



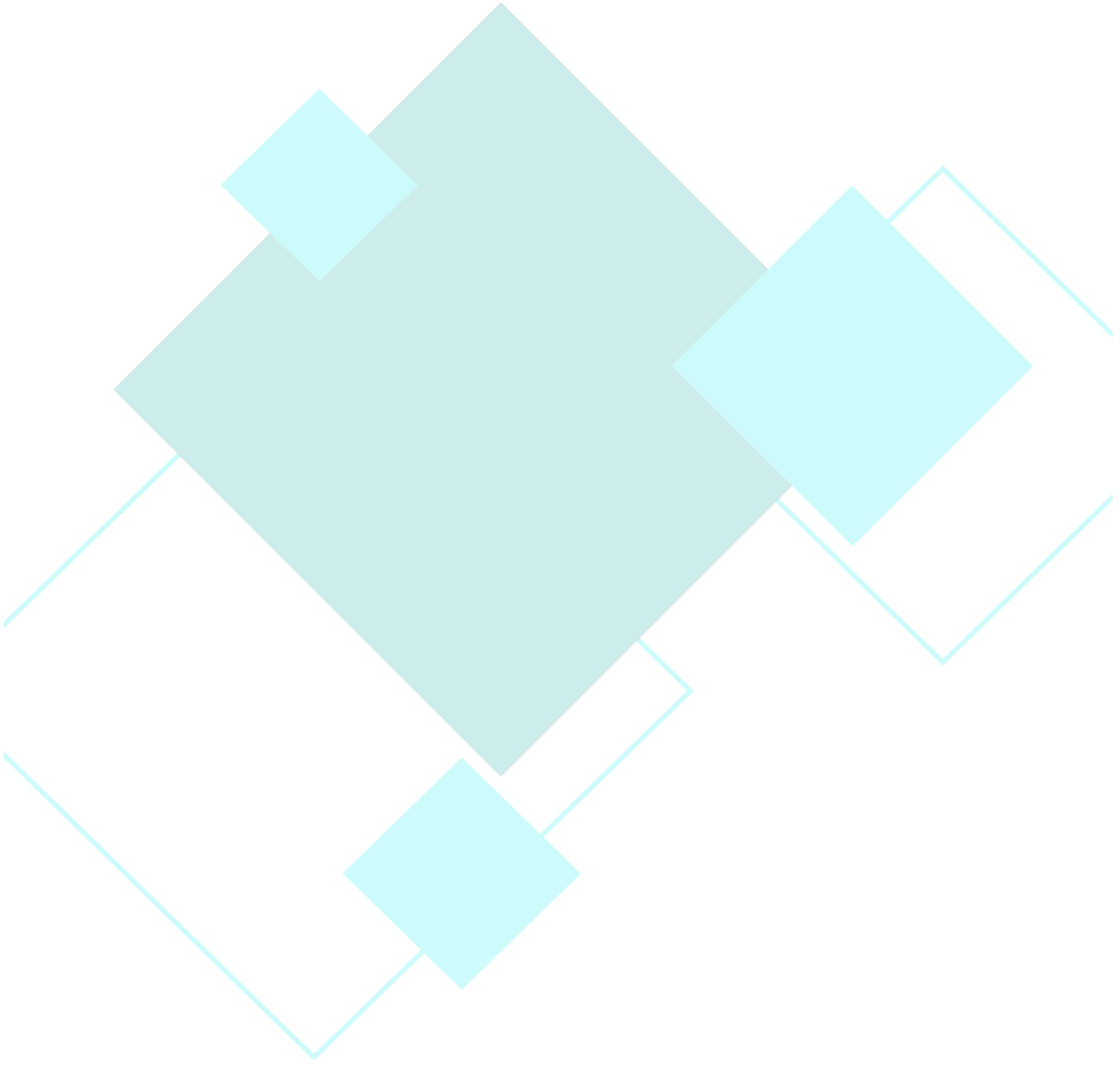
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ

"eğitimde, bilimde, sanatta çağdaş"

2025-2029
STRATEJİK PLANI
HAZIRLIK PROGRAMI

İÇİNDEKİLER

I. GİRİŞ	1
II. AMAÇ, KAPSAM, DAYANAK, YÖNTEM VE SÜREÇ	1
1. AMAÇ	1
2. KAPSAM	1
3. DAYANAK	1
4. YÖNTEM VE SÜREÇ	1
III. III. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ (HAZIRLIK DÖNEMİ)	2
1. PLANIN SAHİPLENİLMESİ VE ÜST YÖNETİMİN DESTEĞİNİN SAĞLANMASI	2
2. PLANLAMA SÜRECİ ORGANİZASYONUNUN OLUŞTURULMASI	2
3. HAZIRLIK PROGRAMININ OLUŞTURULMASI	5
IV. STRATEJİK PLANIN OLUŞTURMASI	7
1. DURUM ANALİZİ	7
1.1. Kurumsal Tarihçe	7
1.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	8
1.3. Mevzuat Analizi	8
1.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	8
1.5. Program–Alt Program Analizi	8
1.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	8
1.7. Paydaş Analizi	9
1.8. Kuruluş İçi Analiz	9
1.9. Akademik Faaliyetler Analizi	12
1.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi	13
1.11. Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi	13
1.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	14
2. GELECEĞE BAKIŞ	14
2.1. Misyon	14
2.2. Vizyon	15
2.3. Temel Değerler	15
3. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	15
3.1. Konum Tercihi	16
3.2. Başarı Bölgesi Tercihi	16
3.3. Değer Sunumu Tercihi	16
3.4. Temel Yetkinlik Tercihi	16
4. STRATEJİ GELİŞTİRME (AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ)	16
4.1. Amaçlar	16
4.2. Hedefler	17
4.3. Performans Göstergeleri	17
4.4. Stratejiler	18
4.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	18
4.6. Maliyetlendirme	18
5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	18
6. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI	19
V. STRATEJİK PLANI UYGULAMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME	20
VI. SONUÇ	22



I. GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda stratejik plan "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmış, yerel ve merkezi kamu idarelerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Bu kapsamda, Üniversitemizin 2025-2029 dönemine ilişkin dördüncü Stratejik Plan çalışmaları Rektörlük Makamının 2023/1 sayılı İç Genelgesi ile başlatılmıştır. 5018 sayılı Kanun'un öngördüğü işlevleri görebilecek, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Strateji Bütçe Başkanlığı'nın Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde açıklanan kapsam ve yöntem gereklerini yerine getirebilecek bir stratejik plan oluşturabilmek için, hazırlık sürecinin doğru tasarlanması ve zamanın iyi değerlendirilmesi, sürece ilişkin iş ve işlemlerin niteliğine, zamanlamasına ve sorumlularına açıklık getirmesi amacıyla bu hazırlık programı hazırlanmıştır.

II. AMAÇ, KAPSAM, DAYANAK, YÖNTEM VE SÜREÇ

1. AMAÇ

Hazırlık programının amacı; Balıkesir Üniversitesi'nin 2025-2029 dönemi stratejik planlama süreci çalışmalarının bir program dâhilinde ve de etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır.

2. KAPSAM

Hazırlık programı; Balıkesir Üniversitesi'nin 2025-2029 dönemi stratejik planlama süreci çalışmalarını kapsamaktadır.

3. DAYANAK

Hazırlık programı; 5018 sayılı Kanun'un öngördüğü işlevleri görebilecek, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Strateji Bütçe Başkanlığı'nın Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi' ne dayanarak hazırlanmıştır.

