ÜNİVERSİTELER İÇİN

STRATEJİK PLANLAMA REHBERİ

(TASLAK)

1. Sürüm

2016

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR ..... **iii**
ŞEKİLLER ..... **iv**
GRAFİKLER ..... **iv**
KUTULAR ..... **v**
TANIMLAR ..... **vi**
1. GİRİŞ **1**
1.1. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi 1
1.2. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberinin Amacı ve Kapsamı 1
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ **8**
2.1. Planın Sahiplenilmesi 8
2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu 8
2.3. Hazırlık Programı 11
3. DURUM ANALİZİ **13**
3.1. Kurumsal Tarihçe 14
3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi 14
3.3. Mevzuat Analizi 15
3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi 16
3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 17
3.6. Paydaş Analizi 17
3.7. Kuruluş İçi Analiz 21
3.8. Akademik Faaliyetler Analizi 24
3.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi 25
3.10. GZFT Analizi 28
3.11. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi 30
4. GELECEĞE BAKIŞ **32**
4.1. Misyon 33
4.2. Vizyon 35
4.3. Temel Değerler 38
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ **40**
5.1. Konum Tercihi 41
5.2. Başarı Bölgesi Tercihi 43
5.3. Değer Sunumu Tercihi 44
5.4. Temel Yetkinlik Tercihi 46
6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ **48**

6.1. Amaçlar 49
6.2. Hedefler 51
6.3. Performans Göstergeleri 55
6.4. Stratejiler 58
6.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 59
6.6. Maliyetlendirme 60
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 62
8. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ 68
9. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI 70
10. EKLER 72
1. Hedef Kartı Örneği 72
2. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri 73
3. İzleme ile İzleme ve Değerlendirme Tablosu Örnekleri 78
3.1. 2017-2021 Stratejik Planı İçin 2018 Yılı Ocak – Haziran Dönemi İzleme Tablosu Örneği 78
3.2. 2017-2021 Stratejik Planı İçin 2019 Yılı Sonu İzleme ve Değerlendirme Tablosu Örneği 79
4. İzleme ile İzleme ve Değerlendirme Raporu Formatları 81
4.1: İzleme Raporu Formatı 81
4.2: İzleme ve Değerlendirme Raporu Formatı 81
8. Süreç Bazlı Kontrol Listesi 82

TABLOLAR

Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar 4
Tablo 2: Mevzuat Analizi Tablosu 16
Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu 17
Tablo 4: Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi 17
Tablo 5: Paydaş Önceliklendirme Tablosu 19
Tablo 6: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi 19
Tablo 7: Paydaş Etki/Önem Matrisi 20
Tablo 8: Tahmini Kaynak Tablosu 24
Tablo 9: Akademik Faaliyetler Analizi 25
Tablo 10: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi 26
Tablo 11: Sektörel Yapı Analizi 27
Tablo 12: GZFT Listesi 29
Tablo 13: GZFT Stratejileri 30
Tablo 14: Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu 31
Tablo 15: Değer Sunumu Belirleme 45
Tablo 16: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği 53
Tablo 17: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu 54
Tablo 18: Hedef Kartı Şablonu 55
Tablo 19: Performans Göstergesi Örneği 57
Tablo 20: Strateji – GZFT Matrisi 59
Tablo 21: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri 60
Tablo 22: Tahmini Maliyet Tablosu 61
Tablo 23: Raporların Özellikleri 63
Tablo 24: İzleme Tablosu 64
Tablo 25: İzleme ve Değerlendirme Tablosu 64
Tablo 26: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları 66
Tablo 27: Hedef Kartı Güncelleme Tablosu 68
Tablo 28: Stratejik Plan Şablonu 70

ŞEKİLLER

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci 3
Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci 11
Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlık Programının Yayımlanma Süreci 12
Şekil 4: Durum Analizi Süreci 14
Şekil 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci 22
Şekil 6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci 33
Şekil 7: Vizyon – İdeal Gelecek 35
Şekil 8: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki 37
Şekil 9: Farklılaşma Stratejisi Süreci 41
Şekil 10: Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki 48
Şekil 11: Strateji Geliştirme Süreci 49
Şekil 12: İzleme ve Değerlendirme Süreci 63

GRAFİKLER

Grafik 1: Eğitim Odaklı Üniversite 42

KUTULAR

Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular 16
Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular 21
Kutu 3: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler 22
Kutu 4: Akademik Faaliyetler Analizinde Cevaplandırılması Gereken Sorular 25
Kutu 5: Sektörel Analizde Cevaplandırılması Gereken Sorular 27
Kutu 6: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 34
Kutu 7: Misyon Bildirimi Çalışma Formu 34
Kutu 8: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 36
Kutu 9: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular 36
Kutu 10: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 38
Kutu 11: Konum Tercihi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 43
Kutu 12: Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 44
Kutu 13: Değer Sunumu Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 46
Kutu 14: Temel Yetkinlik Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 47
Kutu 15: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 52
Kutu 16: Performans Göstergesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 57
Kutu 17: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 58
Kutu 18: Stratejilerin Oluşturulması Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular 58
Kutu 19: Hedefe İlişkin Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 61

TANIMLAR

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

Genelge 1: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, yönlendirme kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve rektör tarafından yayımlanan genelgedir.

Genelge 2: Hazırlık programı ile stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerini içeren ve rektör tarafından yayımlanan genelgedir.

Harcama Birimi: Ödenek gönderme belgesi ile kendisine ödenek gönderilen fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezi ve bölümlerden oluşan akademik birimler ile üst yönetim, genel sekreterlik ve daire başkanlıkları gibi idari birimlerdir.

Hazırlık Programı: Stratejik planlama ekibi tarafından oluşturulan ve stratejik plan hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren programdır.

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

İzleme Raporu: Performans göstergelerine ilişkin Ocak-Haziran dönemi gerçekleşmelerinin izlenmesine imkân veren ve her yıl Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur.

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

Strateji Geliştirme Birimi: Üniversitelerde strateji geliştirme daire başkanlıklarını ifade eder.

Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan yılsonu izleme ve değerlendirme raporudur.

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

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

Yönlendirme Kurulu: Rektörün ya da bir yardımcısının başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri ile genel sekreter ve genel sekreterlik bünyesinde yer alan en az iki daire başkanından oluşan kuruldur.

1. GİRİŞ

1.1. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi

Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan, ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren, idari, mali ve bilimsel açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması için üniversitelerin faaliyetlerini 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.

Üniversiteler diğer kamu idarelerinden farklı olarak bir sektörü oluşturur. Aynı hizmeti sunan birden fazla aktör (üniversite) varsa, aralarında bir farklılaşma çabası da kaçınılmaz olacaktır. Ancak bu farklılaşma, özel sektör işletmeleri gibi kâr etme amacı güden doğrudan rekabetçi stratejiler yerine üstünlük sağlama veya tercih edilme mücadelesinde başvurulan dolaylı yaklaşımlar şeklinde olmaktadır. Bu özellik, bir yandan kamu idareleri tarafından kullanılan geleneksel planlama yaklaşımlarını, diğer yandan özel sektör işletmeleri tarafından geliştirilen rekabet stratejisi ve kıyaslama yaklaşımlarını yükseköğretim sektörüne özgü bir şekilde birlikte ele almayı gerektirmektedir.

Gelecek dönemde üniversiteler arasında farklılaşma eğiliminin kapsam ve derinliğinin artmasına yol açacak temel nedenler şöyle sıralanabilir:

- Üniversite sayısında artışın devam etmesi
- Yükseköğretim sektöründe çeşitliliğin artması
- Üniversitelerin uluslararasılaşma eğiliminin artması
- Üniversitelerin maddi kaynak ihtiyacının artması
- Üniversitelerin yerel, bölgesel ve ulusal rekabet gücü elde etme veya kalkınma aracı olarak değerlendirilmesi
- Ticari mantığın öne çıktığı üçüncü kuşak üniversitelerin ortaya çıkması.

Bu farklılaşma üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşmasını zorunlu kılmaktadır. Üniversitelerin rekabetçi bir ortamda yer almaları; idari, mali ve bilimsel özerkliğe sahip olmaları stratejik planların üniversiteye özgü bir yaklaşımla geliştirilmesini gerektirmektedir.

1.2. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberinin 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. İkinci sürümden elde edilen deneyimler çerçevesinde, odağına merkezi kamu idarelerini alarak geliştirilen Kılavuz, 2016 yılında 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 iktisadi teşebbüsleri için ise ayrı ayrı rehberler hazırlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan

Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Rehber), üniversitelere stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında 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 oluşturularak kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamak.

Rehberde **"stratejik yönetim döngüsü"** bütünüyle kapsanmaktadır. Planlama sürecinin planlanmasıyla başlayan bu döngü neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istenilen yere nasıl ulaşabiliriz, başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının cevaplarından oluşmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımının temel adımları Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

Rehber, Şekil 1'deki stratejik yönetim sürecinin tamamını içerecek şekilde stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme, stratejik planın güncellenmesi ve stratejik planın sunulması bölümlerinden oluşmaktadır.

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

Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar

Süreçler	Rektör	Yönlendirme Kurulu	Strateji Geliştirme Birimi	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimi
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Hazırlık çalışmalarını başlatan Genelge 1'i onaylar ve yayımlar. (3) Hazırlık programını içeren Genelge 2'yi onaylar ve yayımlar. (11)	Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirir. Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlar. Stratejik planlama ekibini onaylar. (5) Hazırlık programına görüş verir. (8)	Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini rektöre iletir. (1) Genelge 1'i hazırlar ve rektörün onayına sunar. (2) Hazırlık programı çalışmalarını koordine eder. Toplantı ve çalıştayları düzenler. Hazırlık programını yönlendirme kurulunun görüşüne sunar. (7) Hazırlık programını içeren Genelge 2'yi rektörün onayına sunar. (10) Genelge 2'yi intranette yayımlar. (12) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder.	Eğitim, danışmanlık vb. ihtiyaçları tespit eder. Hazırlık programını oluşturur. (6) Genelge 2'yi hazırlar. (9) Eğitim çalışmalarına katılır.	Stratejik planlama ekibi için konusunda yetkin personelini görevlendirir. (4) İlgili personelin toplantı ve eğitim çalışmalarına katılımını sağlar.

Süreçler	Rektör	Yönlendirme Kurulu	Strateji Geliştirme Birimi	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimi
Durum Analizi	Analiz sonuçları hakkında bilgilendirilir. (6)	Durum analizi çalışmalarını yönlendirir. Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.	Durum analizi çalışmalarını koordine eder. Toplantı ve çalıştayları düzenler. Çalışmaları raporlar. (5) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (1) İlgili analiz çalışmalarını paydaşların katkısını alarak yürütür. (3) Analiz sonuçlarını değerlendirir. (4)	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	Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. (1) Alternatifleri değerlendirerek misyon, vizyon ve temel değerlere son şeklini verir ve onaylar. (6)	Geleceğe bakış çalışmalarını yönlendirir. Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını uygun görüşle rektörün onayına sunar. (5)	Geleceğe bakış çalışmalarını koordine eder. Toplantı ve çalıştayları düzenler. Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını yönlendirme kurulunun uygun görüşüne sunar. (4) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	Paydaşların katkısını alır. (2) Misyon, vizyon ve temel değerlere yönelik alternatif çalışmaları hazırlar. (3)	Çalışmalara aktif katılım sağlar.

Süreçler	Rektör	Yönlendirme Kurulu	Strateji Geliştirme Birimi	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimi
Farklılaşma Stratejisi	Farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. (2) Farklılaşma stratejisine son şeklini verir ve onaylar. (7)	Rektörün perspektifi çerçevesinde gerekli çalışmaları yürütür. (3) Gerek görüldüğünde stratejik planlama ekibinden ayrıntılı çalışmalar yapmasını ister. (4) Farklılaşma stratejisi önerisini rektörün onayına sunar (6)	Farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere akademik faaliyetler analizi ve yükseköğretim sektörü analizini içeren durum analizi bulgularını rektöre raporlar. (1)	Gerekli durumlarda ayrıntılı çalışmaları yürütür ve yönlendirme kuruluna sunar. (5)	Çalışmalara aktif katılım sağlar.
Strateji Geliştirme	Tartışmalı hususları karara bağlar. Taslak amaçlar ile hedef kartlarını onaylar. (10)	Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirir ve uygun görüşle rektörün onayına sunar. (9) Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. Gerekli durumlarda tartışmalı hususları rektörün görüşüne sunar.	Yönlendirme kurulu ile stratejik planlama ekibinin koordinasyonunu sağlar. Stratejik planlama ekibi ile harcama birimleri arasında koordinasyon sağlar. Toplantı ve çalıştayları düzenler. Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. Taslak amaçlar ile hedef kartlarını yönlendirme kurulunun uygun görüşüne sunar. (8)	Paydaşların katkısını alır. (1) Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (2) Taslak amaçlar ile hedefleri harcama birimleriyle işbirliği içerisinde farklılaşma stratejisi çerçevesinde belirler. (5) Taslak amaçlar ile hedef kartlarını yönlendirme kurulunun değerlendirmesine sunmak üzere nihai hale getirir. (7)	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)

Süreçler	Rektör	Yönlendirme Kurulu	Strateji Geliştirme Birimi	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimi
İzleme ve Değerlendirme	Altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise izleme ve değerlendirme toplantıları yapar. (5)		İzleme ile izleme ve değerlendirme raporlarını harcama birimlerinden ister. (1) İzleme ile izleme ve değerlendirme raporlarını konsolide eder. (3) Bu raporları rektöre sunar. (4) İzleme ile izleme ve değerlendirme raporlarına ilişkin koordinasyon görevini yerine getirir. Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.		İzleme ile izleme ve 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 rektör olmak üzere üniversite genelinde sahiplenmeyi gerektiren zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Üniversitenin gelecek tasarımı olan stratejik planın hazırlık çalışmalarında, SGB eşgüdüm ve uyumu sağlayan sekretarya rolünü yerine getirir.

Stratejik planlama hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

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

2.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle 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 işlevlerindendir. Bu nedenle, rektörün desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Rektör, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini üniversite çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Üniversite içinde rektörden başlayarak her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde temel aktörler ve üstlenilecek işlevler belirlenir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır:

Rektör

Rektör, stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge (Genelge 1) ile duyurur. Genelge 1'de stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;

- Çalışmaların rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı
- Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir yönlendirme kurulu kurulduğu
- Çalışmaların SGB koordinasyonunda yürütüleceği
- Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin stratejik planlama ekibi alt başlığı altında belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.

Rektör hazırlık programını içeren Genelge 2'yi yayımlar.

Stratejik planlama çerçevesinde rektör, misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, tartışmalı hususları karara bağlar, ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir. Stratejik planlama sürecindeki en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Üniversitenin taslak amaçlar ile hedef kartlarını (hedef ve performans göstergelerini) onaylar. Rektör, yönlendirme kurulunun ve stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda bu kurul ve ekibin başkanlığını yürütebilir.

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

Taslak stratejik plan rektörün onayıyla nihai hale gelerek uygulamaya konulur.

