu süreçteki kapasite ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirmeye yönelik tedbirler almalı
- Karar alıcıların erişimine açık olacak şekilde gerekli verileri toplamalı
- Karar alıcıların ihtiyaçlarını dikkate alarak operasyonel düzeyden stratejik düzeye kadar çeşitli bilgileri üretmelidir.

8. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ

Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişikliklerdir. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme raporundan yararlanılır. Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellenmenin konusu olamaz. Güncellenmenin kapsamına giren hususlara ilişkin çalışmalar SGB'nin koordinasyonunda sorumlu ve ilgili birimlerin katılımıyla gerçekleştirilir.

Güncellenmenin kapsamı;

- Mevcut hedef ifadesinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir hedef eklenmesi
- Mevcut performans göstergelerinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir performans göstergesi eklenmesi
- Mevcut performans göstergelerinin değerlerinin değiştirilmesi
- Performans göstergelerinin hedefe etkisinin değiştirilmesi
- Sorumlu ve işbirliği yapılacak birimlerin değiştirilmesi
- Mevcut risklerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir risk eklenmesi
- Mevcut stratejilerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir strateji eklenmesi
- Hedefe ilişkin toplam maliyet tahmininin değiştirilmesi
- Hedefe ilişkin tespitler ve ihtiyaçların değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir tespit ve ihtiyaç eklenmesidir.

Güncelleme talebi gerekçeli bir şekilde ve Tablo 26'da yer alan şablona uygun olarak hazırlanan güncellenecek hususlarla birlikte Kalkınma Bakanlığının uygun görüşüne sunulur. Bu kapsamda güncelleme talebinde durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekçe oluşturan yeni tespitler ve ihtiyaçlar belirlenir.

Kalkınma Bakanlığı, güncelleme talebi uygun bulunan ilgili kamu idaresine, planın güncellenen kısımlarına ilişkin hazırladığı değerlendirme raporunu gönderir. İlgili kamu idaresi rapordaki hususları dikkate alarak plana son şeklini verdikten sonra güncellenmiş nihai versiyonu Kalkınma Bakanlığına gönderir.

Güncellenen planın nihai versiyonunun kapağında stratejik planın güncellendiğine dair bir ibareye (Ek G) ve ekinde güncelleme gerekçesi sütunu hariç olmak üzere Tablo 26'ya yer verilir.

Tablo 26: Hedef Kartı Güncellemesi

| 20XX Yılı Güncellemesi | | Mevcut İfade | Güncellenmiş İfade | Güncelleme Gerekçesi |
|------------------------|--|--------------|--------------------|----------------------|
| Hedef 2.1 | Hedef | | | |
| | Performans Göstergesi | | | |
| | Performans Göstergesi Değeri | | | |
| | Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi | | | |
| | Sorumlu Birim | | | |
| | İşbirliği Yapılacak Birim | | | |
| | Riskler | | | |
| | Stratejiler | | | |
| | Toplam Maliyet | | | |
| | Tespitler | | | |
| | İhtiyaçlar | | | |

9. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI

Stratejik plan taslağı, üst yöneticinin onayını takiben değerlendirilmek üzere Kalkınma Bakanlığına gönderilir. Kalkınma Bakanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılır ve plan Bakan onayıyla yürürlüğe konulur.

Kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planlar, Kalkınma Bakanlığına değerlendirilmek üzere gönderilecek olanlar ve kamuoyuna açıklanacak olanlar olmak üzere iki farklı şablonda sunulur. Kalkınma Bakanlığında değerlendirilmek üzere gönderilecek ve kamuoyuna açıklanacak şablona dair detaylar Tablo 27’de sunulmaktadır.

Bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmaz. Alt amaçlar, alt hedefler, tedbir ve tema gibi kavramlara yer verilmez.

Bu şablonda yer alan ve Kılavuz içerisinde detaylandırılmayan “Bir Bakışta Stratejik Plan” bölümünde misyon, vizyon, temel değerler ile amaç ve hedeflere yer verilir. Hedef kartlarında yer alan performans göstergelerinden sonuç ve politika odaklı olan ve idarenin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği 5 ila 15 arasında gösterge ise temel performans göstergesi olarak belirlenir ve buna, “Temel Performans Göstergeleri” (Ek H) bölümünde yer verilir.

Tablo 27: Stratejik Plan Şablonu

| | Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar | Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar |
|--|--|--|
| Bakan Sunuşu | - | Azami bir sayfa |
| Üst Yönetici Sunuşu | - | Azami bir sayfa |
| Bir Bakışta Stratejik Plan | - | Azami iki sayfa |
| Temel Performans Göstergeleri | Azami bir sayfa | |
| Stratejik Plan Hazırlık Süreci | Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Azami iki sayfa | |
| Durum Analizi | Sayfa sınırlaması bulunmamaktadır. | Azami 20 sayfa |
| • Kurumsal Tarihçe | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. |
| • Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. |
| • Mevzuat Analizi | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 2) | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. |
| • Üst Politika Belgeleri Analizi | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 3) | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. |

| | Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar | Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar |
|--|---|---|
| • Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 4) | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 4) |
| • Paydaş Analizi | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 5 ve Tablo 6) | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. |
| • Kuruluş İçi Analiz | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 8) | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 8) |
| • PESTLE Analizi | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 9) | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. |
| • GZFT Analizi | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 10 ve Tablo 11) | Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 10) |
| • Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi | Sadece Tablo 12'ye yer verilir. | - |
| Geleceğe Bakış | Azami iki sayfa | |
| • Misyon | ✓ | ✓ |
| • Vizyon | ✓ | ✓ |
| • Temel Değerler | ✓ | ✓ |
| Strateji Geliştirme | <ul style="list-style-type: none"> Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte idarenin ihtiyaç duyması halinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir. Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır. Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır. | |
| • Hedef Kartları | Tablo 14 ve Tablo 15 | Tablo 14 ve Tablo 15 |
| • Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları | Tablo 20 | Tablo 20 |
| • Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri | Tablo 18 | - |
| • Maliyetlendirme | Tablo 19 | Tablo 19 |
| İzleme ve Değerlendirme | Azami iki sayfa | |

Not: Plan güncellemesi durumunda kamuoyuna açıklanacak nihai stratejik planda Tablo 26'ya da yer verilir.

