ÜNİVERSİTELER İÇİN
STRATEJİK PLANLAMA REHBERİ

2018

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR ..... **iii**
ŞEKİLLER ..... **iv**
GRAFİKLER ..... **iv**
KUTULAR ..... **v**
TANIMLAR ..... **vi**
1. GİRİŞ **1**
A. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi 1
B. Rehberin Amacı ve Kapsamı 1
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ **8**
A. Planın Sahiplenilmesi 8
B. Planlama Sürecinin Organizasyonu 8
C. Hazırlık Programı 10
3. DURUM ANALİZİ **12**
A. Kurumsal Tarihçe 13
B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi 13
C. Mevzuat Analizi 14
D. Üst Politika Belgeleri Analizi 15
E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 16
F. Paydaş Analizi 16
G. Kuruluş İçi Analiz 20
H. Akademik Faaliyetler Analizi 26
İ. Yükseköğretim Sektörü Analizi 27
J. GZFT Analizi 29
K. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi 31
4. GELECEĞE BAKIŞ **32**
A. Misyon 33
B. Vizyon 35
C. Temel Değerler 37
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ **40**
A. Konum Tercihi 41
B. Başarı Bölgesi Tercihi 43
C. Değer Sunumu Tercihi 44
D. Temel Yetkinlik Tercihi 46

6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ 48

A. Amaçlar 49

B. Hedefler 51

C. Performans Göstergeleri 55

D. Stratejiler 57

E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 58

F. Maliyetlendirme 59

7. EYLEM PLANLARI 62

8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 64

9. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ 70

10.STRATEJİK PLANIN SUNULMASI 72

EKLER 74

A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 74

B. Mevzuat Analizi Örneği 81

C. Hedef Kartı Örneği 82

D. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri 83

E. Performans Göstergesi Seti 89

F. Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri 108

G. Stratejik Plan İzleme Raporu ile Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatları 110

H. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği 111

İ. Temel Performans Göstergeleri Şablonu 112

J. Kontrol Listesi 113

TABLOLAR

Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar 4
Tablo 2: Mevzuat Analizi 15
Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi 16
Tablo 4: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi 16
Tablo 5: Paydaşların Önceliklendirilmesi 18
Tablo 6: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi 18
Tablo 7: Paydaş Etki/Önem Matrisi 19
Tablo 8: Tahmini Kaynaklar 25
Tablo 9: Akademik Faaliyetler Analizi 26
Tablo 10: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi 28
Tablo 11: Sektörel Yapı Analizi 28
Tablo 12: GZFT Listesi 30
Tablo 13: GZFT Stratejileri 31
Tablo 14: Tespitler ve İhtiyaçlar 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 53
Tablo 18: Hedef Kartı Şablonu 54
Tablo 19: Performans Göstergesi Örneği 56
Tablo 20: Strateji - GZFT Matrisi 58
Tablo 21: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri 59
Tablo 22: Tahmini Maliyetler 60
Tablo 23: Eylem Planı Şablonu 62
Tablo 24: Raporların Özellikleri 65
Tablo 25: Stratejik Plan İzleme Tablosu 66
Tablo 26: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu 67
Tablo 27: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları 68
Tablo 28: Hedef Kartı Güncellemesi 71
Tablo 29: Stratejik Plan Şablonu 72

ŞEKİLLER

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci 3
Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci 11
Şekil 3: Durum Analizi Süreci 13
Şekil 4: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci 21
Şekil 5: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci 33
Şekil 6: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi 35
Şekil 7: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki 37
Şekil 8: Farklılaşma Stratejisi Süreci 41
Şekil 9: Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki 48
Şekil 10: Strateji Geliştirme Süreci 49
Şekil 11: İzleme ve Değerlendirme Süreci 64

GRAFİKLER

Grafik 1: Eğitim Odaklı Üniversite 42

KUTULAR

Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular 15
Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular 20
Kutu 3: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler 22
Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri 24
Kutu 5: Akademik Faaliyetler Analizinde Cevaplandırılması Gereken Sorular 26
Kutu 6: Sektörel Analizde Cevaplandırılması Gereken Sorular 29
Kutu 7: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 34
Kutu 8: Misyon Bildirimi Çalışma Formu 34
Kutu 9: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 36
Kutu 10: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular 36
Kutu 11: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 38
Kutu 12: Konum Tercihi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 43
Kutu 13: Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 44
Kutu 14: Değer Sunumu Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 45
Kutu 15: Temel Yetkinlik Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 46
Kutu 16: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 50
Kutu 17: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 52
Kutu 18: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 56
Kutu 19: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 57
Kutu 20: Stratejiler Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular 58
Kutu 21: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 61
Kutu 22: Faaliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 62
Kutu 23: Hedef Performansının Hesaplanmasına İlişkin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 68

TANIMLAR

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

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

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

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

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

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

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: Üniversitelerde stratejik plan çalışmalarının koordinasyonundan sorumlu birimdir.

Strateji Geliştirme Kurulu: Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri, genel sekreter ve ihtiyaç duyması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerden oluşan kuruldur.

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

Stratejik Plan Genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve Rektör tarafından yayımlanan genelgedir.

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

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

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

1. GİRİŞ

A. 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 yönetim süreci; üniversitelerin orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

Üniversiteler diğer kamu idarelerinden farklı olarak bir sektörü oluşturmaktadır. 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.

B. Rehberin 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, 2018 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 sermayeli işletmeler 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 oluşturarak 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 ile başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının cevaplarından oluşmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımının temel adımları Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

▪ Planın sahiplenilmesi ▪ Planlama sürecinin organizasyonu ▪ İhtiyaçların tespiti ▪ Zaman planı ▪ Hazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
▪ Kurumsal tarihçe ▪ Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi ▪ Mevzuat analizi ▪ Üst politika belgeleri analizi ▪ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi ▪ Paydaş analizi ▪ Kuruluş içi analiz ▪ Akademik faaliyetler analizi ▪ Yükseköğretim sektörü analizi ▪ GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
▪ Misyon ▪ Vizyon ▪ Temel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
▪ Konum tercihi ▪ Başarı bölgesi tercihi ▪ Değer sunumu tercihi ▪ Temel yetkinlik tercihi	FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	
▪ Amaçlar ▪ Hedefler ▪ Performans göstergeleri ▪ Stratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	
▪ Faaliyetler ▪ Sorumlular	EYLEM PLANLARI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
▪ Performans hedefleri ▪ Performans göstergeleri ▪ Faaliyetler ▪ Projeler ▪ Maliyetlendirme ▪ Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	
▪ Stratejik plan izleme raporu ▪ Stratejik plan değerlendirme raporu ▪ Stratejik plan gerçekleşme raporu ▪ Faaliyet raporu ▪ İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

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

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

Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar

Süreçler	Rektör	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	• Stratejik Plan Genelgesini onaylar. (3)	• Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirir. • Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlar. • Stratejik planlama ekibini onaylar. (5) • Hazırlık programını onaylar. (8)	• Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarını koordine eder. • Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini Rektöre iletir. (1) • Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesini hazırlar ve Rektörün onayına sunar. (2) • Toplantı ve çalıştayları düzenler. • Hazırlık programını Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunar. (7) • Hazırlık programını intranette duyurur. (9) • Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder. • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.[1]	• Eğitim vb. ihtiyaçları tespit eder. • Hazırlık programını oluşturur. (6) • Eğitim çalışmalarına katılır.	• Stratejik planlama ekibi için konusunda yetkin personelini görevlendirir. (4) • İlgili personelin toplantı ve eğitim çalışmalarına katılımını sağlar.

[1] Bakınız Ek J.

Süreçler	Rektör	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Durum Analizi		• Durum analizi çalışmalarını yönlendirir. • Analiz sonuçları hakkında bilgilendirilir. (6) • 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) • Durum analizi çalışmalarını paydaşların katkısını alarak yürütür. (3) • Analiz sonuçlarını değerlendirir. (4)	• SGDB 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)	• Geleceğe bakış çalışmalarını yönlendirir. • Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. • Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarından yararlanarak misyon, vizyon ve temel değerlere son şeklini verir. (5)	• Geleceğe bakış çalışmalarını koordine eder. • Toplantı ve çalıştayları düzenler. • Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (4) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	• Paydaşların katkısını alır. (2) • Misyon ve vizyon ile temel değerlere yönelik alternatif çalışmaları hazırlar. (3)	• Çalışmalara aktif katılım sağlar.

Süreçler	Rektör	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Farklılaşma Stratejisi	• Farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. (2)	• Farklılaşma stratejisi çalışmalarını yönlendirir. • Rektörün perspektifi çerçevesinde gerekli çalışmaları yürütür. (3) • Gerek görüldüğünde stratejik planlama ekibinden ayrıntılı çalışmalar yapmasını ister. (4) • Farklılaşma stratejisine son şeklini verir ve onaylar. (6)	• Farklılaşma stratejisi çalışmalarını koordine eder. • Farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere akademik faaliyetler analizi ve yükseköğretim sektörü analizini içeren durum analizi bulgularını Rektöre raporlar. (1) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	• Gerekli durumlarda ayrıntılı çalışmaları yürütür ve Strateji Geliştirme Kuruluna sunar. (5)	• Çalışmalara aktif katılım sağlar.
Strateji Geliştirme	• Tartışmalı hususları karara bağlar.	• Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir. (9) • Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.	• Strateji geliştirme çalışmalarını koordine eder. • Toplantı ve çalıştayları düzenler. • Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (8) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	• Paydaşların katkısını alır. (1) • Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (2) • Taslak amaçlar ile hedefleri harcama birimleriyle işbirliği içerisinde ve farklılaşma stratejisi çerçevesinde belirler. (5) • Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun değerlendirmesine sunulmak 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	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
İzleme ve Değerlendirme	• Altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. (5)		• Stratejik plan izleme ve değerlendirme çalışmalarını koordine eder. • Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarını harcama birimlerinden ister. (1) • Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarını konsolide eder. (3) • Bu raporları Rektöre sunar. (4) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.		• İzleme ve değerlendirme sonuçlarını SGDB'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 Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB), 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.

A. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama üniversite içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, Rektörün desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Rektör, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini üniversite çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

B. Planlama Sürecinin Organizasyonu

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

Rektör

Rektör, stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle duyurur. Genelgede stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm 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.

Rektör, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, üniversitenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. Rektör, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup

gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütebilir ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

Stratejik planı onaylamasını müteakip uygun görmesi halinde fakültelerin eylem planı hazırlaması 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.

Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulu, Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreter ile ihtiyaç duyması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerden oluşur. Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Stratejik Plan Genelgesinde yer verilir. Strateji Geliştirme Kurulu stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylar, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol eder, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.

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

Strateji Geliştirme Daire 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 ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri SGDB tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma SGDB aracılığıyla yapılır.

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

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

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi bir rektör yardımcısı başkanlığında, SGDB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGDB yöneticisinden oluşur.

Ekip; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme 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 eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir.

Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGDB

yöneticisi vekâlet edebilir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

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

Stratejik planlama ekibinde;

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

Harcama Birimleri

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

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

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

C. Hazırlık Programı

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

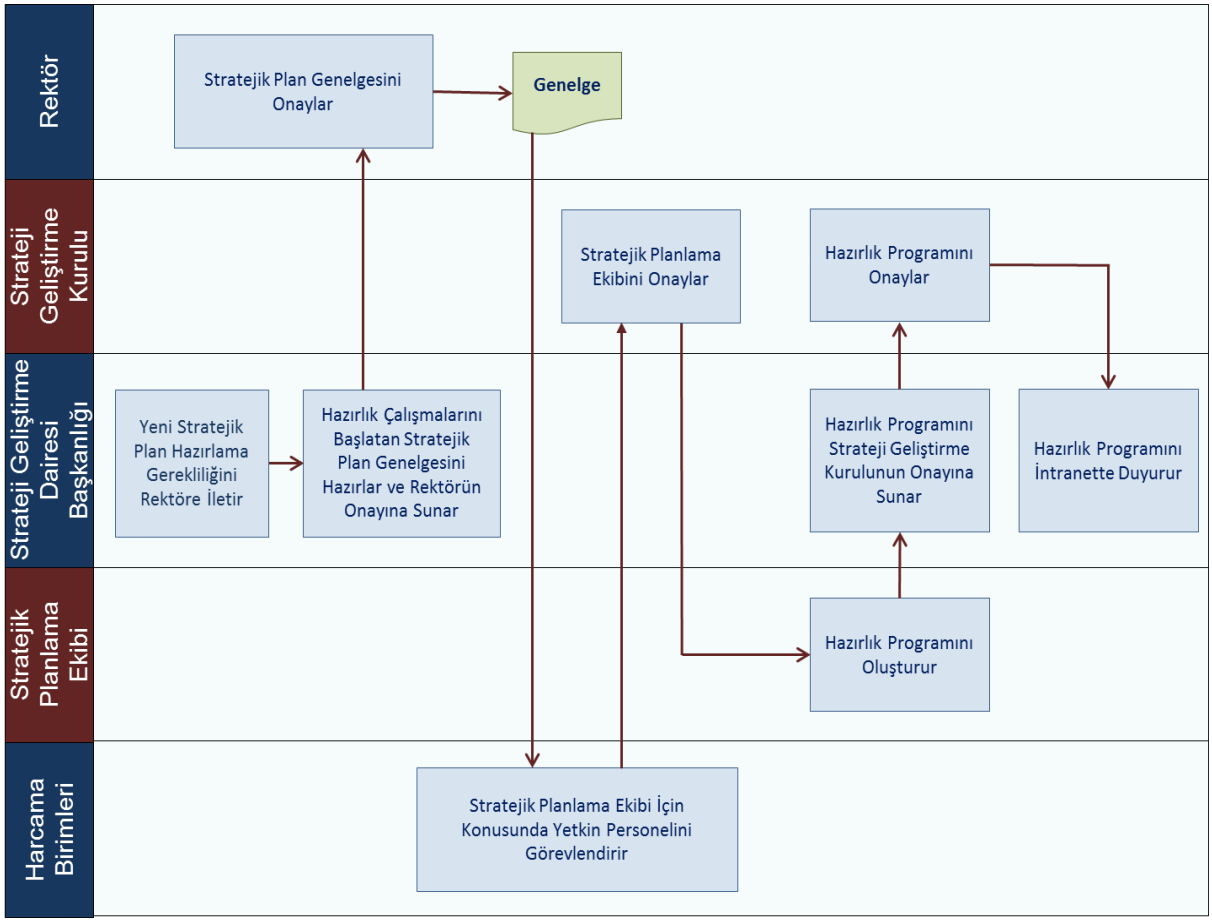
- **Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri:** Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilir.
- **Zaman Çizelgesi:** Aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir.

- **Eğitim İhtiyacı:** Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenir.

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

Şekil 2'de stratejik plan hazırlık sürecinde yer alan birim, kişi ve ekiplerin görevleri gösterilmektedir.

Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



3. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde "neredeyiz" sorusunun cevabı aranır. 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 gelişmeler değerlendirilir. 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 belgeleri 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

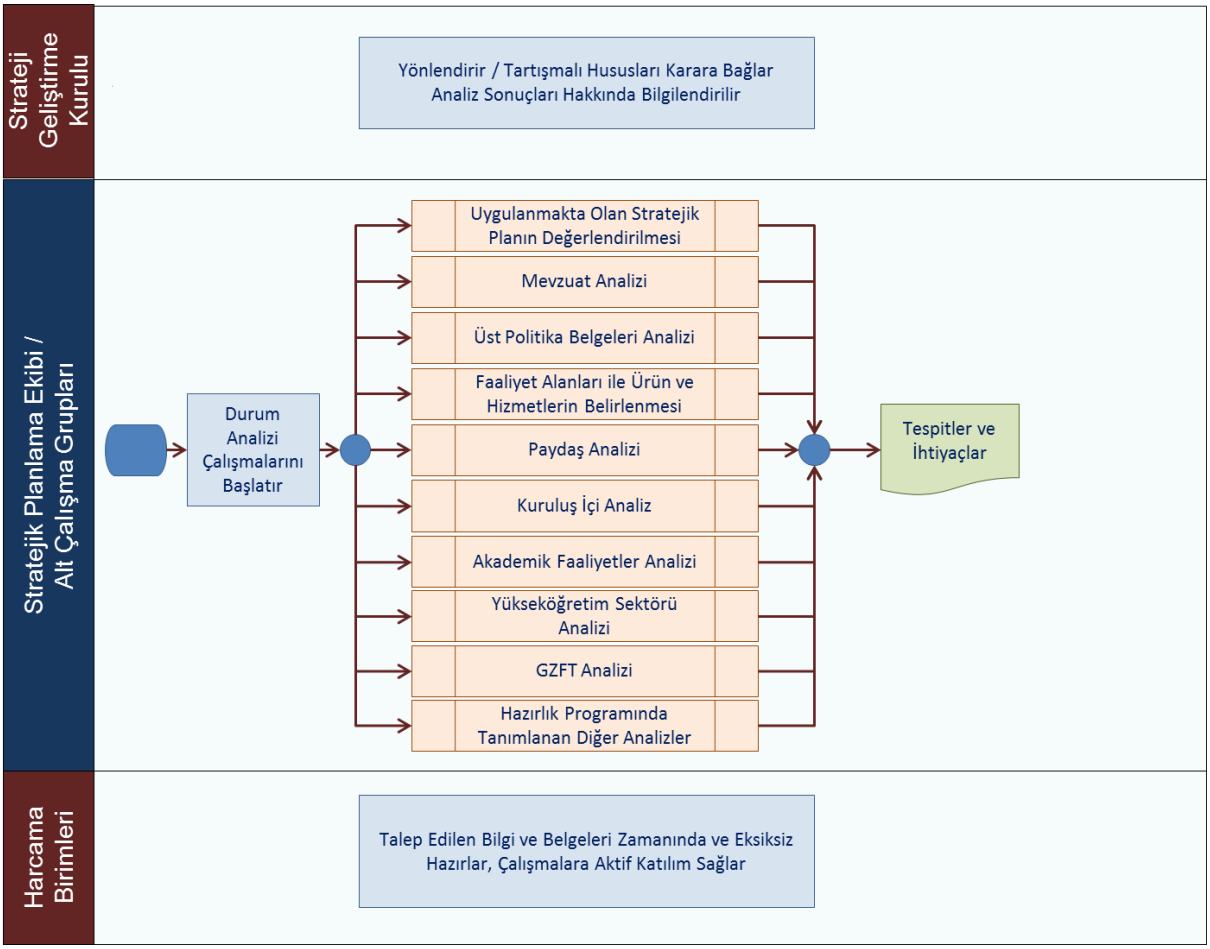
Söz konusu çalışmalara ilave olarak üniversitenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile üniversitenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Kalkınma Bakanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından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

Bununla birlikte üniversitelerin, başarılı performansa sahip diğer üniversitelerin iş yapma yöntem ve tekniklerini incelemesi, kendi yöntem ve teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi üniversitesinde uygulaması durum analizi çalışmalarının kalitesini artırır.

Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir. Durum analizi Şekil 3'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.

Durum analizinde, detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde[2] yer alan çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir.

Şekil 3: Durum Analizi Süreci



A. 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.

B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir. Bu çalışmanın amacı yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans

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

göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesini temin etmektir. Bu çalışma için Rehberin izleme ve değerlendirme bölümünde detayları verilen stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarından yararlanılır.

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

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

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

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

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

C. 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 geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir. Üniversitenin, görevlerini yürütürken 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.

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. Bu çerçevede mevzuat analizi tablosu örneğine Ek B'de yer verilmiştir.

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 yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır?
6. Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir, getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat değişikliği gerekli midir?
7. Üniversitenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekir?

Tablo 2: Mevzuat Analizi

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

D. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile 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 "tespitler ve ihtiyaçlar"ın belirlenmesinde göz önünde bulundurulur.

Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi

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 (2018- 2020)	• 1.4. Bölüm, sayfa 47	• Üniversitelerde fonksiyon, bina, derslik ve iç mekân kalitesi bazında mekân standartları oluşturularak mekânların verimli kullanımı temin edilecektir.

E. 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

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

F. Paydaş Analizi

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

Paydaşlar, 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 üniversite içerisindeki kişi ve gruplardır. Üniversitenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış paydaşlar: Üniversitenin sunduğu 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 analiziyle;

- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi
- Planın paydaşlarca sahiplenilmesi ve 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.

Bu aşamaların detayları için Katılımcılığın İlkeleri ile Paydaş Anketleri Rehberlerinden[3] yararlanılabilir.

Paydaşların Tespiti

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

- Üniversitenin ürün/hizmetleriyle ilgisi olanlar 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.

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

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

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 belirleyeceği bir derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilir. Paydaşların önceliklendirilmesinde Tablo 5'ten yararlanılır.

Tablo 5: Paydaşların Önceliklendirilmesi

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

Önceliklendirilen paydaşlar özelliklerine, beklentilerine ve etki düzeylerine göre gruplara ayrılabilir. Bu gruplandırma, farklı paydaşlar arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve 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/hizmetiyle 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 Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosundan (Tablo 5) faydalanılarak hazırlanan Paydaş Etki/Önem Matrisi kullanılır.

Tablo 7: Paydaş Etki/Önem Matrisi

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

Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların 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 yapılması daha uygun olacaktır. Anket uygulamasında cevaplayan kişinin kendi görev alanına ilişkin bölümleri yanıtlaması gerekir. Bu nedenle anket soruları tasarlanırken ilgili idarede sorulara hangi alt birimlerden cevap beklenildiği soru bazında belirtilmelidir.

Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular

- Üniversitemizin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Üniversitemizin olumlu olarak değerlendirilen faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- Üniversitemizin geliştirilmesi gereken faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- Üniversitemizden beklentileriniz nelerdir ve üniversitemizle hangi alanlarda işbirliği geliştirilebilir?
- Üniversitemizin gelecek plan dönemi içerisinde hangi faaliyet ve hizmetlere önem vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz, üniversitemiz bu faaliyet ve hizmetlere neden önem vermeli ve bunları nasıl sunmalıdır?
- Gelecek dönemde üniversitemizi olumsuz etkileyebileceğini düşündüğünüz politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal 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[4] isimli yayınlarda yer almaktadır.

G. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz; insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak üniversitenin mevcut

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

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

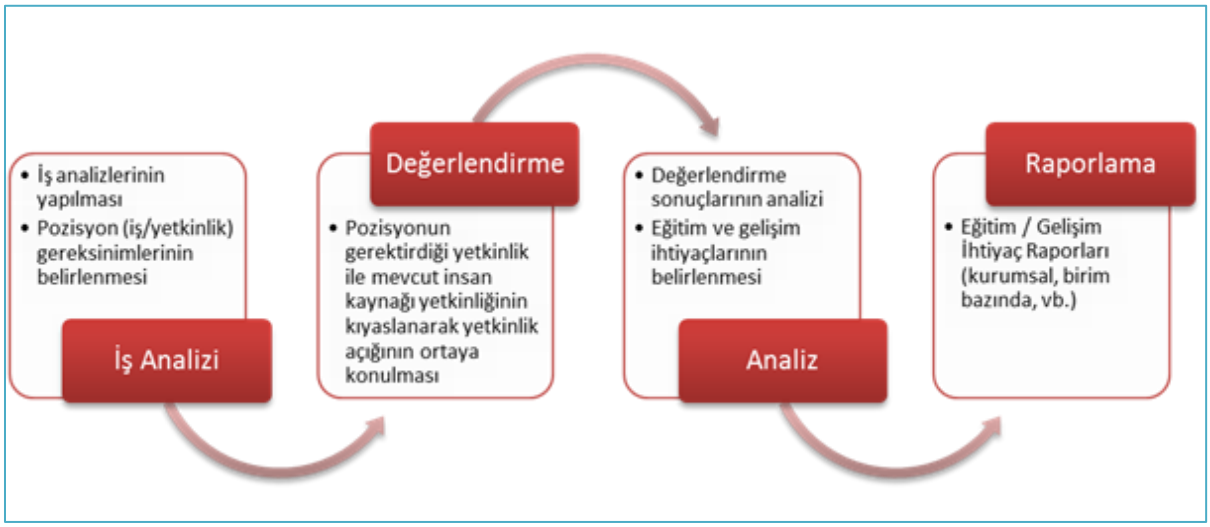
Sağlıklı bir kuruluş içi analiz yapılabilmesi için üniversitenin iş süreçlerinin analizinin yapılması gerekir. Bu nedenle, üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce ya da bu çalışmalara paralel olarak süreç modelleme ve iyileştirme çalışmalarının da sürdürülmesi kuruluş içi analizin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

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, 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 4'te gösterilmiştir. İnsan kaynakları yetkinlik analizinin ilk aşaması, süreç modellemesini de içerecek şekilde iş analizleri teknikleri kullanılarak iş tanımlarının yapılması ve iş süreçlerinin belirlenmesidir. Bu iş tanımları ve iş süreçleri dikkate alınarak farklı pozisyondaki çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenir.

Şekil 4: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci



Analizin ikinci aşamasını yetkinlik açığının tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada çalışanların bulundukları pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; pozisyon, birim ve 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 göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlerin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlar.

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, nicel ve nitel analizlerin birlikte yapılmasını gerektirdiğinden bu analiz kapsamında sadece 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. Üniversiteler tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle üniversitelerde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

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

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

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

Bu aşamadan sonra, kurum kültürünün nasıl olması gerektiğine dair bir gelecek öngörüsü oluşturulur. Bu süreçte üst yönetimin görüşleri alınarak nasıl bir personel yapısının ve iş yapma tarzının istenildiği, çalışanların görüşleri alınarak ise nasıl bir üst yönetim perspektifi beklendiği belirlenir. Kurum kültürüne dair gelecek öngörüsü ile mevcut kurum kültürü arasındaki fark analiz edilir, yapılması gerekenler listesi oluşturulur ve bu liste önceliklendirmeye tabi tutulur.

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

Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri

Katılım

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

İşbirliği

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

Bilginin yayılımı

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

Öğrenme

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

Kurum içi iletişim

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

Paydaşlarla ilişkiler

- Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi
- Paydaş yönetim stratejisinin varlığı
- 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
- Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi

Stratejik yönetim

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

Ödül ve ceza sistemi

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

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 artırır.

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 Kaynaklar

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

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

H. 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[5] bağlamında değerlendirilir.

Akademik faaliyetler analizi güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ile güçlü ve zayıf yönler kapsamında kıyaslamalar yapılmasıyla gerçekleştirilir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle 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 5: 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 performansını düşüren hususlar ile bunların giderilmesine yönelik 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?

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

İ. 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:

a. 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, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanılır. PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:

Politik etkenler: Hükümet politikaları, sektör politikası, yükseköğretim alanında reformlar, paydaşların ve baskı gruplarının lobi faaliyetleri vb.

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

Sosyokültürel 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 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.

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.

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[6] geliştirir veya gözden geçirir.

Tablo 10: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

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

b. Sektörel Yapı Analizi

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

- Rakipler (Diğer 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. 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				

[6] Bakınız Bölüm 5.

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 6: Sektörel Analizde Cevaplandırılması Gereken Sorular

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

J. GZFT Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birsi 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 tehditleri ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.

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

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 gereken olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde "neleri iyileştirmeliyiz" sorusuna odaklanılması gerekir.

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, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi etkenlerin bu kapsamda değerlendirilmesi gerekir.

Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasında duruma göre geçişkenlik olabilir. Örneğin personel sayısının az olması zayıf bir yön olabileceği gibi personelin üniversitenin kontrolü 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:

- PESTLE analizi bulguları
- 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 değerlendirilmesinin 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.

K. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

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

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

Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda (Tablo 14) öz bir biçimde yer verilir. Bu tablodan hedef kartı oluşturulurken yararlanılır.

Tablo 14: Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi*		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
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 sürecinde üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenir. 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 oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlar.

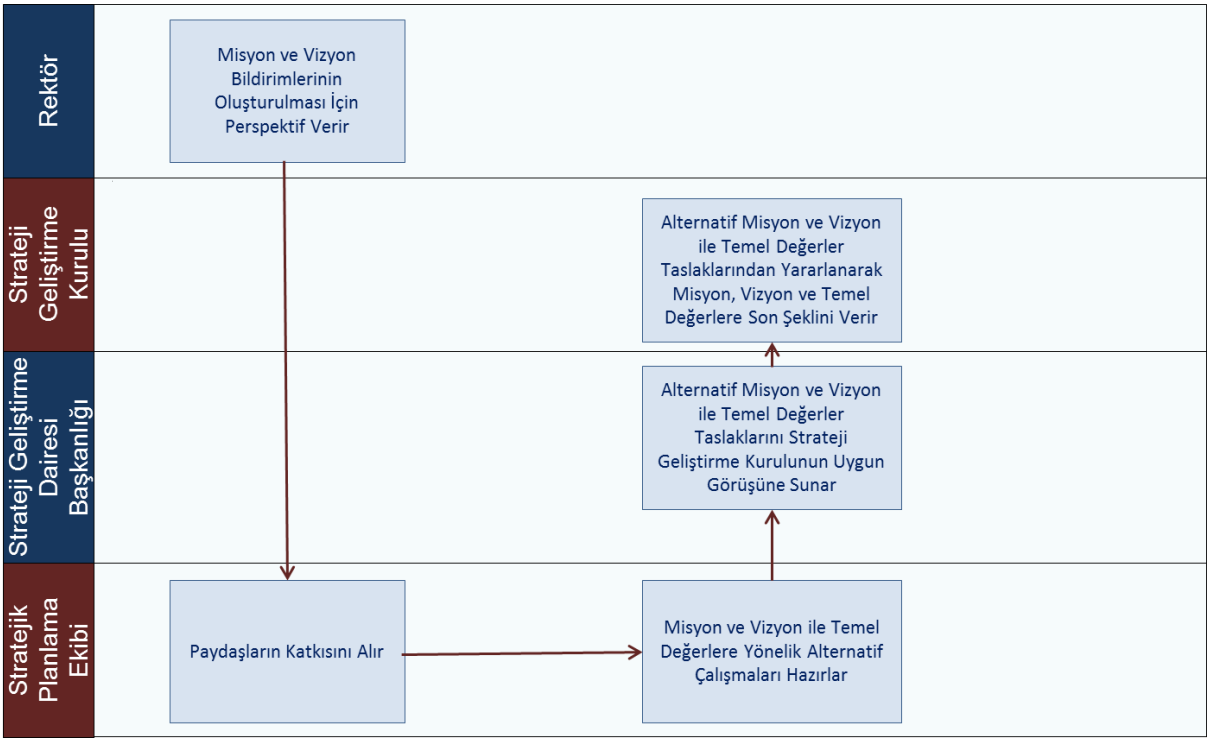
Üniversitelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişiler Rektördür. Rektör, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.