Yönlendirme Kurulu

Yönlendirme kurulu, rektörün ya da bir yardımcısının başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleriyle genel sekreter ve genel sekreterlik bünyesinde yer alan en az iki daire başkanından oluşur. Yönlendirme kurulu üyelerinin listesine Genelge 1'de yer verilir. Yönlendirme kurulu stratejik planlama ekibini onaylar, hazırlık programına görüş verir, sürecin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder, sorumlu oldukları harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.

Alternatif misyon ve vizyon taslaklarını, taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirerek uygun görüşle rektörün onayına sunar. Gerekli durumlarda tartışmalı hususları rektörün görüşüne sunar.

Strateji Geliştirme Birimi

SGB'nin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, üniversite 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 yönlendirme kuruluna, stratejik planlama ekibine ve harcama birimlerine aktarması gerekir. SGB'ler özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşması açısından önemli rol üstlenmektedir.

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi rektör yardımcısı başkanlığında, SGB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşur.

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

Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda SGB yöneticisi vekalet 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 çalışabilme niteliklerine sahip olmalı

- 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

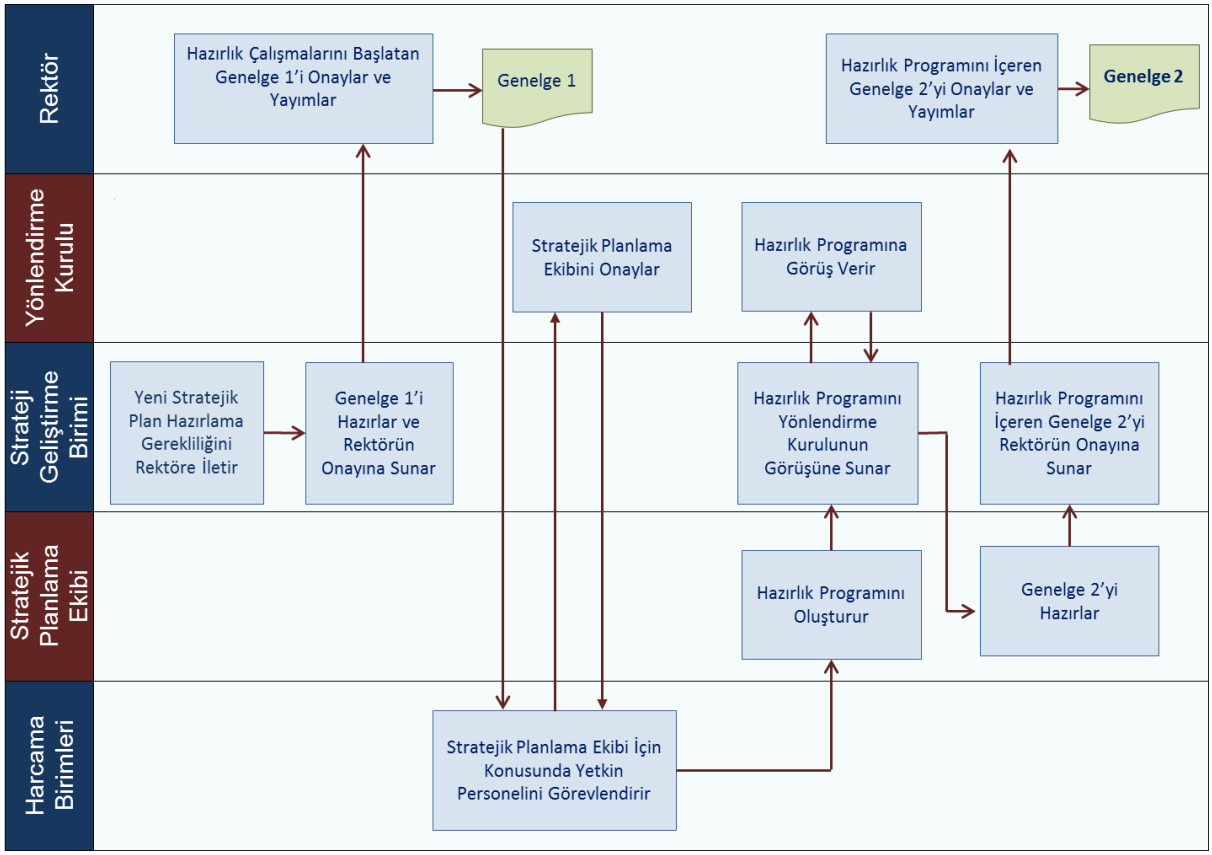
Üniversitelerde harcama birimleri; ödenek gönderme belgesi ile kendisine ödenek gönderilen fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezi ve bölümlerden oluşan akademik birimler ile üst yönetim, genel sekreterlik ve daire başkanlıkları gibi idari birimlerdir. Harcama birimleri, rektör tarafından yayımlanan Genelge 1'de 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, rektörün belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

Şekil 2'de stratejik plan hazırlık sürecinde birim, kişi ve ekiplerin görevleri gösterilmiştir.

Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



2.3. Hazırlık Programı

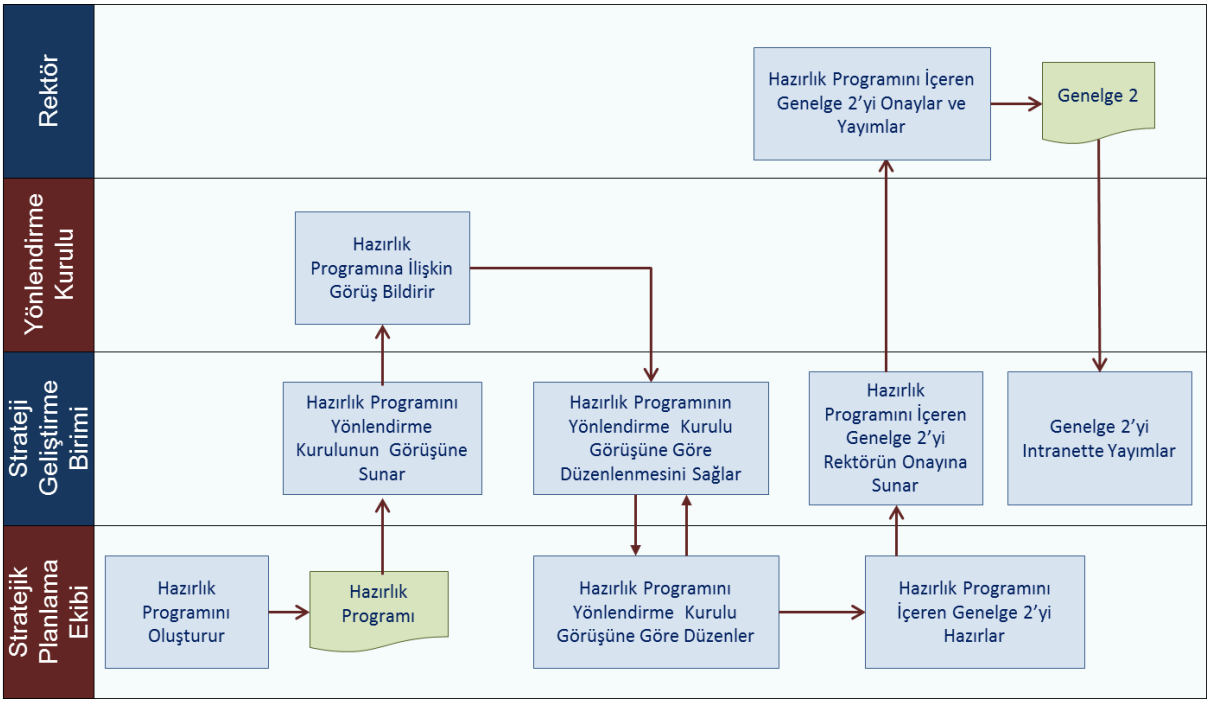
Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı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

- **Zaman Çizelgesi:** Stratejik planlama sürecinin aşamalarına ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri ile stratejik planlama sürecine dâhil olacak kişiler ve görevlerine yer verilir.
- **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.
- **Danışmanlık İhtiyacı:** Stratejik planlama sürecinde danışmanlık hizmetine ihtiyaç varsa alınacak danışmanlık hizmeti eğitim, yöntem ve süreç danışmanlığı ile sınırlıdır. Alınacak danışmanlık hizmetinin maliyeti makul bir seviyede tutulur. Danışmanlar, stratejik planlama ekibiyle koordinasyon içerisinde çalışır; planın içeriğine müdahale etmez, sadece yol gösterici bir rol oynar.
- **Veri İhtiyacı:** Mevcut durumun tespitinde, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, gelişmelerin ölçülmesi ve performansın değerlendirilmesinde verilere ihtiyaç duyulur. Planlama sürecinde ortaya çıkabilecek veri ihtiyacı mümkün olduğunca hazırlık safhasında tespit edilir. Verilerin kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle elde edilebileceği belirlenir. Kritik önemi haiz verilerin uzun bir süre ve yoğun

bir çalışma sonucu elde edilebileceği durumlarda, stratejik planda bu verilerin oluşturulmasına yönelik bir hedef ifadesi belirlenebilir.

Hazırlık programı SGB tarafından yönlendirme kurulunun görüşüne sunulur. Yönlendirme kurulunun görüşleri sonrasında hazırlık programına son şekli verilir. Hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususların da yer aldığı bir iç genelge (Genelge 2) rektör tarafından yayımlanır. Genelge 2'de hazırlık programında yapılacak değişikliklerin ne şekilde yapılacağı da açıkça ifade edilir. Onay sonrasında hazırlık programı üniversitenin intranet sayfasında yayımlanır. Şekil 3'te stratejik plan hazırlık programının oluşturulma ve yayımlanma süreci gösterilmiştir.

Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlık Programının Yayımlanma Süreci



3. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde "neredeyiz" sorusunun cevabı verilir. Üniversitenin 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 üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirilmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, üniversitenin 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 belgelerinin analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Akademik faaliyetler analizi,
- Yükseköğretim sektörü analizi,
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

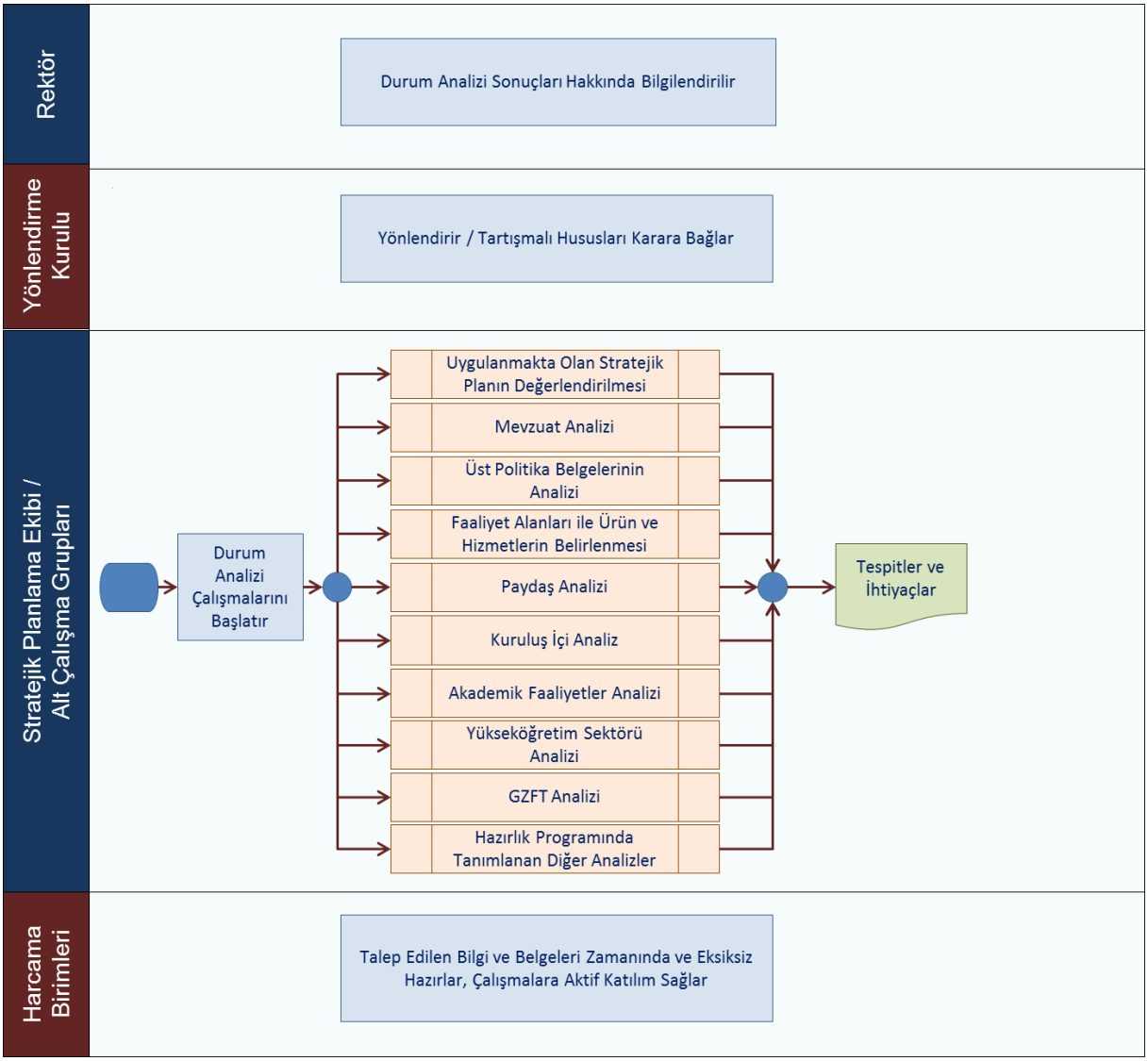
Söz konusu çalışmalara ilave olarak üniversitenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile üniversitenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Kalkınma Bakanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından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

Durum analizinde, detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde[1] yer alan çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir.

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

[1] Söz konusu Rehbere http://www.sp.gov.tr adresinden ulaşılabilir.

Şekil 4: Durum Analizi Süreci



3.1. Kurumsal Tarihçe

Üniversitenin 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 üniversitenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

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

3.2. 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 zeminde belirlenmesini temin etmektir. Bu çalışma için Rehberin izleme ve

değerlendirme bölümünde detayları verilen yılsonu izleme ve değerlendirme raporundan yararlanılır.

Yeni hazırlanan taslak planda, yılsonu izleme ve değerlendirme raporunun özet sonuçlarına yer verilir. Bu kısımda her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır.

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 ulaşılamaması durumunda ise;

- Hedef ve performans göstergesinin ve değerinin 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 "Önceki Dönem Stratejik Planının Değerlendirmesi" başlığı altında yer verilir.

3.3. Mevzuat Analizi

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

Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular

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

Mevzuat analizi yapılırken Mevzuat Analizi Tablosundan (Tablo 2) yararlanılır. Bu tabloda üniversitenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin mevzuatın hangi maddesine dayandığı ile bu yasal yükümlülüklere ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar mevzuat analizi sürecinde cevaplanması gereken sorular çerçevesinde ortaya konulur.

