

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**



**2021-2025 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI
HAZIRLIK PROGRAMI**

Ağustos-2019

İçindekiler

AMAÇ, KAPSAM VE HUKUKİ DAYANAK	7
a) Programın Amacı.....	7
b) Programın Kapsamı	7
c) Programın Hukuki Dayanağı	7
d) Programı Oluşturan Bölümler	7
1) STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	7
1.1. Planın Sahiplenilmesi	7
1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu.....	8
1.3. Rektör	8
1.4. Senato	8
1.5. Geliştirme Kurulu	8
1.6. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (Koordinatör birim).....	8
1.7. Stratejik Planlama Ekibi	8
1.8. Harcama Birimleri	9
1.9. Alt Çalışma Grupları	9
1.10. Diğer Personel.....	9
1.11. Hazırlık Programı.....	9
2) DURUM ANALİZİ AŞAMASI.....	9
2.1. Kurumsal Tarihçe	10
2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	10
2.3. Mevzuat Analizi	10
2.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi.....	11
2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	11
2.6. Paydaş Analizi	11
2.7. Üniversitenin paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulur:	11
2.8. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	14
2.9. Kuruluş İçi Analiz	14
2.10. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	14
2.11. Kurum Kültürü Analizi	14
2.12. Fiziki Kaynak Analizi	15
2.13. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	15
2.14. Mali Kaynak Analizi.....	15
2.15. Akademik Faaliyetler Analizi	15
2.16. Yükseköğretim Sektörü Analizi.....	15

2.17.	Sektörel Eğilim Analizi.....	16
2.18.	Sektörel Yapı Analizi.....	16
2.19.	GZFT Analizi.....	16
2.20.	Güçlü ve Zayıf Yönler	16
2.21.	Fırsatlar ve Tehditler.....	17
2.22.	Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi.....	17
3)	GELECEĞE BAKIŞ	18
3.1.	Misyon.....	18
3.2.	Vizyon	18
3.3.	Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark.....	19
3.4.	Temel Değerlerin Belirlenmesi	19
4)	FARKLILAŞMA STRATEJİSİ.....	20
4.1.	Konum Tercihi.....	20
4.2.	Başarı Bölgesi Tercihi	20
4.3.	Değer Sunumu Tercihi.....	21
4.4.	Temel Yetkinlik Tercihi	22
4.5.	Temel Yetkinlik Örnekleri:	23
4.6.	Temel Yetkinlik Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	23
5)	STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	24
5.1.	Amaçlar	24
5.2.	Amaç Örnekleri	25
5.3.	İyi Belirlenmemiş Amaç Örneği.....	25
5.4.	Hedefler	25
5.5.	Hedeflerin aşağıdaki şekilde belirlenmesi gerekmektedir;.....	25
5.6.	Hedefler oluşturulurken cevaplandırılması gereken sorular şunlardır:	25
5.7.	Hedef Örnekleri	26
5.8.	Performans Göstergeleri	28
5.9.	Performans göstergesi belirlenirken uyulması gereken kurallar:	28
5.10.	Stratejiler.....	28
5.11.	Stratejiler oluşturulurken cevaplandırılması gereken sorular;	28
5.12.	Strateji Örnekleri:.....	29
5.13.	Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	29
5.14.	Maliyetlendirme	29
6)	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	30
7)	STRATEJİK PLANIN SUNULMASI.....	31

Şekil

Tablo 1: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi.....	11
Tablo 2: Paydaş Önceliklendirme Tablosu.....	12
Tablo 3:Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi	12
Tablo 4:Paydaş Etki/Önem Matrisi	13
Tablo 5: Akademik Faaliyetler Analizi	15
Tablo 6: Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu.....	17
Tablo 7: Değer Sunumu Belirleme	22
Tablo 8: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	26
Tablo 9: Hedef Kartı Şablonu.....	27
Tablo 10: Hedefe İlişkin Risk Ve Kontrol Faaliyetleri	29
Tablo 11: Tahmini Maliyet Tablosu	30
Tablo 12: İzleme Tablosu	30
Tablo 13: Stratejik Plan Şablonu	31

Üniversitemiz, 2007 Yılında Anayasanın 130. Maddesi ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 13. Maddesi uyarınca Karabük Üniversitesi ismi ile kurulmuştur.

Günümüzde tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de toplumsal yapı ve ilişkileri derinden etkileyen hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu hızlı değişim, tüm kurum ve kuruluşları etkili önlemler almaya zorlamaktadır. Stratejik Planlama, kamu idarelerinin planlı hizmet sunmaları, politika geliştirmeleri, bu politikaları performans esaslı bütçelemeye dayandırmaları ve uygulamayı etkili bir şekilde izleyip değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama yaklaşımı ile politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçelemenin geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması ve hesap verme sorumluluğunun oluşturulması amaçlanmaktadır.

Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan, ürettiği ilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren, idari, mali ve bilimsel açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması için üniversitelerin faaliyetleri planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde üniversitelerde uygulanmakta olan stratejik planlara dayalı stratejik yönetim süreci; üniversitelerin orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

Kanunla, 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 kapsamındaki kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlaması için uygulamaları gereken yöntemleri içeren Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 26/02/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmesiyle ülkemizde stratejik planlama süreci başlatılmıştır. Söz konusu yönetmeliğin “Hazırlık dönemi ve programı” başlıklı 8. maddesi “Kamu idarelerinin stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Rektör tarafından hazırlık çalışmalarını başlatan Genelge 1 onaylanır ve yayımlanır, çalışmaların başlatıldığı duyurulur. Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere Strateji Geliştirme Biriminin koordinatörlüğünde bir Stratejik Planlama Ekibi kurulur. Stratejik Planlama Ekibi Hazırlık Programını oluşturur ve Genelge 2’yi hazırlar. Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin 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 aşağıdaki hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır:

- Zaman çizelgesi
- Eğitim ihtiyacı
- Danışmanlık ihtiyacı
- Veri ihtiyacı

Karabük Üniversitesi Stratejik Plan hazırlık çalışmaları 28/08/2019 tarih ve 33360 sayılı genelge ile başlandığı belirtilmiştir. Üniversitemizin 2021-2025 yıllarını kapsayacak üçüncü

Stratejik Planı; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyon oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanacaktır.