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 felsefesini ve değerleri esas almalıyız?

Rektör tarafından Strateji Geliştirme Kurulu ve stratejik planlama ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekir. Bu çerçevede geleceğe bakışın belirlenmesine ilişkin süreç Şekil 5'te yer almaktadır.

Şekil 5: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



A. 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 ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

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

Misyon bildiriminin belirlenmesinde stratejik planlama ekibi, Rektörün misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile Strateji Geliştirme 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 hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak misyon bildirimlerinden yararlanarak nihai misyon bildirimini oluşturur.

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 7: 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 ve üniversitedeki süreçlerden ziyade üniversitenin genel işlevleri ve sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- Üniversitenin faaliyet alanları ile hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

Misyon bildirimi geliştirilirken stratejik planlama ekibinin de yer aldığı geniş katılımlı bir çalıştay düzenlenebilir. Katılımcılar 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 8: Misyon Bildirimi Çalışma Formu

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

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

Misyon Bildirimi Örnekleri

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

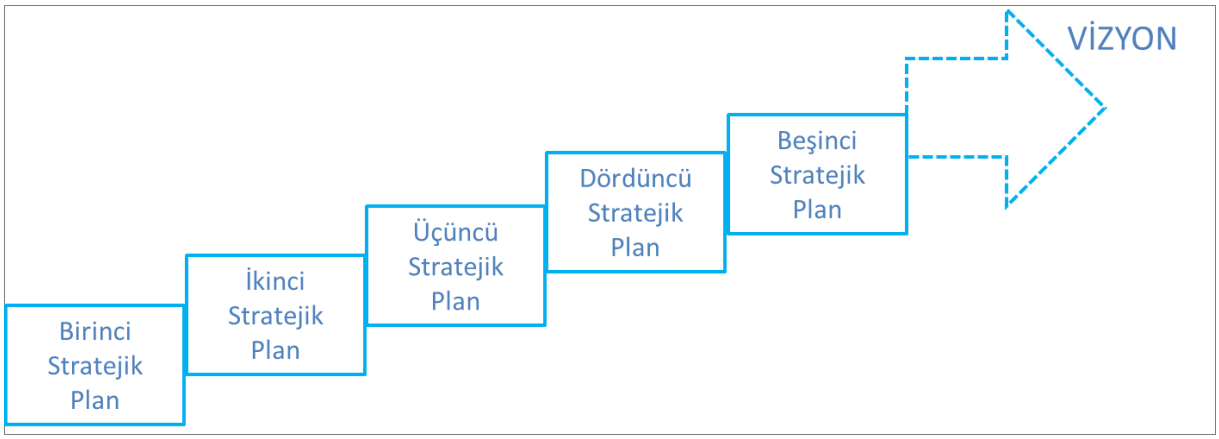
"Eğitim-öğretim hizmeti vermek"

Bu ifade, kısa olmakla birlikte Üniversitenin temel faaliyet alanlarının tamamını kapsamamakta ve hizmet sunulan kesimlere yer vermemektedir. Dolayısıyla iyi bir örnek olarak değerlendirilemez.

B. Vizyon

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

Şekil 6: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi



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, Rektörün vizyon bildirimine ilişkin perspektifini alarak mevzuatta üniversiteye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak vizyon bildirimlerinden yararlanarak nihai vizyon bildirimini oluşturur.

Kutu 9: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

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

Stratejik planı olan 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 10: 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 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 10 üniversite arasında yer almak"

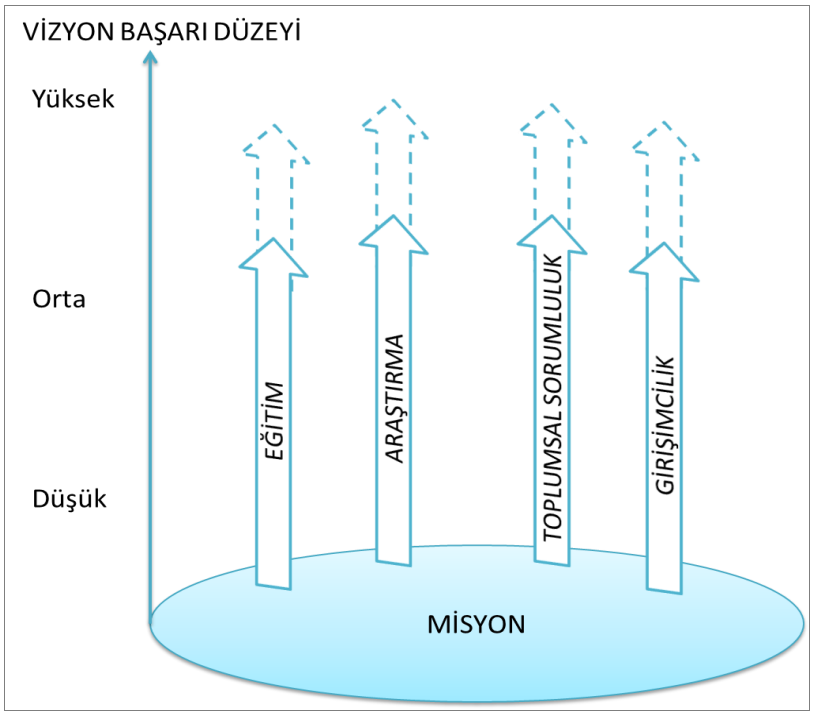
Bu vizyon bildirimi, kısa ve iddialı olmasına rağmen iddialılık ile ulaşılabilirlik arasında dengeyi gözetmemesi nedeniyle iyi vizyon tanımına uygun değildir.

Vizyon belirlenirken beyin fırtınası, kıyaslama, arama konferansı 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 yükseltileceğini belirler. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmaz. Hizmetin düzeyi vizyon ile belirlenir. Bu bağlamda vizyon liderlik ve yönetim işidir. İyi belirlenmiş bir misyon bildirimi "ne" ve "niçin" sorularına cevap oluştururken, vizyon bunun "hangi düzeyde" gerçekleştirileceğini ifade eder. Misyon ve vizyon arasındaki ilişki örneği Şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 7: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki



C. Temel Değerler

Kurumsallaşmayı sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın gereklerinden birisi 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 oluşmasını sağlar. Çalışanlardan nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir. Böylece temel

değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan 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 sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler

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

Stratejik planlama ekibi, Rektörün temel değerlere ilişkin perspektifini alarak mevzuatta üniversiteye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif temel değerler taslaklarını oluşturur. Strateji Geliştirme Kurulu taslak çalışmalardan yararlanarak temel değerlere son şeklini verir.

Kutu 11: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

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

Temel Değerler Örnekleri

Hacettepe Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı[7]

"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 niteliktedir.

[7] 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, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, iş dünyasının kendileriyle işbirliği yapması ile 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; Yükseköğretim Kurulu, Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenmelidir. Böylece yakın işbirliği içerisinde bulunulan idarelerin üniversiteye yönelik bakış açıları farklılaştırma sürecine dâhil 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 işbirliği içinde hareket etmeleri farklılaşma stratejisinin daha doğru bir biçimde belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

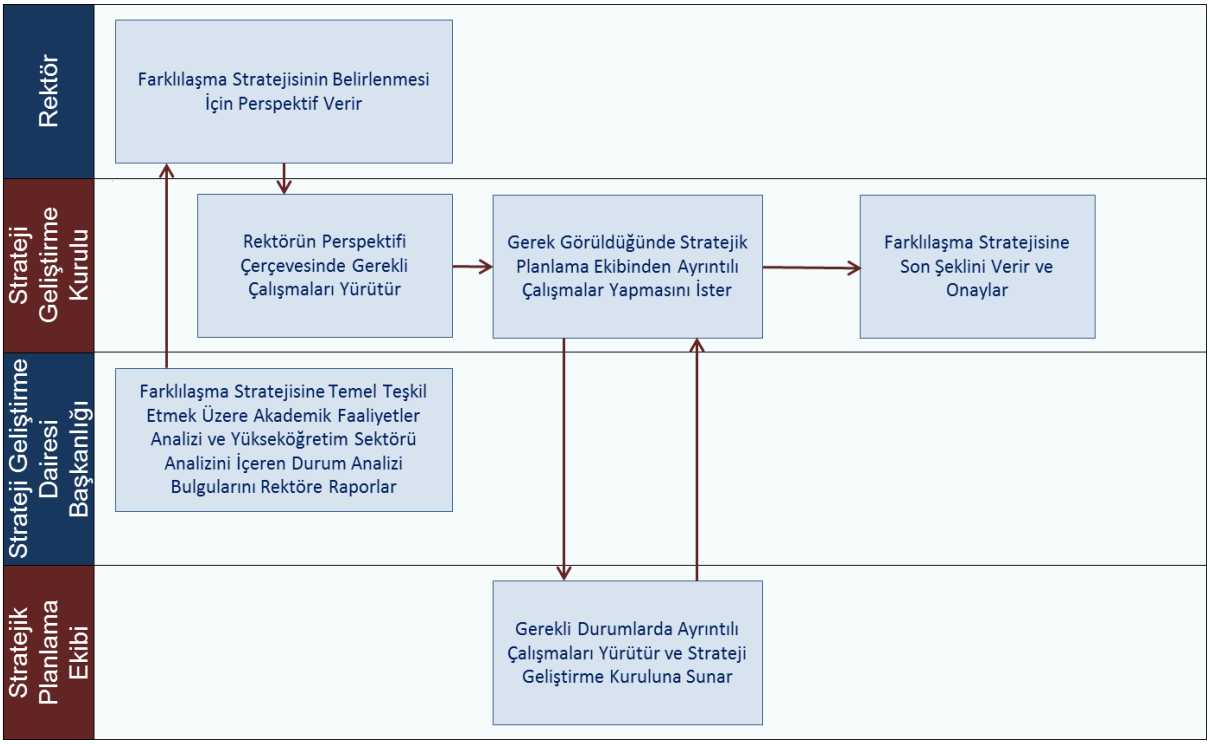
Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi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

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 uygulayabilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi
- **Temel yetkinlik tercihi:** Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında 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 8: Farklılaşma Stratejisi Süreci



A. 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.

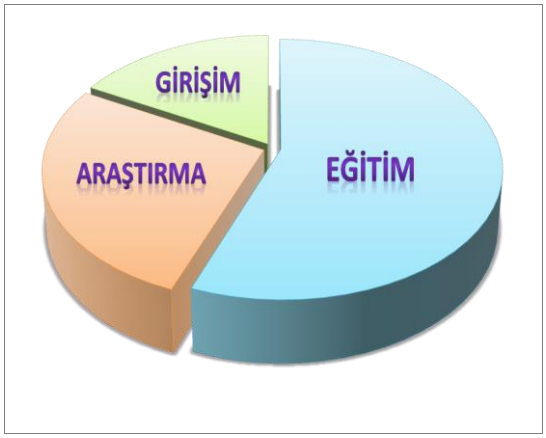
Bir üniversitenin seçebileceği üç konum tercihi söz konusudur[8]:

- Eğitim odaklı
- Araştırma odaklı
- Girişim odaklı

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 Grafik 1'de bir üniversitenin eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini yürütmekle birlikte konum tercihini eğitim olarak belirlediği görülmektedir.

[8] 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 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, nitelikli girişimcilik programları 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. Benzer şekilde bu üniversitelerde 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 12: 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, istenilen konum tercihine uygunluğu araştırılarak konumu güçlendirmek için hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

B. Başarı Bölgesi Tercihi

Başarı bölgesi tercihiyle üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için de 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 birimleri önceliklendirme: Belirli fakülte veya bölümleri öncelikli hale getirebilir.
- Hedef öğrenci kitlesini önceliklendirme: Başarıya en fazla katkı sağlayacağı düşünülen öğrenci kitlesini önceliklendirebilir.
- Eğitim, araştırma ve girişimciliğe yönelik alt alanları önceliklendirme: Eğitimde mesleki eğitim, araştırmada genetik bilimleri, girişimcilikte de medikal teknolojiler gibi belirli alt alanları öne çıkarabilir.
- Yenilikçi entegre alan tanımlama ve önceliklendirme: Çok disiplinli yaklaşımlarla bölümler arası entegrasyonu destekleyebilir.
- Yerel imkânları önceliklendirme: Turizm bölgesinde turizm fakültelerine öncelik verilmesi gibi bölgenin özelliklerini dikkate alarak belirli alanlarda ihtisaslaşabilir.
- 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 13: Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversite 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.

C. 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 ettireceğini 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 teşviki verebilir.

4. **Yenilik yap:** Üniversitenin şimdiye kadar kullanmadığı ve yeni plan döneminde devreye sokacağı değer sunumu faktörlerini ifade eder. Örneğin, üniversite eğitim ve araştırmalara konu edilebilecek disiplinler arası yeni alanları belirleyebilir, bulunduğu bölgenin sunduğu fırsatlardan yararlanarak öncülük yapabileceği araştırma merkezleri kurabilir.

Üniversiteler 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, azaltılacağı veya artırılacağı ile yeni olarak sunulacağı üniversiteye özgü bir yaklaşımla belirlenir. Üniversitenin hangi faktörlerde yenilik yapacağı hususu değer sunumunda öne çıkmasını sağlar.

Kutu 14: Değer Sunumu Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Konum ve başarı bölgesi tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici nitelikte olmalıdır.
- Konum ve başarı bölgesi tercihlerinin hangi rekabet faktörleri üzerinden uygulanacağı tespit edilmelidir.
- Tercih edilen yeni değer sunumu seti üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştırmalıdır.
- Yönetim tarzı ve örgüt yapısının, yeni değer sunumu setine uygunluğu araştırılarak hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

Değer sunumu tercihi üniversitenin üst yönetiminin değer üretimine odaklanmasına, yönetim kalitesinin buna göre değerlendirilmesine ve kurumsal kapasitenin bu çerçevede yönetilmesine imkân sağlar.

D. 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 güçlendirmek, başarı bölgesinde yer alan diğer üniversitelerle kıyaslama yaparak hizmet sunumunu 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. Üniversiteler bu yeteneklerini zaman içerisinde sistematik bir yaklaşımla geliştirebilir. 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, mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için yapılması gerekenler belirlenir.