Tablo 2: Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Kutu 1'de yer alan sorulardan 1, 2, 3 ve 4 üncü sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülük listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir.	İlgili yasal yükümlülüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir.	Kutu 1'de yer alan sorulardan 5, 6 ve 7 inci sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine ilişkin tespitler yapılır.	Yapılan tespitlere ilişkin yasal yükümlülüklere yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.

3.4. 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 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.

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 "tespiter ve ihtiyaçlar"ın belirlenmesinde göz önünde bulundurulur.

Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	• 164 numaralı politika paragrafı	Sanayi ile işbirliği içerisinde teknoloji üretiminin artırılması
Orta Vadeli Program (2016-2018)	• 91 numaralı politika paragrafı	Tarım, sanayi ve üniversite işbirliği ile projeler hazırlanması

3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak üniversitenin 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

FAALİYET ALANI	ÜRÜN/HİZMETLER
A- Eğitim	1- Yabancı dil hazırlık programı 2- Lisans üstü eğitim programı 3- Sertifika eğitimleri 4- Uzmanlık sonrası eğitim
B- Araştırma	1- Katılımlı araştırma projeleri 2- Sanayi işbirliği destek projeleri 3- Araştırma programları

3.6. 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 ilgisi olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır.

> ***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, üniversite faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Paydaş analizi ile

- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanabilirliğinin artması
- Üniversitenin 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
- Üniversitenin 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.

Yukarıdaki aşamaların detayları için Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi, Katılımcılığın İlkeleri ile Paydaş Anketleri Rehberlerinden[2] yararlanılabilir.

Paydaşların Tespiti

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

- Üniversitenin ürün/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- Üniversitenin ürün/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- Üniversitenin ürün/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- Üniversitenin ürün/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Üniversitenin ürün/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Üniversitenin 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.

[2] Söz konusu Rehberlere http://www.sp.gov.tr adresinden ulaşılabilir.

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.

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

Tablo 5: Paydaş Önceliklendirme Tablosu

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 üniversitenin faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranacak 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 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 Paydaş Önceliklendirme Tablosundan (Tablo 5) faydalanılarak 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

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 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 kullanılabileceği gibi, aynı paydaş grubuna yönelik birden fazla yöntemle de bilgi toplanabilir. 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, üniversite 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 uygulanması 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

- Üniversitemizin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Üniversitemizin olumlu olarak değerlendirilen faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- Üniversitemizin geliştirilmesi gereken faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- Kurumunuzun hangi faaliyetleri üniversitemizi ilgilendirmektedir?
- Üniversitemizden beklentileriniz nelerdir ve üniversitemizle hangi alanlarda işbirliği geliştirilebilir?
- Üniversitemizin gelecek plan dönemi içerisinde hangi faaliyet ve hizmetlere önem vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz, bu faaliyet ve hizmetleri neden ve nasıl yapmalıdır?
- Gelecek dönemde üniversitemizi olumsuz etkileyebileceğini düşündüğünüz politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve çevresel gelişmeler neler olabilir?
- Gelecek dönemde üniversitemiz için fırsatlar ve tehditler neler olabilir?
- Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Üniversitemiz içerisinde etkin bir katılımcılığın sağlanabilmesi için neler yapılabilir?
- Üniversitemize kişi/kurum olarak katkılarınız neler olabilir?

Dikkat Kutusu

İç paydaş görüşleri alınırken amaç sadece üniversitenin 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 Katılım[3] isimli yayınlarda yer almaktadır.

3.7. Kuruluş İçi Analiz

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

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

[3] Söz konusu yayınlara http://www.sp.gov.tr adresinden ulaşılabilir.

çalışmalardan elde edilecek sonuçlar stratejik planın güncellenmesi ve sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında kullanılır.

Sağlıklı bir kuruluş içi analiz yapılabilmesi için üniversitenin iş süreçlerinin analizinin yapılması gerekir. Bu nedenle, üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarına paralel olarak süreç modelleme ve iyileştirme çalışmalarının da sürdürülmesi kuruluş içi analizin kalitesi açısından önemlidir.

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.

Yetkinlik analizi için öngörülen çalışmalar Şekil 5'te gösterilmiştir.

Şekil 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci

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 pozisyondaki çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenir.

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 üniversite 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 değerlendirmesi:** 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 üniversite personelinin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilir. Son aşamada ise ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve üniversite 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 göstergeleriyle 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 akademik ve idari personel sayısı gibi nicel verilere odaklanılmaz; personelin yetkinliği gibi nitel değerlendirmeler de yapılır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular, belirlenecek hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için üniversitenin 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, üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Güçlü bir kurum kültürü, çalışanların motivasyonunun artırılmasında önemli bir rol oynar. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar; kurumsal amaçlar ve hedefler çerçevesinde daha verimli bir şekilde çalışarak üniversitenin performansının iyileştirilmesine katkı sağlar.

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 alanlar da tespit edilir. Strateji geliştirme aşamasında bu değerler göz önünde bulundurulur.

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

Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analiziyle, özellikle üniversitenin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların özellikleri ve sayıları belirlenir. Söz konusu analiz, üniversitenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlandırılmaz; üniversitenin 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 artıracaktır.

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, üniversitenin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenir. Daha sonra üniversitenin geleceğe bakışı dikkate alınarak teknolojik 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; üniversitenin 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 üniversite tarafından tahmin edilir. Ayrıca, üniversitenin 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 Kaynak Tablosu

Kaynaklar	Planın 1. yılı	Planın 2. yılı	Planın 3. yılı	Planın 4. 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: Üniversite bütçesinde yer alan ve kurumsal performansı yansıtmayan transfer harcamalarına bu tabloda yer verilmez.

3.8. 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[4] bağlamında değerlendirilir.

Akademik faaliyetler analizi; güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ile güçlü ve zayıf yönler kapsamında kıyaslamalar yapılmasıyla gerçekleştirilir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle

[4] Toplumsal katkı, üniversitelerin akademik faaliyetlerinden biri olmamakla birlikte bu analiz kapsamında ele alınmaktadır.

üniversitenin akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Üniversitenin bu faaliyet alanlarına yönelik güçlü yönlerinden nasıl yararlanacağı ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine yönelik çözüm önerileri geliştirilirken üniversite, diğer üniversitelerle kıyaslama çalışmasını yürütür. Bu kıyaslama çalışması üniversitenin vizyonu ve sektöre ilişkin performans kriterleri dikkate alınarak gerçekleştirilir.

Tablo 9: Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Araştırma	…	…	…
Girişimcilik	…	…	…
Toplumsal Katkı	…	…	…

Akademik faaliyet analizi bulguları amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesinde önemli girdiler sağlar. Bu analiz aynı zamanda, üniversitenin farklılaşma tercihlerinin belirlenmesine katkı sunar.

Kutu 4: Akademik Faaliyetler Analizinde Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Her bir faaliyet alanında (eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı) iç çevreden kaynaklı güçlü ve zayıf yönlerimiz nelerdir? Zayıflıklarımızı gidermek ve güçlü yönlerimizi daha da kuvvetlendirmek için neler yapılmalıdır?
- Üniversitenin temel faaliyetlerini aksatan veya performansı düşüren hususlar nelerdir? Alınması gereken önlemler nelerdir?
- Yükseköğretim sektörü ortalamaları esas alındığında temel faaliyet alanlarında üniversitenin yeri nedir ve nasıl geliştirilebilir?
- Temel faaliyet alanlarında üniversitenin algı ve itibar düzeyi nedir ve nasıl geliştirilebilir?

3.9. 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 temel teşkil edecektir.

Sektörel analizle üniversite bir bütün olarak sektör içerisinde değerlendirmeye tabi tutulur. Sektörel çevre değerlendirmelerinde çevrenin üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenir. Bunun için sektörel analizin faktör veya değişkenleri fırsatlar ve tehditler bağlamında ele alınarak makro çevresel durumun üniversiteye nasıl yansıdığı belirlenebilir.

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

Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizi, yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmaya imkân sağlar. Eğilim analizinin amacı, 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 yararlanılır. 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 güncelliğini yitirmesi, 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 vb.

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

Tablo 10: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik				
Ekonomik				
Sosyo-kültürel				
Teknolojik				
Yasal				
Çevresel				

Sektörel eğilimlerin fırsatlar ve tehditler bağlamında analizi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında üniversite;

- Başarı bölgesinin nereye doğru kaydığı
- Hangi hizmet setlerinin yükselişe veya düşüşe geçtiği

hususlarında değerlendirmelerde bulunarak stratejik plan döneminde farklılaşma stratejisini[5] geliştirir veya gözden geçirir.

Sektörel Yapı Analizi

Her sektör belirli yapısal güçlerden oluşur. Yükseköğretim sektörü açısından bakıldığında yapısal güçler şu şekilde sıralanabilir:

- Rakipler (Üniversiteler)
- Paydaşlar (Öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK'lar vb.)
- Tedarikçiler (Üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar)
- Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (Milli Eğitim Bakanlığı, YÖK, akreditasyon kuruluşları)

Sektör yapısını oluşturan bu dört güç, sektörün performansını ortaklaşa belirler. Ayrıca, söz konusu güçler dikkate alınarak üniversitenin stratejilerini geliştirmesi, başarısını önemli ölçüde etkiler.

Üniversiteler sektörel yapı analiziyle söz konusu güçleri fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlar.

Tablo 11: Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler				
Paydaşlar				
Tedarikçiler				
Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar				

Sektörel düzeyde yapılan eğilim ve yapı analizleri, üniversitelerin yükseköğretim sektöründe "farklılaşmasını" sağlayacak tercihlere gerekçe oluşturur. Örneğin, sektörel eğilim ve yapı göz önüne alındığında üniversitelerin eğitim, araştırma ya da girişim odaklı mı olacağı ile ihtisaslaşacağı alanlara karar verilir.

Kutu 5: Sektörel Analizde Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Yükseköğretim sektöründe hangi önemli eğilimler üniversiteyi vizyonuna yaklaştırmaya imkân sağlayacak fırsatlar olarak ortaya çıkmaktadır?

[5] Bkz. Bölüm 5.

- Hangi önemli eğilimler üniversiteyi vizyonuna yaklaşmaktan engelleyecek tehditler olarak ortaya çıkmaktadır?
- Yükseköğretim sektörü yapısını hangi güçler etkiliyor? Bunlara karşı nasıl bir güçlü konum geliştirilebilir?
- Rakipler kimlerdir, neden rakip olarak algılanmaktadır; rakiplerdeki değişimler nelerdir ve bunlara karşı ne tür tedbirler düşünülmektedir?
- Bu fırsatlardan yararlanabilmek veya tehditleri bertaraf edebilmek için neler yapılmadır?

3.10. GZFT Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, üniversitenin ve üniversiteyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından; fırsatlar ve tehditler ise Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi ve Sektörel Yapı Analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.

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

Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü yönler üniversite tarafından kontrol edilebilen, üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşların üniversitenin 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 üniversitenin başarısını etkileyebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle üniversitenin üstesinden gelmesi gerektiği olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde "neleri iyileştirmeliyiz" sorusuna odaklanılması gerekmektedir.

Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar, üniversitenin kontrolü dışında ortaya çıkan ve üniversite için avantaj sağlaması muhtemel olan etken ya da durumlardır. Tehditler ise üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken unsurlardır. Üniversiteyi etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyo-kültürel, 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 üniversitenin inisiyatifi dışında bütçe imkânları çerçevesinde üniversiteye tahsis edildiği için bir tehdit olarak da değerlendirilebilir. Aynı şekilde bütçe imkânlarının iyi olması güçlü yön olabileceği gibi

üniversitenin talep ettiği ödeneği merkezi bütçeden alabilmesi nedeniyle fırsat olarak da algılanabilir.

GZFT analizinde aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gerekir:

- Üniversitenin faaliyet alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmeler, ekonomik durumdaki değişimler ve eğilimler, uluslararası kuruluşların stratejik değişiklikleri, bölgedeki jeopolitik değişimler vb.
- Üst politika belgelerinde yer alan amaçlar ve politikalar ile kurumsal sorumluklar
- Diğer üniversitelerin stratejik planlarında yer alan ilgili amaç ve hedefleri
- Paydaş analizi sonuçları

GZFT analizi sonuçlarının değerlendirmesinin ilk aşamasında, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler Tablo 12 kullanılarak belirlenir. GZFT analizi sonuçları Tablo 12'deki gibi tek bir liste halinde verilebileceği gibi faaliyet alanlarına göre gruplandırılarak da sunulabilir.

Tablo 12: 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 13'teki şablon çerçevesinde yapılır. Bu kapsamda GZFT analizi sonuçlarıyla stratejiler arasındaki ilişkiyi gösteren örneğe Tablo 20'de yer verilmiştir.

Tablo 13: GZFT Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü yönler	Üniversitenin güçlü yönleri ile dış çevrenin sunduğu fırsatlardan faydalanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir.	Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, üniversitenin güçlü yönlerini kullanarak en aza indirgemeye yönelik geliştirilen stratejilerdir.
Zayıf yönler	Üniversitenin 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 indirgemeye yönelik geliştirilen stratejilerdir.

3.11. 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 hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir.

Tespitler ve ihtiyaçların daha doğru bir biçimde belirlenebilmesi için durum analizi kapsamında aşağıda yer alan kıyaslama çalışmaları da dikkate alınır:

Geçmiş performans ile kıyaslama: Üniversitenin geçmiş performansı ve tecrübeleri dikkate alınarak yürütülen durum analizi çalışmaları üniversiteye anlamlı bir değerlendirme çerçevesi sunar. Bu kıyaslama çalışması sonucunda zayıflayan güçlü yönler ile iyileştirilemeyen zayıf yönler net bir biçimde tespit edilerek zamanında önlem alınması sağlanır.

Rakiplerle kıyaslama: Bir üniversitenin rekabet gücünü yükseltmek için yapması gereken; başarılı performansa sahip başka üniversitelerin iş yapma yöntem ve tekniklerini incelemesi, kendi yöntem ve teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi üniversitesinde uygulamasıdır. Çeşitli akademik veya idari yetenekler, finansal kaynaklar, kurumsal imaj, teknik bilgi ve operasyonel beceriler gibi çeşitlilik arz eden kaynak ve kabiliyetlere sahip rakip üniversitelerin kıyaslamada referans noktası olarak alınması durum analizi çalışmalarının kalitesini artırır. Üniversitenin farklılaşma stratejisinin belirlenmesinde üniversiteye ait anahtar konumdaki kaynak ve kabiliyetlerin rakip veya örnek alınabilecek üniversiteler ile kıyaslaması önemlidir. Bu kıyaslama çalışmaları yürütülürken üniversitelerin rakiplerini doğru bir biçimde belirlemesi gerekir. Bunun için en yaygın olarak kullanılan ulusal ve uluslararası ölçekteki sıralama çalışmalarından yararlanılır.