Üniversitemizdeki Stratejik planlama çalışmaları, kurumsal sorumluluğu ve şeffaflığı öne çıkararak daha akılcı, somut, sonuç odaklı ve planlı hizmet üretilmesi, sürdürülebilir politikalar oluşturulmasına katkı sağlayacağı düşüncesiyle Karabük Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planı Hazırlık Programı hazırlanmıştır.

AMAÇ, KAPSAM VE HUKUKİ DAYANAK

a) Programın Amacı

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kuruluş genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Bu hazırlık programının amacı, Karabük Üniversitesi'nde başlatılan 2021-2025 dönemi Stratejik Plan hazırlama çalışmalarının belirli bir program dâhilinde yürütülerek, kurumun ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki bir planın öngörülen süre içerisinde hazırlanmasıdır.

b) Programın Kapsamı

Bu hazırlık programı, Karabük Üniversitesi'nin 2021-2025 dönemini kapsayan ikinci stratejik planının hazırlık çalışmalarını kapsamaktadır.

c) Programın Hukuki Dayanağı

Bu hazırlık programı, 24/12/2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9'uncu maddesine dayanılarak çıkarılan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 8'inci maddesi ile Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 6'ncı maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

d) Programı Oluşturan Bölümler

Bu hazırlık programının;

- Birinci bölümünde, stratejik plan hazırlık süreci,
- İkinci bölümünde, durum analizi,
- Üçüncü bölümünde, geleceğe bakış,
- Dördüncü bölümünde, farklılaşma stratejisi,
- Beşinci bölümünde, amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi,
- Altıncı bölümünde, izleme ve değerlendirme,
- Yedinci bölümünde, stratejik planın sunulmasına yer verilmektedir.

1) STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, başta rektör olmak üzere üniversite genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Stratejik planlama hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

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

1.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama üniversite içinde belirli bir birimin ya da kişinin işi olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetiminin ana işlevlerindedir.

1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik plan, katılımcı bir yaklaşımla oluşturulan planlama yaklaşımıdır. Üniversite içinde rektörden başlayarak her kademedeki çalışanların katılımını gerektirir. Planlama sürecine dahil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır:

1.3. Rektör

Rektör, üniversitede stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge ile duyurur. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana karşı sorumludur. Kuruluşun üst yöneticisi stratejik plan çalışmalarını her aşamada desteklemeli, ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına yön vermelidir. Kuruluşun misyon, vizyon ve ilkelerinin belirlenmesi çalışmalarına katılmalıdır. Üst yönetici stratejik planlama ekibinin başkanlığını da yürütebilir.

Üst yönetici, stratejik plan hazırlıklarının sahiplenilmesinden ve çalışmalara gereken desteğin verilerek yönlendirilmesinden sorumludur.

1.4. Senato

Senato, stratejik plan hazırlıklarının sahiplenilmesinden, çalışmalara destek verilmesinden, stratejik plan taslağının incelenmesinden, gerekiyorsa revize edilmesinden ve planın onaylanmasından sorumludur.

1.5. Geliştirme Kurulu

Rektörün ya da bir yardımcısının başkanlığında üniversitenin harcama yetkililerinden oluşan kuruldur. Bu kurulun temel görevi;

- Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirmek
- Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlamak.
- Stratejik planlama ekibini onaylamak.
- Stratejik Planlama Ekibi tarafından oluşturulan Hazırlık Programı hakkında görüş bildirmektir.

1.6. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (Koordinatör birim)

Koordinatör birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, kuruluş içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri koordinatör birim tarafından sağlanır.

1.7. Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik Planlama Ekibi, rektör yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşur. Ekibin başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında uyumun sağlanmasından sorumludur.

Stratejik Planlama Ekibi üyesi;

- Görev yaptığı birimini temsil edebilmeli,
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı,
- Uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalı,
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmelidir.

1.8. Harcama Birimleri

Harcama birimleri, gerekli niteliklere haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Harcama birimi yöneticileri, stratejik planlama ekibinde görevlendirilen personelin, hazırlık çalışmalarına aktif katılım göstermesine ve çalışmalara yeterli zaman ayırmasına özen göstermeli ve kolaylık sağlamalıdır.

Harcama birimleri, üst yöneticinin belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

1.9. Alt Çalışma Grupları

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 yöneticisi tarafından sağlanır.

1.10. Diğer Personel

Üniversitemizde görevli tüm personel, stratejik plan hazırlıklarının belirli bir birimin veya personelin görevi şeklinde görmeyerek, birim amirlerinin bilgisi dahilinde plan hazırlıklarında görev alan komisyon, çalışma grubu veya kişilere başta veri olmak üzere her türlü desteği sağlamaktan, gerektiğinde birim amirlerinin bilgisi dahilinde çalışmalara bizzat katılmaktan, plan ile ilgili görüş, öneri ve düşünceler üreterek birim amirleri ile paylaşmaktan sorumludur.

1.11. Hazırlık Programı

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir biçimde yürütülebilmesi için planlama sürecinin planlanması gerekir. Bu kapsamda stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır. Stratejik planlama ekibi tarafından aşağıdaki hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır.

Eğitim İhtiyacı: Stratejik lanlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir.

Danışmanlık İhtiyacı: Stratejik planlama süresince danışmanlık hizmetine ihtiyaç varsa alınacak hizmet eğitim, yöntem ve süreç danışmanlığı ile sınırlıdır.

Veri İhtiyacı: Planlama sürecinde ortaya çıkabilecek veri ihtiyacı mümkün olduğunca hazırlık safhasında tespit edilir. Verilerin kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle elde edilebileceği belirlenir.

2) DURUM ANALİZİ AŞAMASI

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, üniversitenin “Neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Üniversitenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunun ya da hangi yönlerinin eksik olduğunun, üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu analiz, üniversitenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Durum analizinde üniversitenin yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler, üniversitenin yetki, görev ve sorumlulukları, üniversitede sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalışıldığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilecektir. Yükseköğretim alanında ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler de yine bu aşamada tartışılacaktır.

2.1. Kurumsal Tarihçe

Üniversitenin hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar, önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla değerlendirilecektir. Stratejik planda bu bölüme, ana hususlara değinilerek kısa ve öz olarak yer verilir. İdeal bir kurumsal tarihçe bir sayfayı geçmemelidir.