4. YÖNTEM VE SÜREÇ

Üniversitemizde stratejik planlamanın yöntemi; "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile Strateji Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi" göz önünde bulundurularak, stratejik yönetim sürecinin tamamını içerecek şekilde belirlenmiştir. Üniversitemizde stratejik planlama süreci; genel ilkeler de göz önünde bulundurularak;

- (I) Planlama sürecinin planlanması adı verilen hazırlık dönemi ile başlamış olup, bundan sonra durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme bölümlerinden oluşacak şekilde planı oluşturma,
- (II) Bu planın gerçekleştirilmesi için oluşturulan politikalar ve örgütsel yapı marifetiyle planı uygulama,

(III) Tüm bu faaliyetlerin, yönetimin amaçları ile uygunluğunun takibi açısından, planı izleme ve değerlendirme aşamalarından oluşacaktır.

III. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ (HAZIRLIK DÖNEMİ)

Hazırlık çalışmalarının, Üniversitemizin üst yönetimi ile tüm birimlerini kapsayacak biçimde yürütülmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, kararların oluşturulma sürecinde iç paydaşların katılımlarının sağlanması ve görüşlerinin alınması; Üniversitenin hizmetlerinden yararlananların yanı sıra yararlanma potansiyeli bulunan kesimler ile kurum ve kuruluşların, beklentilerin belirlenmesi düzeyinde de olsa, dış çevre analizlerine katılması öngörülmüştür.

Stratejik plan hazırlık çalışmalarına, öncelikle bu çalışmalarda nelerin yapılabileceği hususundaki araştırmalarla başlanılmıştır. Özellikle internet üzerinden kaynak araştırması ve mevzuat taraması yapılmış, örnek çalışmalar incelenmiş, Strateji Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Rehber uygun bir yol izlenmiştir.

Hazırlık dönemi çalışmalarının aşamaları;

- (I) Planın sahiplenilmesi ve üst yönetim desteğinin sağlanması
- (II) Planlama süreci organizasyonunun oluşturulması
- (III) Hazırlık programının oluşturulması olarak belirlenmiştir.

1. PLANIN SAHİPLENİLMESİ VE ÜST YÖNETİMİN DESTEĞİNİN SAĞLANMASI

Stratejik planlama, bir kuruluştaki görev almakta olan her kademedeki kişinin katılımını ve üst yöneticinin tam desteğini içeren, sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Planlamanın başarısı, ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Diğer taraftan “Plan yapmak ve kurumu bu plan doğrultusunda yönetmek” üst yönetimin ana işlevlerinden olduğu için, üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Stratejik planlama için gerekli olan esas kaynak para değil; üst yönetimin desteği, süreci sahiplenmesi ve yönlendirmesidir. Bu bilinç doğrultusunda Üniversitemizin 2025-2029 dönemi Stratejik Planı'nı hazırlama çalışmalarına üst yönetimin tam desteği ile başlanılmıştır.

2. PLANLAMA SÜRECİ ORGANİZASYONUNUN OLUŞTURULMASI

Stratejik planlamada, katılımcı bir planlama anlayışı benimsenmesi, Üniversite içinde başta Rektör olmak üzere, tüm birimler ile personelin planlama sürecine katılımını gerektirir. Planlama sürecinin, kurumun en üst düzey yetkilisinden en alt düzeyde yer alan çalışanına kadar geniş bir kitlenin desteği, ortak çabası ve katılımıyla gerçekleştirilmesi; bu süreci başarıya ulaştıracak önemli bir unsurdur. Bu kapsamda, süreç sadece belirli bir ekibe bırakılmamış, Üniversitenin değişik birimleri ve seviyelerindeki çalışanlar planlama sürecine dahil edilmişlerdir.

Stratejik planlama süreci yönetim modeli önerisi geliştirilerek,

- (I) Rektör başkanlığında, Üniversite Yönetim Kurulu üyeleri ile Genel Sekreter ve diğer üyelerden oluşan Strateji Geliştirme Kurulu,
- (II) Rektör yardımcısı başkanlığında, Stratejik Planlama Yürütme Kurulu,
- (III) Rektör yardımcısı başkanlığında, Stratejik Planlama Koordinasyon ekibinin koordinasyonunda, harcama birimleri temsilcilerinden oluşan Stratejik Planlama

Ekibi, şeklinde üçlü bir yapılanmaya gidilmiş; ayrıca harcama birimlerinin, yapılacak çalışmaların her aşamasında, bu yapılanmaya dahil olabilmeleri öngörülmüştür.

(IV) Üniversitemiz Stratejik Planlama sürecine dahil olacak kurul, birim, kişi ya da ekipler şunlardır:

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 'in "Bakanların ve Üst Yöneticilerin Sorumluluğu" bölümünün 6. maddesi uyarınca;

1) Üst yöneticiler (Rektör);

a) İdarelerinin stratejik planı ile performans programlarının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesinden,

b) Sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasından,

2) Üst yönetici ve harcama yetkilileri; stratejik planların, performans programlarının ve faaliyet raporlarının hazırlanmasında ihtiyaç duyulacak her türlü bilgi ve verinin toplanması ile analiz edilmesi için gerekli ortam, yapı ve süreçleri oluşturur. Üniversitenin stratejik planının hazırlanması ve uygulanmasından sorumlu olan Rektör, Üniversitemizde stratejik planlama çalışmalarının başladığını 2023/1 sayılı İç Genelge ile tüm birimlere duyurmuştur. Bu genelge ile bütün birimlere; çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı, Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu, Çalışmaların SGDB koordinasyonunda yürütüleceği, Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir. Rektörünün, stratejik planlama sürecinin organizasyonunda da sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar; Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, "Planlama Sürecinin Organizasyonu" başlığında aşağıda yer verildiği şekli ile sıralanmıştır.

- Stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, üniversitenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir.
- Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder.
- Stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütebilir ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.
- Herhangi bir hazırlama zorunluluğu olmamakla birlikte stratejik planın onaylanmasını müteakip, uygun görmesi halinde stratejik plana yönelik üniversite ya da fakülteler gibi daha alt düzeyler için bir eylem planı hazırlanması kararını verebilir. Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar.
- Stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.
- Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.
- Taslak stratejik plan, Rektörün onayıyla nihai hale gelerek uygulamaya konulacaktır.

3) Strateji Geliştirme Kurulu

Üniversitemizde Rektörün başkanlığında, Üniversite Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Sekreter ve diğer üyelerden meydana gelecek şekilde oluşturulan Strateji Geliştirme Kurulu; Stratejik Planlama Yürütme Kurulu tarafından hazırlanan, Hazırlık Programı'nı kurulda görüşerek kabul etmiştir. Strateji Geliştirme Kurulu ayrıca;

- Stratejik Planlama sürecin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol edecek,
- Harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlayacak,
- Üniversitenin alternatif misyon ve vizyon taslaklarını, taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirerek uygun görüşle Rektörün onayına sunacak,
- Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlayacak, gerekli durumlarda ise Rektörün görüşüne sunacaktır.