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 14) öz bir biçimde yer verilir. Bu tablodan hedef kartı oluşturulurken yararlanılır.

Tablo 14: Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

DURUM ANALİZİ	TESPİTLER/SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
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		

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

4. 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 yönlendiricilik işlevi görür.

Üniversitelerin 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 kurulmasını sağlar.
- **İyileştirmenin yanı sıra ilerlemeye yönlendirmesi:** Geleceğe bakışın netleştirilmesi, üniversitede küçük iyileştirmelerin sağlanmasının yanı sıra üniversitenin ideal geleceğine ulaşmasını sağlar.

Üniversitelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişiler rektör ve yardımcılarıdır. Stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde rektör, harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.

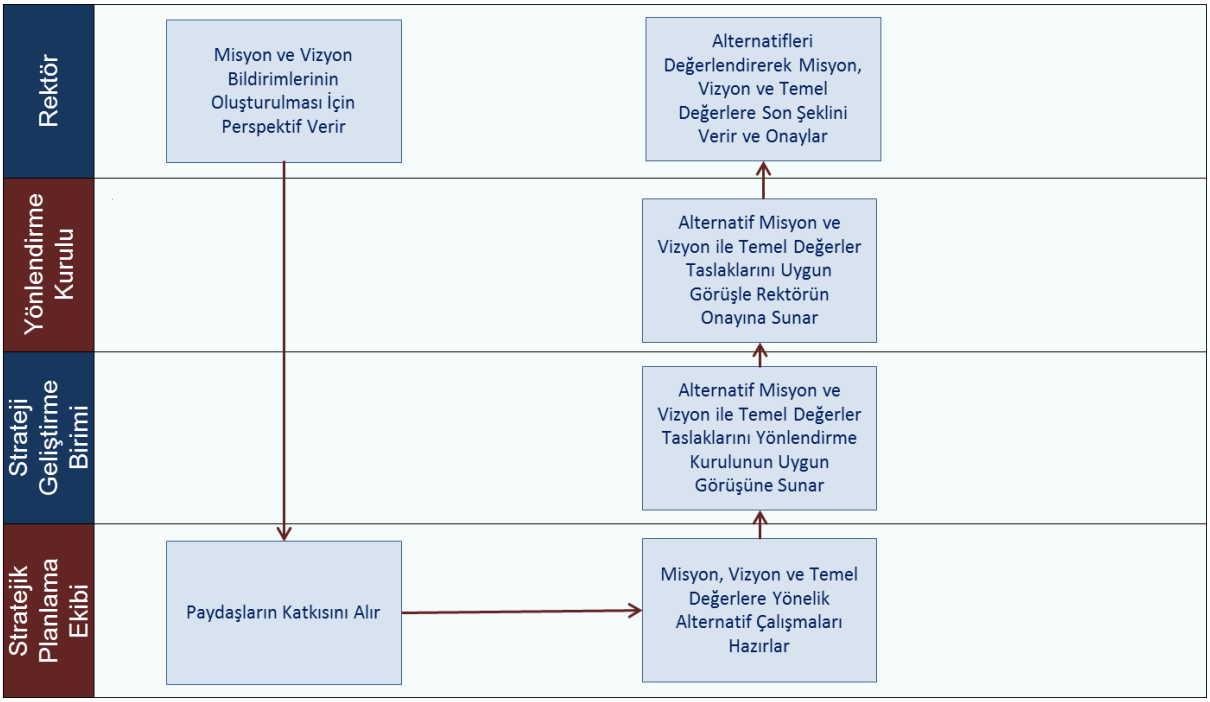
Geleceğe bakış, üniversitenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup şu sorulara cevap verir:

- 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 değerleri esas almalıyız?

Rektör tarafından yönlendirme 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



4.1. Misyon

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

Misyon ifadesinin; üniversitenin yasal yetkisini yansıtması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve üniversitenin kaynakları ile tutarlı olması gerekir.

Misyon bildiriminin belirlenmesinde stratejik planlama ekibi, rektörün misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile yönlendirme kurulunun görüşlerini alır. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını oluşturur. Oluşturulan taslak misyonlar yönlendirme kurulu ve rektörle görüşülerek nihai hale getirilir.

Stratejik planı olan üniversiteler mevcut misyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve yükseköğretim politikasında önemli değişikliklerin olması durumunda üniversite misyonunu gözden geçirir.

Kutu 6: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.
- Üniversitenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevler ayrıntılı açıklanmaz. Bu bildirim kapsayıcı bir niteliktedir, görevleri genel olarak tanımlar.
- 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 bildirimi geliştirilirken stratejik planlama ekibinin de yer aldığı geniş katılımlı bir çalıştay düzenlenebilir. Katılımcılar üniversitenin harcama birimlerini temsil eder. Misyon Bildirimi Çalışma Formu kullanılarak farklı fikirler toplanır. Bu formlar üniversitenin misyonu hakkında yapılacak grup tartışmalarına temel teşkil eder. Bu form doldurulurken mevzuat analizi çıktılarından yararlanılır.

Kutu 7: Misyon Bildirimi Çalışma Formu

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

Misyon bildirimi oluşturulurken odak grup çalışmaları, fikir tepsisi, beyin fırtınası gibi yöntem ve teknikler de kullanılabilir. Bunların yanı sıra açık grup tartışmaları ve çoklu oylama yapılarak misyon ifadesi katılımcı şekilde belirlenebilir.

Misyon Bildirimi Örnekleri

Bülent Ecevit Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı

"Ulusal ve uluslararası düzeyde eğitim-öğretim hizmeti vermek, bilimsel araştırmalar yapmak ve bilimi, teknolojiyi, sanatı ve kültürel değerleri girişimci bir üniversite olarak insanlığın hizmetine sunmaktır."

Bu misyon bildirimi kısa, açık ve Üniversiteye verilen yasal yetki ve sorumluluklar ile tutarlıdır. Üniversitenin var oluş sebebini (eğitim-öğretim hizmeti vermek, bilimsel araştırmalar yapmak) yansıtmaktadır. Ayrıca toplumsal katkı boyutunu da içermektedir.

Ankara Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı

"Ankara Üniversitesi, Cumhuriyetin ilk üniversitesi olma sorumluluğu ile;

- *Eleştirel düşünebilen ve sorun çözebilen, kişisel ve mesleki alanda kendini sürekli yenileyen, doğaya duyarlı, farklılıklara saygı gösteren, yaratıcı bireyler yetiştirmeyi,*
- *Bilime ve sanata evrensel düzeyde katkı sağlayan, etik değerleri gözeten, disiplinler arası araştırmalar yapmayı,*
- *Sosyal sorumluluk bilinci ile ülke sorunlarına duyarlı, kamu yararını gözeten yaşadığı kentin kalkınmasına ve gelişmesine katkıda bulunan hizmetler sunmayı görev edinmiştir."*

Üniversitenin misyonu net ve Üniversiteyi ön plana çıkaracak biçimde ifade edilmektedir. Muğlak ve çatışan unsurları içermemektedir. Üniversitenin sunacağı hizmetleri ve sağlayacağı uzun vadeli faydayı tanımlamaktadır.

İyi Belirlenmemiş Misyon Bildirimi Örneği

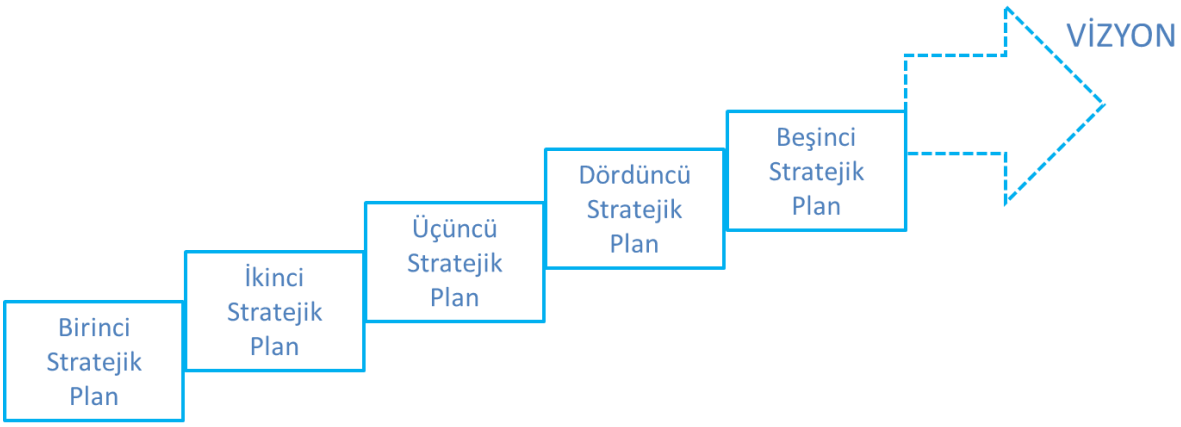
"Eğitim-öğretim hizmeti vermek"

Bu ifade, kısa olmakla birlikte Üniversitenin temel faaliyet alanlarının tamamını kapsamamaktadır. Üniversitenin hizmet sunduğu kesimlere yer verilmemektedir. Dolayısıyla iyi bir örnek olarak değerlendirilemez.

4.2. Vizyon

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

Şekil 7: Vizyon – İdeal Gelecek



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

Stratejik planlama ekibi, vizyonun belirlenmesi amacıyla rektörün vizyon bildirimine ilişkin perspektifini alır. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif çerçevesinde mevzuatta üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını

oluşturur. Oluşturulan taslak vizyonlar yönlendirme kurulu ve rektörle görüşülerek nihai hale getirilir.

Kutu 8: 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 istediği konumu dikkate alır.
- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.

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

Kutu 9: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Çevremizle birlikte başarıyı elde etmek için toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak 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)

Vizyon Bildirimi Örnekleri

Ankara Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı

"*Nitelikli araştırmalar yapan, bilgi ve yeteneklerini insanlık ve ülke yararına kullanan ve evrensel düzeyde fark yaratarak geleceğe yön veren yenilikçi üniversite olmaktır.*"

Vizyon bildirimi; değişim için ilham verici olup Üniversitenin orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerine yön verici niteliktedir.

Galatasaray Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı
"Bilime katkılarıyla, sosyal sorumluluk girişimleriyle, uluslararası işbirlikleriyle, insanlığın geleceğinde söz sahibi olan mezunlarıyla saygınlık kazanmış bir üniversite olmaktır."
Vizyon bildirimi; Üniversitenin uzun vadede odaklanacağı alanları net bir biçimde belirlemektedir. Gerçekçi ve özgündür.

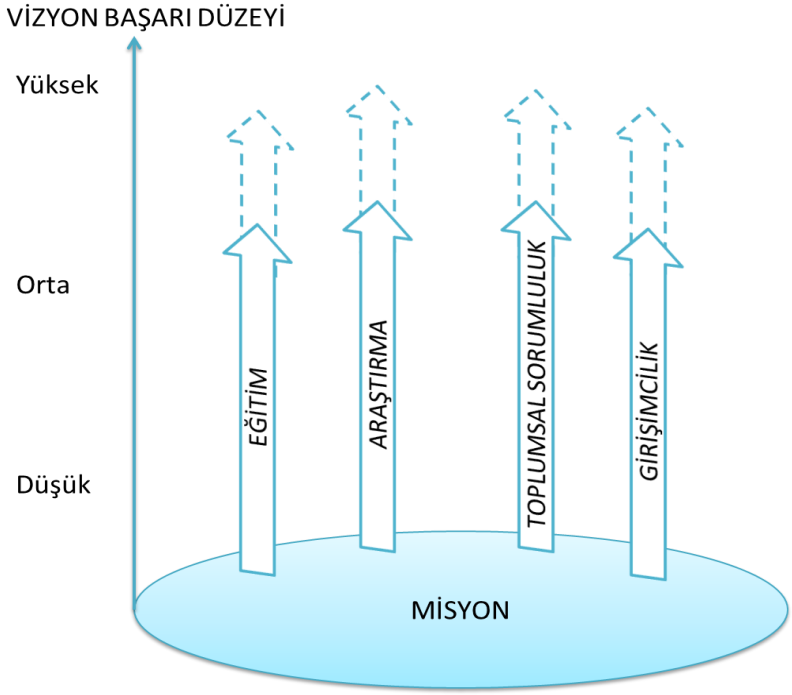
İyi Belirlenmemiş Vizyon Bildirimi Örneği
"Dünyada ilk 100 üniversite arasında yer almak"
Bu vizyon bildirimi; kısa ve iddialı olmasına rağmen iddialılık ile ulaşılabilirlik arasında dengeyi gözetmemesi nedeniyle iyi vizyon tanımına uygun değildir.

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

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 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" gerçekleştirileceği fikrini verir. Misyon ve vizyon arasındaki ilişki örneği Şekil 8'de gösterilmektedir.

Şekil 8: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki



4.3. Temel Değerler

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

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. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan üniversite 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**: Üniversite çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler.
- **Süreçler**: Üniversitenin yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler.
- **Performans**: Üniversite tarafından üretilen ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler.

Temel değerlerin sayısı arttıkça değerlerin her birinin personel davranışları üzerindeki etkisi azalır. Bu çerçevede stratejik planda yer alan değerler kurumsal kültürü yansıtacak şekilde be mümkün olduğu kadar az sayıda olmalıdır.

Kutu 10: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri net bir çerçeve sağlayarak somut biçimde ifade edilir.
- Karar alma süreçlerine rehberlik edecek biçimde ifade edilir.
- Vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik idarenin dönüşümünü destekler.

Temel Değerler Örnekleri

Hacettepe Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı[6]

"Öngörülü Olmak: Hacettepe Üniversitesi, öngörü ile pozisyon alır, plan yapar.

Saygı: Hacettepe Üniversitesi, kurumsal çevresindeki (toplum ve tüm paydaşlar) değerlere saygılı ve duyarlıdır.

Estetik: Hacettepe Üniversitesi, toplum ve kendi çalışanları ve öğrencileri açısından spor, sanat ve bunlara bağlı estetik kazanımlara önem verir.

Katılımcılık: Hacettepe Üniversitesi, çalışanlarının bireysel özellik ve idealizmlerini koruyarak her kademede yönetim süreçlerine katılmalarını sağlar."

Bu değerler, benimsenecek ve iş yapma anlayışını yönlendirebilecek nitelikte ve sadeliktedir.

[6] Temel değerler, sadeleştirilerek alınmıştır.

İyi Belirlenmemiş Temel Değerler Örneği

"Araştırmacılık, Atatürkçülük, bilimsellik, çağdaşlık, çevre bilinci, etik anlayış, evrensellik, fırsat eşitliği, güvenilirlik, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, kalite ve verimlilik, katılımcılık, nesnellik özgürlük, saydamlık, sorumluluk, toplumsal yararlılık"

Bu örnekte değerler birer anahtar kavram olarak arka arkaya sıralanmıştır. Bu haliyle değerlerin herhangi bir yönlendiriciliği bulunmamakta ve jenerik kalmaktadır. Ayrıca, çok sayıda değerin arka arkaya sıralanması üniversitenin hizmet üretiminde bir odaklanma sorununa yol açacaktır.