Kutu 15: Temel Yetkinlik Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştıracak, üniversitenin konumunu güçlendirecek, başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilecek ve değer sunumunun etkinliğini artıracak temel yetkinlik alanları tespit edilmelidir.
- Sunulan ana hizmetlerde üstünlük sağlamak için tespit edilen temel yetkinlik alanlarından hangilerinin geliştirilebileceği belirlenmelidir.
- Belirlenen yetkinlikleri inşa etmek için kimlerle ne tür işbirlikleri kurulabileceği ortaya çıkarılmalıdır.
- Temel yetkinlikler üniversitenin tüm birimlerine yaygınlaştırılmalı ve temel yetkinliklerden yararlanılarak potansiyel alanlar araştırılmalıdır.

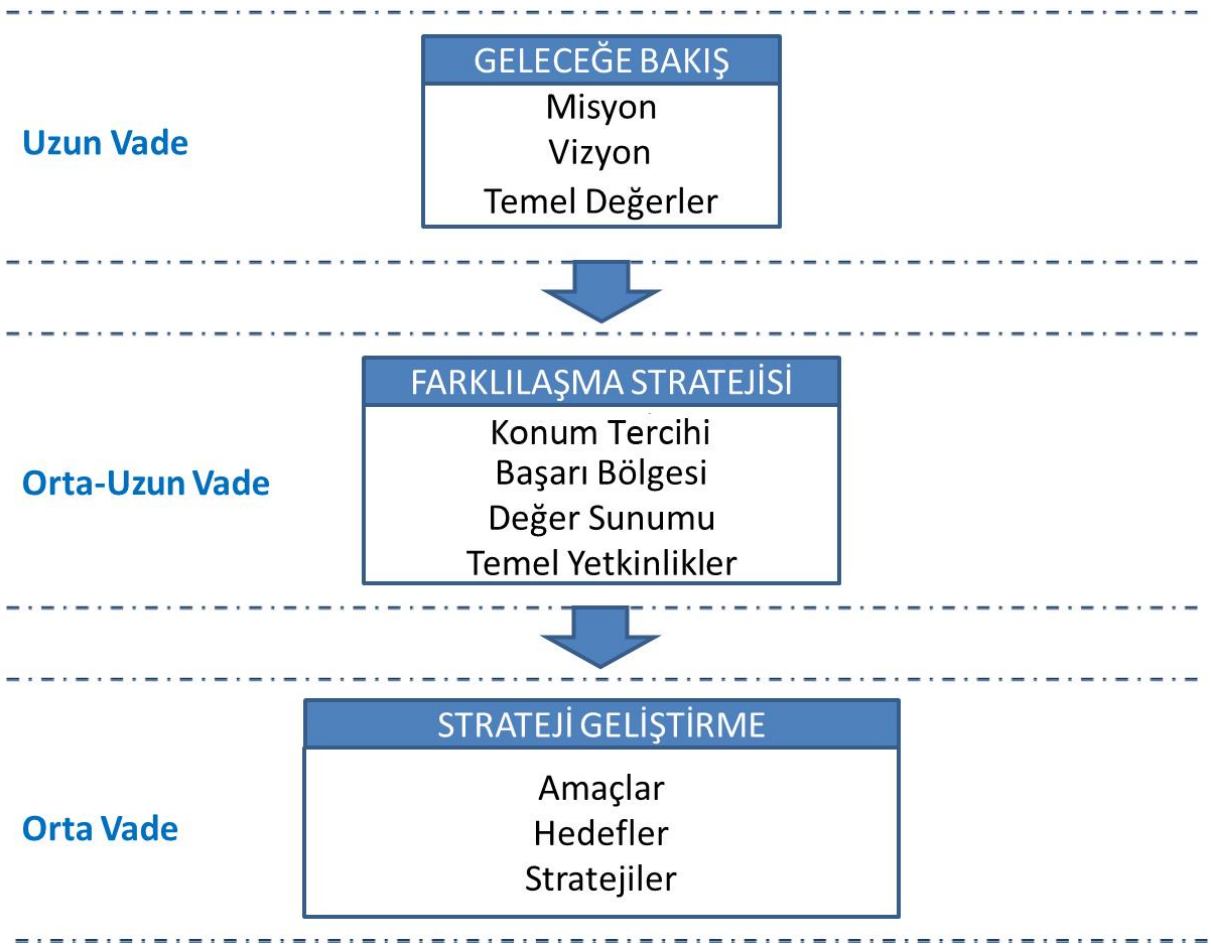
Temel Yetkinlik Örnekleri:

- Yenilik yapma kabiliyeti (üniversitenin sahip olduğu beşeri, fiziki ve teknolojik kaynakları kullanarak patent vb. yeniliklerde öncü olması)
- Çok disiplinli ve disiplinler arası çalışmalarda yetkinleşme (üniversitenin sahip olduğu fiziki ve beşeri kaynaklarını ortak platform ve çalışmalarda bir araya getirerek yeni akademik alanların oluşmasına yön vermesi)
- Üretken bir kurum kültürü (konum tercihi doğrultusunda yönlendirici bir kurum kültürüne sahip olması)
- Uzaktan eğitimde uzmanlaşma (üniversitenin geliştirdiği eğitim programları ve yöntemleriyle lider konumda olması)
- Tercih edilen konuma uygun yönetim tarzı ve örgüt yapısı (üniversitenin ilerlemeyi teşvik eden ve bu doğrultuda yeni görüşleri destekleyen bir yönetim tarzına ve örgüt yapısına sahip olması)

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

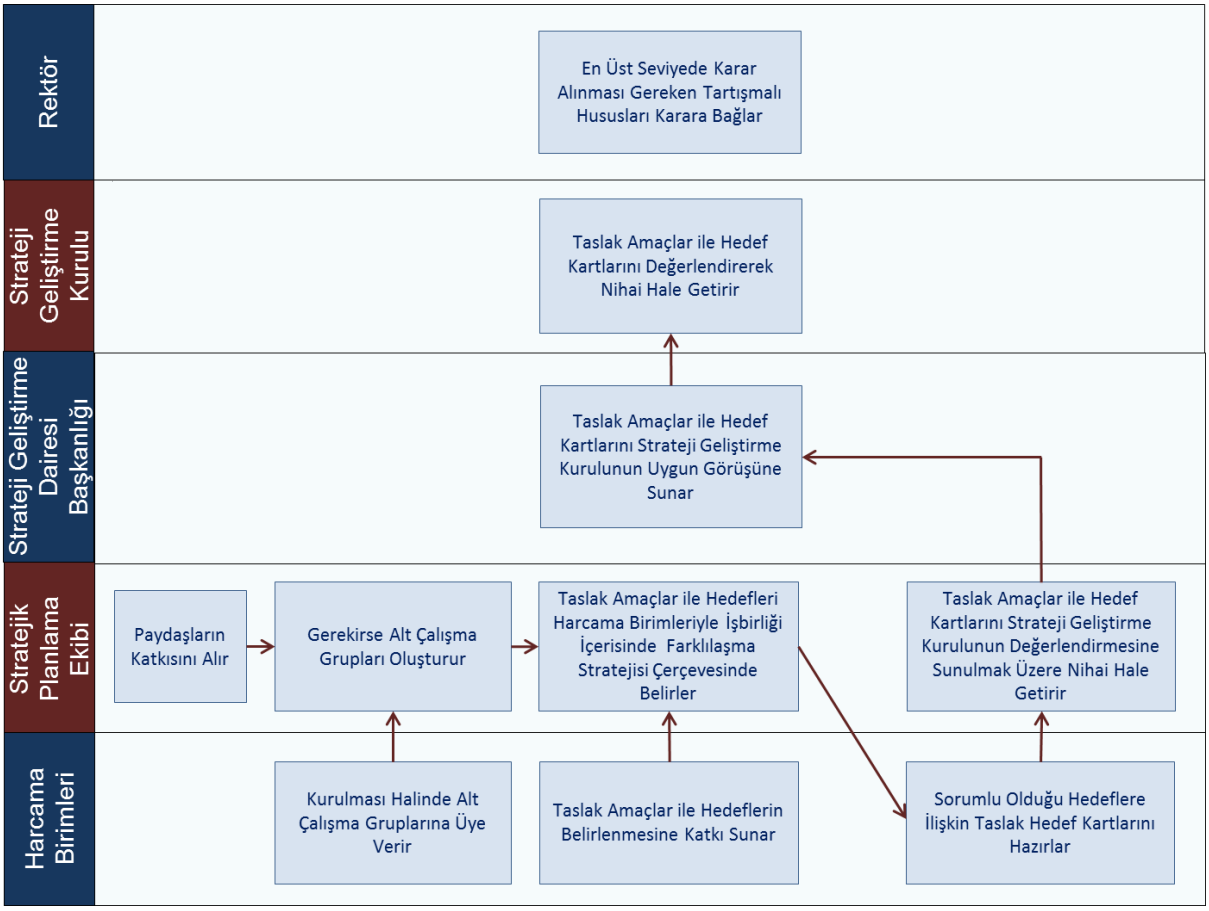
Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik "ideal" ve "ortak" bakışını yansıtır. Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak amaçlar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

Şekil 9: Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki



Taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için Tablo 18'de yer alan hedef kartları oluşturulur. SGDB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Kurulunca nihai hale getirilir.

Şekil 10: Strateji Geliştirme Süreci



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

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

A. Amaçlar

Amaçlar, üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle durum analizinde ortaya çıkan sorunların çözümü ya da paydaşların ve üniversitenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir.

Kutu 16: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Vizyona ulaşmaya yönelik üniversitenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek niteliktedir.
- 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.
- Hedefler için çerçeve çizer.

Amaçlar belirlenirken 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 oluşturulması 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.

Ankara 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

A7. Sempozyumların düzenlenmesi sağlanacaktır.

İlgili ifade amaç seviyesinde olmayıp faaliyet düzeyindedir.

B. Hedefler

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

Hedeflerin;

- 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 oluşturulması gerekir.

Kutu 17: 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 gerçekleşmelerinin nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edileceği ortaya konulmalıdır.
- Varsa hedefe ilişkin önceki plan dönemindeki gelişmeler dikkate alınmalıdır.

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

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

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 bir, en fazla beş) performans göstergesiyle birlikte sunulur.

Hedef: Lisansüstü tezlerin nicelik ve niteliğini artırmak.

Performans Göstergeleri:

- Yayımlanan lisansüstü tezi sayısı
- Lisansüstü tezlere yapılan atıf sayısı

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 içerisinde 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

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.

Hedef Örnekleri

H1.1- 2020 yılına kadar 20 araştırma projesi tamamlanacaktır.

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 plan dönemi sonuna kadar %20 oranında artırmak.

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

H1.3- Bilimsel araştırma sayısında dünyada ilk on üniversite içerisinde olmak.

Hedef gerçekçi olmayıp zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

H1.4- Üniversitenin kurumsal kapasite geliştirme çalışmaları devam ettirilecektir.

Hedefte somut ifadelere yer verilmemekte, değişimin yönü ve düzeyi yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır.

Tablo 18: Hedef Kartı Şablonu[9]

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

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

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

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

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

[9] Şablon kapsamında hedef kartı örneğine Ek C'de yer verilmiştir.

C. Performans Göstergeleri

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

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

Örnek Girdi Göstergeleri

- 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 sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir. Sonuç göstergeleri "nasıl bir sonuç bekliyoruz" ve "nasıl bir etki yaratmak istiyoruz" sorularına cevap verir.

Örnek Sonuç Göstergeleri

- Mezunların aktif işgücüne katılım oranı
- 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** çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Örnek Verimlilik Göstergeleri

- Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı)
- Birim 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 18: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

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

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

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

Tablo 19: Performans Göstergesi Örneği

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Yayımlanan doktora tezi sayısı	480	500	520	540	560	580
Özel sektörle yapılan işbirliği sayısı	22	26	30	34	36	40

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

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

Kutu 19: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Gösterge, önceki dönem stratejik planlarında kullanılan ve yeni planda da kullanılacak bir gösterge ise gösterge değerine ilişkin geçmiş eğilim dikkate alınır.
- Gösterge değerleri kümülatif (birikimli) bir biçimde belirlenir.
- Göstergelerin başlangıç değeri, göstergenin niteliğine ve mevcut veriye göre o yıla kadar elde edilen kümülatif değer olabileceği gibi sadece başlangıç yılına ait değer de olabilir. Örneğin Tablo 19'da yer alan yayımlanan doktora tezi sayısının başlangıç değeri sadece 2016 yılındaki gerçekleşme olmayıp üniversitenin kuruluşundan 2016 yılı sonuna kadar ulaşılan toplam değeri ifade etmektedir.
- 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.
- Verisi 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.

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

Dikkat Kutusu

Stratejik plan hazırlık sürecinde kullanılmak üzere eğitim, araştırma, girişimcilik, toplumsal katkı ve kurumsal kapasiteye ilişkin oluşturulan performans göstergesi setine ve bu sete ilişkin açıklamalara Ek E'de yer verilmiştir.

D. 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 20: Stratejiler Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

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

Strateji Örnekleri:

- Eğitim programları belirlenirken paydaşların katılımı esas alınacaktır.
- Eğitim programlarının tasarlanmasında uzaktan eğitim modüllerine öncelik verilecektir.
- 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) ile 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
GF Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak üniversitenin güçlü yönlerinin etkilerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.	Bölgesindeki sanayi kuruluşlarının üniversitelerle artan işbirliği talepleri **(F)** değerlendirilerek üniversite bünyesinde yer alan yetkin akademik kadroların **(G)** uygulama tecrübelerinin artırılması.
GT Stratejileri	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.
FZ 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.
TZ 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.

E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

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

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

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

Tablo 21: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef: 2020 yılına kadar 20 araştırma projesi tamamlanacaktır.		
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

Not: Kalıntı risk için kontrol faaliyeti belirlenmez.

Risk değerlendirmesi sonucunda;

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

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

F. Maliyetlendirme

Üniversiteler, hizmetlerinin 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 maliyetini tespit eder. Hedeflere plan döneminden önce erişilmesi öngörülüyorsa, maliyetler daha kısa bir zaman dilimini kapsayabilir. Bir hedefin maliyetinin stratejik plan kapsamında

tahmin edilmesi, detaylı maliyetlendirmenin ise performans programı kapsamında yapılması gerekir.

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

Hedef ve stratejilerin;

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

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

Tablo 22: Tahmini Maliyetler

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

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

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

Kutu 21: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Bir hedefin sadece bir birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini doğrudan birim yöneticisi yönetir.
- Bir hedefin birden fazla birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini, birimlerle koordinasyon halinde SGDB 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 onarım gibi dolaylı maliyetlere genel yönetim giderleri kapsamında yer verilir.

7. EYLEM PLANLARI

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

Üniversitenin stratejik planının onaylanmasını müteakip üniversite birimlerince (fakülte, yüksekokul, enstitü, merkezler vb.) eylem planı hazırlanıp hazırlanmaması kararını vermeye Rektör yetkilidir. Bu çerçevede Rektör, belirli sayıda birimden eylem planı hazırlamasını talep edebileceği gibi bütün birimlerin de eylem planı hazırlaması kararı verebilir. Hazırlanması kararı verilmesi durumunda eylem planı Tablo 23'te yer alan şablona göre yapılır.