EKLER

A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Kalkınma Bakanlığından:

KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Genel İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecinin temel aşamaları ile bu sürece ilişkin takvimin tespiti, stratejik planların değerlendirilmesi, kalkınma planı ve programlara uygunluğunun sağlanmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesidir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini ve mahallî idareleri kapsar.

(2) Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin niteliği nedeniyle Cumhurbaşkanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığının stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu Yönetmelik 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

- Bakanlık: Kalkınma Bakanlığını,
- Eylem planı: Stratejik planın uygulanabilirliğini artırmaya yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren planı,
- Güncelleme: Misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişiklikleri,
- Kanun: 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,
- Kılavuz: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu,
- Mahallî idare: Yetkileri belirli bir coğrafî alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye ve bağlı idareleri ile il özel idaresini,
- Performans göstergesi: Stratejik planda yer alan hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçları,

- g) Performans programı: Kamu idarelerinin yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren programı,
- ğ) Rehber: Üniversiteler, kamu sermayeli işletmeler ve belediyelere yönelik ya da stratejik planlama sürecinin belirli bir bölümüne ilişkin Bakanlıkça hazırlanan belgeleri,
- h) Strateji geliştirme birimi: Strateji geliştirme başkanlığı ve strateji geliştirme daire başkanlığı ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüğü,
- ı) Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile üst yöneticinin ihtiyaç duyması halinde görevlendireceği kişilerden oluşan kurulu,
- i) Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,
- j) Stratejik plan değerlendirme raporu: Kılavuzda yer alan izleme ve değerlendirme tabloları ile değerlendirme sorularının cevaplarını içerecek şekilde yıllık olarak hazırlanan ve Bakanlığa gönderilen raporu,
- k) Stratejik plan genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakan, diğer kamu idareleri ve mahalli idarelerde üst yönetici tarafından yayımlanan genelgeyi,
- l) Stratejik plan gerçekleştirme raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan ve Bakanlığa gönderilen değerlendirme raporunu,
- m) Stratejik plan izleme raporu: Stratejik plan döneminin her bir uygulama yılının Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenmesini sağlayan raporu,
- n) Stratejik planlama ekibi: Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere üst yöneticinin görevlendirdiği bir yardımcısının başkanlığında, strateji geliştirme birimi yöneticisi ile harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekibi,
- o) Üst yönetici: Bakanlıklarda müsteşarı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını,
- ö) Yenileme: Stratejik planın, dönemi tamamlanmadan yeni bir plan dönemi için tüm unsurlarıyla yeniden hazırlanmasını,
- ifade eder.

Genel ilkeler

MADDE 5 – (1) Stratejik planlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

- a) Stratejik planlar bilfiil kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanır.
- b) Kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- c) Taşra teşkilatı bulunan kamu idareleri, stratejik plan hazırlama sürecinde hedef ve performans göstergelerini taşra teşkilatlarıyla işbirliği içerisinde belirler.
- ç) Çalışmalar, üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde yürütülür.
- d) Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.
- e) Kamu idareleri için uzun süreli analiz gerektiren çalışmalar stratejik plan hazırlık sürecinden önce özel bir çalışma olarak başlatılır.

f) Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinde, taşra teşkilatlarının stratejik yönetim kapasitesinin artırılmasına yönelik önlemler merkez teşkilatınca alınır.

g) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışır.

ğ) Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlık ile yakın işbirliği içerisinde yürütülür.

h) Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Kılavuza, rehberlere ve Bakanlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin tebliğlere uygun olarak hazırlanır.

İKİNCİ BÖLÜM

Bakanların ve Üst Yöneticilerin Sorumluluğu

Bakanlar

MADDE 6 – (1) Bakanlar, bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının, kalkınma planlarına ve programlara uygun olarak hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına; mahallî idareler için İçişleri Bakanına aittir.

(2) Bakanlar, bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanmasından sorumludur.

Üst yöneticiler

MADDE 7 – (1) Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanmasından, uygulanmasından ve izlenmesinden bakana, mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planların hazırlanması

MADDE 8 – (1) Stratejik plan hazırlık süreci, stratejik plan genelgesinin yayımı ile başlatılır. Genelgede;

a) Çalışmaların üst düzeyde sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı hususuna,

b) Çalışmaların strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda yürütüleceği hususuna,

c) Stratejik planlama ekibine ve kurulması halinde alt çalışma gruplarına harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi gerektiği hususuna,

ç) Strateji Geliştirme Kurulu üyelerine,

yer verilir.

(2) Stratejik planlama ekibinde harcama birimlerinin aktif biçimde temsil edilmesi zorunludur.

(3) Stratejik plan genelgesinin yayımlanmasını müteakip iki ay içerisinde stratejik planlama ekibi aşağıdaki hususları içeren bir hazırlık programı oluşturur:

a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler.

b) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi.

c) Stratejik planlama ekibi üyeleri.

(4) Hazırlık programı, üst yönetici tarafından idare içerisinde duyurulur ve Bakanlığa bilgi olarak gönderilir.

(5) Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder.

(6) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

(7) Stratejik planlarını bu Yönetmelikte belirlenen takvime uygun olarak süresinde hazırlamayan kamu idareleri, Sayıştaya ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonuna bildirilir.

Stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi

MADDE 9 – (1) Kamu idarelerinin stratejik planları; kalkınma planı, hükümet programı ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilerde yer alan ve idarelerin sorumluluğunda olan politika, amaç, hedef, tedbir ve eylemler gözetilerek hazırlanır ve uygulanır.

(2) Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli malî planda belirlenen ödenek teklif tavanlarını dikkate alır.

İdarelerin stratejik planlarının diğer idarelerin stratejik planlarıyla uyumu

MADDE 10 – (1) Kamu idareleri stratejik planlarını faaliyet alanlarıyla ilgili diğer kamu idareleriyle uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde hazırlar.

(2) Bakanlıkların stratejik planları ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planları hazırlanırken bu planların birbirleriyle uyumu ilgili bakanlıklar tarafından aktif bir işbirliğiyle gözetilir.

Eylem planları

MADDE 11 – (1) Stratejik planların uygulama etkinliğini artırmak üzere merkez ve taşra teşkilatlarınca eylem planları hazırlanabilir. Eylem planı hazırlayacak taşra teşkilatlarını belirlemeye merkez teşkilatı yetkilidir.

(2) Eylem planları, stratejik plan ile aynı dönemi kapsayacak bir biçimde hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanmasını müteakip uygulamaya konulur.

(3) Eylem planları, her yıl Aralık ayında stratejik plan döneminin kalan yıllarını içerecek bir şekilde revize edilerek üst yöneticinin onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur.

(4) Merkez teşkilatı, başlangıçta eylem planı hazırlamasını talep etmediği diğer taşra teşkilatlarından da stratejik plan döneminin kalan yılları için eylem planı hazırlamalarını isteyebilir.

(5) Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon strateji geliştirme birimi tarafından yürütülür.

Stratejik planların Bakanlıkça değerlendirilmesi

MADDE 12 – (1) Mahallî idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planlarını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın Nisan ayı sonuna kadar Bakanlığa elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(2) Bakanlık, stratejik planları;

a) Kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilere uygunluğu,

b) Bu Yönetmelikte, Kılavuzda, rehberlerde ve stratejik planlamaya ilişkin tebliğlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluğu,

- c) Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerinin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılığı,
- ç) Diğer idarelerin stratejik planları ile uyumu ve tutarlılığı, açısından inceler.

(3) İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye kırk beş gün içerisinde gönderilir.

(4) İkinci fıkranın (b) bendinde belirtilen hususlara açıkça aykırılık teşkil eden stratejik planlar değerlendirilmeyerek ilgili kamu idaresine gerekçesiyle birlikte iade edilir. Bu stratejik planlar iade gerekçesinde belirtilen hususlar yerine getirilerek Bakanlığın uygun gördüğü süre içerisinde değerlendirilmek üzere Bakanlığa gönderilir. Bu süre içerisinde stratejik planlarını göndermeyen kamu idareleri hakkında 8 inci maddenin yedinci fıkrası hükmü uygulanır.

Stratejik planlara son şeklinin verilmesi

MADDE 13 – (1) Bakanlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi hâlinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hâle getirir.

Stratejik planların sunulması ve kamuoyuna açıklanması

MADDE 14 – (1) Stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakanın, mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Bakanlığa ve Maliye Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir.

(2) Stratejik planlar, bütçe ve denetim süreçlerinde esas alınmak üzere ilgili kamu idaresi tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu ile Sayıştaya elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir.

(3) Mahallî idareler, ilgili meclisleri tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını Bakanlığa ve İçişleri Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(4) Stratejik planlar kamu idarelerinin internet sitelerinde yayımlanır.

Stratejik planların uygulanması

MADDE 15 – (1) Stratejik planın uygulama araçları; performans programı, yatırım programı ve idare bütçesi ile hazırlanması halinde eylem planlarıdır.

(2) İdare tarafından alınacak kararlar, yapılacak düzenlemeler ve bunlara bağlı uygulamalarda stratejik plandaki amaç ve hedeflere uyum gözetilir.

Stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi ile uygulama sonuçları

MADDE 16 – (1) İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleştirme değerlerinin toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise strateji geliştirme biriminin sorumluluğundadır. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibinin, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisine verilmesi işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

(2) Kamu idareleri Temmuz ayının sonuna kadar stratejik plan izleme raporunu, takip eden yılın Şubat ayının sonuna kadar ise stratejik plan değerlendirme raporunu hazırlar.

(3) Bu raporların hazırlanmasını müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. Bu

toplantılara strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.

(4) Stratejik plan değerlendirme raporu; hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Bakanlığa gönderilir.

(5) Stratejik plan dönemi sonunda stratejik plan gerçekleştirme raporu hazırlanır.

(6) Bakanlık, kamu idarelerinin stratejik planlarının değerlendirme ve uygulama sonuçlarını kamuoyuna açıklayabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Stratejik Planların Güncellenmesi ve Yenilenmesi

Güncelleme

MADDE 17 – (1) Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellenmenin konusu olamaz.

(2) İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir.

(3) Stratejik planın güncellenmesi kararı bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın onayı; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile alınır.

(4) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan güncelleme kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte en geç Haziran ayı sonuna kadar Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bakanlık güncellemeye ilişkin kararını 30 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir. Mahalli idareler tarafından alınan güncelleme kararı gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte ilgili meclislerinin onayına sunulur.

(5) Mahalli idareler tarafından güncellenen stratejik planlar ilgili meclislerinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

(6) Güncellenen stratejik planlar, takip eden yılın Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe konulur. Güncellenen stratejik planlar 14 üncü maddeye uygun olarak ilgili kamu idarelerine sunulur ve kamuoyuna açıklanır.