4) Stratejik Planlama Yürütme Kurulu

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Madde (6/2)' de; "Üst yönetici ve harcama yetkilileri; stratejik planların, performans programlarının ve faaliyet raporlarının hazırlanmasında ihtiyaç duyulacak her türlü bilgi ve verinin toplanması ile analiz edilmesi için gerekli ortam, yapı ve süreçleri oluşturur." ifadesine yer verilmektedir. Bu kapsamda Üniversite yönetimi Stratejik Planlama Yürütme Kurulu oluşturmuştur. Bu kurul bir başkan ve işlevlerini yerine getirebileceği kadar sayıda üyeden oluşur. Kurul üyeleri ilgili Rektör Yardımcısının, Rektör adına yapacağı görevlendirmeler ile belirlenir. Kurul stratejik plan hazırlıklarına başlanmadan önce oluşturulur. Görevi, üst yönetimin görevlendirmesi ile başlar ve planın uygulanmaya başlanmasına kadar devam eder. Kurul üyeleri ilgili Rektör Yardımcısı'nın uygun görmesi durumunda değiştirilebilir ya da Kurulda yeni üyeler görevlendirilebilir. Kurul üyeleri görevlerinden ayrılma taleplerini bir dilekçe ile ilgili Rektör Yardımcısına sunar. İş ve işlemleri Strateji Geliştirme Kurulu (SGK)'na sunulur. SGK'nun kararları doğrultusunda işleme alınır.

Kurulun görevleri;

- Stratejik planın hazırlık çalışmalarını yürütür, plan hazırlık süreçlerini belirler ve hazırlık takvimini oluşturur.
- Stratejik plan hazırlık programını hazırlar ve görüşülmek üzere strateji geliştirme kuruluna sunar.
- Hazırlıklar kapsamında yapılacak analizlerde kullanılacak araçları, bunların formatını, içeriğini, kimler tarafından hangi sürelerde doldurulacağını ve toplanacağını, toplanan verilerin hangi yöntemlerle, kim veya kimler tarafından analiz edileceğini, sonuçların nasıl paylaşılacağını belirler.
- Çalışmaları yürütmek için ihtiyaç duydukları araçların temini için ilgili Rektör Yardımcısından talepte bulunur.
- Yapılan analizler doğrultusunda durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme adımlarını tasarlar ve görüşülmek üzere Strateji Geliştirme Kurulu'na sunar.

5) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı (SGDB)'nin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanarak Rektörün onayına sunulması, toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması gibi destek hizmetleri SGDB tarafından yerine getirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma SGDB aracılığıyla yapılır.

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

Rektör tarafından stratejik plana yönelik eylem planı hazırlanmasına karar verilmesi halinde süreci koordine eder.

6) Stratejik Planlama Ekibi

Üniversitemizde, Rektör Yardımcısı başkanlığında, Stratejik Planlama Yürütme Kurulu'nun koordinasyonunda, çeşitli harcama birimlerinin temsilcilerinden meydana gelecek şekilde oluşturulan Stratejik Planlama Ekibi;

- Stratejik planlama sürecinin Hazırlık Programı'na uygun olarak yürütülmesinden,
- Gerekli faaliyetlerin koordine edilmesinden,
- Strateji Geliştirme Kurulu'nun uygun görüşüne ve Rektör onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumlu olacaktır.

Stratejik Planlama Ekibi, gerekli görüldüğü durumlarda, Ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ve Ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere, eğitim-öğretim ve araştırma birimleri ile idari birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları ve komisyonlar oluşturabilecektir.

7) Akademik ve İdari Birimler

Eğitim-öğretim ve araştırma birimleri ile idari birimlerde; stratejik planlama sürecinde birimin katılım ve katkısını sağlamak, sürece bilgi aktarmak ve Stratejik Planlama Ekibi tarafından verilen diğer işleri yapmakla yükümlü olan birim üst yöneticisi ve yardımcıları, çalışmaları hakkında Stratejik Planlama Ekibi'ne karşı sorumlu olacaklardır.

Akademik ve idari birimler ayrıca, Rektör'ün belirlediği raporlama dönemlerinde, sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapacaklardır.

3. HAZIRLIK PROGRAMININ OLUŞTURULMASI

Stratejik planlama süreci ayrıntılı ve kapsamlı olduğundan, ciddi bir planlamayı ve programlamayı gerektirmektedir. Bu nedenle Üniversitemiz planın hazırlık çalışmalarından önce sürecin planlanması ve uygulamaların ekipler açısından daha anlaşılır ve net olmasını sağlamak amacıyla Stratejik Planlama Yürütme Kurulu'nun oluşturulmasına karar verilmiştir. Kurul oluşturulduktan sonra ilk iş olarak, stratejik planlama sürecinde gerçekleştirilecek işlerin, bu işlerden sorumlu olacak kişi/birim/ekiplerin belirlenmesi, ihtiyaçların tespit edilmesi vb. süreçleri belirlemiştir. Ardından iş takviminin oluşturulması amacıyla Hazırlık Programı'nın hazırlanması çalışmalarına başlamıştır.

Hazırlık Programı, planın başından sonuna kadar Stratejik Planlama Ekibine ve oluşturulacak alt ekiplere kılavuzluk edecektir. Doğru oluşturulmuş bir Hazırlık Programı ve iş takvimi, sürecin iyi yönetilmesinde de önemli bir paya sahip olacaktır. Bu nedenle, Hazırlık Programı oluşturulurken herhangi temel bir durumun gözden kaçırılmamasına dikkat edilmiştir.

Bu Hazırlık Programı'nda;

- Ağırlıklı olarak stratejik plan hazırlama ve genel olarak uygulama sürecinin aşamaları,
- Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,
- Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,
- Stratejik planlama sürecine dahil olacak kişiler ve bunların görevleri,
- Çalışmalar sırasında ihtiyaç duyulacak eğitim, danışmanlık, mali, beşerî ve teknik kaynak ihtiyacı hususlarına yer verilmiştir:

Üniversitemizin Dördüncü Stratejik Planı 2025-2029 yıllarını içermekte olup, bu dönemi kapsayacak şekilde, gerçekleştirilecek faaliyetlerin iş takvimini gösteren zaman çizelgesi EK-1' de yer almaktadır.

- (I) *Eğitim ve Danışmanlık ihtiyacı:* Hazırlanacak Stratejik Plan'ın, Üniversitemizin Beşinci Stratejik Planı olması sebebiyle, önceki plan çalışmalarının sağladığı bilgi ve tecrübelerin yeni plana aktarılması, böylece eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında kurum içi imkânların etkin olarak kullanılması düşünülmektedir. Üniversitemiz, Stratejik Plan'ın hazırlanması sürecini kurum kapasitesi kullanılarak, kendi çalışanlarıyla yürütme ilkesini benimsemiştir. Bu nedenle stratejik planlama çalışmaları sırasında genel bir danışmanlık hizmeti alınması düşünülmemektedir. Bununla birlikte, ihtiyaç duyulması halinde stratejik planlama süreci aşamalarında eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin alınabileceği öngörülmektedir.
- (II) *Veri ihtiyacı:* Planlama sürecinde ortaya çıkabilecek veri ihtiyacı mümkün olduğunca hazırlık safhasından önce tespit edilecektir. Verilerin kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle elde edileceği belirlenecektir.
- (III) *Mali kaynak ihtiyacı:* Üniversitemiz, Stratejik Plan'ın hazırlanması sürecinde ortaya çıkacak mali kaynak ihtiyacını, kendi bütçe imkanları dahilinde karşılayacaktır.

Stratejik planın hazırlanmasına yönelik çalışmalar sürecinde; toplantı organizasyonları, çalışmaların gerektirebileceği donanımların sağlanması (yazılım, donanım ve sarf malzemesi), basım giderleri gibi olası mali ihtiyaçların ortaya çıkması beklenmektedir.