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

5. 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 işbirliği 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 artırmak, alanında iyi öğretim elemanlarını kendilerine çekmek ve elde tutmak gibi birçok hususta doğrudan veya dolaylı olarak rekabet içerisindedir. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi büyük ölçüde, üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

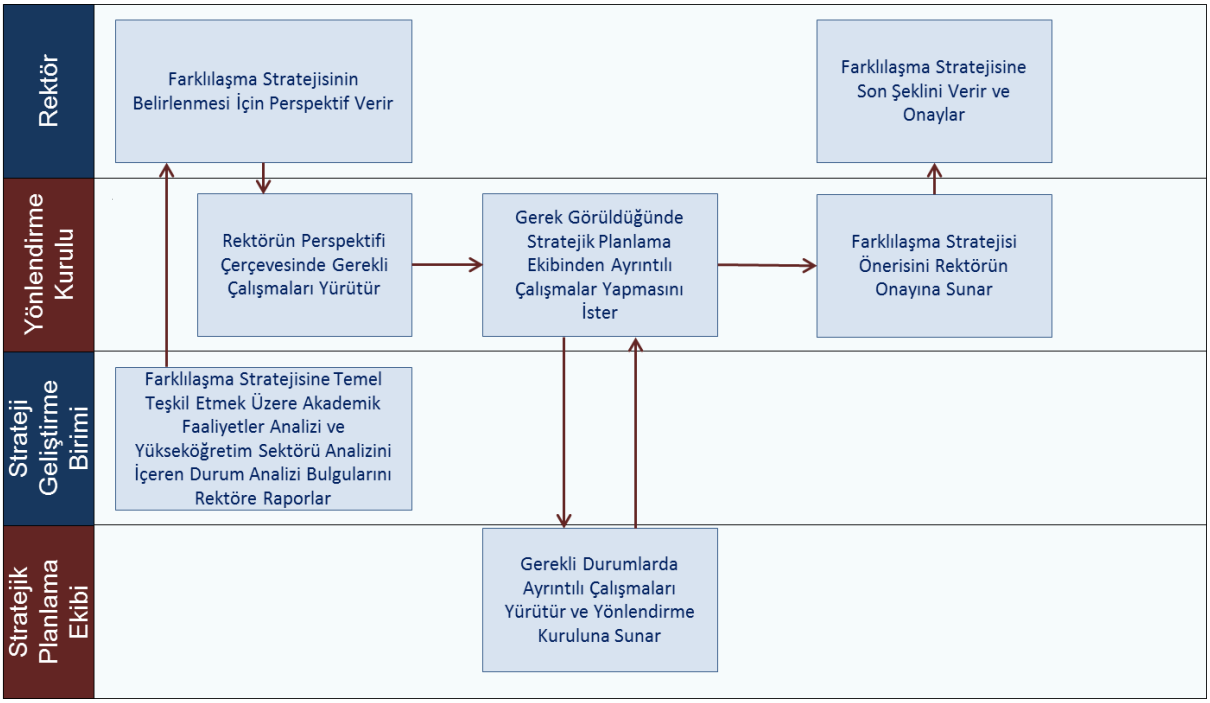
Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak görece soyut nitelikte olan misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görür.

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: Yapılan tercihleri uygulamaya geçirmede kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi

Farklılaşma stratejisi üniversiteye stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin doğru bir zeminde belirlenmesini sağlar ve üniversitenin performansını olumlu yönde etkiler. Üniversitenin yapacağı söz konusu stratejik tercihler, genelden özele doğru üniversitenin farklılaşmasını derinleştirerek birbirini tamamlar.

Şekil 9: Farklılaşma Stratejisi Süreci



5.1. Konum Tercihi

Konum tercihi, yükseköğretim sektörü içerisinde üniversitenin yerini belirlemesidir. Bu tercih, yeni kurulan ya da kurumsal gelişiminin başında olan üniversiteler için temel bir tercih olup bu üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşması için önemli bir fırsattır.

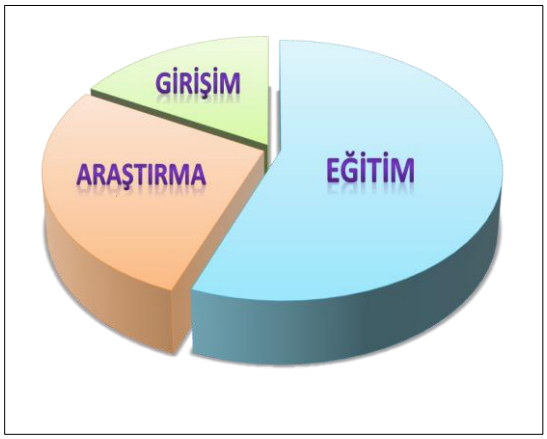
Bir üniversitenin seçebileceği üç konum tercihi söz konusudur[7]:

- Eğitim odaklılık
- Araştırma odaklılık
- Girişim odaklılık

Üniversiteler yükseköğretim sektöründe eğitim, araştırma veya girişim odaklı olarak mı konumlanacağına dair tercihini yaparak zaman içerisinde stratejik odağını buna göre geliştirir. Üniversiteler, 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. Örneğin Şekil 9'da bir üniversitenin eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini yürütmekle birlikte konum tercihini eğitim olarak belirlediği görülmektedir.

[7] Eğitim üniversiteleri, bilgiyi yayma ve genişletmeye (uygulama alanını geliştirme); araştırma üniversiteleri bilgiyi ilerletmeye (yeni bilgi üretimine) odaklanır. Girişim üniversiteleri ise, bir adım daha ileri giderek, üretilen bilgiyi ekonomik değere dönüştürmeye odaklanır.

Grafik 1: Eğitim Odaklı Üniversite



Üniversitelerin eğitim veya araştırmaya ne ölçüde ağırlık verdiklerine bağlı olarak uygulamada beklentiler değişir. Eğitim odaklı bir üniversitede, öğretim üyeleri çalışmalarını öğrencilerin eğitimine ayırırken araştırma odaklı bir üniversitede ise öğretim üyeleri çalışmalarını daha çok araştırma faaliyetlerine ayırır. Böylece araştırma odaklı üniversitelerde lisanstan daha çok lisansüstü programlara öncelik ve ağırlık verilmesiyle bilimsel yayın ve çalışma sayısının görece yüksek olması beklenir.

Bir üniversite, girişimci odaklı olmayı tercih etmişse, çok sayıda girişimcilik programı açması ve bunlara yüksek talep oluşturması beklenir.

Odak ve önceliğine bağlı olarak her üniversite eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini farklı içerik ve yöntemle verir. Örneğin girişimcilik veya araştırma odaklı eğitim, bilgi aktarımı odaklı eğitimden çok farklıdır. Araştırma konuları, tasarımları ve sonuçlarının değerlendirilmesi ile çıktılar da aynı olmayacaktır.

Üniversitenin alternatif konumlardan hangisini tercih ettiğini gerekçelendirmesi önemlidir. Bu bağlamda, üniversitenin konum tercihi gerekçeleri aşağıda belirtilen hususlar değerlendirilerek oluşturulur:

- Yükseköğretim politikaları
- Tarihsel nedenler
- Ulusal/uluslararası eğilimler
- Yerel/bölgesel özellikler
- Yerel/bölgesel sanayi kümeleri
- Yerel/bölgesel işgücü talebi eğilimleri
- Kurumsal kapasite yetkinlikleri vb.

Konumlandırma tercihi, kaynakların nerelere ve hangi önceliklere göre tahsis edileceğini belirleyerek kurumsal kaynakların geliştirilmesine referans teşkil eder.

Kutu 11: Konum Tercihi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversitenin mevcut konumu durum analizi bulgularıyla ortaya konulmalı ve konum değişikliğine gidilip gidilmeyeceği hususu netleştirilmelidir.
- Alternatif konum stratejileri belirlenerek hangisinin tercih edileceği kararı alınmalıdır.
- Yönetim tarzı ve örgüt yapısının sahip olmak istenilen konum tercihine uygunluğu araştırılarak konumu güçlendirmek için hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.
- Temel ve destekleyici faaliyetleri konumumuzu destekleyecek şekilde nasıl yerine getirmeliyiz?
- Tercih edilen konumu güçlendirmek işbirliği olanakları tespit edilmelidir.
- Tercih edilen konum bağlamında akademik faaliyetler ve yükseköğretim sektörü analizi bulgularını kullanılarak üstün veya zayıf yönler tespit edilmeli; konumun nasıl güçlendirilebileceği ve konumu olumsuz etkileyecek zayıflıkların nasıl giderileceği huşuları ortaya konulmalıdır.
- Konum tercihiyle elde etmek istenilen sonuçların neler olduğu belirlenerek stratejiler geliştirilmelidir.

5.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Başarı bölgesi tercihiyle üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar içinde farklılaşma yoluna gider. Bu bağlamda üniversite, aynı konum tercihini (eğitim, araştırma veya girişimcilik) yapan üniversitelerle kendisini karşılaştırdığında hangi bakımdan farklılaşması gerektiğini belirler. Bu doğrultuda, üniversitenin tercih ettiği konum içerisinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanları tespit etmesi gerekir. Bu alt alan üniversitenin, aynı konumu benimsemiş üniversitelerden kendisini farklılaştıracak "başarı bölgesini" oluşturur.

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 bulunulan 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.

Kutu 12: Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversite stratejik grubu veya konumu içerisinde rekabet avantajı elde edebileceği bölgeleri belirlemelidir.
- Üniversitenin rekabet avantajını elde edebileceği stratejik önceliğe sahip hususlar (fakülteler, bölümler, öğrenci çevreleri, iş dünyası çevreleri vs.) tespit edilmelidir.
- Bu başarı bölgesinde paydaş niteliğindeki çevrelerin beklenti, öneri ve şikâyetleri dikkate alınmalıdır.

5.3. Değer Sunumu Tercihi

Üniversiteler konum ile başarı bölgesi tercihini belirledikten sonra hizmet sunumuna değer katmak için başarılı öğrencileri destekleme, özel sektörle işbirlikleri geliştirme, proje yönetimi gibi birtakım faktörleri ön plana çıkarak konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetir. Bu faktörlerin ağırlıkları plan dönemindeki tercihlere göre artırılabilir, azaltılabilir; bazı faktörlerden vazgeçilebilir ya da hizmet sunumu için yeni faktörler eklenebilir. Bu farklılaşma stratejisi "değer sunumu tercihi" olarak tanımlanır.

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

Değer sunumu tercihi aşağıdaki hususlar çerçevesinde belirlenir:

1. **Yok et:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde kullanmayacağını ifade eder. Üniversite bu tercihiyle rekabet gücünü ve uzmanlaşmasını artıracak, verimsiz yapı ve işleyişlerden vazgeçecektir. Örneğin, üniversite bazı yüksek lisans, doktora, sertifika vb. programlarını sonlandırabilir.
2. **Azalt:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde azaltarak sürdüreceğini ifade eder. Üniversite, başarısına katkısı düşük olmakla birlikte çeşitli nedenlerden dolayı tamamen vazgeçmeyi uygun görmediği hizmetleri belirleyerek azaltma yoluna gidebilir. Örneğin, üniversiteye katkısı az

olan projelere başvurular sınırlandırılabilir; yararı tartışılır toplumsal veya bilimsel aktivitelere destek azaltılabilir.

3. **Artır:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde artırarak devam edeceğini ifade eder. Üniversite bu tercihiyle yararlandığı faktörlerden daha fazla katma değer elde etme yoluna gider. Örneğin, üniversite iş dünyasıyla işbirliğini geliştirebilir; öğrenci ve öğretim elemanları düzeyinde daha fazla girişimcilik teşviği verebilir.
4. **Yenilik yap:** Üniversitenin şimdiye kadar başvurmadığı ancak yeni plan döneminde hangi değer sunumu faktörlerini devreye sokacağını belirler. Örneğin, üniversite eğitim ve araştırmalara konu edilebilecek disiplinler arası yeni alanları belirleyebilir, bulunduğu bölgenin sunduğu fırsatlardan yararlanarak öncülük yapabileceği araştırma merkezleri kurabilir.

Üniversiteler yeni plan döneminde değer sunumu tercihlerinden bir tanesini kullanabileceği gibi konum ve başarı bölgesi ile uyumlu, birbirini tamamlayıcı ve destekleyici bir şekilde birden fazla değer sunumu tercihini de kullanabilir.

Tablo 15: Değer Sunumu Belirleme

Tercihler / Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar				
Destekler (Burslar vb.)				
Eğitim Yöntemleri				
Eğitim Programları				
İşbirlikleri				
Projeler				
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma				
Yayın				
Patent/İnovasyon				
…				

Değer sunumu tercihi oluşturulurken öncelikle aynı konum ve başarı bölgesi tercihi yapmış diğer üniversitelerin Tablo 15'te yer alan faktörlere ilişkin değer sunumu tercihleri belirlenir. Bu çerçevede hangi faktörlerin yok edileceği, hangilerinin azaltılacağı veya artırılacağı ile hangilerinin yeni olarak sunulacağı üniversiteye özgü bir yaklaşımla belirlenir. Üniversitenin hangi faktörlerde yenilik yapacağı hususu değer sunumunda öne çıkmasını sağlar.

Değer sunum tercihi üniversitenin üst yönetiminin değer üretimine odaklanmasına ve yönetim kalitesinin buna göre değerlendirilmesi ile kurumsal kapasitenin bu çerçevede yönetilmesine imkân sağlar.

Kutu 13: Değer Sunumu Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Yapılan konum ve başarı bölgesi tercihlerinin hangi rekabet faktörleri üzerinden hayata geçirileceği tespit edilmelidir.
- Üniversitenin sunduğu değeri artıracak faktörlerin (yok et, azalt, artır, yenilik yap) ağırlıkları belirlenerek rekabet stratejisi oluşturulmalıdır.
- Değer sunumu, konum ve başarı bölgesi tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici nitelikte olmalıdır.
- Tercih edilen yeni değer seti üniversiteyi özellikle yakın rakiplerinden farklılaştırmalıdır.
- Yeni değer formülünü hayata geçirmek için gerekli (yapısal, algı, tarz vb.) değişikliklere tespit edilmelidir.

5.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Farklılaşma stratejisinin geliştirilmesinde konum, başarı bölgesi ve değer sunumu üniversitelerin yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihlerini ortaya koyar. Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki bu tercihlerin devamı niteliğinde olup iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir. Bu çerçevede kurumsal yetkinlikler ile konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri birbirleriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici olmalıdır. Temel yetkinlik tercihi oluşturulurken durum analizi bulgularından yararlanılır.

Üniversiteler, yükseköğretim sektöründeki konumunu kuvvetlendirmek, başarı bölgesinde yer alan diğer üniversitelerle kıyaslama yaparak hizmet sunumu iyileştirmek ve belirlediği özgün değer sunumunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için temel yetkinlik tercihiyle kurumsal kabiliyetlerini geliştirir. Temel yetkinlik tercihi uzmanlaşmayı ve uzmanlaşılan alanda zaman içerisinde derinlik kazanmayı sağlar.