2.2. 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 Rehberin izleme ve değerlendirme bölümünde detayları verilen stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarından yararlanır.

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 içermeyeceğinden 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 Rehberde belirlenen kriterler dikkate alınarak yapılabilir.

Mevzuat Analizi

Üniversitenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespiti yapılacaktır. Üniversiteye görev ve sorumluluklar yükleyen, üniversitenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulacaktır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir ve üniversitenin bu sınırların dışına çıkmaması sağlanır. Mevzuatta yer alan görevlerin her birine ait ayrı amaç ve hedef belirlemek zorunluluğu yoktur. Planda bu bölüme ana hususlarıyla kısa ve öz bir biçimde yer verilir.

2.3. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üst politika belgeleri; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, yıllık program ile üniversiteyi 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 belgelerin tamamı türev amaçlara farklı detaylarda hizmet etmekte olup stratejik planlar söz konusu politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanır.

2.4. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir daha sonra belirlenen ürün ve hizmetler belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılır. Bu faaliyet alanları mevzuatta tanımlanan temel faaliyetler ile danışmanlık denetim ve destek hizmetleri olarak ayrıştırılır faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynamaktadır.

Tablo 1: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A- Eğitim	1. Yabancı dil hazırlık programı 2. Lisansüstü eğitim programı 3. Sertifika eğitimleri 4. Uzmanlık sonrası eğitim
B- Araştırma	1. Katılımlı araştırma projeleri 2. İşbirliği destek projeleri 3. Araştırma programları

2.5. Paydaş Analizi

Paydaş analizi katılımcılığı sağlamanın en önemli aracıdır. Üniversitenin etkileşim içinde 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 üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgili olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılabilir.

İç Paydaşlar: Üniversiteden etkilenen veya Üniversiteyi etkileyen kurum içindeki kişi veya gruplardır. Üniversitenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Üniversitenin ürettiği ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Öğrenciler, potansiyel öğrenciler, mezunlar, diğer üniversiteler, kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

2.6. Üniversitenin paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulur:

- Üniversitenin ürün/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- Üniversitenin ürün/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?

- Üniversitenin ürün/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- Üniversitenin ürün/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Üniversitenin ürün/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Paydaşların Önceliklendirilmesi: Paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir. Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınır. Etki, üniversitenin faaliyet ve hizmetleri ile paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla üniversiteyi etkileme gücünü ifade eder. Önem ise üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder.

Tablo 2: Paydaş Önceliklendirme Tablosu

Paydaş Adı	İç Paydaş /Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki derecesi	Önceliği

Önceliklendirilen paydaşlar kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranabilecek sorular şunlardır:

- Paydaş, üniversitenin hangi ürün/hizmeti ile ilgilidir?
- Paydaşın üniversiteden beklentileri nelerdir?
- Paydaş, üniversitenin ürün/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?
- Paydaş, üniversitenin ürün/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?

Paydaş analizi kapsamında, üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur.

Tablo 3: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

	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							
...							

Ü: Ürün H: Hizmet

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların belirlenmesi için Paydaş Önceliklendirme Tablosundan (Tablo faydalanılarak Paydaş Etki/Önem Matrisi kullanılır.

Tablo 4: Paydaş Etki/Önem Matrisi

Etki Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Önem Düzeyi		
Düşük	İzle	Bilgilendir
Yüksek	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

2.7. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşların üniversite 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 hangi 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.

2.8. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analizi; İnsan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim alt yapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak üniversitenin kapasitesinin değerlendirilmesidir. Bu bölümde üniversitenin teşkilat şemasında yer verilir.

2.9. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

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

2.10. Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Kurum kültürü analizinde, temel değerler ve geleneksel yapıya ilişkin aşağıdaki konular incelenir:

- Kurum içi iletişim
- Bilgi paylaşımı ve erişimi
- Katılımcılık düzeyi
- İş yapma kültürü
- Değişime açıklık
- Hiyerarşik yapı
- Liderlik ve yetki devri yapısı

Analiz sonucunda üniversitenin zayıflayan ve güçlendirilmesi gereken değerlerinin yanı sıra güçlü olduğu alanlarda tespit edilir.

2.11. Fiziki Kaynak Analizi

Özellikle üniversitenin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların özellikleri ve sayıları dikkate alınır. Ayrıca, üniversitenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikleride incelenir.

2.12. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitenin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanımı incelenerek mevcut durum belirlenir. Daha sonra üniversitenin geleceğe bakışı dikkate alınarak teknolojik ve bilişim altyapısına ilişkin olması gereken durum tespit edilir.

2.13. Mali Kaynak Analizi

Üniversitenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi amaçlanmaktadır.

2.14. Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitelerin yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı bağlamında değerlendirilir.

Akademik faaliyetler analizi; güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ile güçlü ve zayıf yönler kapsamında kıyaslamalar yapılmasında gerçekleştirilir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle üniversitenin akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönlerini belirlenir.

Tablo 5: Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	1. 2.	1. 2.	1. 2.
Araştırma
Girişimcilik
Toplumsal Katkı

Akademik faaliyet analizi bulguları amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesinde önemli girdiler sağlar.

2.15. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Makro düzeyde yapılacak bu analizler üniversitenin stratejik kararlarına teşkil edecektir. Sektörel çevre değerlendirmelerinde çevrenin üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenir.

Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur:

2.16. Sektörel Eğilim Analizi

Her sektörde zaman içerisinde bazı eğilimler yükselişe veya düşüşe geçer. Sektörel eğilim analizleri yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmaya imkan sağlar. Amaç, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak üniversite içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğini belirleyerek üniversiteyi bu anlayış çerçevesinde yönetmektir.

Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanır. PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:

Politik etkenler: Hükümet politikaları, sektör politikası, yükseköğretim alanında reformlar vb.

Ekonomik etkenler: Uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler, bütçe politikası, enflasyon ve faiz oranları, sektördeki büyüme, eğitim teşvikleri vb.

Sosyal ve kültürel etkenler: Demografik eğilimler, norm ve değerler, vatandaşların üniversiteyle ilgili görüşleri vb.

Teknolojik etkenler: Yeni teknolojiler, mevcut teknolojilerin olgunlaşması ya da eskimesi, Ar-Ge, bilgi ve iletişim, fikri mülkiyet hakları vb.