Yenileme

MADDE 18 – (1) Bir stratejik planın uygulama dönemi içerisinde;

a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta önemli değişikliklerin olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,

b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin,

ç) Rektörün değişmesi halinde ilgili üniversitenin,

d) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin, stratejik planı yenilenebilir.

(2) Stratejik planın yenilenmesi kararı birinci fıkradaki şartların oluşmasını müteakip bakanlıklar ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile en geç üç ay içerisinde alınır.

(3) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan yenileme kararı, gerekçesi ile birlikte bir hafta içerisinde Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bakanlık, yenilemeye ilişkin kararını 15 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir.

(4) Bakanlık, stratejik planı yenilenmesi uygun görülen kamu idaresiyle istişare halinde sürecin takvimi ile temel aşamalarını belirler.

(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümleri uygulanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Yeni kurulacak kamu idareleri

MADDE 19 – (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden sonra kurulacak kamu idarelerinin ilk stratejik planını hazırlamasına ilişkin süreç Bakanlıkça belirlenerek ilgili kamu idaresine bildirilir.

Gizlilik gerektiren bilgiler

MADDE 20 – (1) Bakanlıkça uygun görülen kamu idareleri, hizmetin gerektirdiği gizlilik nedeniyle stratejik planlarını hazırlarken Kılavuzda yer alan birtakım hususlardan muaf tutulabilir.

(2) Stratejik planlarda; millî güvenlik, savunma ve istihbarat hizmetlerine ilişkin gizlilik gerektiren bilgiler ile ilgili mevzuatına göre devlet sırrı ve ticari sır niteliğindeki bilgilere yer verilmez.

Tebliğler

MADDE 21 – (1) Bu Yönetmelikte düzenlenen hususlarla ilgili olarak gerektiğinde tebliğler çıkarmaya Bakanlık yetkilidir.

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 22 – (1) Bu Yönetmeliğin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Bakanlık yetkilidir.

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

MADDE 23 – (1) 26/5/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.

Geçiş süreci

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Değerlendirilmek üzere Bakanlığa gönderilen ve 2019-2023 dönemini kapsayan stratejik planlar, bu Yönetmelik ile Kılavuz ve rehberlere uyum sağlanması için ilgili idarelere iade edilebilir. Uyumlaştırmaya ilişkin takvim Bakanlıkça belirlenir.

Yürürlük

MADDE 24 – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 25 – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Kalkınma Bakanı yürütür.

B. Mevzuat Analizi Örneği

| Yasal Yükümlülük | Dayanak | Tespitler | İhtiyaçlar |
|---|---|--|---|
| 1. Üniversitelerle işbirliği içerisinde Ar-Ge faaliyetleri yürütmek | <ul style="list-style-type: none"> X Bakanlığının Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun (Md. 18) | <ul style="list-style-type: none"> Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili yeterli nitelik ve nicelikte personel bulunmamaktadır. Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının modernizasyonu ihtiyacı bulunmaktadır. Yürütülen Ar-Ge faaliyetleri istenilen düzeyde değildir. Bakanlığın Ar-Ge konusunda yetki ve görev çatışması bulunmaktadır. | <ul style="list-style-type: none"> Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili yeni insan kaynağı temini ve mevcut insan kaynağının eğitim ihtiyacının karşılanması. Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının güçlendirilmesi. Üniversitelerle işbirliğinin artırılması. Yetki ve görev çatışmasını gidermek üzere mevzuat değişikliğinin yapılması. |
| 2. ... | <ul style="list-style-type: none"> ... | <ul style="list-style-type: none"> ... | <ul style="list-style-type: none"> ... |

C. Hedef Kartı Örneği

| Amaç | A6: Kurumsal kapasite iyileştirilecektir. | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|------|------|------|------|------|----------------|-------------------|
| Hedef | H6.1: İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. | | | | | | | | |
| Sorumlu Birim | Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı | | | | | | | | |
| İşbirliği Yapılacak Birim(ler) | Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü | | | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Hedefe Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | İzleme Sıklığı | Raporlama Sıklığı |
| PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı (%) | 60 | 0 | 30 | 60 | 80 | 100 | - | 3 ayda bir | 6 ayda bir |
| PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün) | 40 | 50 | 100 | 160 | 220 | 280 | 340 | 6 ayda bir | 6 ayda bir |
| Riskler | <ul style="list-style-type: none"> Kurumsal kültür ve hafızanın yeterince oluşturulamaması Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi Bürokraside değişime direnç gösterilmesi | | | | | | | | |
| Stratejiler | <ul style="list-style-type: none"> Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı ile işbirliği artırılacaktır. Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının birimler düzeyinde sahipliği artırılacaktır. | | | | | | | | |
| Maliyet Tahmini | 4.000.000 TL | | | | | | | | |
| Tespitler | <ul style="list-style-type: none"> İş akış süreçleri ve iş tanımlarının belirli olmaması Mali yönetim konusunda eğitim ihtiyacının olması Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının çokluğu İç kontrol bağlamında yeterli çalışmaların yapılmaması İzleme ve değerlendirme sisteminin etkinsizliği | | | | | | | | |
| İhtiyaçlar | <ul style="list-style-type: none"> Kamu mali yönetiminin beşeri kaynak altyapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi (OVP 2016-2018, 169. madde) İç kontrol çalışmalarının başlatılması ve iş akış süreçleri ile iş tanımlarının belirlenmesi Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının azaltılması İzleme ve değerlendirme sisteminin yöneticilere ve çalışanlara farklı düzeylerde bilgi sunacak bir yapıda oluşturulması | | | | | | | | |

D. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri

1. Kümülatif Artışı İfade Eden Göstergeler

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Hizmet verilen kişi sayısı | 1600 | 2000 | 2500 | 3000 | 3500 | 4000 |