Örneğin, başarı bölgesi tercihiyle bir üniversite hangi araştırma merkezlerini kuracağına karar verebilir. Ancak bu araştırma merkezinin etkinliğinin artması yetkinlik kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu yetenekler, üniversitenin zaman içerisinde ancak sistematik bir yaklaşımla geliştirebileceği kurumsal kabiliyetlerdir. Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin başarılı bir şekilde uygulanması birden fazla ve birbirleriyle ilişkili yetkinlikleri gerektirir.

Temel yetkinlik tercihi için şu adımlar atılır:

- 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 ve mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için hangi alanlara yatırım yapılacağı belirlenir.

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)

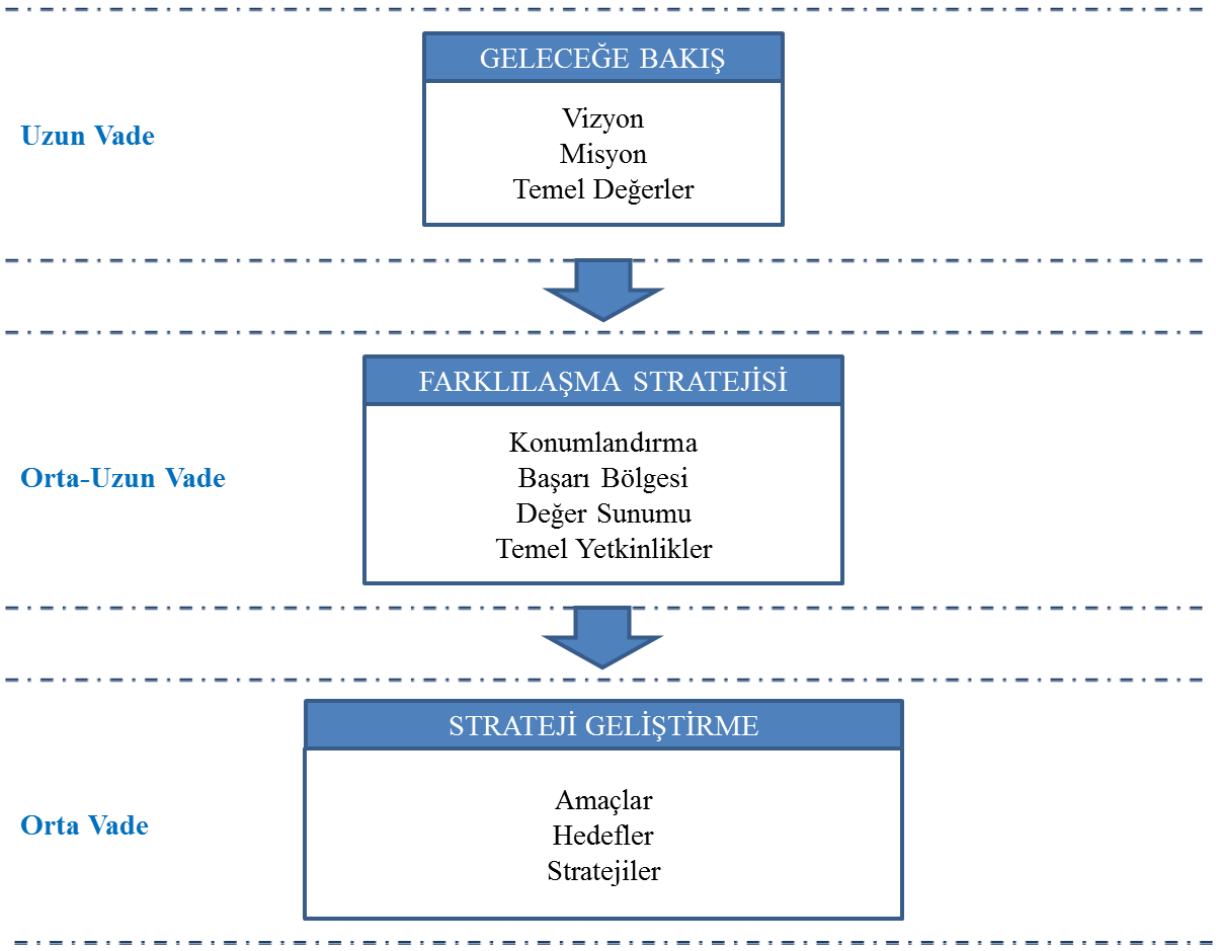
Kutu 14: Temel Yetkinlik Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- 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 götürecek 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.

6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

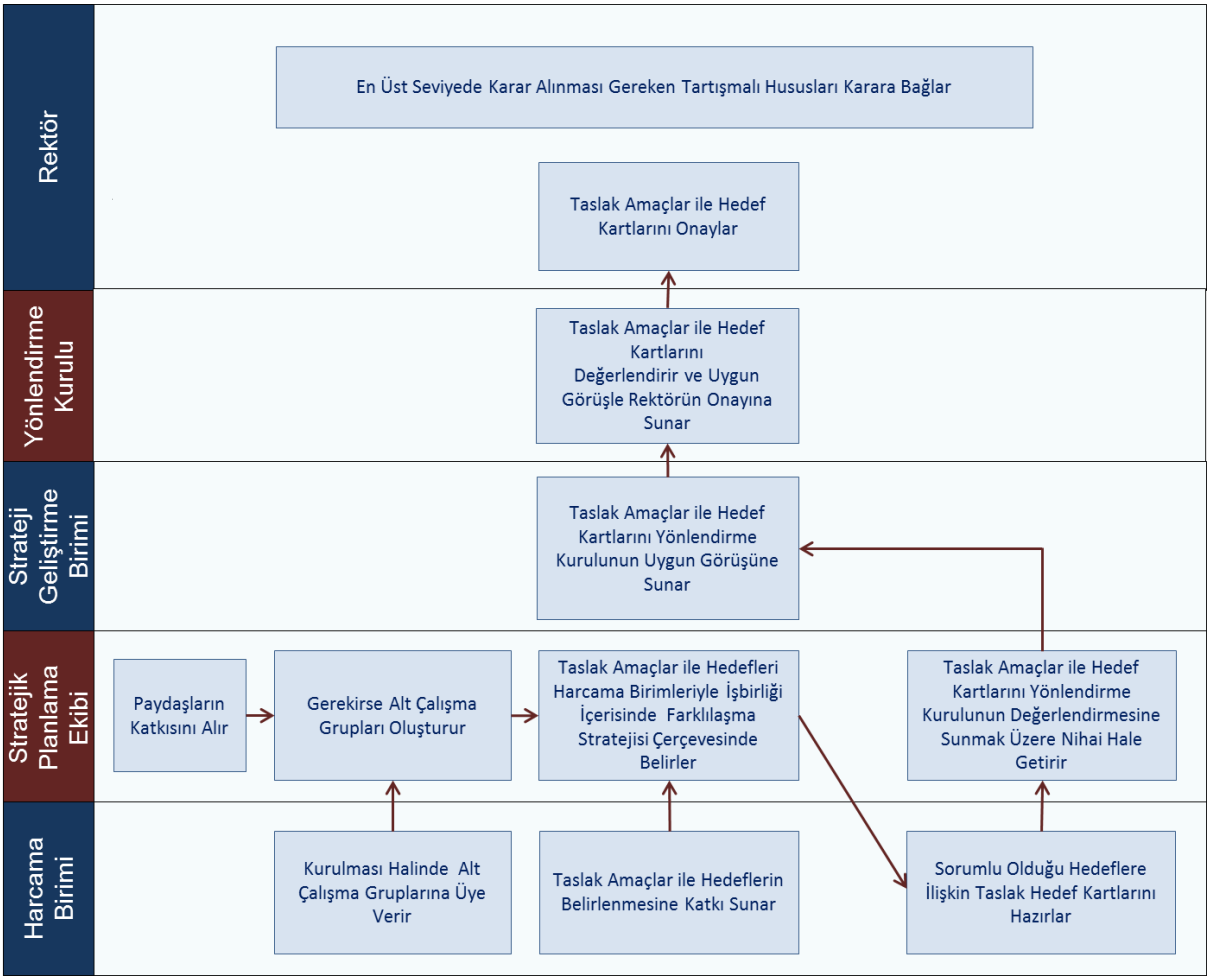
Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik "ideal" ve "ortak" bakışını yansıtır. Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizinde ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir.

Şekil 10: Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki



Amaç ve hedeflere ilişkin taslak çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için Tablo 18'de yer alan hedef kartları oluşturulur. Hazırlanan taslak hedef kartları SGB tarafından konsolide edilerek yönlendirme kurulunun uygun görüşüyle rektörün onayına sunulur.

Şekil 11: Strateji Geliştirme Süreci



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

- Delphi yöntemi
- Kıyaslama
- Nicel analiz yöntemleri
- Anket
- Mülakat
- Odak grup çalışması
- Beyin fırtınası
- Arama konferansı
- Fayda-maliyet analizi

6.1. Amaçlar

Amaçlar, üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, aynı faaliyet alanında hizmet sunsalar da üniversiteyi, diğer üniversitelerden farklılaştıran bir yönlendirme ve odaklanma sağlar. Amaçlar, genel olarak, doğrudan veya dolaylı olarak makro ölçekte sosyo-ekonomik yarar sağlama ile ilişkilendirilir.

Amaçların özellikleri:

- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici/tamamlayıcı niteliktedir.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilirdir.
- Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamaz.
- Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmez.
- Hedefler için çerçeve çizer.

Amaçlar belirlenirken durum analizi bulgularının bütünleştirilmesiyle oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu (Tablo 14) kullanılır. Taslak amaçlar harcama birimleriyle işbirliği içerisinde stratejik planlama ekibi tarafından belirlenir.

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.

Amaç Örnekleri

Bartın Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı
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.

Uludağ Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı
A2. Araştırma çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme sürecini desteklemek. Araştırma alanına ilişkin olan bu örnekte "toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme sürecini desteklemek" ifadesiyle amacın odağı net bir biçimde ortaya konulmaktadır. Amaçta belirtilen toplumsal ve ekonomik fayda ifadesi hangi hedeflerin belirleneceği konusunda yol göstermektedir.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı

A3. Üniversite genelinde girişimciliği kurumsallaştırmak.

Girişimcilik alanına ilişkin olan bu örnekte "*girişimciliği kurumsallaştırma*" ifadesiyle geleceğe dönük pozitif bir değişim ortaya konulmaktadır. Amaçta belirtilen kurumsallaştırma ifadesi hedeflerin odağını netleştirmektedir.

Düzce Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı

A4. Toplumsal katkı sağlamaya yönelik işbirlikleri ve hizmetleri artırmak.

Toplumsal katkı alanına ilişkin olan bu örnekte "*işbirlikleri ve hizmetleri artırma*" ifadesi toplumsal katkının nasıl sağlanacağı konusunda net bir yön çizmektedir.

Muş Alparslan Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı

A5. 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.

İyi Belirlenmemiş Amaç Örneği

A6. Eğitim ve araştırma hizmetlerini sürdürmek.

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

İyi Belirlenmemiş Amaç Örneği

A6. Sempozyumların düzenlenmesi sağlanacaktır.

İlgili ifade amaç seviyesinde olmayıp faaliyet düzeyindedir.

6.2. 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;

- Üniversitenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumlu
- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu
- Açık ve anlaşılabilir
- Somut
- Ölçülebilir
- İddialı ve gerçekçi

- Sonuç odaklı
- Zaman çerçevesi belirli

bir şekilde belirlenmesi gerekir.

Kutu 15: 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 gerçekleşmeleri nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edileceği ortaya konulmalıdır.
- Kıyas noktaları nelerdir?

Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen ideal hedefler en az iki, en fazla beş performans göstergesiyle 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 değişime işaret ederek gerçekleştirilmek istenen değişimin yönünü belirtir. Bu hedefler, başarıyı ölçmeye imkân verecek nitelikte ve sayıda (en az iki, en fazla beş) performans göstergesiyle birlikte sunulur.

Hedef: Lisansüstü tezlerin nicelik ve niteliğini artırmak.

Performans Göstergeleri:

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

Hedef Örnekleri

H1.1- Araştırma projesi sayısı, 2020 yılına kadar yüzde 20 oranında artırılacaktır.
Belirli bir hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır. Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma için gerekli istatistiki bilgiler mevcuttur.

H1.2- Üniversite genelinde proje bazlı toplumsal sorumluluk ve sosyal girişimcilik çalışmaları ile faaliyetlerini her yıl yüzde 5 oranında artırmak.
Hedefler ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir niteliktedir. Zaman boyutu içerilmektedir.

H1.3- Dünya sıralamasında ilk on üniversite içerisine girmek.
Gerçekçi olmayıp zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

H1.4- Üniversitenin kurumsal kapasite geliştirme süreci korunacaktır.
Mevcut hizmet düzeyinin niteliği hakkında bilgi verilmemektedir. Dolayısıyla değişim, hedefi yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır.

Üniversiteler, durum analizi sonucu tespit ettikleri ihtiyaçlar çerçevesinde hedeflerini belirler. Durum analizinde oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosundan (Tablo 14) yararlanılarak Tablo 16 hazırlanabilir. Bu tabloya stratejik planda yer verilmez, hedef kartı oluşturulurken bu tablodan yararlanılır.

Tablo 16: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği

Tespitler	İhtiyaçlar	Amaçlar	Hedefler
• Kurumsal kültür ve kurumsal hafıza yeterince oluşturulamamıştır. • Üniversite içinde yeterli sahiplenme ve aidiyet duygusu bulunmamaktadır. • Üniversite çağdaş yönetim tekniklerine ve teknoloji kullanımına açıktır. • Planlama, bütçeleme ve izleme süreçleri arasında kopukluk bulunmaktadır.	• Stratejik yönetim algısının Üniversitede yerleştirilmesi • Mali yönetim yapısının güçlendirilmesi • Yöneticiler için izleme ve değerlendirme yapısının oluşturulması	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. Kurumsal gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artıracak kariyer yönetim sistemi 2020 yılına kadar kurulacaktır.

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 17'de 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 17: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

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.

Tablo 18: Hedef Kartı Şablonu

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 çalışmaları 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 kullanılamaz.
** Hedefe etkisi yüzde olarak ifade edilir. Örneğin; A göstergesi yüzde 30, B göstergesi yüzde 70 etkiler gibi.
*** İzleme sıklığı, göstergelere dair gerçekleşmelerin sorumlu birimlerce izleneceği dönemleri gösterir.
**** Raporlama sıklığı, göstergenin niteliğine bağlı olarak raporlanacağı dönemleri gösterir. Veriler, izleme dönemlerine göre daha sık aralıklarla toplanabilir. Örneğin veriler aylık olarak toplanıp altı aylık dönemlerde raporlanabilir.