IV. STRATEJİK PLANIN OLUŞTURMASI

Üniversitemizin 2025-2029 dönemine ilişkin Stratejik Planı,

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na,
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'e
- Strateji Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne

Ayrıca,

- Kalkınma planına,
- Yeni Ekonomi Programına
- Faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak oluşturulacaktır.

Stratejik planı oluşturma aşamasına, hazırlık dönemindeki tüm faaliyetler tamamlandıktan sonra geçilecek ve bu aşama; durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme bölümlerinden oluşacaktır. Devam eden başlıklarda bu bölümlere ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

1. DURUM ANALİZİ

Üniversitemizin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, geçmişte neleri başardığını, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığını ve bunun nedenlerini, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğunu ve kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu analizin, Üniversitemizin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olması ve stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlaması beklenmektedir.

Durum analizi çalışmaları, Stratejik Planlama Yürütme Kurulu'nun koordinatörlüğünde, Stratejik Planlama Ekibi tarafından, alt çalışma grupları oluşturulması suretiyle yürütülecektir. Üniversitemiz tarafından durum analizi kapsamında aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılacaktır:

1.1. Kurumsal Tarihçe

Bu bölüm, Üniversitemizi şekillendiren olayların özeti şeklinde olacaktır. Üniversitemizin ortaya çıkışı ile başlayan bu süreç, Üniversitemizi etkileyen önemli olayları ve yapısal değişimleri içerecektir.

Dolayısıyla kurumsal tarihçe kapsamında; Üniversitemizin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak üzere kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ile önemli yapısal dönüşümlerin Üniversitemizin geleceğe bakışını nasıl etkilediğinin, analitik bir bakış açısıyla değerlendirmesi yapılacaktır.

Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar yapılması öngörülmekle birlikte, stratejik planımızda, ana hususlar, kısa ve öz bir biçimde ve bir sayfayı geçmeyecek şekilde yer alacaktır.

1.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Bu bölüm, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir. Bu çalışmanın amacı, yeni stratejik planımızda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir zeminde belirlenmesini sağlamak olacaktır. Yeni hazırlanan taslak planımızda, bu çalışmanın özet değerlendirmesine yer verilerek, bir önceki plandan temel farklılıklar ve bu farklılıkların nedenleri ortaya konulacaktır.

Bu bölüme, hazırlanan yeni stratejik planımızın kamuoyuna duyurulan nihai halinde “Önceki Dönem Stratejik Planının Değerlendirmesi” başlığı altında yer verilecektir.

1.3. Mevzuat Analizi

Bu adımda; Üniversitemizin mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespiti yapılacaktır. Üniversitemize, görev ve sorumluluklar yükleyen, Üniversitemizin faaliyet alanını düzenleyen, mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulacaktır.

Mevzuat analizi sonuçlarının, bir sonraki adım olan Üniversitemizin faaliyet alanlarının belirlenmesine ve Üniversitemizin varlık nedenini temsil eden misyonunun oluşturulmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar yapılması öngörülmekle birlikte, stratejik planımızda ana hususlara kısa ve öz bir biçimde yer verilecektir.

1.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üst politika belgeleri; Kalkınma Planı, Hükümet Programı, Yeni Ekonomi Program, Yıllık Program ile Üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade etmekte olup, Üniversitemizin 2025-2029 dönemi Stratejik Planı, bu üst politika belgelerine uygun olarak hazırlanacaktır.

1.5. Program–Alt Program Analizi

Program–alt program analizinde, performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında üniversitenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi oluşturulur. Bu bölümde uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerine yer verilir, alt program performans göstergeleri bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz. Yapılan değerlendirme sonucunda uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerine ulaşılamaması durumunda ise;

- Alt program hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine ve
- Mevcut çevre şartları ve riskler dikkate alındığında, söz konusu alt program hedef ve performans göstergelerinde güncelleme ihtiyacı bulunup bulunmadığına dair değerlendirmelere yer verilir.

1.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizi gerçekleştirildikten sonra, bu çalışma ve analizin çıktılarından da yararlanılarak, Üniversitemizin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenecektir.

1.7. Paydaş Analizi

Katılımcılık, stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir ve paydaş analizi de katılımcılığı sağlamanın en önemli aracıdır. Stratejik planımız hazırlanırken Üniversitemizin etkileşim içinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması, stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini sağlayarak, planımızın uygulama başarısını artıracaktır.

Diğer yandan, sunduğumuz hizmetlerin, bu hizmetlerden yararlananların ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için, yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu sayede, hizmet sunumumuzda yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması sağlanmış olacaktır.

Bu çerçevede, Üniversitemiz stratejik planlama sürecinde; Üniversitemizin hizmetlerinden yararlananların, Üniversite çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların yüksek oranda katılımlarının sağlanması ve katkılarının alınması hedeflenmektedir.

Üniversitemiz tarafından durum analizi kapsamında gerçekleştirilecek olan paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşacaktır:

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

1.8. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz adımı, Üniversitemizin insan kaynaklarının yetkinlik düzeyine, kurum kültürüne, teknoloji ve bilişim altyapısına, fiziki kaynaklarına ve mali kaynaklarına ilişkin analizler yapılarak, Üniversitemizin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesi gerçekleştirilecektir. Bu bölümde Üniversitemizin teşkilat şemasına da yer verilecektir.

Bu kapsamda gerçekleştirilecek çalışmalar, stratejik plan hazırlık dönemiyle sınırlı tutulmayacak, uzun zaman gerektirecek bazı kuruluş içi analiz çalışmaları stratejik plan hazırlık döneminden bağımsız olarak, kapsamlı bir biçimde gerçekleştirilecektir. Bu kapsamlı çalışmalardan elde edilecek sonuçlar, stratejik planın güncellenmesi ve sonraki dönem stratejik plan hazırlama çalışmalarına büyük katkı sağlaması beklenmektedir.

Üniversitemizde kuruluş içi analiz kapsamında aşağıdaki analizlerin yapılması öngörülmektedir:

- İnsan kaynakları yetkinlik analizi
- Kurum kültürü analizi
- Fiziki kaynak analizi
- Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi
- Mali kaynak analizi

1.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Üniversite personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. Bu 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, Üniversitemizde farklı pozisyondaki çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenecektir.

Analizin ikinci aşamasını yetkinlik açığının tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada Üniversite personelinin bulundukları pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulacaktır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; pozisyon, birim ve Üniversite bazında sahip olunan yetkinlik düzeyleri ile olması gereken yetkinlik düzeylerinin kıyaslamalı olarak raporlanması gerçekleştirilecektir. Analizin üçüncü aşamasında, ilk iki aşamada edinilen bulguların analizi sonucunda Üniversite personelinin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilecektir. Son aşamada ise ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve Üniversite düzeyinde raporlanacaktır. Rapordaki bulgular, amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında, özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılacaktır. Bu bulguların, hedeflere ilişkin performans göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlerinin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlaması beklenmektedir.