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Performansın hesaplanması: 2020 yılı

| H1.1 Performansı | | $(\%85,7 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%88,28$ | | | |
|----------------------------|------------------|---|---|---|------------------------------|
| Performans Göstergesi | Hedef Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) $(C-A)/(B-A)$ |
| Hizmet verilen kişi sayısı | %40 | 1600 | 3000 | 2800 | %85,7 |
| ... | %60 | ... | ... | ... | %90 |

2. Azalma Şeklinde İfade Edilen Göstergeler

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Ölümlü kaza sayısı | 2400 | 2000 | 1600 | 1200 | 1000 | 800 |

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Performansın hesaplanması: 2019 yılı

| H1.1 Performansı | | $(\%75 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%84$ | | | |
|-----------------------|------------------|--|---|---|------------------------------|
| Performans Göstergesi | Hedef Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) $(C-A)/(B-A)$ |
| Ölümlü kaza sayısı | %40 | 2400 | 1600 | 1800 | %75 |
| ... | %60 | ... | ... | ... | %90 |

Yüzde Olarak Artışı İfade Eden Göstergeler

Örnek 1:

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Memnuniyet oranı | %50 | %55 | %60 | %65 | %70 | %75 |

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Örnek 2:

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Memnuniyet oranının her yıl artırılma oranı | | %5 | %5 | %5 | %5 | %5 |

Bu gösterge türü hem başlangıç değerine sahip olmadığı hem de kümülatif artışı ifade etmediği için performansın hesaplanmasına imkan vermemektedir. Bu tür göstergeler örnek 1’de olduğu gibi başlangıç değerine ve her yıla ait kümülatif artış değerlerine sahip olacak şekilde ifade edilmelidir. Yüzde değerleri başlangıç değeri baz alınarak hesaplanmalıdır.

Performansın hesaplanması: 2021 yılı

| H1.1 Performansı | | $(\%90 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%90$ | | | |
|-----------------------|------------------|--|---|---|------------------------------|
| Performans Göstergesi | Hedef Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) $(C-A)/(B-A)$ |
| Memnuniyet oranı | %40 | %50 | %70 | %68 | %90 |
| ... | %60 | ... | ... | ... | %90 |

3. Her Yıl Aynı Değeri Koruma Şeklinde İfade Edilen Göstergeler

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Memnuniyet oranı | %85 | %85 | %85 | %85 | %85 | %85 |

Ulaşılan belirli bir seviyeyi korumak şeklindeki gösterge türünde performans ölçümünde gösterge değerinin korunmuş olması %100 performansı ifade eder.

Bu tip performans göstergelerinde performansın hesaplanması, stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosunda (Tablo 24) yer alan $(C-A)/(B-A)$

formülasyonuna göre değil; İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri/İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (C/B) formülasyonuna göre yapılır.

Aşağı ya da yukarı yönlü değişimler, göstergenin mahiyetine göre düşük ya da yüksek performansı ifade edebilir. Performansa ilişkin değerlendirme bu husus dikkate alınarak yapılır.

Performansın hesaplanması: 2021 yılı

| H1.1 Performansı | | $(\%100 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%94$ | | | |
|-----------------------|------------------|---|---|---|----------------------|
| Performans Göstergesi | Hedef Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) (C/B) |
| Memnuniyet oranı | %40 | %85 | %85 | %90 | %105,8* |
| ... | %60 | ... | ... | ... | %90 |

* Kutu 17'de ifade edildiği üzere gösterge sayısı birden fazla olan hedefler için hedef performansı hesaplamasında performansı %100'ü geçen göstergeler için bu değer %100 olarak alınır.

4. Her Yılın Değerinin Ayrı Verildiği Göstergeler

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Yayımlanan kitap sayısı | 320 | 12 | 8 | 8 | 10 | 12 |

Bu şekilde her yıl için farklı değerler verilen göstergelerin izlemeye uygun olması açısından kümülatif artışı gösterecek şekilde tasarlanması gerekir. Bu göstergenin niteliği kümülatif artışı gösterebilecek niteliktedir. Elde veri olması durumunda başlangıç değeri o yıla kadar elde edilen kümülatif değeri ifade etmelidir. Stratejik plan dönemi boyunca göstergeye ilişkin hedeflenen değerlere yıl bazında odaklanmak yerine plan perspektifi çerçevesinde göstergenin kümülatif değerlerine yer verilir. Bu husus idarenin kuruluşundan plan dönemi başlangıcına kadar ulaşılan performans ile plan dönemi sonuna kadar hedeflenen performansı kıyaslamak açısından da önemlidir.

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Yayımlanan kitap sayısı | 320 | 332 | 340 | 348 | 358 | 370 |

Performansın hesaplanması: 2022 yılı

| H1.1 Performansı | | $(\%96 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%92,4$ | | | |
|-------------------------|------------------|--|---|---|------------------------------|
| Performans Göstergesi | Hedef Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) $(C-A)/(B-A)$ |
| Yayımlanan kitap sayısı | %40 | 320 | 370 | 368 | %96 |
| ... | %60 | ... | ... | ... | %90 |

5. Herhangi Bir Yılda Tek Seferde Gerçekleşen Göstergeler

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Sistemin kullanıma açılması | | | | X | | |

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygun değildir.

Performansın ölçülmesini sağlamak için varsa bir başlangıç değerine yer verilir. Başlangıç değeri yoksa bu değer sıfır olarak alınır. Örneğin sistemin kullanıma açılması 2020 yılında gerçekleşecekse 2020 değeri %100 olarak ifade edilir ve plan döneminin sonraki yılları için de bu değer korunur. Eğer sistem 2018 ve 2019 yıllarında herhangi bir çalışmada bulunulmadan 2019 yılında yapılacak çalışmayla açılacaksa 2018 ve 2019 değerlerine sıfır olarak yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanmaz.