Tablo 23: Eylem Planı Şablonu

Amaç 1:							
Hedef 1.1:							
Performans Göstergesi 1.1.1:	**Hedefe Etkisi**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**Planın 1.Yılı**	**Planın 2. Yılı**	**Planın 3. Yılı**	**Planın 4. Yılı**	**Planın 5. Yılı**

Faaliyetler*	**Sorumlu Birim**	**İşbirliği Yapılacak Birim(ler)**	**Faaliyetin Başlangıç Tarihi**	**Faaliyetin Bitiş Tarihi**
F1.1.1:				
F1.1.2:				
F1.1.3:				
…				

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

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

Kutu 22: Faaliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversitenin stratejik planı ve performans programları dikkate alınır.
- Somut ve hedefle doğrudan ilgilidir.
- Çevresel faktörler dikkate alınır.
- Maliyetler göz önünde bulundurulur.

Hazırlanmasını müteakip eylem planları Rektörün onayına sunulur. Rektörün eylem planlarına yönelik değişiklik talepleri bulunması durumunda ilgili birim tarafından bu talepler yerine getirilir. Eylem planları, Rektör tarafından onaylanmasını müteakip ilgili birimce uygulamaya konulur. Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon SGDB tarafından yürütülür.

Eylem planları, üniversitenin stratejik planı ile aynı dönemi kapsayacak bir biçimde ve Tablo 23'teki şablona uygun olarak hazırlanır. Her yıl Aralık ayında stratejik planın kalan yıllarını kapsayacak bir şekilde revize edilerek Rektörün onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur. Örneğin, beş yıllık bir stratejik planın ikinci yılının Ocak ayında uygulamaya konulacak eylem planı dört yıllık olarak hazırlanır. Rektör, eylem planı hazırlamayan birimlerden de stratejik planın kalan dönemi için eylem planı hazırlamasını isteyebilir. Örneğin, stratejik planın ilk iki yılı için eylem planı hazırlamayan birimlerden eylem planı hazırlaması istenilmesi durumunda bu eylem planları, stratejik planın kalan dönemini kapsayacak şekilde hazırlanır.

Stratejik planın güncellenmesi durumunda Rektör, eylem planını güncelleyecek birimleri belirler. İlgili birimler en geç bir ay içerisinde eylem planlarını güncelleyerek Rektörün onayına sunar. Güncellenen eylem planları Rektörün onayıyla uygulamaya konulur.

Eylem planlarının gerçekleşme sonuçları üniversitenin stratejik planının izleme ve değerlendirilmesine temel teşkil eder. Eylem planı için hazırlanacak izleme ile değerlendirme raporlarına ilişkin hususlar SGDB tarafından belirlenir.

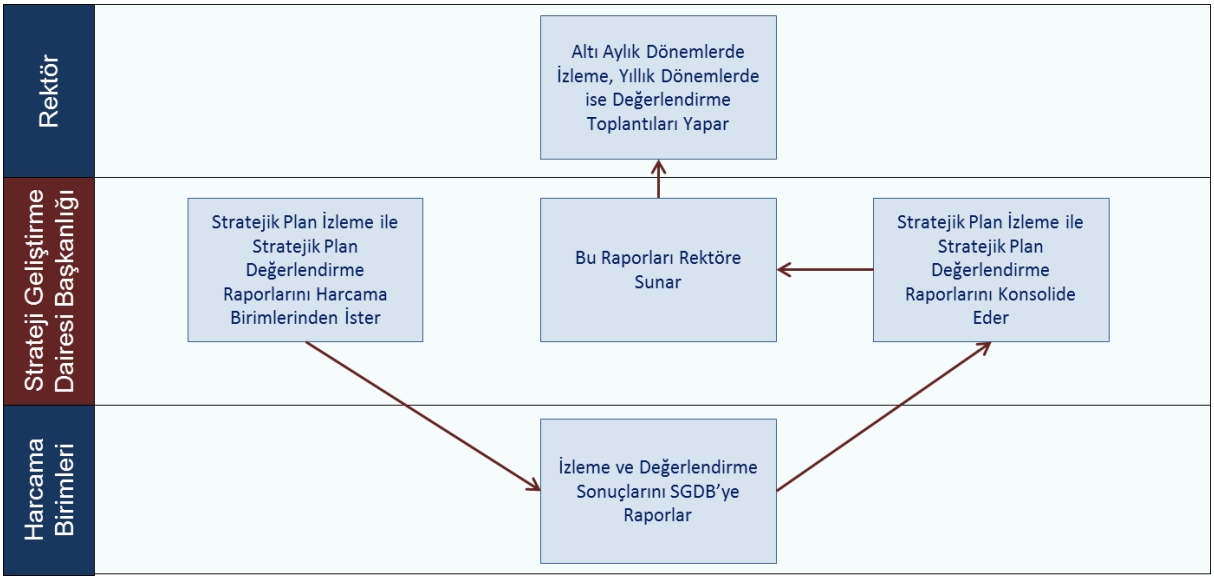
8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

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

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

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

Şekil 11: İzleme ve Değerlendirme Süreci



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

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için;

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

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

İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve ilgililere sunulur. Raporlama izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır. Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24: Raporların Özellikleri

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

İzleme, Tablo 25'teki şablon kullanılarak gerçekleştirilir. Bu şablonun kullanılmasındaki amaç, gerçekleşmelerin birikimli bir şekilde izlenerek plan döneminin başından itibaren elde edilen gelişmelerin ortaya konulması ve planın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için alınması gereken tedbirlere öz bir biçimde yer verilmesidir. Bu çerçevede stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme tablosu örneklerine Ek F'de yer verilmiştir.

Tablo 25: Stratejik Plan İzleme Tablosu

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

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

Tablo 26: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

A1	
H1.1	
H1.1 Performansı	(PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi)
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni*	
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler	
Sorumlu Birim	

Performans Göstergesi	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri** (A)**	**İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)**	**İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)**	**Performans (%) (C-A)/(B-A)**
PG1.1.1:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler*					
İlgililik					
Etkililik					
Etkinlik					
Sürdürülebilirlik					

Performans Göstergesi	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri** (A)**	**İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)**	**İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)**	**Performans (%) (C-A)/(B-A)**
PG1.1.2:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler*					
İlgililik					
Etkililik					
Etkinlik					
Sürdürülebilirlik					

* Bu değerlendirme Tablo 27'de yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.
** Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.
*** Bu değerlendirmeler Tablo 27'de yer alan kriter ve sorulara göre yapılır.

Hedef performansının hesaplanmasına ilişkin dikkat edilmesi gereken hususlara Kutu 23'te yer verilmekte olup göstergelerin performansının hesaplanmasına ilişkin farklı örnekler ve değerlendirmeler Ek D'de bulunmaktadır.

Kutu 23: Hedef Performansının Hesaplanmasına İlişkin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

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

Bu çerçevede "stratejik plan izleme raporu" her yılın ilk altı aylık dönemi için Tablo 25 kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır. Bu raporlar sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye odaklanmaz.

"Stratejik plan değerlendirme raporu" ise; Tablo 26 kullanılarak ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar hazırlanır. Değerlendirme, Tablo 27'de yer alan değerlendirme kriterleri ve soruları çerçevesinde gerçekleştirilir. Üniversite ihtiyaca göre daha kısa dönemlerde de raporlama yapabilir.

Tablo 27: 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	• Performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı? • Performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı? • Performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedef ve göstergelere ilişkin güncelleme ihtiyacı var mı? • Performans göstergesi gerçekleşmelerinin kalkınma planında yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu?
Etkinlik	• Performans gösterge değerlerine ulaşılırken öngörülemeyen maliyetler ortaya çıktı mı? • Tahmini maliyet tablosunda değişiklik ihtiyacı var mı? • Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı oluştu mu?
Sürdürülebilirlik	• Performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir? • Bu riskleri ortadan kaldırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için hangi tedbirlerin alınması gerekir?

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

İlgili döneme ilişkin raporların hazırlanmasıyla birlikte Rektör başkanlığında, rektör yardımcıları ve harcama yetkilileri ile SGDB yöneticisinin katılımlarıyla, altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise 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 ile değerlendirme toplantıları, ihtiyaca göre üniversitenin belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilir. Bu süreçte hazırlanacak raporların Rektör başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması gerekir.

Stratejik plan değerlendirme raporu, Rektör başkanlığında yapılan 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 stratejik plan değerlendirme raporu, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır. Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu "stratejik plan gerçekleşme raporu" olarak adlandırılır.

İdeal bir değerlendirmenin, 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 SGDB, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında izleme ile değerlendirme raporlarını hazırlamasını ister. Harcama birimleri bu raporları SGDB'ye belirtilen süre içerisinde gönderir. SGDB, 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 ile Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun nihai hale getirilmesi sürecinde yararlanılır.

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

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

9. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ

Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişikliklerdir. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme raporundan yararlanılır. Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellemenin konusu olamaz. Güncellemenin kapsamına giren hususlara ilişkin çalışmalar SGDB'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 ve Tablo 28'de yer alan şablona uygun olarak hazırlanan güncellenecek hususlarla birlikte Kalkınma Bakanlığının uygun görüşüne sunulur. Bu kapsamda güncelleme talebinde durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekçe oluşturan yeni tespitler ve ihtiyaçlar belirlenir.

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

Güncellenen planın nihai versiyonunun kapağında stratejik planın güncellendiğine dair bir ibareye (Ek H) ve ekinde güncelleme gerekçesi sütunu hariç olmak üzere Tablo 28'e yer verilir.

Tablo 28: Hedef Kartı Güncellemesi

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

10. 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 ve plan Rektör onayıyla yürürlüğe konulur.

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 29'da sunulmaktadır.

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

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

Tablo 29: Stratejik Plan Şablonu

	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
Bir Bakışta Stratejik Plan	-	Azami iki sayfa
Temel Performans Göstergeleri	Azami bir sayfa	
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Azami iki sayfa	
Durum Analizi	Sayfa sınırlaması bulunmamaktadır.	Azami 20 sayfa
• **Kurumsal Tarihçe**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• **Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• **Mevzuat Analizi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 2)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• **Üst Politika Belgeleri Analizi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 3)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.

	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
• Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir. (Tablo 4)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir. (Tablo 4)
• Paydaş Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 5 ve Tablo 6)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• Kuruluş İçi Analiz	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 8)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir. (Tablo 8)
• Akademik Faaliyetler Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 9)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• Yükseköğretim Sektörü Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 10 ve Tablo 11)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• GZFT Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 12 ve Tablo 13)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir. (Tablo 12)
• Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Sadece Tablo 14'e yer verilir.	-
Geleceğe Bakış	Azami iki sayfa	
• Misyon	✓	✓
• Vizyon	✓	✓
• Temel Değerler	✓	✓
Farklılaşma Stratejisi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 15)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
Strateji Geliştirme	• Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte üniversitenin ihtiyaç duyması halinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yapılabilir. • Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır. • Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır.	
• Hedef Kartları	Tablo 17 ve Tablo 18	Tablo 17 ve Tablo 18
• Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	Tablo 21	-
• Maliyetlendirme	Tablo 22	Tablo 22
İzleme ve Değerlendirme	Azami iki sayfa	

Not: Plan güncellemesi durumunda kamuoyuna açıklanacak nihai stratejik planda Tablo 28'e de yer verilir.

EKLER

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

Kalkınma Bakanlığından:

KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Genel İlkeler

Amaç

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

Kapsam

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

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

Dayanak

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

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Bakanlık: Kalkınma Bakanlığını,

b) Eylem planı: Stratejik planın uygulanabilirliğini artırmaya yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren planı,

c) Güncelleme: Misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişiklikleri,

ç) Kanun: 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,

d) Kılavuz: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu,

e) Mahallî idare: Yetkileri belirli bir coğrafî alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye ve bağlı idareleri ile il özel idaresini,

f) Performans göstergesi: Stratejik planda yer alan hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçları,

g) Performans programı: Kamu idarelerinin yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren programı,

ğ) Rehber: Üniversiteler, kamu sermayeli işletmeler ve belediyelere yönelik ya da stratejik planlama sürecinin belirli bir bölümüne ilişkin Bakanlıkça hazırlanan belgeleri,

h) Strateji geliştirme birimi: Strateji geliştirme başkanlığı ve strateji geliştirme daire başkanlığı ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüğü,

ı) Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile üst yöneticinin ihtiyaç duyması halinde görevlendireceği kişilerden oluşan kurulu,

i) Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,

j) Stratejik plan değerlendirme raporu: Kılavuzda yer alan izleme ve değerlendirme tabloları ile değerlendirme sorularının cevaplarını içerecek şekilde yıllık olarak hazırlanan ve Bakanlığa gönderilen raporu,

k) Stratejik plan genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakan, diğer kamu idareleri ve mahalli idarelerde üst yönetici tarafından yayımlanan genelgeyi,

l) Stratejik plan gerçekleşme raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan ve Bakanlığa gönderilen değerlendirme raporunu,

m) Stratejik plan izleme raporu: Stratejik plan döneminin her bir uygulama yılının Ocak-Haziran dönemi gerçekleşmelerinin izlenmesini sağlayan raporu,

n) Stratejik planlama ekibi: Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere üst yöneticinin görevlendirdiği bir yardımcısının başkanlığında, strateji geliştirme birimi yöneticisi ile harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekibi,

o) Üst yönetici: Bakanlıklarda müsteşarı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını,

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

ifade eder.

Genel ilkeler

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

a) Stratejik planlar bilfiil kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanır.

b) Kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.

c) Taşra teşkilatı bulunan kamu idareleri, stratejik plan hazırlama sürecinde hedef ve performans göstergelerini taşra teşkilatlarıyla işbirliği içerisinde belirler.

ç) Çalışmalar, üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde yürütülür.

d) Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.

e) Kamu idareleri için uzun süreli analiz gerektiren çalışmalar stratejik plan hazırlık sürecinden önce özel bir çalışma olarak başlatılır.

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

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

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

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

İKİNCİ BÖLÜM
Bakanların ve Üst Yöneticilerin Sorumluluğu

Bakanlar

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

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

Üst yöneticiler

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

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planların hazırlanması

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

a) Çalışmaların üst düzeyde sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı hususuna,

b) Çalışmaların strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda yürütüleceği hususuna,

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

ç) Strateji Geliştirme Kurulu üyelerine,

yer verilir.

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

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

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

b) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi.

c) Stratejik planlama ekibi üyeleri.

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

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

(6) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

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

Stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi

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

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

İdarelerin stratejik planlarının diğer idarelerin stratejik planlarıyla uyumu

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

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

Eylem planları

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

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

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

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

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

Stratejik planların Bakanlıkça değerlendirilmesi

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

(2) Bakanlık, stratejik planları;

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

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

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

ç) Diğer idarelerin stratejik planları ile uyumu ve tutarlılığı,

açısından inceler.

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

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

Stratejik planlara son şeklinin verilmesi

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

Stratejik planların sunulması ve kamuoyuna açıklanması

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

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

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

(4) Stratejik planlar kamu idarelerinin internet sitelerinde yayımlanır.