1.8.2. Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü analizinde, iletişim süreçleri, karar alma süreçleri, Üniversitenin gelenek ve değerleri ile kültürel yapının, Üniversitemizin hedeflerinin gerçekleştirilmesine etkisi incelenecektir. Kurum kültürü analizinde, temel değerler ve geleneksel yapıya ilişkin aşağıdaki konular incelemeye alınacaktır:

Katılım

- Üniversite personelinin karar alma süreçlerine katılım düzeyi
- Üniversite personelinin katılımını sağlamaya yönelik mekanizmalar
- Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi

İş birliği

- Üniversite personelinin ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve iş birliğine açıklık düzeyi
- Üniversite personelinin takım çalışmasına yatkınlık düzeyi
- İş birliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi
- Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi

Bilginin yayılımı

- Bilginin paylaşılmamasını ifade eden örtüklük düzeyi
- Bilginin ilgili personele ya da birime zamanında iletilme düzeyi
- Karar alma süreçlerinin yeteli bilgiyle desteklenme düzeyi

Öğrenme

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

Kurum içi iletişim

- İdaredeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu
- Üniversite personeli arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi
- Üniversite personelinin yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı
- İletişim mekanizmalarının katılım ve iş birliğini destekleme düzeyi

Paydaşlarla ilişkiler

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

Değişime açıklık

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

Stratejik yönetim

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

Ödül ve ceza sistemi

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

Güçlü bir kurum kültürü, Üniversite personelinin motivasyonunun artırılmasında önemli bir rol oynayacaktır. Yüksek motivasyona sahip personelimizin, Üniversitenin amaç ve hedefleri çerçevesinde daha verimli bir şekilde çalışarak, Üniversitemizin performansının iyileştirilmesine daha büyük katkı sağlayacağı beklenmektedir.

1.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analiziyle, Üniversitemizin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların özellikleri ve sayıları belirlenecektir.

Söz konusu analiz, Üniversitemizin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlı tutulmayacak; Üniversitemizin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikleri de incelenecektir.

1.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, Üniversitemizin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenecektir. Daha sonra Üniversitemizin geleceğe bakışı dikkate alınarak teknoloji ve bilişim altyapısına ilişkin olması gereken durum tespit edilecektir.

Faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan teknolojik kaynaklar ve özelliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi öngörülmektedir.

Analiz sonucunda mevcut durum ile olması gereken durum arasında fark tespit edilmesi halinde, buna ilişkin iyileştirme önerileri raporlanacaktır. İyileştirme önerilerinin çok sayıda olması durumunda ise stratejik plan dönemi için önceliklendirme yapılacaktır.

1.8.5. 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 yararlanacaktır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise Üniversitemiz tarafından tahmin edilecektir. Ayrıca, Üniversitemizin 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 alınacaktır.

1.9. Akademik Faaliyetler Analizi

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

Akademik faaliyetler analizi; güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ile güçlü ve zayıf yönler kapsamında kıyaslamalar yapılmasıyla gerçekleştirilecektir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle Üniversitemizin akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönleri belirlenecektir. Üniversitemizin bu faaliyet alanlarına yönelik güçlü yönlerinden nasıl yararlanacağı ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine yönelik çözüm önerileri geliştirilirken, diğer üniversitelerle kıyaslama çalışması da yürütülecektir. Bu kıyaslama çalışması, Üniversitemizin vizyonu ve sektöre ilişkin performans kriterleri dikkate alınarak gerçekleştirilecektir.

Akademik faaliyet analizi bulgularının; Üniversitemiz amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerinin belirlenmesinde önemli girdiler sağlaması; Üniversitemizin farklılaşma tercihlerinin belirlenmesine katkı sunması beklenmektedir.

1.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitemizin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin Üniversitemize olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Makro düzeyde yapılacak bu analizler Üniversitemizin stratejik kararlarına temel teşkil edecektir.

Sektörel analizle Üniversite bir bütün olarak sektör içerisinde değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Sektörel çevre değerlendirmelerinde çevrenin Üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenecektir.

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

1.10.1. Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizi, yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek, gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmayı sağlayacak olup; yapılacak olan bu analizin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak Üniversitemiz içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğinin belirlenerek, Üniversitemizi bu anlayış doğrultusunda yönetmek olacaktır.

Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanılacaktır.

1.10.2. Sektörel yapı analizi

Yükseköğretim sektörü yapısını oluşturan rakipler (üniversiteler), paydaşlar (öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK'lar vb.), tedarikçiler (üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar) ve düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (Milli Eğitim Bakanlığı, YÖK, akreditasyon kuruluşları) sektörün performansını ortaklaşa olarak belirlemekte; üniversitenin stratejilerini bu güçleri dikkate alarak geliştirmesi başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Üniversitemiz sektörel yapı analiziyle, bu güçleri fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirleyecek ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlayacaktır.

Sektörel düzeyde yapılacak olan eğilim ve yapı analizinin sonuçları, Üniversitemizin yükseköğretim sektöründe “farklılaşmasını” sağlayacak tercihlere gerekçe oluşturacak, Üniversitemizin eğitim, araştırma ya da girişim odaklı mı olacağına ve/veya ihtisaslaşacağı alanlara karar verilebilecektir.

1.11. Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi

GZFT analizi kapsamda, Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile Üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenecektir.

Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri, kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılacak olan diğer çalışmaların sonuçlarından; Üniversitemizin karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler ise, sektörel eğilim için PESTLE analizi ile sektörel yapı analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilecektir.

1.11.1. 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 hususları ifade etmektedir.

Zayıf yönler ise, Üniversitenin başarısını etkileyebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle Üniversitenin üstesinden gelmesi gerektiği olumsuz yönleridir. Dolayısıyla Üniversitemizin zayıf yönleri belirlenirken “neleri iyileştirmeliyiz” sorusuna odaklanılacaktır.

1.11.2. 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. Dolayısıyla Üniversitemizi etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ya da siyasi etkenlerin bu kapsamda değerlendirilmesi öngörülmektedir. Yapılacak olan GZFT analizi, sadece Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlerinin tespit edilmesi olarak algılanmayacak; güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkiler analiz edilerek, Üniversitemizin strateji geliştirme sürecine yön vermesi de temin edilecektir.

1.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilecek bulgular; tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenecektir.

2. GELECEĞE BAKIŞ

Durum analizi sonrasında stratejik planlamayla ilgili temel sürece hazır duruma gelecek olan Üniversitemiz, bu adımda misyon ve vizyonunu ifade edecek, temel değerlerini ortaya koyacaktır. Geleceğe bakışın detaylarının belirlenebilmesi için Rektör tarafından, Stratejik Planlama Yürütme Kurulu'na, Strateji Geliştirme Kurulu'na ve Stratejik Planlama Ekibi'ne bir perspektif verilecek, geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi sağlanacaktır.

2.1. Misyon

Üniversitemizin var oluş sebebi olan misyonumuz; ne yaptığımızı, nasıl yaptığımızı ve kimin için yaptığımızı açıkça ortaya koyacaktır. Üniversitemizin misyon bildiriminin belirlenmesinde; Stratejik Planlama Yürütme Kurulu, Rektörün misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile Strateji Geliştirme Kurulu'nun görüşlerini alacak, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta Üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak, iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını oluşturacaktır. Oluşturulan taslak misyon ifadeleri Strateji Geliştirme Kurulu ve Rektör ile görüşülerek nihai hale getirilecektir.

Yapılacak olan çalışmalar neticesinde, Üniversitemiz mevcut misyon bildirimini aynen koruma yönünde karar alabileceği gibi, çevrede meydana gelen değişikliklere bağlı olarak bu bildirimini genişletme veya daraltma kararı da alabilecektir. Üniversitemiz misyonunu; mevzuat, üst politika belgeleri veya yükseköğretim politikasında önemli değişikliklerin olması durumunda da gözden geçirecektir.