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Sistemin kullanıma açılması | 0 | 0 | 0 | 100 | 100 | 100 |

Sistemin kullanıma açılmasına yönelik 2018 ve 2019 yıllarında çalışmalarda bulunulacaksa bu yıllara ait hedef değerlere (örneğin 2018: %25, 2019: %75) yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanır.

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Sistemin kullanıma açılması | 0 | 25 | 75 | 100 | 100 | 100 |

Performansın hesaplanması: 2020 yılı

| H1.1 Performansı | | $(\%100 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%94$ | | | |
|-----------------------------|------------------|---|---|---|------------------------------|
| Performans Göstergesi | Hedef Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) $(C-A)/(B-A)$ |
| Sistemin kullanıma açılması | %40 | 0 | 100 | 100 | %100 |
| ... | %60 | ... | ... | ... | %90 |

Performansın hesaplanması: 2019 yılı

| H1.1 Performansı | | $(\%80 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%86$ | | | |
|-----------------------------|------------------|--|---|---|------------------------------|
| Performans Göstergesi | Hedef Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) $(C-A)/(B-A)$ |
| Sistemin kullanıma açılması | %40 | 0 | %75 | %60 | %80 |
| ... | %60 | ... | ... | ... | %90 |

6. Uluslararası Standartlara Göre Belirlenmiş Performans Göstergeleri

| Performans Göstergesi | Başlangıç Değeri (2017) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Uluslararası sıralamadaki yerimiz | 26 | 25 | 24 | 23 | 22 | 20 |

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur. Bazı durumlarda bu tip göstergeler için mevcut durumun korunması da performans göstergesi hedefi olarak belirlenebilir. Bu durumda yukarıda “4. Her yıl aynı değeri koruma şeklinde ifade edilen göstergeler” başlığında yer verilen hususlar dikkate alınır.

Performansın hesaplanması: 2019 yılı

| H1.1 Performansı | | $(\%50 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%74$ | | | |
|-----------------------------------|-------------------|--|---|---|------------------------------|
| Performans Göstergesi | Hedefe Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) $(C-A)/(B-A)$ |
| Uluslararası sıralamadaki yerimiz | %40 | 26 | 24 | 25 | %50 |
| ... | %60 | ... | ... | ... | %90 |

E. Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri

E.1. 2018-2022 Stratejik Planı İçin 2019 Yılı Ocak - Haziran Dönemi Stratejik Plan İzleme Tablosu Örneği

| A6 | | Kurumsal kapasite iyileştirilecektir. | | | |
|---|--|--|---|---|----------------------------|
| H6.1 | | İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. | | | |
| H6.1 Performansı | | $(\%80 \times \%60) + (\%60 \times \%40)$ $\%48 + \%24$ %72 | | | |
| Sorumlu Birim | | Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı | | | |
| Performans Göstergesi | Hedef Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) (C-A)/(B-A) |
| PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı | %60 | 0 | 60 | 48 | %80 |
| Açıklama | 2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın %80 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşılacağı beklenmektedir. | | | | |
| PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün) | %40 | 50 | 100 | 80 | %60 |
| Açıklama | 2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın %60 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşmada güçlük yaşanacağı görülmektedir. Yılın ikinci yarısında bütçe çalışmalarının yoğunluğundan dolayı birim personelinin danışmanlık ve rehberlik hizmetlerini istenilen seviyede yürütememe riski bulunmaktadır. Bu çerçevede yılsonunda hedeflenen değere ulaşılabilmesi için kurum dışından danışmanlık ve rehberlik hizmeti vermek üzere uzman personel temin edilmesi gerekmektedir. | | | | |

E.2. 2018-2022 Stratejik Planı İçin 2020 Yılı Sonu Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örneği

| A1 | Kurumsal kapasite iyileştirilecektir. | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|---|-------------------------------|
| H1.1 | İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. | | | | |
| H1.1 Performansı | $(\%87,5 \times \%60) + (\%70,5 \times \%40)$ $\%52,5 + \%28,20$ $\%80,70$ | | | | |
| Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni | <ul style="list-style-type: none"> İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir. 2019 yılında temin edilen idare dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır. | | | | |
| Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler | <ul style="list-style-type: none"> Yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır. Diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmeti bu idarelerden temin edilecektir. | | | | |
| Sorumlu Birim | Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı | | | | |
| Performans Göstergesi | Hedefe Etkisi (%) | Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A) | İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B) | İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C) | Performans (%) (C-A)/(B-A) |
| PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı | %60 | 0 | 80 | 70 | %87,5 |
| Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler | | | | | |
| İlgililik | <ul style="list-style-type: none"> Tespitler ve ihtiyaçlarda herhangi bir değişim bulunmadığından performans göstergesinde bir değişiklik ihtiyacı bulunmamaktadır. | | | | |
| Etkililik | <ul style="list-style-type: none"> Gösterge değerine ulaşamamıştır. Bununla birlikte iş akış süreçleri belirlenmiş ve iş tanımları yapılmış olup gösterge değerlerine ilişkin gelecek yıllara dair bir güncelleme ihtiyacı bulunmamaktadır. Sonraki yıllara ait hedeflenen değerlere ulaşılmasını teminen harcama birim yöneticileriyle birlikte yeni bir çalışma programı hazırlanacaktır. | | | | |
| Etkinlik | <ul style="list-style-type: none"> Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir. | | | | |
| Sürdürülebilirlik | <ul style="list-style-type: none"> İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir. İç kontrol eylem planını izlemek üzere üst yönetici başkanlığında yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır. | | | | |
| PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün) | %40 | 50 | 220 | 170 | %70,5 |
| Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler | | | | | |
| İlgililik | Kamu mali yönetimine getirilen yeni yükümlülükler dolayısıyla harcama birimlerine verilmesi gereken danışmanlık ve rehberlik hizmetine yönelik hedeflenen değerlerde bir artışa ihtiyaç bulunmaktadır. | | | | |
| Etkililik | Gösterge değerine ulaşamamıştır. Aynı zamanda ihtiyaçlardaki değişim, danışmanlık ve rehberlik hizmetinin idare içerisinde daha yoğun bir biçimde verilmesini gerektirmektedir. Bu durum hedeflenen gösterge değerine ilişkin bir güncelleme ihtiyacı doğurmaktadır. | | | | |
| Etkinlik | Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir. 2019 yılında temin edilen idare dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır. Hedeflenen gösterge değerlerinde artış beklenmekle birlikte diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmetinin bu idarelerden temin edilmesi planlanmaktadır. Hedefin toplam maliyetinde bir değişiklik beklenmemektedir. | | | | |
| Sürdürülebilirlik | Danışmanlık ve rehberlik hizmetini temin etmek üzere diğer kamu idareleriyle istenilen düzeyde işbirliği geliştirilememe riski bulunmaktadır. Bu riskin azaltılmasını teminen üst yönetim düzeyinde gerekli girişimlerde bulunulacaktır. | | | | |