Stratejik planların uygulanması

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

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

Stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi ile uygulama sonuçları

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

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

(3) Bu raporların hazırlanmasını müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. Bu

toplantılara strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.

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

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

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

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Stratejik Planların Güncellenmesi ve Yenilenmesi

Güncelleme

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

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

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

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

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

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

Yenileme

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

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

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

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

ç) Rektörün değişmesi halinde ilgili üniversitenin,

d) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin,

stratejik planı yenilenebilir.

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

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

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

(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümleri uygulanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
Çeşitli ve Son Hükümler

Yeni kurulacak kamu idareleri

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

Gizlilik gerektiren bilgiler

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

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

Tebliğler

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

Tereddütlerin giderilmesi

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

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

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

Geçiş süreci

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

Yürürlük

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

Yürütme

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

B. Mevzuat Analizi Örneği

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
1. Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak.	• 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)	• Eğitim ve öğretimin uygulama esaslı yapılmaması. • Üniversitelerin bulundukları bölgelerin aktörleri ile yeterince işbirliği yapmaması. • Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının yetersizliği. • Genel ve bölgesel sorunlara ilişkin uygulama ve araştırma merkezinin olmaması.	• Üniversiteyle sanayi ve tarım aktörlerinin işbirliğinin artırılması. • Öğretim elamanlarının kendi alanlarında diğer aktörlerle iletişiminin artırılması. • Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının güçlendirilmesi. • Topluma yönelik hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi. • Genel ve bölgesel sorunlara ilişkin uygulama ve araştırma merkezleri kurulması ve faaliyete geçirilmesi.
2. Bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri yürütmek.	• 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)	• Bilimsel araştırma faaliyetlerine destek vermek amacı ile üniversite bünyesinde uygulama ve araştırma merkezi (BAP) olmaması. • Yayım faaliyetleri kapsamında fakülte ve enstitü dergilerine elektronik ortamda erişilememesi. • Patente dönüşen proje sayısının yetersizliği. • Üniversite tarafından yayımlanan ve SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısının yetersizliği.	• Bilimsel ve yenilikçi araştırma geliştirme faaliyetlerini artırmak üzere uygulama ve araştırma merkezi kurulması. • Fakülte ve enstitü dergilerinin elektronik ortamda erişime açılması. • Patente dönüşen proje sayısının artırılması. • SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısının artırılması.
3. …	• …	• …	• …

C. Hedef Kartı Örneği

Amaç	A6: Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.								
Hedef	H6.1: İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı • Personel Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı (%)	60	0	30	60	80	100	-	3 ayda bir	6 ayda bir
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	40	50	100	160	220	280	340	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Kurumsal kültür ve hafızanın yeterince oluşturulamaması • Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi • Bürokraside değişime direnç gösterilmesi								
Stratejiler	• Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı ile işbirliği artırılacaktır. • Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının birimler düzeyinde sahipliği artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	4.000.000 TL								
Tespitler	• İş akış süreçleri ve iş tanımlarının belirli olmaması • Mali yönetim konusunda eğitim ihtiyacının olması • Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının çokluğu • İç kontrol bağlamında yeterli çalışmaların yapılmaması • İzleme ve değerlendirme sisteminin etkinsizliği								
İhtiyaçlar	• Kamu mali yönetiminin beşeri kaynak altyapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi (OVP 2016-2018, 169. madde) • İç kontrol çalışmalarının başlatılması ve iş akış süreçleri ile iş tanımlarının belirlenmesi • Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının azaltılması • İzleme ve değerlendirme sisteminin yöneticilere ve çalışanlara farklı düzeylerde bilgi sunacak bir yapıda oluşturulması								

D. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri

1. Kümülatif Artışı İfade Eden Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Hizmet verilen kişi sayısı	1600	2000	2500	3000	3500	4000

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Performansın hesaplanması: 2020 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 İfade Edilen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Ölümlü kaza sayısı	2400	2000	1600	1200	1000	800

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Performansın hesaplanması: 2019 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 İfade Eden Göstergeler

Örnek 1:

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Memnuniyet oranı	%50	%55	%60	%65	%70	%75

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Örnek 2:

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Memnuniyet oranının her yıl artırılma oranı		%5	%5	%5	%5	%5

Bu gösterge türü hem başlangıç değerine sahip olmadığı hem de kümülatif artışı ifade etmediği için performansın hesaplanmasına imkan vermemektedir. Bu tür göstergeler örnek 1'de olduğu gibi başlangıç değerine ve her yıla ait kümülatif artış değerlerine sahip olacak şekilde ifade edilmelidir. Yüzde değerleri başlangıç değeri baz alınarak hesaplanmalıdır.

Performansın hesaplanması: 2021 yılı

H1.1 Performansı		(%90 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 İfade Edilen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Memnuniyet oranı	%85	%85	%85	%85	%85	%85

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

Bu tip performans göstergelerinde performansın hesaplanması, stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosunda (Tablo 26) yer alan (C-A)/(B-A)

formülasyonuna göre değil; İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri/İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (C/B) formülasyonuna göre yapılır.

Aşağı ya da yukarı yönlü değişimler, göstergenin mahiyetine göre düşük ya da yüksek performansı ifade edebilir. Performansa ilişkin değerlendirme bu husus dikkate alınarak yapılır.

Performansın hesaplanması: 2021 yılı

H1.1 Performansı		(%100 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 23'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 (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Yayımlanan kitap sayısı	320	12	8	8	10	12

Bu şekilde her yıl için farklı değerler verilen göstergelerin izlemeye uygun olması açısından kümülatif artışı gösterecek şekilde tasarlanması gerekir. Bu göstergenin niteliği kümülatif artışı gösterebilecek niteliktedir. Elde veri olması durumunda başlangıç değeri o yıla kadar elde edilen kümülatif değeri ifade etmelidir. Stratejik plan dönemi boyunca göstergeye ilişkin hedeflenen değerlere yıl bazında odaklanmak yerine plan perspektifi çerçevesinde göstergenin kümülatif değerlerine yer verilir. Bu husus üniversitenin kuruluşundan plan dönemi başlangıcına kadar ulaşılan performans ile plan dönemi sonuna kadar hedeflenen performansı kıyaslamak açısından da önemlidir.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Yayımlanan kitap sayısı	320	332	340	348	358	370

Performansın hesaplanması: 2022 yılı

H1.1 Performansı		(%96 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	320	370	368	%96
…	%60	…	…	…	%90

6. Herhangi Bir Yılda Tek Seferde Gerçekleşen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Sistemin kullanıma açılması				**X**		

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygun değildir.

Performansın ölçülmesini sağlamak için varsa bir başlangıç değerine yer verilir. Başlangıç değeri yoksa bu değer sıfır olarak alınır. Örneğin sistemin kullanıma açılması 2020 yılında gerçekleşecekse 2020 değeri %100 olarak ifade edilir ve plan döneminin sonraki yılları için de bu değer korunur. Eğer sistem 2018 ve 2019 yıllarında herhangi bir çalışmada bulunulmadan 2019 yılında yapılacak çalışmayla açılacaksa 2018 ve 2019 değerlerine sıfır olarak yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanmaz.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Sistemin kullanıma açılması	0	0	0	100	100	100

Sistemin kullanıma açılmasına yönelik 2018 ve 2019 yıllarında çalışmalarda bulunulacaksa bu yıllara ait hedef değerlere (örneğin 2018: %25, 2019: %75) yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanır.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Sistemin kullanıma açılması	0	25	75	100	100	100

Performansın hesaplanması: 2020 yılı

H1.1 Performansı		(%100 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: 2019 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 (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Uluslararası sıralamadaki yerimiz	26	25	24	23	22	20

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur. Bazı durumlarda bu tip göstergeler için mevcut durumun korunması da performans göstergesi hedefi olarak belirlenebilir. Bu durumda yukarıda "4. Her yıl aynı değeri koruma şeklinde ifade edilen göstergeler" başlığında yer verilen hususlar dikkate alınır.

Performansın hesaplanması: 2019 yılı

H1.1 Performansı		(%50 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

E. Performans Göstergesi Seti

Dikkat Edilecek Hususlar:

- Gösterge setinde yer alan bazı performans göstergeleri kullanılarak listedeki diğer bir gösterge hesaplanabilir. Buradaki amaç üniversitelerin kendilerine en uygun gösterge seçmelerine olanak sağlamaktır. Gösterge setinde yüksek lisans, doktora ve lisansüstü öğrenci sayılarını içeren gösterge örneklerinde olduğu gibi bazı performans göstergelerine alt kırılımlarıyla birlikte yer verilmiştir.
- Göstergelerin yönü, üniversitelerin ortalama büyüklük ve kapasiteleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu nedenle, kimi göstergeler bazı üniversiteler için artış olarak anlamlıyken diğerleri için azalış olarak anlamlı olabilir.
- Artış ve azalış olarak ifade edilen göstergenin yönü, ihtiyaca göre üniversite tarafından belirlenir. Bazı durumlarda göstergenin mevcut durum değerinin korunması da hedeflenebilir. Örneğin, plan dönemi boyunca öğrenci sayısında ciddi bir artış bekleniyorsa "öğrenci başına düşen eğitim amaçlı mekân büyüklüğü" göstergesine ilişkin mevcut durum değerinin korunması hedeflenebilir.
- Bazı göstergeler niteliği itibarıyla girdi odaklı bir biçimde tasarlanmıştır. Üniversiteler, ihtiyaçlarına göre bu göstergeleri geliştirip çıktı ve kalite odaklı bir biçimde de ifade edebilir. Örneğin, "teknoloji tabanlı sistemle desteklenen derslik sayısı" göstergesine ilave olarak "teknoloji tabanlı sistemle desteklenen dersliklerden memnuniyet oranı" göstergesi de belirlenebilir.
- Sayı olarak verilen bazı performans göstergeleri, üniversitenin niteliği ve büyüklüğüne göre öğretim üyesi başına da ifade edilebilir. Örneğin, "uluslararası ortaklı/destekli proje sayısı", "öğretim üyesi başına düşen uluslararası ortaklı/destekli proje sayısı" olarak ifade edilebilir.
- Sayı olarak ifade edilen göstergeler isteğe bağlı olarak uygun olduğu takdirde oran olarak ifade edilebilir. Örneğin, "çok disiplinli lisansüstü program sayısı", "çok disiplinli lisansüstü program sayısının toplam program sayısına oranı" şeklinde de ifade edilebilir.
- Öğretim üyesi başına üniversite geneli için oluşturulan bazı göstergeler ihtiyaca göre belirli alanlar ve bölümler için ayrıca belirlenebilir. Örneğin, "üniversite geneli için verilen öğretim üyesi başına bilimsel dergilerde yapılan yayın sayısı" ihtiyaca göre bölüm ya da alan bazında da ifade edilebilir.
- Üniversitenin geneli için belirlenen göstergeler ihtiyaca göre fakülte bazında da belirlenebilir. Örneğin, öğrenci başına düşen derslik büyüklüğü üniversitenin geneli için hesaplanabileceği gibi birimler için ayrı ayrı tanımlanabilir.
- Bazı göstergeler yeni veri üretmeyi ve bu göstergeler üzerinden üniversitenin bir politikasının olmasını gerektirir. Örneğin, "özel sektöre yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısı" mevcut durumda belirli olmayabilir. Ancak, üniversitenin özel sektöre yönelik proje ve lisansüstü çalışmaları artırma politikası varsa bu gösterge kullanılıp yeni veri setleri üretilmeye başlanmalıdır.

- Genel memnuniyet oranını ölçen göstergeler, ihtiyaca göre daha alt bileşenlere ilişkin memnuniyet düzeyini ölçmek üzere tasarlanabilir. Örneğin, öğrenci memnuniyet oranı yerine öğrencilerin bilgi sistemlerinden memnuniyet düzeyi ölçülebilir.
- Kıyaslamaya yönelik bir çalışma yapılacağı zaman üniversiteden üniversiteye değişebilecek gösterge ölçüm yöntemlerine ilişkin Kalkınma Bakanlığı tarafından gerekli tedbirler alınacak, ölçmeye ilişkin formlar, memnuniyet anketleri vb. geliştirilecektir.