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

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

Üniversiteler için PESTLE analizinde bu etkenler “genel” olarak değil, her bir etkenin yükseköğretim sektörüne ve üniversiteye etkisi bağlamında “özel” olarak değerlendirilir ve bu etkenlerin üniversitenin stratejik kararlarına nasıl yansıtılabileceği ortaya çıkarılır.

2.17. Sektörel Yapı Analizi

Yükseköğretim sektörünü yapısal güçleri şu şekilde sıralanabilir:

- Rakipler (Üniversiteler)
- Paydaşlar (Öğrenciler, Kamu idareleri, STK’lar)
- Tedarikçiler (ürün ve hizmet alınan diğer kuruluşlar)
- Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (MEB, YÖK)

Üniversiteler sektörel yapı analizi ile söz konusu güçleri fırsat ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlerini belirler.

2.18. GZFT Analizi

Bu analiz, üniversitenin ve üniversiteyi etkileyen koşulları sistematik olarak inceler. Bu kapsamda, üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir.

2.19. Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü yönler üniversite tarafından kontrol edilebilen, üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği hususlardır. Zayıf yönler ise üniversitenin başarısını etkileyebilecek eksiklikler, üstesinden gelmesi gerektiği olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde “neleri iyileştirmeliyiz” sorusuna odaklanılmalıdır.

2.20. Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar üniversitenin kontrolü dışında oluşan ve üniversite için avantaj sağlaması muhtemel olan etkenlerdir. Tehditler ise üniversitenin kontrolü dışında oluşan ve olumsuz etkilerinin önlenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır. GZFT analizinin amacı güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek strateji geliştirme sürecine yön vermektir.

2.21. Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar neticesinde 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 hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir.

Tablo 6: Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

Durum analizi	Tespitler/Sorun Alanları Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat analizi		
Üst politika belgelerinin analizi		
Paydaş analizi		
İnsan kaynakları yetkinlik analizi		
Kurum kültürü analizi		
Fiziki kaynak analizi		
Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi		
Mali kaynak analizi		
Akademik faaliyetler analizi		
Yükseköğretim sektörü analizi		

3) GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış sürecine üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimini ifade etmekle başlanır. Misyon, vizyon ve temel değerler bir üniversitenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendirici bir görev üstlenir.

Geleceğe bakış, üniversitenin 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 felsefesi ve değerlerini esas almalıyız?

3.1. Misyon

Misyon bir üniversitenin var oluş sebebidir. Üniversitenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Üniversitenin sunduğu tüm hizmetler ve gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Misyon bildirimini oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.
- Üniversitenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- Mevzuatta ifade edildiği şekli ile tüm görevler ayrıntılı açıklanmaz.
- Üniversitenin yetkinlikleri ile üniversitedeki süreçlerden ziyade üniversitenin genel işlevleri ve sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- Üniversitenin hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

Misyon bildirimini için aşağıdaki soruların cevaplandırılması gerekir.

- Üniversitenin varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- Üniversite kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- Üniversite hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- Üniversitenin yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir? (Nasıl)

3.2. Vizyon

Vizyon, üniversitenin stratejik planının kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede üniversitenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak şekilde belirlenmelidir.

Vizyon bildirimini oluşturulurken şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Kısa, net ve akılda kalıcıdır.
- İdealist ve özgündür.
- Değişim için ilham vericidir.
- İddialılık ile ulaşılabilirlik arasında denge kurar.
- Paydaşlar tarafından gelecekte algılanmak istediği konumu dikkate alır.

- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.

Vizyon bildirimini için aşağıdaki soruların cevaplandırılması gerekir:

- Çevremizle birlikte başarıyı elde etmek için toplum düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Toplumsal perspektif)
- Yükseköğretim kurumları düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Sektörel perspektif)
- Başarılı üniversitelerin öncelikleri nelerdir ve bu üniversiteler gelecekte nereye odaklanacaklar? (Sektörel perspektif)
- Paydaş düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Paydaş perspektifi)
- Nasıl bir üniversite istiyoruz veya kurumumuz düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Kurumsal perspektif)

3.3. Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

Mevzuat üniversitenin görev sınırlarını ve dolayısıyla misyon sınırlarını çizer. Vizyon bu sınırlar içerisinde başarı düzeyinin nasıl yukarıya çıkarılacağını belirler. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmaz. Hizmetin düzeyine ilişkin bildirim vizyon ile doldurulur. Bu bağlamda vizyon, liderlik ve yönetim işidir. İyi belirlenmiş bir misyon bildirimini “ne” ve “niçin” sorularına cevap oluştururken, vizyon bunun “hangi düzeyde” gerçekleştirileceği fikrini verir.

3.4. Temel Değerlerin Belirlenmesi

Temel değerler, karar alıcıların üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır. Kurumsallaşmayı ve uzun vadede başarıya ulaşmayı sağlar. Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün, iş yapma anlayış ve yaklaşımının oluşmasını sağlar. Çalışanlar açısından, kendilerinden nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir.

Temel değerler üç temel alana ilişkin olabilir:

- **Kişiler:** Üniversite çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler.
- **Süreçler:** Üniversitenin yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler.
- **Performans:** Üniversitenin ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

Temel değerler belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Stratejilerin belirlenmesinde ve karar aşamalarında rehberlik eder.
- Çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri net bir çerçeve sağlayarak somut biçimde ifade edilir.
- Vizyonun gerçekleştirilmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

4) FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversiteler temelde kamu hizmeti sunmakla birlikte; en iyi öğrencileri çekmek, bütçeden daha yüksek pay almak, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, iş dünyasının kendileri ile iş birliği yapmasını sağlamak, mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek, yenilik ve patentlerde öncü olmak, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını arttırmak, alanında iyi öğretim elemanlarını kendilerine çekmek ve elinde tutmak gibi birçok hususta doğrudan ve dolaylı olarak rekabet içerisindedir. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi büyük ölçüde, üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

- **Konum tercihi:** Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması.
- **Başarı bölgesi tercihi:** Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi.
- **Değer sunumu tercihi:** Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulamaya geçirebilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi.
- **Temel yetkinlik tercihi:** Kapılan tercihlerin uygulamaya geçirmede kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi.