6.3. 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

- Akademik personel sayısı
- Kullanılan 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. Çıktı göstergeleri çoğu zaman üniversitenin doğrudan kontrolü altındadır. Ancak her zaman erişilen sonuçların düzeyiyle ilgili bilgi vermez.

Örnek Çıktı Göstergeleri

- Mezun olan öğrenci sayısı
- Yayımlanan doktora tezi sayısı
- Özel sektörle yapılan işbirliği 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. Sonuç göstergeleri nasıl bir sonuç bekliyoruz ve nasıl bir etki yaratmak istiyoruz sorularına cevap verir.

Örnek Sonuç Göstergeleri

- Mezunların aktif işgücüne katılım oranı
- Atıf yapılan tez sayısı
- Ticarileştirilen ürün sayısı

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

Örnek Kalite Göstergeleri

- 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 Verimlilik Göstergeleri

- Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı)
- Birim m² başına düşen genel yönetim giderleri (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.

Kutu 16: Performans Göstergesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Hedefin başarı düzeyini ölçebilecek sayı ve nitelikte olmalıdır.
- 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 imkân verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Aynı gösterge ifadesi içinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır.
- Göstergeler, Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda yer alan hususları kapsamalıdır.
- Sayıştay tarafından yayımlanan Performans Denetim Rehberinde belirlenen kurallara uygun olmalıdır.

Üniversiteler performans göstergelerini geliştirirken kullanılacak gösterge verilerinin nasıl temin edileceğini belirler. Veriler, bilişim sistemlerinden otomatik olarak temin edilebileceği gibi, 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. Plan döneminden önce tamamlanması öngörülen hedeflere ilişkin ise gösterge değerleri kapsadığı yıllara ilişkin belirlenir. Ara dönemde ilgili göstergeye ilişkin herhangi bir faaliyet gerçekleştirilmeyecekse ilgili yıllara ilişkin gösterge değeri belirlenmez.

Tablo 19: Performans Göstergesi Örneği

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021
Yayımlanan doktora tezi sayısı	100	110	120	130	140	150
Özel sektörle yapılan yeni işbirliği sayısı	3	4	5	4	4	5

* Bu örnek 2017-2021 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.

Kutu 17: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Gösterge daha önceki planda kullanılan ve yeni stratejik planda da kullanılacak bir gösterge ise gösterge değerine ilişkin geçmiş eğilim dikkate alınır.
- Gösterge değerleri kümülatif (birikimli) bir biçimde belirlenir.
- Göstergelerin başlangıç değeri mevcut değil ya da bilinemiyorsa 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.
- Veri olmayan performans göstergeleri için üniversite 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.

6.4. Stratejiler

Stratejiler, üniversitenin 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 üniversitenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulur. Stratejiler, hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer.

Kutu 18: Stratejilerin Oluşturulması Sürecinde 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:

- 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.

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

Tablo 20: Strateji – GZFT Matrisi

Stratejiler	Açıklama	Örnek
ZT Stratejileri	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Giderek düşen talep **(T)** nedeniyle üniversitenin yüksek maliyetle yürüttüğü **(Z)** bir sertifika programından vazgeçmesi.
ZF Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak üniversitenin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Üniversitenin artan dış fon olanaklarından **(F)** yararlanarak kurumsal kapasite eksikliğini **(Z)** iyileştirilmesi.
GT Stratejileri	Üniversitenin güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Göç sonucu oluşan artan sağlık hizmetleri talebinin **(T)** üniversitenin güçlü sağlık personeli yapısı **(G)** kullanılarak karşılanması.
GF Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak üniversitenin güçlü yönlerinin etkilerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.	Bölgesinde yer alan sanayi kuruluşlarının üniversitelerle artan işbirliği talepleri **(F)** değerlendirilerek üniversite bünyesinde yer alan yetkin akademik kadroların **(G)** uygulama tecrübelerinin artırılması.

6.5. 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 gerekmekle birlikte stratejik plan kapsamında idarelerin asgari seviyede hedefe ilişkin risk ifadesini, 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.

Risk değerlendirmesi sonucunda;

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

Tablo 21: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef: Araştırma projesi sayısı, 2020 yılına kadar yüzde 20 oranında artırılacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Proje ekiplerinin yeterli tecrübeye sahip olmaması	• Proje yöneticisi ve çalışma ekiplerinin yeterli proje yönetim tecrübesine ve bilgisine sahip olmaması	• Proje ekiplerine yönelik düzenli proje yönetim döngüsü eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi • Merkezi bir proje destek ofisi kurularak proje ekiplerine ihtiyaç halinde teknik yardımda bulunulması

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.

6.6. Maliyetlendirme

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

Üniversiteler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyeti 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.

Maliyet tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekir. Üniversite, Tablo 22'de belirtilen toplam maliyetlerini Tablo 8'deki Tahmini Kaynak Tablosu ile karşılaştırır. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda aşağıdaki yöntemler izlenir:

Hedef ve stratejilerin;

- Daha düşük maliyetli olanları seçilebilir.
- Zamanlaması değiştirilebilir; kapsamı küçültülebilir.
- Önceliklendirilmesiyle bazılarından vazgeçilebilir.

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

Tablo 22: Tahmini Maliyet Tablosu

	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.

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

Kutu 19: Hedefe İlişkin Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Bir hedefin sadece bir birimle ilişkili olması durumunda birim yöneticisi maliyetlendirme sürecini doğrudan kendisi 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 ısınma, elektrik, temizlik ile bakım ve onarımı gibi dolaylı maliyetlere genel yönetim giderleri kapsamında yer verilir.

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 ve nesnel bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik, etki ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

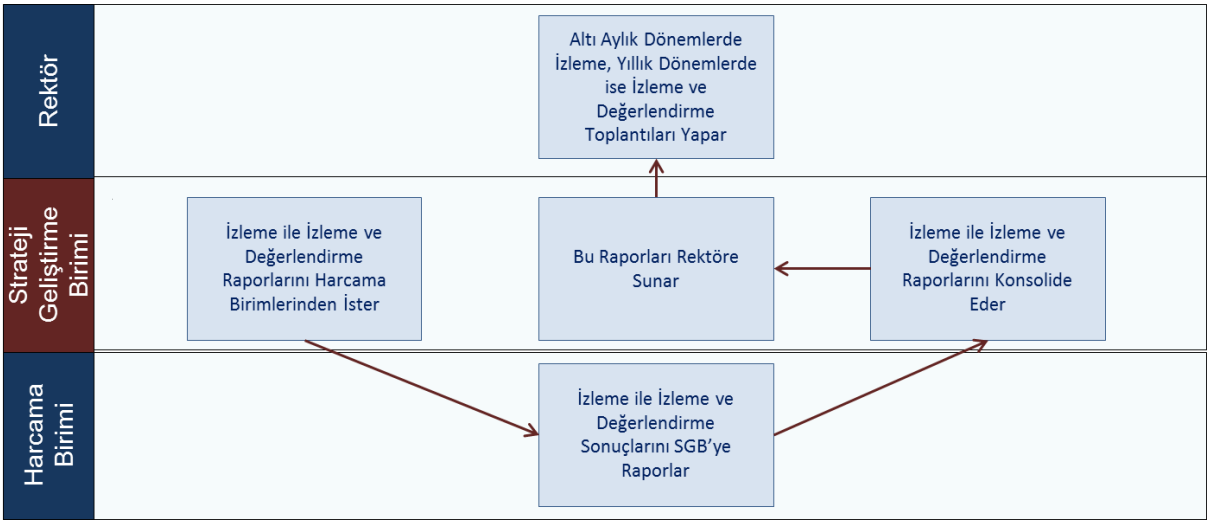
İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde, performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınır.

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 rektördedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin toplulaştırılması ve rektöre sunulması ise SGB'nin sorumluluğundadır.

Şekil 12: İzleme ve Değerlendirme Süreci



İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve ilgililere sunulur. Raporlama, izleme faaliyetinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır. Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23: 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 kullanılmalıdır.

İzleme, Tablo 24'deki şablon kullanılarak gerçekleştirilir. Bu şablonun kullanılmasındaki amaç ise gerçekleşmelerin birikimli bir şekilde izlenerek plan döneminin başından itibaren elde edilen gelişmelerin ortaya konulmasıdır.

Tablo 244: 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	İzlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşılıp ulaşılamayacağının analizi yapılır. Varsa hedeflenen değere ulaşılmasını engelleyecek hususlar ve riskler değerlendirilir. Hedeflenen değere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirlere kısaca yer verilir.				
PG1.1.2:					
Açıklama					

*Örneğin 2017-2021 dönemini kapsayan stratejik plan için 2016 yılsonu değeridir.

Tablo 25: İzleme ve 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**	**İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)**	**Performans (%) (C-A)/(B-A)**

			Hedeflenen Değer (B)		
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 2017-2021 dönemini kapsayan stratejik plan için 2016 yılsonu değeridir.

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

Bu çerçevede her yılın ilk altı aylık dönemlerde hazırlanacak "izleme raporu", Tablo 24 kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır. Bu raporlar sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye odaklanmaz.

"Yılsonu izleme ve değerlendirme raporu" ise; Tablo 25 kullanılarak ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar hazırlanır. Değerlendirme Tablo 26'da yer alan değerlendirme kriterleri ve soruları çerçevesinde gerçekleştirilir. Üniversite ihtiyaca göre daha kısa dönemlerde de raporlama yapabilir.

Hazırlanacak raporlar, hedef ve performans göstergelerine ilişkin birikimli değerleri bünyesinde barındıracağından faaliyet raporu için güçlü bir temel oluşturur.

Yılsonu izleme ve değerlendirme raporu hazırlanırken Ek 4'de yer alan format kullanılır. Yalnızca izlemeyi içeren altı aylık rapor hazırlanması durumunda ise bu formatın birinci ve ikinci bölümleri kullanılır. Ancak üniversite, isteğe bağlı olarak, izleme raporunda diğer bölümleri de içerebilir.

Tablo 26: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları

Değerlendirme Kriteri	Değerlendirme Soruları
İlgililik	• 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	• Hedef ve performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı? • Hedef ve performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı? • Hedef ve performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedef ve göstergelere ilişkin güncelleme ihtiyacı var mı?
Etkinlik	• Hedef ve performans gösterge değerlerine ulaşılırken tahmin edilen maliyetin ötesine geçildi mi? • Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı var mı?
Etki	• Hedef ve performans göstergesi gerçekleşmelerinin kalkınma planı ve ilgili üst politika belgelerinde yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu?
Sürdürülebilirlik	• Hedef ve performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir?

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

Yılsonu izleme ve değerlendirme raporu; rektör başkanlığında yapılan izleme ve değerlendirme toplantısında stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Kalkınma Bakanlığına gönderilir.

Hazırlanan yılsonu izleme ve değerlendirme raporu, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır. Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan yılsonu izleme ve değerlendirme raporu "stratejik plan gerçekleşme raporu" olarak adlandırılır.

İdeal bir değerlendirmenin, üniversite dışından bağımsız bir değerlendirici tarafından yapılması gerekmekle birlikte Türkiye'de kamu idareleri için uygulanabilir olan durum, üniversite dışından bir değerlendirici yerine üniversitelerin harcama birimleri tarafından öz değerlendirme

çalışmalarının yapılmasıdır. Bu süreçte SGB, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında izleme ve 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 üniversitenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu değerlendirme görevi bulunması nedeniyle iç denetim bulgularından ve Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından izleme ve değerlendirme raporunun nihai hale getirilmesi sürecinde yararlanılır.

Üniversiteler izleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken hususlara stratejik planlarının izleme ve değerlendirme bölümünde yer vermek zorundadır. Bu süreci ayrıntılı ve sistematik bir biçimde tasarlamak isteyen üniversiteler İzleme ve Değerlendirme Rehberinde yer alan "izleme ve değerlendirme planı"nı da hazırlayabilir. Stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi ile raporlamaya ilişkin daha detaylı bilgiler İzleme ve Değerlendirme Rehberinde yer almaktadır.[8]

[8] Rehbere http://www.sp.gov.tr adresinden ulaşılabilir.

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 izleme ile yılsonu izleme değerlendirme raporundan yararlanılır. Güncelleme bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen ifadeler ikinci güncellemenin konusu olamaz. Güncellemenin kapsamına giren hususlara ilişkin çalışmalar SGB'nin koordinasyonunda sorumlu ve ilgili birimlerin katılımıyla gerçekleştirilir.

Güncellemenin 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 Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bu kapsamda güncelleme talebinde tespitler ve ihtiyaçlar tablosunda (Tablo 14) yer alan durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekçe oluşturan yeni tespitler ve ihtiyaçlar belirlenir.

Bakanlığın uygun görüşünü müteakiben, güncelleme talebi gerekçesi çerçevesinde stratejik planın hedef kartına ilişkin güncellenen kısımları Tablo 26'da yer alan şablona uygun olarak değerlendirilmek üzere Bakanlığa gönderilir.

Tablo 27: Hedef Kartı Güncelleme Tablosu

20XX Yılı Güncellemesi		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 2.1	Hedef			
	Sorumlu Birim			
	İşbirliği Yapılacak Birim			
	Performans Göstergesi			
	…			
	…			
	İhtiyaçlar			

Bakanlık, planın güncellenen kısımlarına ilişkin hazırladığı değerlendirme raporunu ilgili üniversiteye gönderir. İlgili üniversite rapordaki hususları dikkate alarak plana son şeklini verdikten sonra güncellenmiş nihai versiyonu Bakanlığa gönderir.

Güncellenen planın kapağında stratejik planın güncellendiğine dair bir ibareye yer verilir. Güncellenmiş nihai versiyonun ekinde güncelleme gerekçesi sütunu hariç olmak üzere Tablo 26'ya yer verilir.

9. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI

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

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

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

Tablo 28: Stratejik Plan Şablonu

	Kalkınma Bakanlığına 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 sayfa	
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. (Tablo 2)	Özet bilgilere yer verilir.
• Üst Politika Belgelerinin Analizi	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 3)	Özet bilgilere yer verilir.
• Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Özet bilgilere yer verilir. (Tablo 4)	Özet bilgilere yer verilir. (Tablo 4)
• Paydaş Analizi	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 5, Tablo 6)	Özet bilgilere yer verilir.

• Kuruluş İçi Analiz	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 8)	Özet bilgilere yer verilir. (Tablo 8)
• Akademik Faaliyetler Analizi	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 9)	Özet bilgilere yer verilir.
• Yükseköğretim Sektörü Analizi	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 10, Tablo 11)	Özet bilgilere yer verilir.
• GZFT Analizi	Özet bilgilere yer verilir. (Tablo 12)	Özet bilgilere yer verilir. (Tablo 12)
• Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Sadece Tablo 14'e 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	Tablo 17, Tablo 18	Tablo 17, Tablo 18
• Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	Tablo 21	-
• Maliyetlendirme	Tablo 22	Tablo 22
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Azami iki sayfa	

* Plan güncellemesi durumunda Tablo 26'ya yer verilir.