2.2. Vizyon

Üniversitemizin vizyon bildirimi, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede Üniversitemizin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenecektir.

Stratejik Planlama Yürütme Kurulu;

Rektörün vizyon bildirimine ilişkin perspektifini alarak, mevzuatta Üniversiteye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını oluşturacaktır. Oluşturulan taslak vizyon ifadeleri, Strateji Geliştirme Kurulu ve Rektör ile görüşülerek nihai hale getirilecektir.

Üniversitemiz mevcut vizyon bildirimini aynen koruyabileceği gibi, çevrede meydana gelen değişikliklere bağlı olarak bu bildirimini genişletme veya daraltma kararı da alabilecektir. Üniversitemiz vizyonunu; mevzuat, üst politika belgeleri veya yükseköğretim politikasında önemli değişikliklerin olması durumunda da gözden geçirecektir.

2.3. Temel Değerler

Temel değerler, karar alıcıların Üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtmaktadır. Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin personel davranışları üzerindeki etkisinin azalacağı gerçeğiyle, stratejik planımızda yer alacak temel değerler sayısının 10'dan fazla olmamasına dikkat edilecektir.

3. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversiteler, temelde kamu hizmeti sunmaktadır. Bununla birlikte; en iyi öğrencileri çekmek, 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 içerisinde. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi, büyük ölçüde üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi, Yükseköğretim Kurulu, Strateji Bütçe Başkanlığı ve Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenmelidir. Böylece yakın iş birliği içerisinde bulunan idarelerin üniversiteye yönelik bakış açıları farklılaştırma sürecine dahil edilebilecek; farklılaşan üniversitelere farklı bütçe ve istihdam rejimlerinin uygulanması sağlanabilecektir. Bununla birlikte yerel/bölgesel özellikler, yerel/bölgesel sanayi kümeleri ve yerel/bölgesel işgücü talebi eğilimlerinin belirlenmesi sürecinde üniversitelerin, bölgedeki kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleriyle iş birliği içinde hareket etmeleri farklılaşma stratejisinin daha doğru bir biçimde belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

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

Üniversitemizin geliştirebileceği farklılaşma stratejisinin şu temel tercihlerden oluşması öngörülmektedir:

3.1. Konum Tercihi

Üniversitemizin yükseköğretim sektörü içerisinde yerini belirlemesine ilişkin tercihi ifade eder. Bu tercih, Üniversitemizin belirli alanlarda ihtisaslaşması için önemli bir fırsat olarak görülmektedir. Üniversitemiz eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini yürütmekle birlikte konum tercihinin belirli alanlarda ihtisaslaşması için önemli bir fırsat olarak görülmektedir.

3.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Başarı bölgesi tercihiyle Üniversitemiz, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için de farklılaşma yoluna gidecektir. Bu bağlamda Üniversitemiz, aynı konum tercihinin yapan diğer üniversitelerle hangi bakımdan farklılaşması gerektiğini belirleyecektir. Bu doğrultuda, Üniversitemizin tercih ettiği konum içerisinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanlar tespit edilecektir. Bu alt alan Üniversitemizin, aynı konumu benimsemiş diğer üniversitelerden kendisini farklılaştıracak “başarı bölgesini” oluşturacaktır.

3.3. Değer Sunumu Tercihi

Üniversitemiz, hizmet sunumuna değer katmak için başarılı öğrencileri destekleme, özel sektörle iş birlikleri geliştirme, proje yönetimi gibi birtakım faktörleri ön plana çıkararak konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetmeyi hedeflemektedir. Bu faktörlerin ağırlıkları plan dönemindeki tercihlere göre artırılabilir, azaltılabilir; bazı faktörlerden vazgeçilebilir ya da hizmet sunumu için yeni faktörler eklenebilir.

3.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Üniversitemiz, yükseköğretim sektöründeki konumunu güçlendirmek, başarı bölgesinde yer alan diğer üniversitelerle kıyaslama yaparak hizmet sunumunu iyileştirmek ve belirlediği özgün değer sunumunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için temel yetkinlik tercihi ile kurumsal kabiliyetlerini geliştirmeyi hedeflemektedir.

4. STRATEJİ GELİŞTİRME (AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ)

Bu aşama, Üniversitemizin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtabilecektir. Üniversitemizin 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 belirlenecektir.

Taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar Stratejik Planlama Yürütme Kurulu’nun koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülecektir. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerinde sorumlu oldukları her bir hedef için hedef kartları oluşturulacak, hazırlanan taslak hedef kartları Stratejik Planlama Ekibi tarafından birleştirilerek, Stratejik Planlama Yürütme Kurulu’na, buradan da Strateji Geliştirme Kurulu’nun uygun görüşüyle Rektör’ün onayına sunulacaktır.

4.1. Amaçlar

Amaçlar, devamlı ve değişmez bir unsur olarak, kurumu diğer kurumlardan ayıran onun yapı özelliğini oluşturan temel unsurlardır. Bu bakımdan amaçlarımızın, Üniversitemizi diğer üniversitelerden farklılaştıran bir yönlendirme ve odaklanma sağlaması hedeflenmektedir.

Amaçlarımız; misyon, vizyon, doğal olarak da durum analizi çalışmalarının çıktıları temel alınarak belirlenecektir. Amaçlarımızın 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 öngörülmektedir.

Üniversitemizin amaçlarını belirlemeye yönelik ön çalışmalar, harcama birimlerinin de katılımıyla Stratejik Planlama Ekibi tarafından yürütülecektir. Oluşturulan taslak amaçlar Stratejik Planlama Yürütme Kurulu'nda görüşülerek, Strateji Geliştirme Kurulu'nun görüşüne sunulacaktır. Strateji Geliştirme Kurulu'nun geri bildirimleri çerçevesinde, amaçlar, Stratejik Planlama Yürütme Kurulu tarafından nihai hale getirilerek Rektörün onayına sunulacaktır.

4.2. Hedefler

Hedeflerimizin miktar ve zaman bağlamında ifade edilebilir olması sağlanacak ve en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulmasına dikkat edilecektir. İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğunun tek bir harcama birimine verilmesine özen gösterilecektir. Hedefe katkıda bulunacak diğer harcama birimlerimiz ise iş birliği yapılacak birimler olarak ifade edilecektir. Bu durum iş birliği yapılacak diğer birimlerimizin sorumluluk düzeyini azaltmayacaktır.

Üniversitemizin hedeflerini belirlemeye yönelik ön çalışmalar, harcama birimlerinin de katılımıyla Stratejik Planlama Ekibi tarafından yürütülecek, oluşturulan taslak hedefler Stratejik Planlama Yürütme Kurulu'nda görüşülerek, Strateji Geliştirme Kurulu'nun görüşüne sunulacaktır. Strateji Geliştirme Kurulu'nun geri bildirimleri çerçevesinde, hedefler Stratejik Planlama Ekibi tarafından nihai hale getirilerek Rektörün onayına sunulacaktır. Rektörün hedefleri onaylaması durumunda, harcama birimleri sorumluluk alanlarındaki hedeflere yönelik çalışmaları detaylandırılacaktır.

4.3. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, belirlenen hedeflerimizin ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılacaktır. Performans göstergelerinin ölçülebilir olması için, miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede performans göstergeleri; girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılacaktır.