4.1. Konum Tercihi

Konum tercihi, yükseköğretim sektörü içerisinde üniversitenin yerini belirlemesidir. Bu tercih, yeni kurulan ya da kurumsal gelişimin başında olan üniversitelerin, belirli alanlarda ihtisaslaşması için önemli bir fırsattır. Üç temel konum tercihi söz konusudur:

- Eğitim odaklılık
- Araştırma odaklılık
- Girişim odaklılık

Üniversiteler yükseköğretim sektöründe eğitim, araştırma veya girişim odaklarından tercihini yaparak zaman içerisinde stratejik odağını buna göre geliştirir. Hem eğitim, hem araştırma hem de girişimcilik faaliyetleri yapmakla birlikte konum tercihiyle bu faaliyetlerinden hangisine ağırlık vereceğini belirleyerek stratejik öncelik ve yaklaşımlarını buna göre geliştirir.

4.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar içinde farklılaşma yoluna gider. Aynı konum tercihi yapan üniversitelerle kendisini karşılaştırdığında hangi bakımdan farklılaşması gerektiğini belirler. Tercih edilen konum içerisinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanları tespit etmesi gerekir. Bu alt alan üniversitenin, aynı konumu benimsemiş üniversitelerden kendisini farklılaştıracak “başarı bölgesi”ni oluşturur.

Başarı bölgesi tercihi üniversitenin; temel faaliyet alanları ile hedef kitlesine daha detaylı odaklanmasına imkân vererek uzun vadede başarısını etkileyecek “stratejik önceliklerini” belirlemesini ve bunlara yoğunlaşmasını sağlar.

Başarı bölgesi belirlenirken şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Üniversite stratejik grubu veya konumu içerisinde rekabet avantajı elde edebileceği bölgeleri belirlemelidir.
- Üniversitenin rekabet avantajı elde edebileceği stratejik önceliğe sahip hususlar tespit edilmelidir.
- Bu başarı bölgesinde paydaş niteliğindeki çevrelerin beklenti, öneri ve şikâyetleri dikkate alınmalıdır. Başarı bölgesini belirlemek için şu sorular yönlendirici olabilir:
- Üniversite, henüz yeterince faydalanılmamış veya yeni gelişmeler ışığında ortaya çıkan fırsatlar göz önüne alındığında hangi alt alanlarda farklılaşarak aynı konumdaki üniversitelere üstünlük sağlayabilir?
- Üniversitenin öncelikli veya stratejik hedef kitlesi hangi çevrelerdir?
- Üniversite, hedef kitleye ve diğer üniversitelere göre daha iyi hizmet sunabilmek için nasıl farklılaşmalıdır?

Bu sorulara cevap verebilmek için üniversite, konum tercihini esas alarak aşağıdaki hususlarda önceliklendirme yapar:

- *Akademik birim önceliklendirme*: Belirli fakülte veya bölümler öncelikli hale getirilebilir.
- *Hedef öğrenci kitlesini önceliklendirme*: Başarıya en fazla katkı sağlayacağı düşünülen öğrenci kitlesi önceliklendirilebilir.
- *Eğitim, araştırma ve girişimciliğe yönelik alt alanları önceliklendirme*: Eğitimde mesleki eğitim, araştırmada genetik bilimleri, girişimcilikte de medikal teknolojiler gibi belirli alt alanlar öne çıkarılabilir.
- *Yenilikçi entegre alan tanımlama ve önceliklendirme*: Çok disiplinli yaklaşımlar belirlenerek bölümler arası entegrasyon desteklenebilir.
- *Yerel imkânları önceliklendirme*: Turizm bölgesinde turizm fakültelerine öncelik verilmesi gibi bulunan bölgenin özellikleri dikkate alınarak belirli alanlarda ihtisaslaşılabilir.
- *Yönelim önceliklendirme*: Konumunu kuvvetlendirecek bir biçimde ulusal ya da uluslararası pazar hedefini önceliklendirebilir.

Üniversitenin stratejik kararlarına bağlı olarak çok farklı başarı bölgesi alternatifleri geliştirilebilir.

Başarı bölgesi tercihi üniversitenin; temel faaliyet alanları ile hedef kitlesine daha detaylı odaklanmasına imkân vererek uzun vadede başarısını etkileyecek “stratejik önceliklerini” belirlemesini ve bunlara yoğunlaşmasını sağlar.

4.3. Değer Sunumu Tercihi

Değer sunumu, bir üniversitenin sunduğu veya sunmak istediği hizmet setini ifade eder aynı başarı bölgesi içeriğinde yer alan üniversiteler sundukları değer bakımından birbirinden ayrılarak özgün bir farklılaşma aşamasına ilerler.

Değer sunumu tercihi şu hususlar çerçevesinde belirlenir:

- **Yok et**: Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu değer sunumu faktörlerinden hangisini yeni plan döneminde kullanmayacağını ifade eder
- **Azalt**: Üniversitenin farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde azaltarak sürdüreceğini ifade eder.

- **Artır:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde artırarak devam edeceğini ifade eder.
- **Yenilik yap:** Üniversitenin şimdiye kadar başvurmadığı ancak yeni plan döneminde hangi değer sunumu faktörlerini devreye sokacağını belirler.

Tablo 7: Değer Sunumu Belirleme

Faktörler \ Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkanlar				
Destekler (Burslar)				
Eğitim yöntemleri				
İşbirlikçileri				
Projeler				
Yayın				
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma				
.....				

Değer sunumu belirlenirken şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Yapılan konum ve başarı bölgesi tercihlerinin hangi rekabet faktörleri üzerinden hayata geçirileceği belirlenir.
- Üniversitenin sunduğu değeri artıracak faktörlerin ağırlıkları belirlenerek rekabet stratejisi oluşturulmalıdır.
- Değer sunumu, konum ve başarı bölgesi tercihleri ile uyumlu ve onları destekleyici nitelikte olmalıdır.
- Tercih edilen yeni değer seti üniversiteyi özellikle yakın rakiplerinden farklılaştırmalıdır.
- Yeni değer formülünü hayata geçirmek için gerekli değişiklikler tespit edilmelidir.