F. Stratejik Plan İzleme Raporu ile Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatları

F.1. Stratejik Plan İzleme Raporu Formatı

Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)

1. Giriş (1 sayfa)

- Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak?
- Raporun konusu ve dönemi
- Raporun yapısı ve içeriği

2. Performans Göstergeleri Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan İzleme Tabloları

- Tablo 23

F.2. Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatı

Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)

1. Giriş (1 sayfa)

- Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak?
- Raporun konusu ve dönemi
- Raporun yapısı ve içeriği

2. Performans Göstergeleri Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan Değerlendirme Tabloları

- Tablo 24

3. Elde Edilen Sonuçların Planın Geleceği Üzerindeki Etkileri⁷

- Mevcut stratejik planın güncellenmesi ihtiyacı doğdu mu?
- Mevcut stratejik planın yenilenmesi ihtiyacı doğdu mu?

4. Temel Riskler

- Stratejik planda belirlenen riskler gerçekleşti mi?
- Bu risklere karşı hangi önlemler alındı?
- Öngörülme riskler ortaya çıktı mı?

5. Temel Kapasite İhtiyaçları

- Hedeflere ve performans göstergesi değerlerine ulaşmada stratejik planda öngörülme kurumsal kapasite ihtiyaçları (personel, fiziki, teknolojik ve mali kaynak) ortaya çıktı mı?

⁷ Stratejik plan gerçekleştirme raporunda bu bölüme yer verilmeyecektir.

G. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği

... BAKANLIĞI
2018-2022 STRATEJİK PLANI

Güncellenmiş Versiyon
(2020)

H. Temel Performans Göstergeleri Şablonu

| Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)* | Temel Performans Göstergeleri | Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2022) |
|--|-------------------------------|---|
| 2,5 | ... oranı | 4 |
| 120 | ... sayısı | 145 |
| 14 | ... sıralaması | 8 |
| ... | ... | ... |
| ... | ... | ... |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

* 2017 yılsonu değeridir.

Not: Bu şablon 2018-2022 yıllarını içeren bir stratejik plan için örnek olarak hazırlanmıştır.

İ. Kontrol Listesi

| Kontrol Soruları | | Evet | Hayır | Açıklama |
|---------------------------------------|--|------|-------|----------|
| Stratejik Plan Hazırlık Süreci | | | | |
| 1 | Stratejik Plan Genelgesi yayımlandı mı? | | | |
| 2 | Stratejik planlama ekibi Kılavuza uygun bir şekilde oluşturuldu mu? | | | |
| 3 | Stratejik planlama ekibine yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapıldı mı? | | | |
| 4 | Hazırlık programı Kılavuza uygun bir şekilde hazırlandı mı? | | | |
| 5 | Hazırlık programı yayımlandı mı? | | | |
| 6 | Hazırlık programı intranet ortamında duyuruldu mu? | | | |
| 7 | Çalışmalara katılacak idare personeline yönelik eğitim verildi mi? | | | |
| Durum Analizi | | | | |
| 1 | Kurumsal tarihçe kısa ve öz bir biçimde hazırlandı mı? | | | |
| 2 | Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporları çerçevesinde yapıldı mı? | | | |
| 3 | Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi yeni plana yön verecek bir biçimde yapıldı mı? | | | |
| 4 | Mevzuat analizi kısa ve öz bir biçimde yapıldı mı? | | | |
| 5 | Üst politika belgeleri analizi sonucunda, amaç ve hedeflere dayanak teşkil edecek ihtiyaçlar belirlendi mi? | | | |
| 6 | Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu dikkate alındı mı? | | | |
| 7 | Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlendi mi? | | | |
| 8 | Paydaşlar etki ve önemine göre değerlendirildi mi? | | | |
| 9 | Paydaş analizi sonuçlarına yer verildi mi? | | | |
| 10 | Mevcut insan kaynağı ile ihtiyaç duyulan insan kaynağı arasındaki açık belirlendi mi? | | | |
| 11 | Kurum kültürü analizinde, mevcut kültürel yapının idarenin geleceğe ilişkin beklentilerine etkisi incelendi mi? | | | |
| 12 | Mevcut fiziki kaynaklar ile ihtiyaç duyulan fiziki kaynaklar arasındaki açık belirlendi mi? | | | |