10. EKLER

1. Hedef Kartı Örneği

Amaç	A6: Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.							
Hedef	H6.1: Üniversitenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.							
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı							
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı Personel Dairesi Başkanlığı							
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2016)**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG6.1.1: Dış denetim raporlarındaki bulgu sayısı	50	90	85	75	60	50	6 ayda bir	6 ayda bir
PG6.1.2: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı (%)	30	0	30	60	80	100	3 ayda bir	6 ayda bir
PG6.1.3: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (Kişi*Gün)	20	50	100	160	220	280	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Kurumsal kültür ve kurumsal hafızanın yeterince oluşturulamaması • Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi • Bürokraside değişime karşı gösterilen direnç							
Stratejiler	• Kalkınma ve Maliye Bakanlıklarıyla işbirliği artırılacaktır. • Etkin bir izleme değerlendirme sistemiyle stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının birimler düzeyinde sahipliği artırılacaktır.							
Maliyet Tahmini	4.000.000 TL							
Tespitler	• İş akış süreçleri ve iş tanımları 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	• Kamu mali yönetiminin beşeri kaynak altyapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi (OVP 2016-2018, 169. madde) • İç kontrol çalışmalarının başlatılması ve iş akış süreçleriyle 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							

2. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri

1. Kümülatif artışı ifade eden göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021
Hizmet Verilen Kişi Sayısı	1600	2000	2500	3000	3500	4000

Bu tür göstergeler izleme tablosu (Tablo 24) ile izleme ve değerlendirme tablosu (Tablo 25) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Performansın Hesaplanması: 2019 Yılı

H1.1 Performansı		(%85,7 X %40) + (%90 X %60) = %88,28			
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)**
Hizmet Verilen Kişi Sayısı	%40	1600	3000	2800	%85,7
…	%60	…	…	…	%90

2. Azalma şeklinde ifade edilen göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021
Ölümlü Kaza Sayısı	2400	2000	1600	1200	1000	800

Bu tür göstergeler izleme tablosu (Tablo 23) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Performansın Hesaplanması:2018 Yılı

H1.1 Performansı		(%75 X %40) + (%90 X %60) = %84			
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)**
Ölümlü Kaza Sayısı	%40	2400	1600	1800	%75
…	%60	…	…	…	%90

3. Yüzde olarak artışı ifade eden göstergeler

Örnek 1:

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021
Memnuniyet oranı	%50	%55	%60	%65	%70	%75

Bu tür göstergeler izleme tablosu (Tablo 23) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Örnek 2:

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021
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:2020 Yılı

H1.1 Performansı		(%90 X %40) + (%90 X %60) = %90			
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)
Memnuniyet oranı	%40	%50	%70	%68	%90
…	%60	…	…	…	%90

4. Her yıl aynı değeri koruma şeklinde ifade edilen göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021
Memnuniyet oranı	%85	%85	%85	%85	%85	%85

Ulaşılan belli bir seviyeyi korumak şeklindeki gösterge türünde performans ölçümünde gösterge değerinin korunmuş olması %100 performansı ifade eder.

Bu tip performans göstergelerinde performans, izleme tablosunda (Tablo 23) 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:2020 Yılı

H1.1 Performansı		(%100 X %40) + (%90 X %60) = %94			
Performans Göstergesi	**Hedefe 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 15'te ifade edildiği üzere gösterge sayısı birden fazla olan hedefler için hedef performansı hesaplamasında performansı %100'ü geçen göstergeler için bu değer %100 olarak alınır.

5. Her yılın değerinin ayrı verildiği göstergeler

Performans Göstergesi	**Başlangıç Değeri (2016)**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Yayımlanan Kitap Sayısı	10	12	8	8	10	12

Bu şekilde her yıl için farklı değerler verilen göstergelerin izlemeye uygun olması açısından kümülatif artışı gösterecek şekilde tasarlanması gerekir. Stratejik plan dönemi boyunca göstergeye ilişkin hedeflenen değerlere yıl bazında odaklanmak yerine plan perspektifi çerçevesinde göstergenin kümülatif değerlerine yer verilir.

Yayımlanan Kitap Sayısı	10	22	30	38	48	60

Performansın Hesaplanması:2021 Yılı

H1.1 Performansı		(%96 X %40) + (%90 X %60) = %92,4			
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)**
Yayımlanan Kitap Sayısı	%40	10	60	58	%96
…	%60	…	…	…	%90

6. Herhangi bir yılda tek seferde gerçekleşen göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021
Sistemin kullanıma açılması				X		

Bu tür göstergeler izleme tablosu (Tablo 23) 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 2019 yılında gerçekleşecekse 2019 değeri %100 olarak ifade edilir. Sistemin kullanıma açılmasına yönelik 2017 ve 2018 yıllarında çalışmalarda bulunulacaksa bu yıllara ait hedef değerlere (örneğin 2017: %25, 2018: %75) yer verilir.

Eğer sistem 2017 ve 2018 yıllarında herhangi bir çalışmada bulunulmadan 2019 yılında yapılacak çalışmayla açılacaksa 2017 ve 2018 değerleri sıfır olarak verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanmaz.

Sistemin kullanıma açılması	0	0	0	100		

Sistemin kullanıma açılması	0	25	75	100		

Performansın Hesaplanması:2019 Yılı

H1.1 Performansı		(%100 X %40) + (%90 X %60) = %94			
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)
Sistemin kullanıma açılması	%40	0	100	100	%100
…	%60	…	…	…	%90

Performansın Hesaplanması:2018 Yılı

H1.1 Performansı		(%80 X %40) + (%90 X %60) = %86			
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)**
Sistemin kullanıma açılması	%40	0	%75	%60	%80
…	%60	…	…	…	%90

7. Uluslararası standartlara göre belirlenmiş performans göstergeleri

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021
Uluslararası Sıralamadaki Yerimiz	26	25	24	23	22	20

Bu tür göstergeler izleme 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 "Her yıl aynı değeri koruma şeklinde ifade edilen göstergeler" başlığında yer verilen hususlar dikkate alınır.

Performansın Hesaplanması:2018 Yılı

H1.1 Performansı		(%50 X %40) + (%90 X %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

3. İzleme ile İzleme ve Değerlendirme Tablosu Örnekleri

3.1. 2017-2021 Stratejik Planı İçin 2018 Yılı Ocak – Haziran Dönemi İzleme Tablosu Örneği

A6		Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.			
H6.1		İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.			
H6.1 Performansı		(%80 X %60) + (%60 X %40) %48 + %24 **%72**			
Sorumlu Birim		Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı			
Performans Göstergesi	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri* (A)**	**İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)**	**İzleme Döneminde ki Gerçekleşme Değeri (C)**	**Performans (%) (C-A)/(B-A)**
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı	%60	0	60	48	%80
Açıklama	2017 Ocak – 2018 Haziran dönemi itibarıyla performansın %80 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2018 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşılacağı beklenmektedir.				
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (Kişi*Gün)	%40	50	100	80	%60
Açıklama	2017 Ocak – 2018 Haziran dönemi itibarıyla performans %60 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2018 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.				

3.2. 2017-2021 Stratejik Planı İçin 2019 Yılı Sonu İzleme ve Değerlendirme Tablosu Örneği

A1	Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.
H1.1	İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.
H1.1 Performansı	(%87,5 X %60) + (%70,5 X %40) %52,5 + %28,20 **%80,70**
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni	İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir. 2018 yılında temin edilen idare dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır.
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler	Yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır. Diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmetinin 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	Tespitler ve ihtiyaçlarda herhangi bir değişim bulunmadığından performans göstergesinde bir değişiklik ihtiyacı bulunmamaktır.				
Etkililik	Gösterge değerine ulaşılamamıştır. 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	Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir.				
Sürdürülebilirlik	İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir. İç kontrol eylem planını izlemek üzere rektör başkanlığında yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır.				
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen	%40	50	220	170	%70,5

danışmanlık ve rehberlik hizmeti (Kişi*Gün)					

Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler	
İlgililik	Kamu mali yönetimine getirilen yeni yükümlülükler dolayısıyla harcama birimlerine verilmesi gereken danışmanlık ve rehberlik hizmetine yönelik belirlenen hedeflenen değerlerde bir artışa ihtiyaç bulunmaktadır.
Etkililik	Gösterge değerine ulaşılamamıştır. 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 doğurmuştur.
Etkinlik	Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir. 2018 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.

4. İzleme ile İzleme ve Değerlendirme Raporu Formatları

4.1: İzleme Raporu Formatı

Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)

1. **Giriş (1 sayfa)**
   - Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak?
   - Raporun konusu ve dönemi
   - Yapısı ve içeriği
2. **Performans Göstergeleri Bazında Hazırlanacak İzleme Tabloları**
   - Tablo 23

4.2: İzleme ve Değerlendirme Raporu Formatı

Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)

1. **Giriş (1 sayfa)**
   - Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak?
   - Raporun konusu ve dönemi
   - Yapısı ve içeriği
2. **Performans Göstergeleri Bazında Hazırlanacak İzleme ve Değerlendirme Tabloları**
   - Tablo 24
3. **Elde Edilen Sonuçların Planın Geleceği Üzerindeki Etkileri**
   - 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?
   - Öngörülmeyen riskler ortaya çıktı mı?
5. **Temel Kapasite İhtiyaçları**
   - Hedeflere ve performans göstergesi değerlerine ulaşmada stratejik planda öngörülmeyen kurumsal kapasite ihtiyaçları (personel, fiziki, teknolojik ve mali kaynak) ortaya çıktı mı?

8. Süreç Bazlı Kontrol Listesi

Kontrol Sorusu		Evet	Hayır	Açıklama
Stratejik Plan Hazırlık Süreci				
1	Genelge 1 yayımlandı mı?			
2	Stratejik planlama ekibi Rehbere uygun bir şekilde oluşturuldu mu?			
3	SGB tarafından stratejik planlama ekibine bilgilendirme toplantısı yapıldı mı?			
4	Stratejik planlama ekibine yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapıldı mı?			
5	Hazırlık programı Rehbere uygun bir şekilde hazırlandı mı?			
6	Genelge 2 yayımlandı mı?			
7	Hazırlık programı intranet ortamında yayımlandı mı?			
8	İhtiyaç duyulması halinde çalışmalara katılacak üniversite personeline yönelik eğitim verildi mi?			
Durum Analizi Süreci				
1	Kurumsal tarihçe kısa ve öz bir biçimde mi?			
2	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi yılsonu izleme ve değerlendirme raporu çerçevesinde yapılmış mı?			
3	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi yeni plana yön verecek bir biçimde mi?			
4	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesinde yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanmakta mı?			
5	Mevzuat analizi kısa ve öz bir biçimde mi?			
6	Üst politika belgeleri analizi sonucunda, amaç ve hedeflere dayanak teşkil edecek ihtiyaçlar belirlendi mi?			
7	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlendi mi?			
8	Paydaşlar etki ve önemine göre değerlendirilmiş mi?			
9	Paydaş analiz sonuçlarına yer verilmiş 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?			
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	Akademik faaliyet analizi amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesi için girdi sağlayacak biçimde yapıldı mı?			
16	Yükseköğretim sektörü analizi bağlamında sektörel eğilim ve sektörel yapı analizi yapıldı mı?			
17	GZFT analizi bulguları doğrultusunda geliştirilebilecek ZT, ZF, GT, GF stratejileri analiz edildi mi?			
18	Tespitler ve ihtiyaçlar tablosu oluşturuldu mu?			
19	Tespitler, durum analizini tüm boyutlarıyla kapsıyor mu?			
20	İhtiyaçlar ilgili hedefleri yönlendirebilecek nitelikte mi?			
Geleceğe Bakış Süreci				
1	Misyon bildirimi, üniversitenin mevzuattan aldığı görevleri, sunduğu hizmet ve faaliyetleri kapsamakta mı? (Ne)			
2	Misyon bildiriminde hedef kitle var mı, doğru tanımlanmış mı? (Kime)			
3	Misyonun nasıl gerçekleştirileceği belirtilmiş mi? (Nasıl)			
4	Misyon bildirimi, üniversitenin hizmetlerinin nihai amacını göstermekte mi? (Niçin)			
5	Misyon özlü ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmiş mi?			
6	Vizyon bildirimi, üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı göstermekte mi?			
7	Vizyon bildirimi kısa, akılda kalıcı ve çalışanları motive edici bir biçimde ifade edilmiş mi?			
8	Vizyon bildiriminin ulaşılabilirliği ile iddiası arasındaki denge sağlanmış mı?			
9	Üniversitenin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade edecek şekilde temel değerler belirlenmiş mi?			
10	Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler temel değerler ile tutarlı mı?			
11	Temel değerler, sahiplenilecek ve benimsenecek sayıda mı?			
Farklılaşma Stratejisi				
1	Alternatif konum stratejileri değerlendirilerek konum tercih yapıldı mı?			

2	Üniversite için belirlenen başarı bölgesi, üniversiteye rekabet avantajı sağlayabilecek nitelikte mi?			
3	Değer sunumu tercihi, konum ve başarı bölgesi tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici nitelikte mi?			
4	Üniversitenin konumunu kuvvetlendirecek ve başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek temel yetkinlik alanları tespit edildi mi?			
Strateji Geliştirme Süreci				
1	Amaçlar belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
2	Amaçlar, üniversitenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtıyor mu?			
3	Amaçların sayısı iki ila yedi arasında mı?			
4	Hedefler belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
5	Hedefler, nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta mı?			
6	Hedefler bağlı bulunduğu amaçla doğrudan ilişkili mi?			
7	Hedefler ölçülebilir olarak ifade edildi mi?			
8	Her bir hedef için performans göstergeleri belirlendi mi?			
9	Hedefler faaliyetlere temel teşkil edecek nitelikte mi?			
10	Her bir amaç için belirlenen hedef sayısı iki ila beş arasında mı?			
11	Tespitler ve ihtiyaçlar ile hedef ilişkisi kuruldu mu?			
12	Her bir hedefe ilişkin hedef kartı eksiksiz bir biçimde hazırlandı mı?			
13	Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak nitelikte performans göstergesi tanımlandı mı?			
14	Performans göstergeleri en az iki en fazla beş olacak şekilde belirlendi mi?			
15	Performans göstergelerinden en az birisi sonuç göstergesi mi?			
16	Performans göstergeleri hedefle doğrudan ilişkili mi?			
17	Her bir gösterge için gösterge değerleri, başlangıç ve stratejik plan dönemindeki her yıl için ayrı ayrı belirlendi mi?			
18	Stratejiler “hedefe nasıl ulaşılır?” sorusunun cevabını verecek biçimde ifade edildi mi?			
19	Stratejilerin sayısı en fazla üç olacak şekilde belirlendi mi?			

20	Her bir hedef için toplam ve yıllara yayılmış maliyet tahmini yapıldı mı, tahmini maliyet tablosu dolduruldu mu?			
21	Maliyet tablosu ve kaynak tablosu birbiriyle tutarlı mı?			
İzleme ve Değerlendirme Süreci				
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	Rektör başkanlığında altı aylık dönemlerle yapılması gereken izleme ve değerlendirme toplantıları planlandı mı?			