4.4. Temel Yetkinlik Tercihi

- Temel yetkinlik tercihi iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir. Kurumsal yetkinlikler ile konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri birbirleriyle uyumlu tamamlayıcı ve destekleyici olmalıdır. Temel yetkinlik tercihi uzmanlaşmayı ve uzmanlaşan alanda zaman içerisinde derinlik kazanmayı sağlar.
- Temel yetkinlik tercihi için atılacak adımlar şunlardır:
- Üniversitenin mevcut durumda sahip olduğu kurumsal kaynak ve kabiliyetlerine ilişkin değerlendirmede bulunulur.
- Üniversitenin vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri göz önünde bulundurularak yetkinlik açığı tanımlanır.

- Söz konusu yetkinlik açığını gidermek, mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için hangi alanlara yatırım yapılacağı belirlenir.

4.5. Temel Yetkinlik Örnekleri:

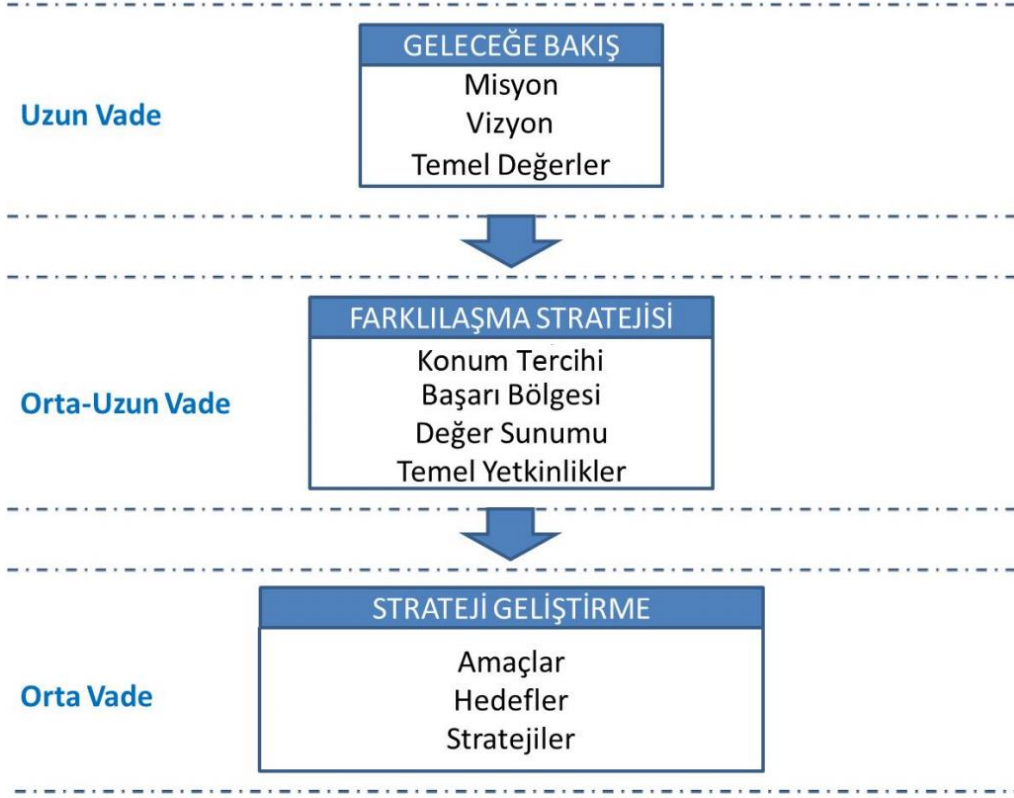
- Yenilik yapma kabiliyetine sahip olma (sahip olduğu laboratuvar, insan kaynağı ve süreç yönetimleriyle patent benzeri yeniliklerde öncü olma)
- Çok disiplinli ve disiplinler arası çalışmalarda yetkinleşme (sahip olduğu sistem, süreç ve insan kaynağını ortak birim, platform ve çalışmalarda bir araya getirerek yeni akademik alanların oluşmasına yön verme)
- Üretken bir kurum kültürüne sahip olma (araştırma veya girişim odaklı ve bu doğrultuda yönlendirici bir üniversite kültürüne sahip olma)
- Uzaktan eğitimde güvenilir, kaliteli ve tercih ediliyor olma (geliştirdiği eğitim programları, yöntemleri ve sunumu biçimiyle uzaktan eğitimde lider konumunda olma)
- Tercih edilen konuma uygun yönetim tarzı ve örgüt yapısına sahip olma (ilerlemeyi teşvik eden ve bu doğrultuda yeni görüşleri destekleyen bir yönetim tarzına ve örgüt yapısına sahip olma)

4.6. Temel Yetkinlik Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversitenin vizyonunu başarıyla yerine getirmek için kazanması ve/veya geliştirmesi gereken en önemli yetkinlik, kabiliyet ve beceriler belirlenmelidir.
- Üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştıracak, üniversitenin konumunu (eğitim, araştırma, girişimcilik) kuvvetlendirecek ve başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek temel yetkinlik alanları tespit edilmelidir.
- Sunulan ana hizmetlerde (eğitim, araştırma-yayın yolu ile bilimsel bilgi üretimi, topluma katkı, girişimcilik vb.) rakiplere üstünlük sağlamak için hangi stratejik yeteneklerin geliştirilebileceği belirlenmelidir.
- Bu yetkinliği/becerileri edinmeye ve/veya geliştirmeye götürecekt akademik insan kaynağı yatırımları, geliştirilmesi gereken kurumsal pratikler, motivasyon sistemleri, yöntemler, teknolojik altyapı gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.
- Belirlenen yetkinlikleri inşa etmek için kimlerle ne tür işbirlikleri kurulabileceği ortaya çıkarılmalıdır.
- Mevcut ve olması gereken yetkinlikler arasındaki boşluklar tespit edilmelidir.
- Yeni temel yetkinliklerin geliştirilip geliştirilmeyeceği kararı verilmelidir.
- Temel yetkinlikler üniversitenin tüm birimlerine genişletilmeli ve temel yetkinliklerden yararlanılarak potansiyel alanlar araştırılmalıdır.

5) STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtır. Geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi ile Strateji geliştirme arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



5.1. Amaçlar

Üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaları uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar aynı faaliyet alanında hizmet sunsalar da üniversiteyi, diğer üniversitelerden farklılaştıran bir yönlendirme ve odaklanma sağlar.

Amaçların özellikleri:

- Durum analizinde ulaşılan tespit ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumlu onları destekleyici (tamamlayıcı) niteliktedir.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir.
- Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder fakat buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamaz.
- Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmez.