| Kontrol Soruları | | Evet | Hayır | Açıklama |
|-----------------------|--|------|-------|----------|
| 13 | Mevcut teknoloji ve bilişim altyapısı ile ihtiyaç duyulan teknoloji ve bilişim altyapısı arasındaki fark ortaya çıkarıldı mı? | | | |
| 14 | Mali kaynaklar yıllar itibarıyla belirlendi mi? (Genel bütçe, döner sermaye, AB fonları, vb.) | | | |
| 15 | PESTLE analizi fırsatlar ve tehditlere girdi oluşturacak bir biçimde yapıldı mı? | | | |
| 16 | GZFT analizi bulguları doğrultusunda geliştirilebilecek GF, GT, FZ ve TZ stratejileri analiz edildi mi? | | | |
| 17 | Tespitler ve ihtiyaçlar tablosu oluşturuldu mu? | | | |
| 18 | Tespitler, durum analizini tüm boyutlarıyla kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? | | | |
| 19 | İhtiyaçlar ilgili hedefleri yönlendirebilecek nitelikte belirlendi mi? | | | |
| Geleceğe Bakış | | | | |
| 1 | Misyon bildirimi idarenin mevzuattan aldığı görevleri, sunduğu hizmet ve faaliyetleri kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Ne) | | | |
| 2 | Misyon bildirimi hedef kitleyi içerecek bir biçimde ifade edildi mi? (Kime) | | | |
| 3 | Misyonun nasıl gerçekleştirileceği belirtildi mi? (Nasıl) | | | |
| 4 | Misyon bildirimi, idarenin hizmetlerinin nihai amacını kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Niçin) | | | |
| 5 | Misyon özlü ve anlaşılır bir biçimde ifade edildi mi? | | | |
| 6 | Vizyon bildirimi, idarenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı gösterecek bir biçimde belirlendi mi? | | | |
| 7 | Vizyon bildirimi kısa, akılda kalıcı ve çalışanları motive edici bir biçimde ifade edildi mi? | | | |
| 8 | Vizyon bildiriminin ulaşılabilirliği ile iddiası arasındaki denge sağlandı mı? | | | |
| 9 | İdarenin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade edecek şekilde temel değerler belirlendi mi? | | | |
| 10 | Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler; temel değerler ile tutarlı bir biçimde belirlendi mi? | | | |
| 11 | Temel değerler, sahiplenilecek ve benimsenecek sayıda oluşturuldu mu? | | | |

| Kontrol Soruları | | Evet | Hayır | Açıklama |
|---|---|------|-------|----------|
| Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi | | | | |
| 1 | Amaçlar belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı? | | | |
| 2 | Amaçlar, idarenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtacak bir biçimde belirlendi mi? | | | |
| 3 | Amaçlar, faaliyet ve hizmet alanındaki diğer kamu idarelerinin stratejik planlarındaki amaçlar ile uyumlu ve tamamlayıcı nitelikte belirlendi mi? | | | |
| 4 | Amaçların sayısı iki ila yedi arasında olacak şekilde belirlendi mi? | | | |
| 5 | Hedefler belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı? | | | |
| 6 | Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta belirlendi mi? | | | |
| 7 | Hedefler bağlı bulunduğu amaçla doğrudan ilişkili olacak bir biçimde belirlendi mi? | | | |
| 8 | Hedefler ölçülebilir olarak ifade edildi mi? | | | |
| 9 | Her bir hedef için performans göstergeleri belirlendi mi? | | | |
| 10 | Hedefler faaliyetlere temel teşkil edecek nitelikte belirlendi mi? | | | |
| 11 | Her bir amaç için iki ila beş arasında hedef belirlendi mi? | | | |
| 12 | Tespitler ve ihtiyaçlar ile hedef ilişkisi kuruldu mu? | | | |
| 13 | Her bir hedefe ilişkin hedef kartı eksiksiz bir biçimde hazırlandı mı? | | | |
| 14 | Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak nitelikte performans göstergesi tanımlandı mı? | | | |
| 15 | Performans göstergeleri en az bir, en fazla beş olacak şekilde belirlendi mi? | | | |
| 16 | Performans göstergeleri hedefle doğrudan ilişkili olacak şekilde belirlendi mi? | | | |
| 17 | Her bir gösterge için gösterge değerleri, başlangıç ve stratejik plan dönemindeki her yıl için ayrı ayrı ve kümülatif olarak belirlendi mi? | | | |
| 18 | Kalkınma planında yer alan ilgili göstergelere stratejik planda yer verildi mi? | | | |
| 19 | Stratejiler “hedefe nasıl ulaşılır?” sorusunun cevabını verecek biçimde ifade edildi mi? | | | |
| 20 | Stratejilerin sayısı en fazla üç olacak şekilde belirlendi mi? | | | |

| Kontrol Soruları | | Evet | Hayır | Açıklama |
|--------------------------------|--|------|-------|----------|
| 21 | Her bir hedef için toplam ve yıllara yayılmış maliyet tahmini yapıldı mı, tahmini maliyet tablosu dolduruldu mu? | | | |
| 22 | Maliyet tablosu ve kaynak tablosu birbiriyle tutarlı olacak şekilde oluşturuldu mu? | | | |
| İzleme ve Değerlendirme | | | | |
| 1 | İzleme ve değerlendirmenin yapılabilmesi için hedef ve performans göstergeleri bağlamında tek bir sorumlu birim ve işbirliği yapılan diğer birimler tanımlandı mı? | | | |
| 2 | İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceği tespit edildi mi? | | | |
| 3 | Hedef kartında izleme ve raporlama dönemleri belirlendi mi? | | | |
| 4 | Üst yönetici başkanlığında altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde değerlendirme toplantıları planlandı mı? | | | |