- (I) *Girdi göstergeleri*; bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan (akademik personel sayısı, kullanılan laboratuvar sayısı, tanıtım materyali sayısı vb.) beşerî, mali ve fiziki kaynaklardır.
- (II) *Çıktı göstergeleri*; üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin (mezun olan öğrenci sayısı, yayımlanan doktora tezi sayısı, özel sektörle yapılan iş birliği sayısı vb.) 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.
- (III) *Sonuç göstergeleri*; üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle (mezunların aktif işgücüne katılım oranı, atıf yapılan tez sayısı, ticarileştirilen ürün sayısı vb.) 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.

- (IV) *Kalite göstergeleri*; ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini (eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı, üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde akademik başarı sırası vb.) gösterir.
- (V) *Verimlilik göstergeleri*; çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi (mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı), birim m² başına düşen genel yönetim giderleri (maliyet/çıktı)) ifade eder.

Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda ve nitelikte sonuç ve çıktı göstergelerine yer verilir. Ayrıca üst politika belgeleri ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlarda stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerinin bulunması durumunda bu göstergelere öncelikle yer verilir.

4.4. Stratejiler

Stratejiler, hedeflerimize yönelik belirlenecek ve bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla üç tanesine planda yer verilecektir. Stratejiler oluşturulurken Üniversitemizin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulacaktır. Stratejiler, hedeflerimizin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizecektir.

4.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerimizin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında, her bir hedefe ilişkin risklerin tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi sağlanacak; hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanacaktır.

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

4.6. Maliyetlendirme

Üniversitemiz, hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için, bütçesi ile program ve proje bazında kaynak tahsisini, stratejik planına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, Üniversitemizin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilecek, hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetleri tespit edilecektir.

5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Üniversitemiz izleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken hususlara, stratejik planın izleme ve değerlendirme bölümünde yer verecektir. İzleme ve değerlendirme sürecini sistematik bir biçimde tasarlamak için:

- Sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvim detaylı olarak belirlenecek,
- Bu süreçteki kapasite ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirmeye yönelik tedbirler alınacak,
- Gerekli verilerin toplanması sağlanacak ve bu veriler karar alıcıların erişimine açık olacak,
- Karar alıcıların ihtiyaçlarını dikkate alarak, operasyonel düzeyden stratejik düzeye kadar çeşitli bilgiler üretilecektir.

6. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI

Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanan Üniversitemizin 2020-2024 Stratejik Planı taslağı, Stratejik Planlama Yürütme Kurulu tarafından, Strateji Geliştirme Kurulu'nun görüşüne sunulacak, Kurul tarafından uygun görülen taslak plan Rektör'ün onayına sunulacaktır. Rektör'ün onayını takiben de değerlendirilmek üzere, Strateji Bütçe Başkanlığı'na gönderilecektir. Strateji Bütçe Başkanlığı'nın değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak, planda gerekli düzeltmeler Stratejik Planlama Yürütme Kurulu tarafından gerçekleştirilerek, plan Rektör'ün onayına sunulacak ve Rektör'ün onayını müteakip de nihai hale gelecektir.

Rektör tarafından onaylanan Üniversitemizin 2025-2029 Stratejik Planı;

- Kamuoyuna duyurulacak ve Üniversitemizin internet sitesinde yayınlanacak,
- Performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Hazine ve Maliye Bakanlığı'na ve Strateji Bütçe Başkanlığı'na; ayrıca Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne, Sayıştay Başkanlığı'na ve Milli Eğitim Bakanlığı'na gönderilecektir.

V. STRATEJİK PLANI UYGULAMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Üniversitemizin 2025-2029 Stratejik Planı, 1 Ocak 2025 tarihi itibarıyla yürürlüğe girerek, uygulamaya konulacaktır. Stratejik planımızın gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması vazgeçilmez bir husus olarak görülmektedir.

Stratejik plan ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, birtakım beklenmedik durumlar ortaya çıkabilir. Bu kapsamda gerekli tedbirleri almak üzere, sürekli bir izleme ve değerlendirme sürecinin oluşturulması öngörülmektedir. İzleme ve değerlendirme sürecinde; stratejik amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığının, periyodik olarak hazırlanacak raporlar ile sistematik olarak takip edilmesi planlanmaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik planımız gözden geçirilecek; hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırma sonucunda, gerekli görülen durumlarda stratejik planımızın güncellenmesine karar verilebilecektir.

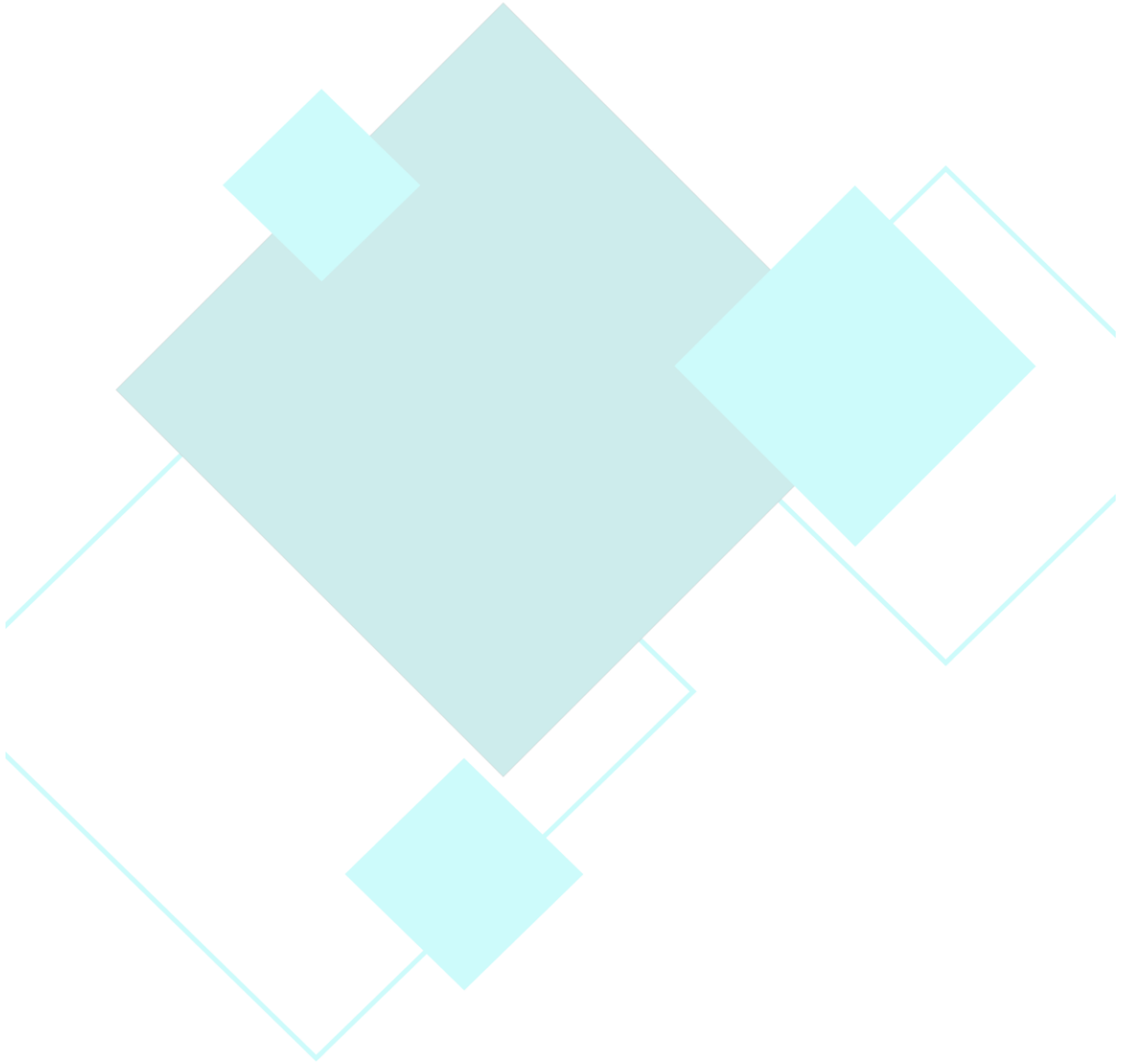
Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak üst yönetimin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerimizi oluşturacaktır. Stratejik planımızda yer alacak olan amaç ve hedeflerimizin belirlenmesi çalışmalarını yürüten Stratejik Planlama Yürütme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi üyeleri, çalışmalarını yürüttükleri bu amaç ve hedeflerin izlenmesi ve gerçekleşme sonuçlarının incelenmesinden de sorumlu olacaklardır. Bu çerçevede İzleme Raporu, her yılın ilk altı aylık dönemi için temmuz ayının sonuna kadar, hazırlanacaktır.

Devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerimizin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla değerlendirmeler yapılarak, stratejik planımızda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilecektir. Bu çerçevede İzleme ve Değerlendirme Raporu, ilgili dönemi takip eden şubat ayının sonuna kadar hazırlanacaktır. Üniversitemizde, izleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektör'de olup; 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 Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü'nün sorumluluğunda olacaktır.

İlgili döneme ilişkin raporların hazırlanmasıyla birlikte Rektör başkanlığında, Rektör Yardımcıları ve Harcama Yetkilileri ile Strateji Geliştirme Daire Başkanı'nın katılımlarıyla, 6 (altı) aylık dönemlerde İzleme Toplantıları, 1 (bir) yıllık dönemlerde ise İzleme ve Değerlendirme Toplantıları yapılacaktır. Bu toplantıların sonucunda Rektör, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyacak ve ilgili birimleri görevlendirecektir. Bu süreçte hazırlanacak raporların Rektör başkanlığında yapılacak izleme/izleme ve değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması sağlanacaktır.

İzleme 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 Strateji Bütçe Başkanlığı'na gönderilecektir. Bu süreçte Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında izleme ve

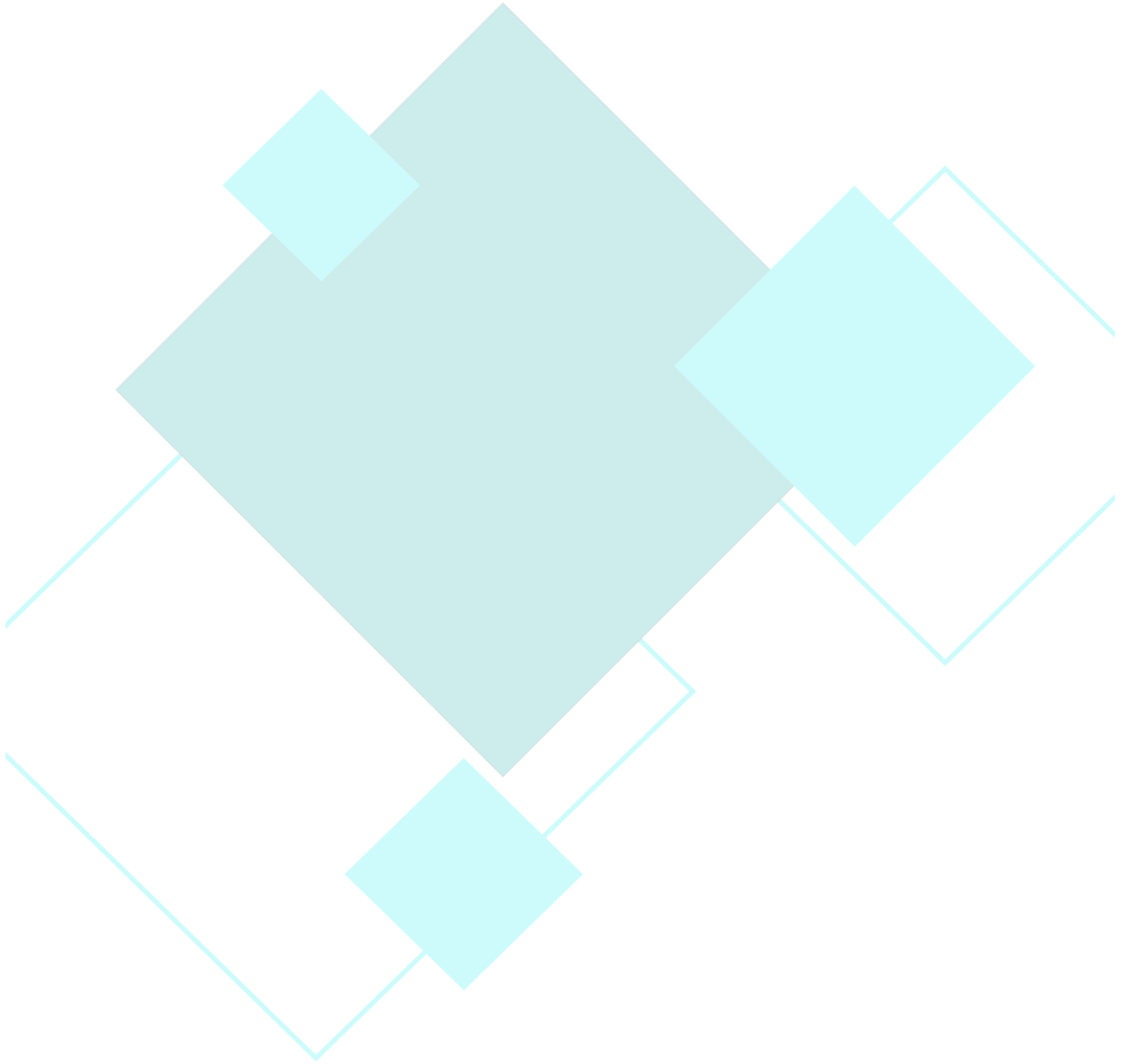
değerlendirme raporlarını hazırlamasını isteyecek, harcama birimleri bu raporları anılan Müdürlüğe belirtilen süre içerisinde gönderecektir. Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü, harcama birimlerinden gelen raporları, kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirecektir. İç denetim birimlerinin ilgili mevzuatı uyarınca üniversitenin harcamalarının, mali 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 yararlanılacaktır.



VI. SONUÇ

Üniversitemizin stratejik planlama sürecinin, tüm çalışanlarımız tarafından sahiplenilmesi, bu süreci başarıya ulaştıracak önemli bir unsur olarak görülmekte; kararların oluşturulma sürecinde paydaşlarımızın katılımlarının sağlanması ve görüşlerinin alınması, stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerimizin sahiplenmesini artıracığı düşünülmektedir.

Dolayısıyla, katılımcı bir yaklaşımla hazırlanacak olan Üniversitemizin 2025-2029 Stratejik Planı'nın uygulanması ve başarılı olması, tüm paydaşlarımızın ortak emeği ve katkısı sayesinde olacaktır.



KAYNAKÇA

1. Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu
(<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm#1>)
2. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
(<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/04/20210422-39.pdf>)
3. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi
(http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/jXL5k+Universiteler_lcin_Stratejik_Planlama_Rehberi_V1_1_.pdf)