Amaçların sayısının; eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkıdan oluşan temel faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde en az iki, en fazla beş olması ve bu amaçlardan bir tanesinin de kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik olarak tasarlanması gerekir.

5.2. Amaç Örnekleri

A1. Öğrenci merkezli eğitimle öğrenci başarısını artırmak.

Eğitim alanına ilişkin olan bu örnekte “öğrenci başarısını artırmak” ifadesiyle ulaşılmak istenilen sonuç açık bir şekilde ifade edilmektedir. Öğrenci merkezli eğitim ifadesi, amaç kapsamında oluşturulacak hedeflerin çerçevesini çizmektedir.

A2. Kurum kültürünü, kimliğini ve kurumsal hafızayı geliştirmek / güçlendirmek.

Kurumsal kapasite alanına ilişkin olan bu örnekte kurumsal kapasitenin hangi açılardan iyileştirilmesi gerektiği net bir biçimde belirtilmektedir.

5.3. İyi Belirlenmemiş Amaç Örneği

A3. Eğitim ve araştırma hizmetlerini sürdürmek.

İlgili ifade amaç niteliğinde olmayıp hedefler için bir çerçeve oluşturulamamakta ve yön çizmemektedir. Eğitim ve araştırma hizmetlerine ilişkin hangi sonuçların elde edileceğine ilişkin vurgu yapılmamaktadır.

5.4. Hedefler

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

5.5. Hedeflerin aşağıdaki şekilde belirlenmesi gerekmektedir;

- Üniversitenin misyon vizyon temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumlu
- Durum analizinde ulaşılan tespitle ihtiyaçlarla uyumlu
- Açık ve anlaşılabilir
- Somut
- Ölçülebilir
- İddialı ve gerçekçi
- Sonuç odaklı
- Zaman çerçevesi belirli bir şekilde belirlenmesi gerekir.

5.6. Hedefler oluşturulurken cevaplandırılması gereken sorular şunlardır:

- Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışılıyor?
- Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Dikkate alınması gereken hedef riskleri nelerdir?
- Hedef gerçekleştirmeleri nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edilmesi gerekir?

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

Hedef: Öğretim üyesi başına düşen toplam yayın ve bilimsel faaliyetlerin sayısı 2021 yılına kadar yüzde 25 artırılması.

Performans Göstergeleri:

- Toplam yayın ve bilimsel faaliyet sayısı / Öğretim üyesi sayısı
- Uluslararası bilimsel kongrelerde sunulan bildiri sayısı
- Yayın ve bilimsel faaliyetlere yapılan atıf sayısı

Bazı hedefler miktar bağlamında ifade edilemez. Bununla birlikte bu hedefler nicelik ve nitelik olarak bir değişimi işaret ederek gerçekleştirilmek istenen değişimin yönünü belirtir.

Hedef: Lisansüstü tezlerin nicelik ve niteliğini artırmak.

Performans Göstergeleri:

- Bir öğretim yılında yayımlanan lisansüstü tezi sayısı
- Plan dönemi boyunca lisansüstü tezlere yapılan atıf sayısı

5.7. Hedef Örnekleri

H1.1- Araştırma projesi sayısı, 2025 yılına kadar yüzde 20 oranında artırılabacaktır.

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

H1.2- Dünya sıralamasında ilk on üniversite içerisine girmek.

Gerçekçi olmayıp zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

Üniversiteler, durum analizi sonucu tespit ettikleri ihtiyaçlar çerçevesinde hedeflerini belirler. 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. Ayrıca hedefe katkıda bulunacak diğer harcama birimleri de işbirliği yapılacak birimler olarak ifade edilir. Bu durum iş birliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

Tablo 8: 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	
.....					S	İ
H.4.2					S	İ

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

Tablo 9: Hedef Kartı Şablonu

Amaç (A1)*								
Hedef (H1.1)								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)**	Plan Dönemi Başlangıç Gereği	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4. Yıl	İzleme Sıklığı***	Raporlama Sıklığı
PG 1.1.1								
PG 1.1.2								
PG 1.1.3								
Sorumlu Birim	Hedefi gerçekleştirmesinden sorumlu olan tek bir birim.							
İşbirliği Yapılacak Birimler	Hedefi gerçekleştirmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim/birimler.							
Riskler	Hedefi gerçekleştirmesini etkileyebilecek temel risk (en fazla beş tane).							
Stratejiler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik strateji (en fazla üç tane).							
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.							
Tespitler	Durum analizi sonucu elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgular (en fazla beş tane).							
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar ile farklılaşma stratejisinde ortaya konulan tercihler öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenler (en fazla beş tane). Hedefin gerekçesini oluşturur.							

*Amaçlarda başında “A” harfi olmak üzere birinci düzey; hedeflerde başında “H” Harfi olmak üzere ikinci düzey, performans göstergelerinde başında “PG” olmak üzere üçüncü düzeyde numaralandırma yapılır.

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

***İzleme sıklığı, Sorumlu Birimlerce göstergelere dair gerçekleştirmelerin izleneceği dönemlerdir.

5.8. Performans Göstergeleri

Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir. 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: Akademik personel sayısı, laboratuvar sayısı, tanıtım materyali sayısı.

2. **Çıktı göstergeleri;** üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur ve ne üretildi ya da sunuldu sorusuna cevap verir.

Örnek: Mezun olan öğrenci sayısı, yayımlanan doktora tezi sayısı.

3. **Sonuç göstergeleri;** üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucu ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir.

Örnek: Mezunların aktif iş gücüne katılım oranı, atıf yapılan tez sayısı.

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

Örnek: Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı, üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde akademik başarı sırası.

5. **Verimlilik göstergeleri;** çıktıyla bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Örnek: Birim m² başına düşen genel yönetim giderleri (maliyet/çıktı)

5.9. Performans göstergesi belirlenirken uyulması gereken kurallar:

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

5.10. Stratejiler

Üniversitenin, hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Stratejiler; hedeflere yönelik belirlenir, hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer.

5.11. Stratejiler 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?

5.12. Strateji Örnekleri:

- Eğitim programlarını paydaşların katılımıyla güncellenecektir.
- Uzaktan eğitim modülleri geliştirilecektir.
- Personel dağılımı iş analizine göre planlanacaktır.
- İnsan kaynakları performans esaslı bir biçimde yönetilecektir.
- Sunulan hizmetler mümkün olduğunca elektronik ortama taşınacaktır.

5.13. 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 faaliyetleri ile birlikte tanımlanır. Risk değerlendirilmesi sonucunda;

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

Risk analizi çalışmaları, sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilmesi gereken bir döngüdür.

Tablo 10: Hedefe İlişkin Risk Ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef: Araştırma projesi sayısı, 2022 yılına kadar yüzde 20 oranında artırılabilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Proje ekiplerinin yeterli tecrübeye sahip olmaması	Proje yöneticisi ve çalışma ekiplerinin yeterli proje yönetim tecrübesine ve bilgisine sahip olmaması	<ul style="list-style-type: none"> • Proje ekiplerine yönelik düzenli proje yönetim döngüsü eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi • Merkezi bir proje destek ofisi kurularak proje ekiplerine ihtiyaç halinde teknik yardımda bulunulması

5.14. Maliyetlendirme

Üniversitelerin hizmetlerini istenilen düzeyde ve kalitede sunabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, üniversitenin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilir.

Hedef ve stratejilerin;

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

- Önceliklendirilmesi ile bazılarında vazgeçilebilir.

Önceliklendirmede başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri esas alınır.

Tablo 11: Tahmini Maliyet Tablosu

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 1					
Hedef 1.1					
Hedef 1.2					
Amaç 2					
Hedef 2.1					
...					
Toplam					

Maliyetlendirme yapılırken üniversiteler hedeflere ilişkin faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hedefe ilişkin tahmini maliyeti hesaplar.

6) İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi de 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. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse de hesap verme sorumluluğu ilkesini tesisi açısından vazgeçilmez bir unsurdur.

Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarını 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 bulunduğunun belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı ve nesnel bir incelemedir.

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 sıklıkla ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi ve bu kapsamdaki kısıtların belirlenmesi gerekir.

Tablo 12: İzleme Tablosu

Hedef:
Sorumlu Birim:

Performans göstergesi	İlgili yılın başlangıç değeri*(A)	Yıllık Hedef Değeri (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme (C)	Performans (C- A)/(B-A)	Açıklamalar*
Eylem Planında Yer Alan Faaliyet ve Alt Faaliyetlerin Gerçekleşmeleri					
1.					
2.					
3.					

* İlgili yılın başlangıç değeri bir önceki yılın gerçekleşme değeridir.

** Hedeflenen değerden sapmaların nedenleri kısaca açıklanır.

7) STRATEJİK PLANIN SUNULMASI

Stratejik plan taslağı, rektörün onayını takiben değerlendirilmek üzere Cumhurbaşkanlığına gönderilir. Cumhurbaşkanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılır.

Hazırlanan stratejik plan iki farklı şablonda sunulur. Birincisi, Cumhurbaşkanlığına gönderilecek olan ikincisi de, kamuoyuna açıklanacak olandır.

Tablo 13: Stratejik Plan Şablonu

	Cumhurbaşkanlığına Değerlendirilmek üzere gönderilecek taslak planda yer alacak bölümler ve tablolar	Kamuoyuna açıklanacak nihai stratejik planda yer alacak bölümler ve tablolar
REKTÖR SUNUŞU	-	Azami bir sayfa
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Azami iki sayfadır.	
DURUM ANALİZİ	Sayfa sınırlaması bulunmamaktadır.	Azami 15 sayfa
Kurumsal tarihçe	Özet bilgilere yer verilir.	Özet bilgilere yer verilir
Uygulanmakta olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Özet bilgilere yer verilir	Özet bilgilere yer verilir
Mevzuat analizi	Detaylı bilgilere yer verilir	Özet bilgilere yer verilir
Üst politika belgelerinin analizi	Detaylı bilgilere yer verilir	Özet bilgilere yer verilir
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	Özet bilgilere yer verilir	Özet bilgilere yer verilir
Paydaş analizi	Detaylı bilgilere yer verilir	Özet bilgilere yer verilir
Kuruluş içi analiz	Detaylı bilgilere yer verilir	Özet bilgilere yer verilir
Akademik faaliyetler analizi	Detaylı bilgilere yer verilir	Özet bilgilere yer verilir
Yükseköğretim sektörü analizi	Detaylı bilgilere yer verilir	Özet bilgilere yer verilir
GZFT analizi	Özet bilgilere yer verilir	Özet bilgilere yer verilir
Tespit ve ihtiyaçların belirlenmesi	Sadece Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosuna yer verilir	-
GELECEĞE BAKIŞ	Azami iki sayfa	
Misyon	✓	✓
Vizyon	✓	✓
Temel değerler	✓	✓
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 15)	Özet bilgilere yer verilir
STRATEJİ GELİŞTİRME	Her bir hedef için bir hedef kartı Her bir hedef kartı azami bir sayfa	
Amaç ile hedef kartları	Hedeflerden sorumlu ve işbirliği yapılacak birimler tablosu, Hedef kartı şablonu tablosu	Hedeflerden sorumlu ve işbirliği yapılacak birimler tablosu, Hedef kartı şablonu tablosu
Hedef riskleri ve kontrol faaliyetleri	Hedefe ilişkin risk ve kontrol faaliyetleri	-
Maliyetlendirme	Tahmini maliyet tablosu	
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Azami iki sayfa	

SONUÇ

Kamu mali yönetiminde reform niteliği taşıyan 5018 sayılı Kanun ile getirilen stratejik yönetim anlayışını üniversitemizde geliştirmek için çalışmalara başlanmıştır. Bu çalışmalarda mevzuat olarak Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi esas alınmaktadır. Bu bağlamda üniversitemiz, stratejik planlama çalışmalarını; sadece mevzuatla verilen bir görevin yerine getirilmesi olarak değil, beklentilerin arttığı küreselleşen dünyada değişime ayak uydurmak ve yönetim felsefesinin değiştirilerek stratejik yönetim anlayışını hayata geçirmek için bir araç olarak görmektedir.

Üniversitemiz, sunduğu hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi, çalışanlarının motivasyon ve memnuniyetinin artırılması yoluyla üniversite kaynaklarının daha etkin kullanılması için stratejik yönetim kavramını yönetim felsefesi olarak görmektedir. Bu bağlamda, stratejik planlama çalışmaları devam ettirilecektir.