Üniversiteler İçin Performans Göstergeleri Seti

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
1	Mezun olan öğrencilerin ilk iki yıl içerisinde istihdama katılım oranı	Yüzde	Eğitim	Üniversiteden lisans ve lisansüstü düzeyde mezun olan öğrencilerin ilk iki yıl içerisinde işe yerleşme oranını ifade eder.	Artış
2	Üniversite fakültelerinin bölümlerine en yüksek puanla yerleşen öğrencilerin başarı sıralaması ortalaması	Sayı	Eğitim	Üniversitenin herhangi bir fakültesinin bölümlerine en yüksek puanla yerleşen öğrencilerin başarı sıralaması ortalamasını ifade eder. Bu gösterge üniversitenin uygun göreceği fakülteler bazında ayrı ayrı belirlenir.	Artış
3	Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine girip üniversiteyi tercih eden öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Bütün puan türleri dikkate alınarak ilk on bine giren ve üniversiteyi tercih eden öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
4	Üniversite doluluk oranı	Yüzde	Eğitim	Kayıt yaptıran toplam öğrenci sayısının toplam kontenjan sayısına oranlanmasını ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Artış
5	Öğrenciyi üniversitede tutma oranı	Yüzde	Eğitim	Kayıt sildirme veya yatay geçiş gibi nedenlerle diğer üniversitelere geçmeyerek üniversitede öğrenimini sürdüren öğrenci oranını ifade eder.	Artış
6	Normal süresinde mezun olan lisans öğrencisi oranı	Yüzde	Eğitim	Normal süresinde mezun olan lisans öğrencilerinin toplam lisans öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
7	Ön lisans öğrenci oranı	Yüzde	Eğitim	Ön lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranlanmasını ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Artış/Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
8	Ön lisans öğrenci oranı	Yüzde	Eğitim	Ön lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranlanmasını ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Artış/Azalış
9	Lisans öğrenci oranı	Yüzde	Eğitim	Lisans öğrenci sayısının (hazırlık sınıfında okuyan öğrenciler dâhil) toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Artış/Azalış
10	Yabancı uyruklu öğrenci sayısının toplam yabancı öğrenci sayısına oranı	Yüzde	Eğitim	Üniversitedeki yabancı uyruklu öğrenci sayısının Türkiye'de yükseköğretimde bulunan toplam yabancı öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış/Azalış
11	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr., Öğr. Gör., okutman ve öğretim yardımcıları başına düşen öğrenci sayısını (Hazırlık sınıfı ve lisansüstü öğrenciler dahil) ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Azalış
12	Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr., başına düşen öğrenci sayısını ifade eder. (Lisansüstü öğrenciler dâhil) Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
13	Öğretim üyesi başına düşen haftalık ders saati sayısı	Sayı	Eğitim	Öğretim üyesi başına düşen haftalık ders saati sayısını ifade eder. Ders saatinin belirlenmesinde öğretim üyelerinin öğrenciyle yüz yüze yaptığı dersler ile bu dersler dışında kalan tez danışmalığı, seminer, uzmanlık alan dersi vb. dersler dikkate alınır.	Artış/Azalış
14	Yan dal program sayısı	Sayı	Eğitim	Yan dal programlarının sayısını ifade eder.	Artış
15	Yan dal programlarında kayıtlı öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Yan dal programlarında kayıtlı öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
16	Yan dal programlarından mezun olan öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Yan dal programlarından mezun olan toplam öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
17	Çift ana dal program sayısı	Sayı	Eğitim	Açılan çift ana dal programlarının sayısını ifade eder.	Artış
18	Çift ana dal programına katılan öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Açılan çift ana dal programlarına katılan toplam öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
19	Çift ana dal programlarından mezun olan öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Açılan çift ana dal programlarından mezun olan toplam öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
20	Açık ve uzaktan eğitim verilen program sayısı	Sayı	Eğitim	Açık ve uzaktan eğitim verilen programların toplam sayısını ifade eder.	Artış
21	Açık ve uzaktan eğitimle verilen ders sayısı	Sayı	Eğitim	Ön lisans, lisans, lisansüstü düzeyde açık ve/veya uzaktan eğitim programlarında verilen toplam ders sayısını ifade eder.	Artış
22	Açık ders malzemesi sayısı	Sayı	Eğitim	Üniversite tarafından kullanıma sunulan elektronik belgeler ile ses ve görüntü dosya sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
23	Disiplinler arası lisansüstü program sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Lisansüstü programlarından disiplinler arası olanların sayısını ifade eder.	Artış
24	Akredite olan önlisans program sayısının toplam önlisans program sayısına oranı	Yüzde	Eğitim	Toplam akredite olabilecek önlisans programları içerisinde akredite olanların oranını ifade eder.	Artış
25	Akredite olan lisans program sayısının toplam lisans program sayısına oranı	Yüzde	Eğitim	Toplam akredite olabilecek lisans programları içerisinde akredite olanların oranını ifade eder.	Artış
26	Akredite olan lisansüstü program sayısının toplam lisansüstü program sayısına oranı	Yüzde	Eğitim	Toplam akredite olabilecek lisansüstü programlar içerisinde akredite olanların oranını ifade eder.	Artış
27	Uluslararası ortak lisans programı sayısı	Sayı	Eğitim	Yurtdışındaki üniversitelerle birlikte yürütülen ortak lisans program (dual/joint/double degree) sayısını ifade eder.	Artış
28	Uluslararası ortak lisansüstü programı sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Yurtdışındaki üniversitelerle birlikte yürütülen lisansüstü program (dual/joint/double degree) sayısını ifade eder.	Artış
29	Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Uluslararası değişim programlarına (staj dâhil) katılan öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
30	Uluslararası değişim programlarından gelen öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Uluslararası değişim programlarıyla gelen toplam yabancı öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
31	Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğretim üyesi oranı	Yüzde	Eğitim	Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğretim üyesi sayısının toplam öğretim üyesi sayısına oranını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
32	Öğretim elemanlarının aktif katılım sağladığı ulusal bilimsel etkinlik sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Bildiri sunmak, moderatörlük yapmak gibi aktif rol alınan ulusal düzeyde düzenlenen konferans, kongre vb. etkinlik sayısını ifade eder.	Artış
33	Öğretim elemanlarının aktif katılım sağladığı uluslararası bilimsel etkinlik sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Bildiri sunmak, moderatörlük yapmak gibi aktif rol alınan uluslararası düzeyde düzenlenen konferans, kongre vb. etkinlik sayısını ifade eder.	Artış
34	Uluslararası akademik sıralamada üniversitenin yeri	Sayı	Eğitim	Uluslararası kabul gören seçkin bir sıralama endeksine göre üniversitenin bulunduğu yeri ifade eder.	Azalış
35	Ulusal akademik sıralamada üniversitenin yeri	Sayı	Eğitim	URAP endeksine göre üniversitenin bulunduğu yeri ifade eder.	Azalış
36	Öğrencilerin kütüphane olanaklarından memnuniyet düzeyi	Yüzde	Eğitim	Öğrencilerin kütüphanede uygun çalışma ortamı, kaynaklara erişim gibi hizmetlerinden memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
37	Öğretim elemanlarının kütüphane olanaklarından memnuniyet düzeyi	Yüzde	Eğitim	Öğretim elemanlarının basılı, süreli yayın ve çevrimiçi kaynaklara erişim hizmetlerinden memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
38	Üniversite tarafından yayımlanan ve SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Üniversite tarafından yayımlanan ve SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısını ifade eder.	Artış
39	Bilimsel yayın sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Bilimsel nitelikte makale, bildiri, inceleme/derleme, kitap, dergi, vb. toplam yayın sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
40	Öğretim üyesi başına bilimsel dergilerde yapılan yayın sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	SCI, SSCI, AHCI, SCI-Expanded kapsamına giren bilimsel dergilerde öğretim üyesi başına yapılan yayın sayısını ifade eder.	Artış
41	Öğretim üyesi başına atıf sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Ulusal hakemli ve uluslararası indeksli bilimsel dergiler ile diğer bilimsel yayınlarda öğretim üyesi başına yapılan atıf sayısını ifade eder.	Artış
42	Öğretim üyesi başına uluslararası hakemli dergilerde atıf sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Uluslararası hakemli dergilerde öğretim üyesi başına yapılan atıf sayısını ifade eder.	Artış
43	En az bir atıf alan yayınların toplam yayın sayısına oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	İndeksli dergilerde en az bir atıf yapılan üniversite yayın sayısının toplam yayın sayısına oranını ifade eder.	Artış
44	Öğretim üyesi başına bilimsel dergilerde yapılan hakemlik sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	SCI, SSCI, AHCI, SCI-Expanded ve diğer indeksler kapsamına giren dergilerde öğretim üyesi başına yapılan hakemlik sayısını ifade eder.	Artış
45	Öğretim üyesi başına bilimsel dergilerde yapılan editörlük sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	SCI, SSCI, AHCI, SCI-Expanded ve diğer indeksler kapsamına giren dergilerde öğretim üyesi başına yapılan editörlük sayısını ifade eder.	Artış
46	Öğrenci başına düşen eğitim amaçlı mekân büyüklüğü	Sayı	Eğitim	Fakülte binaları, merkezi derslik binaları ve benzeri nitelikteki binaların öğrenci başına düşen brüt kapalı alan (m^2) büyüklük bilgisini ifade eder.	Artış
47	Öğrenci başına düşen araştırma amaçlı mekân büyüklüğü	Sayı	Araştırma	Atölye, merkezi laboratuvar binaları, araştırma laboratuvarları ve benzeri nitelikteki binaların öğrenci başına düşen brüt kapalı alan (m^2) büyüklük bilgisini ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
48	Patent başvurusu sayısı	Sayı	Araştırma	Türk Patent ve Marka Kurumu ile uluslararası patent kuruluşlarına yapılan toplam patent başvuru sayısını ifade eder.	Artış
49	Tescil edilen patent sayısı	Sayı	Araştırma	Türk Patent ve Marka Kurumu ile uluslararası patent kuruluşlarından tescil edilen toplam patent sayısını ifade eder.	Artış
50	Patente dönüşen proje sayısı	Sayı	Araştırma	Üniversitenin kendi bünyesinde veya protokol ve sözleşmelerle özel sektörle işbirliği içerisinde yürüttüğü projelerden patente dönüşenlerin toplam sayısını ifade eder.	Artış
51	Üniversite bünyesinde patente dönüşen proje sayısı	Sayı	Araştırma	Üniversitenin kendi bünyesinde yürüttüğü projelerden patente dönüşenlerin toplam sayısını ifade eder.	Artış
52	Danışmanlık desteğiyle patente dönüşen proje sayısı	Sayı	Araştırma	Üniversitenin danışmanlık desteğiyle katkı sunduğu projelerden patente dönüşenlerin toplam sayısını ifade eder.	Artış
53	Öğretim elemanlarının fikri ve sınai mülkiyet hakkı sayısı	Sayı	Araştırma	Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım, görsel tasarım, coğrafi işaretler, marka vb. fikri ve sınai mülkiyet hakkı sayısını ifade eder.	Artış
54	Yeni başlatılan ve devam eden kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı	Sayı	Araştırma	Kalkınma Bakanlığı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca finanse edilen yeni başlatılan ve devam eden araştırma projelerinin sayısını ifade eder.	Artış
55	Tamamlanan kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı	Sayı	Araştırma	Kalkınma Bakanlığı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca finanse edilen tamamlanan araştırma projelerinin sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
56	Kamu finansmanlı projelere harcanan yıllık tutarın tahsis edilen yıllık finansmana oranı	Yüzde	Araştırma	Üniversite tarafından kamu finansmanlı projelere harcanan yıllık tutarın Kalkınma Bakanlığı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca sağlanan toplam finansmana oranını ifade eder.	Artış
57	Kamu kuruluşlarına proje desteği için başvuran öğrenci sayısı	Sayı	Araştırma	Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarına proje desteği için başvuran öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
58	Kamu finansmanlı projelerde çalışan öğrenci sayısı	Sayı	Araştırma	Kalkınma Bakanlığı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca desteklenen projelerde görev alan öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
59	Kamu finanslı projelerden bursiyer olarak desteklenen öğrenci sayısı	Sayı	Araştırma	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarının desteklediği projelerden destek alan öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
60	Uluslararası ortaklı/destekli proje sayısı	Sayı	Araştırma	Yabancı kuruluş ve/veya üniversitelerle ortak yürütülen proje sayısını ifade eder.	Artış
61	Tamamlanan bilimsel araştırma projesi sayısı	Sayı	Araştırma	Üniversite bünyesinde tamamlanan bilimsel araştırma projelerinin sayısını ifade eder.	Artış
62	Üniversite tarafından bilimsel araştırma projelerine sağlanan destek miktarı	Sayı	Araştırma	Üniversite tarafından bilimsel araştırma projelerine sağlanan finansman miktarını (TL) ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
63	Ar-Ge projesi sayısı	Sayı	Araştırma/ Girişimcilik	Üniversitenin kendi yürüttüğü ve/veya destek verdiği toplam Ar-Ge projesi sayısını ifade eder. Kurum kaynakları ile desteklenen BAP, TÜBİTAK, Bakanlık projeleri, özel sektör projeleri ve yurt dışı fonlarla desteklenen AR-GE niteliği taşıyan tüm projeler bu kapsama dâhil edilir.	Artış
64	Disiplinler arası Ar-Ge projesi sayısı	Sayı	Araştırma/ Girişimcilik	Üniversitenin kendi yürüttüğü ve/veya destek verdiği disiplinler arası gerçekleştirilen toplam Ar-Ge çalışması sayısını ifade eder.	Artış
65	Teknopark şirketleriyle birlikte yürütülen Ar-Ge projesi sayısı	Sayı	Araştırma/ Girişimcilik	Üniversitenin teknopark şirketleriyle birlikte yürüttüğü Ar-Ge projesi sayısını ifade eder.	Artış
66	Ar-Ge projesine katılan öğretim elemanı oranı	Yüzde	Araştırma/ Girişimcilik	Ar-Ge projesine katılan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranını ifade eder.	Artış
67	Ulusal düzeyde alınan teşvik ödülü sayısı	Sayı	Araştırma	Öğretim elemanlarının ulusal düzeyde aldığı toplam teşvik ödülü sayısını ifade eder. Bu ödüller TÜBİTAK bilim ve teşvik ödülleri, TÜBA vb. ulusal ödülleri kapsar.	Artış
68	Uluslararası projelerden alınan teşvik ödülü sayısı	Sayı	Araştırma	Öğretim elemanlarının uluslararası projelerden aldığı toplam teşvik ödülü sayısını ifade eder.	Artış
69	Öğrenciler tarafından alınan ödül sayısı	Sayı	Araştırma/ Girişimcilik	Öğrencilerin ulusal ya da uluslararası bilimsel yarışmalarda aldığı toplam ödül sayısını ifade eder. Sportif yarışmalarda alınan ödüller göstergenin hesaplanmasında dikkate alınmaz.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
70	Lisansüstü öğrenci oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
71	Yüksek lisans öğrenci oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	Yüksek lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
72	Yüksek lisans programı sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Öğrenci kabul edilen/eğitime açık yüksek lisans programı sayısını ifade eder.	Artış
73	Yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrencilerin oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	Yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrenci sayısının yüksek lisans programlarına kayıtlı öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
74	Yüksek lisans programlarını makale yayımlayarak tamamlayan öğrencilerin oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	Yüksek lisans programlarını makale yayımlayarak tamamlayan öğrenci sayısının yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
75	Yüksek lisans programlarına kabul oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	Kontenjan değişmediği varsayımıyla yüksek lisans programlarına kabul edilen öğrenci sayısının yüksek lisans programlarına başvuran toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Azalış
76	Doktora öğrenci oranı	Yüzde	Araştırma	Doktora öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
77	Doktora programı sayısı	Sayı	Araştırma	Öğrenci kabul edilen/eğitime açık doktora programı sayısını ifade eder.	Artış
78	Doktora programlarını tamamlayan öğrencilerin oranı	Yüzde	Araştırma	Doktora programlarını tamamlayan öğrenci sayısının doktora programlarına kayıtlı öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
79	Doktora programlarına kabul oranı	Yüzde	Araştırma	Kontenjan değişmediği varsayımıyla doktora programlarına kabul edilen öğrenci sayısının doktora programlarına başvuran toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Azalış
80	Öğretim üyesi başına yüksek lisans tez sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Öğretim üyesi başına tamamlanan yüksek lisans tez sayısını ifade eder.	Artış/Azalış
81	Öğretim üyesi başına doktora tez sayısı	Sayı	Araştırma	Öğretim üyesi başına tamamlanan doktora tez sayısını ifade eder.	Artış/Azalış
82	Lisansüstü ders veren öğretim üyesi başına lisansüstü öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Lisansüstü ders veren öğretim üyesi başına lisansüstü öğrenci sayısını ifade eder.	Artış/Azalış
83	Yayına dönüşen doktora tezi oranı	Yüzde	Araştırma	SCI, SSCI, AHCI ve SSI Expanded'da taranan dergilerde yayımlanan doktora tezi kaynaklı makalelerin toplam doktora tezine oranını ifade eder.	Artış
84	Doktora tezine ve bağlantılı çalışmalara yapılan atıf sayısı	Sayı	Araştırma	Doktora tezi ile bu tezden yararlanarak oluşturulan kitap ve/veya bilimsel makalelere yapılan atıf sayısını ifade eder.	Artış
85	Özel sektöre yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısı	Sayı	Araştırma/ Girişimcilik	Özel sektörün taleplerine ve sorunlarının çözümüne yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısını ifade eder.	Artış
86	Bölgeye yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısı	Sayı	Araştırma	Kalkınma ajanslarının bulunduğu bölge sorunlarının çözümüne yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısını ifade eder.	Artış
87	Araştırma amaçlı yurtdışına kısa süreli giden öğretim elemanı sayısı	Sayı	Araştırma	Araştırma konusuyla ilgili yurtdışına kısa süreli (3 aydan az) giden öğretim elemanı sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
88	Araştırma amaçlı yurtdışına uzun süreli giden öğretim elemanı sayısı	Sayı	Araştırma	Araştırma konusuyla ilgili yurtdışına uzun süreli (3 aydan fazla) giden öğretim elemanı sayısını ifade eder.	Artış
89	Ulusal bilimsel etkinlik sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Üniversite tarafından düzenlenen ulusal bilimsel konferans, seminer, panel vb. etkinlik sayısını ifade eder.	Artış
90	Uluslararası bilimsel etkinlik sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Üniversite tarafından düzenlenen uluslararası bilimsel konferans, seminer, panel vb. etkinlik sayısını ifade eder.	Artış
91	Teknoparkta bulunan şirket sayısı	Sayı	Girişimcilik	Üniversite bünyesinde kurulmuş olan teknoparkta bulunan şirket sayısını ifade eder.	Artış
92	Teknoparkta bulunan şirketlerin toplam cirosu	Sayı	Girişimcilik	Üniversite bünyesinde kurulmuş olan teknoparkta bulunan şirketlerin toplam cirosunu (TL) ifade eder.	Artış
93	Teknoparklarda yürütülen projelerden üniversiteye aktarılan tutar	Sayı	Girişimcilik	Teknoparklarda yürütülen projelerden üniversiteye aktarılan tutarı (TL) ifade eder.	Artış
94	Teknoparkta bulunan şirketlerdeki toplam istihdam sayısı	Sayı	Girişimcilik	Üniversite bünyesinde kurulmuş olan teknoparkta bulunan şirketlerde istihdam edilen toplam çalışan sayısını ifade eder.	Artış
95	Teknoparkta bulunan şirketlerde istihdam edilen üniversite personeli ve öğrencisinin toplam istihdam sayısına oranı	Yüzde	Girişimcilik	Teknoparkta bulunan şirketlerde istihdam edilen üniversite personeli ve öğrencisinin toplam istihdam sayısına oranını ifade eder.	Artış
96	Teknopark şirketleriyle birlikte yürütülen girişimcilik projesi sayısı	Sayı	Girişimcilik	Öğretim elemanları ile teknopark şirketlerinin birlikte yürüttüğü girişimcilik projesi sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
97	Girişimcilik yarışmalarına katılan proje sayısı	Sayı	Girişimcilik	Girişimcilik yarışmalarına öğrenci ve öğretim elemanı düzeyinde katılım sağlanan toplam proje sayısını ifade eder.	Artış
98	Üniversitenin Girişimci ve Yenilikçi Endeksindeki yeri	Sayı	Girişimcilik	Üniversitenin TÜBİTAK tarafından hazırlanan Girişimci ve Yenilikçi Endeksindeki yerini ifade eder.	Azalış
99	Girişimcilik projesi sayısı	Sayı	Girişimcilik	Üniversite bünyesinde veya dışarıda yürütülen toplam girişimcilik projesi sayısını ifade eder.	Artış
100	Laboratuvarlardan üniversite dışına verilen hizmet sayısı	Sayı	Girişimcilik/ Araştırma	Laboratuvarlardan üniversite dışına verilen test ve analiz hizmet sayısını ifade eder.	Artış
101	Akredite laboratuvarların toplam laboratuvarlara oranı	Yüzde	Girişimcilik	Akredite laboratuvarların toplam laboratuvarlara oranını ifade eder.	Artış
102	Girişimcilik konusunda verilen danışmanlık hizmeti sayısı	Sayı	Girişimcilik	Özel sektör kuruluşlarına girişimciliğe dair verilen danışmanlık hizmeti sayısını ifade eder.	Artış
103	Ticarileşmiş patent oranı	Yüzde	Girişimcilik	Ticarileşmiş patent sayısının toplam patent sayısına oranını ifade eder.	Artış
104	Üretime dönüşen proje oranı	Yüzde	Girişimcilik	Üniversitenin kendi bünyesinde yürüttüğü ve/veya desteklediği projelerden üretime dönüşenlerin oranını ifade eder.	Artış
105	Yenilikçilik ve girişimcilik temalı ders sayısı	Sayı	Girişimcilik	Yenilikçilik ve girişimcilik temalı ders sayısını ifade eder.	Artış
106	Girişimcilik sertifikası alan öğrenci sayısı	Sayı	Girişimcilik	KOSGEB aracılığıyla girişimcilik sertifikası alan öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
107	Girişimcilik temalı öğrenci gruplarına üye öğrenci sayısı	Sayı	Girişimcilik	Temel kuruluş amacı girişimcilik olan topluluklara üye öğrenci sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
108	Staj imkânı sağlanan öğrenci sayısı	Sayı	Girişimcilik/ Eğitim	Üniversite tarafından özel sektör kuruluşlarında staj imkânı sağlanan öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
109	Girişimcilik temalı gezi sayısı	Sayı	Girişimcilik	Üniversite bünyesinde düzenlenen girişimcilik temalı gezisi sayısını ifade eder.	Artış
110	Ön kuluçkaya alınan proje sayısı	Sayı	Girişimcilik	Teknokenti olan üniversitelerde ön kuluçkaya alınan proje sayısını ifade eder.	Artış
111	Kuluçkaya alınan firma sayısı	Sayı	Girişimcilik	Teknokenti olan üniversitelerde kuluçkaya alınan firma sayısını ifade eder.	Artış
112	Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Topluma katkı amaçlı düzenlenen bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal faaliyetler ile bölgesel ekonomik gelişim için yerel paydaşlara yönelik düzenlenen eğitsel etkinliklerin sayısını ifade eder.	Artış
113	Sosyal sorumluluk projesi sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Üniversitenin yürüttüğü ve katkıda bulunduğu sosyal sorumluluk projesi sayısını ifade eder.	Artış
114	Üniversitenin tesislerinden dışarıdan katılımla yararlanan kişi sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Kültürel ve sanatsal faaliyetlerin gerçekleştirildiği yerler ile sportif tesislerden yararlanan öğrenci haricindeki kişi sayısını ifade eder.	Artış
115	Meslek edinme ve geliştirmeye yönelik sertifikalı eğitim programı sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Toplumun tüm kesimlerine açık meslek edinme ve geliştirmeye yönelik sertifikalı eğitim programı sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
116	Hizmet verilen toplum kesimlerinin memnuniyet oranı	Yüzde	Toplumsal Katkı	Hizmet verilen toplum kesimlerinin memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
117	Yatak doluluk oranı	Yüzde	Toplumsal Katkı	Üniversite hastanesindeki yatak doluluk oranını ifade eder.	Artış
118	Tedavi edilemeyip başka merkezlere sevk edilen hasta sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Üniversite hastanelerinde tedavi edilemeyip başka merkezlere sevk edilen hasta sayısını ifade eder.	Azalış
119	Tedavi hizmetlerinden memnuiyet oranı	Sayı	Toplumsal Katkı	Üniversite hastanelerinden hizmet alanların memnuniyet oranını ifade eder.	Artış
120	Yatan hasta memnuniyet oranı	Yüzde	Toplumsal Katkı	Üniversite hastanelerinde yatan hasta memnuniyet oranını ifade eder.	Artış
121	Engelli dostu bina sayısının toplam bina sayısına oranı	Yüzde	Toplumsal Katkı	Engelli kullanımına yönelik düzenlenmiş tam erişilebilir bina sayısının toplam bina sayısına oranını ifade eder.	Artış
122	Engellilerin üniversite hizmetlerinden memnuniyet düzeyi	Yüzde	Toplumsal Katkı/ Eğitim	Engellilerin (üniversite öğrencileri ve çalışanları dâhil) üniversite hizmetlerinden memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
123	Tanıtıcı etkinlik sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Üniversitenin tanıtımına ilişkin üniversite içi/dışında yapılan fuar, tanıtım günleri vb. etkinlik sayısını ifade eder.	Artış
124	Çevre duyarlılığına ilişkin yapılan toplam faaliyet sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Çevre bilincini artıran sosyal sorumluluk projeleri, seminer, sempozyum, eğitimler gibi faaliyetleri ifade eder.	Artış
125	İdari personel sayısının öğretim elemanı sayısına oranı	Yüzde	Kurumsal Kapasite	İdari personel sayısının öğretim elemanı sayısına oranını ifade eder.	Artış /Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
126	İdari personel sayısının öğrenci sayısına oranı	Yüzde	Kurumsal Kapasite	İdari personel sayısının öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış/Azalış
127	Her yıl en az bir eğitim alan idari personelin toplam idari personele oranı	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Her yıl en az bir eğitim alan idari personelin toplam idari personele oranını ifade eder.	Artış
128	Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Üniversite bünyesindeki öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
129	İdari personelin memnuniyet düzeyi	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Üniversite bünyesindeki idari personelin memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
130	Öğrenci memnuniyet düzeyi	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Başta eğitim olmak üzere öğrencilere sunulan hizmetlerden duyulan memnuniyet düzeylerinin belirlenmesini ifade eder.	Artış
131	Kurum kültüründen memnuniyet düzeyi	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemleri alt bileşenlerinden oluşan kurum kültürüne ilişkin memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
132	Akademisyen başına düşen ofis mekân büyüklüğü	Sayı	Kurumsal Kapasite	Akademisyen başına düşen brüt kapalı alan (m^2) büyüklük bilgisini ifade eder.	Artış
133	İdari personel başına düşen ofis mekân büyüklüğü	Sayı	Kurumsal Kapasite	İdari personel başına düşen brüt kapalı alan (m^2) büyüklük bilgisini ifade eder.	Artış
134	Öğrenci başına düşen derslik büyüklüğü	Sayı	Kurumsal Kapasite	Öğrenci başına düşen brüt derslik (m^2) büyüklük bilgisini ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
135	Kapalı alanlarda m^2 başına düşen enerji tüketim miktarı	Sayı	Kurumsal Kapasite	Kapalı alanlarda tüketilen enerji miktarının toplam kapalı alana (m^2) oranlanmasını ifade eder.	Azalış
136	Teknoloji tabanlı sistemle desteklenen derslik sayısı	Sayı	Kurumsal Kapasite	Açık ve uzaktan öğrenme kaynakları, dijital kütüphane, MOOCs, vb. dijital teknoloji kaynaklarına erişim sağlanan derslik sayısını ifade eder.	Artış
137	Özgelirlerin toplam gelirler içindeki payı	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Bütçede yer alan öz gelirler, döner sermaye ve sosyal tesisi gelirleri toplamının toplam gelirlere oranını ifade eder.	Artış

F. Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri

F.1. 2018-2022 Stratejik Planı İçin 2019 Yılı Ocak – Haziran Dönemi Stratejik Plan İzleme Tablosu Örneği

A6	Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.
H6.1	Üniversitenin 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 Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)**	**Performans (%) (C-A)/(B-A)**
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı	%60	0	60	48	%80
Açıklama	2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın %80 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşılacağı beklenmektedir.				
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	%40	50	100	80	%60
Açıklama	2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın %60 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşmada güçlük yaşanacağı görülmektedir. Yılın ikinci yarısında bütçe çalışmalarının yoğunluğundan dolayı birim personelinin danışmanlık ve rehberlik hizmetlerini istenilen seviyede yürütememe riski bulunmaktadır. Bu çerçevede yılsonunda hedeflenen değere ulaşılabilmesi için üniversite dışından danışmanlık ve rehberlik hizmeti vermek üzere uzman personel temin edilmesi gerekmektedir.				

F.2. 2018-2022 Stratejik Planı İçin 2020 Yılı Sonu Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örneği

A1	Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.
H1.1	Üniversitenin 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. • 2019 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 üniversiteler ve kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmeti 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 danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	%40	50	220	170	%70,5
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler					
İlgililik	Kamu mali yönetimine getirilen yeni yükümlülükler dolayısıyla harcama birimlerine verilmesi gereken danışmanlık ve rehberlik hizmetine yönelik hedeflenen değerlerde bir artışa ihtiyaç bulunmaktadır.				
Etkililik	Gösterge değerine ulaşılamamıştır. Aynı zamanda ihtiyaçlardaki değişim, danışmanlık ve rehberlik hizmetinin üniversite içerisinde daha yoğun bir biçimde verilmesini gerektirmektedir. Bu durum hedeflenen gösterge değerine ilişkin bir güncelleme ihtiyacı doğurmaktadır.				
Etkinlik	Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir. 2019 yılında temin edilen üniversite dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır. Hedeflenen gösterge değerlerinde artış beklenmekle birlikte diğer üniversiteler ve 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 üniversite ve kamu idareleriyle istenilen düzeyde işbirliği geliştirilememe riski bulunmaktadır. Bu riskin azaltılmasını teminen üst yönetim düzeyinde gerekli girişimlerde bulunulacaktır.				

G. Stratejik Plan İzleme Raporu ile Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatları

G.1. Stratejik Plan İzleme Raporu Formatı

Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)

1. **Giriş (1 sayfa)**
   - Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak?
   - Raporun konusu ve dönemi
   - Raporun yapısı ve içeriği
2. **Performans Göstergeleri Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan İzleme Tabloları**
   - Tablo 25

G.2. Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatı

Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)

1. **Giriş (1 sayfa)**
   - Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak?
   - Raporun konusu ve dönemi
   - Raporun yapısı ve içeriği
2. **Performans Göstergeleri Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan Değerlendirme Tabloları**
   - Tablo 26
3. **Elde Edilen Sonuçların Planın Geleceği Üzerindeki Etkileri**[10]
   - 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?

[10] Stratejik plan gerçekleşme raporunda bu bölüme yer verilmeyecektir.

H. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği

… ÜNİVERSİTESİ

2018-2022 STRATEJİK PLANI

Güncellenmiş Versiyon

(2020)

İ. Temel Performans Göstergeleri Şablonu

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)*	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2022)
2,5	… oranı	4
120	… sayısı	145
14	… sıralaması	8
..	…	..
..	…	..

* 2017 yılsonu değeridir.
Not: Bu şablon 2018 - 2022 yıllarını içeren bir stratejik plan için örnek olarak hazırlanmıştır.

J. Kontrol Listesi

Kontrol Sorusu		Evet	Hayır	Açıklama
Stratejik Plan Hazırlık Süreci				
1	Stratejik Plan Genelgesi yayımlandı mı?			
2	Stratejik planlama ekibi Rehbere uygun bir şekilde oluşturuldu mu?			
3	Stratejik planlama ekibine yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapıldı mı?			
4	Hazırlık programı Rehbere uygun bir şekilde hazırlandı mı?			
5	Hazırlık programı yayımlandı mı?			
6	Hazırlık programı intranet ortamında duyuruldu mu?			
7	Çalışmalara katılacak üniversite personeline yönelik eğitim verildi mi?			
Durum Analizi				
1	Kurumsal tarihçe kısa ve öz bir biçimde hazırlandı mı?			
2	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporları çerçevesinde yapıldı mı?			
3	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi yeni plana yön verecek bir biçimde yapıldı mı?			
4	Mevzuat analizi kısa ve öz bir biçimde yapıldı mı?			
5	Üst politika belgeleri analizi sonucunda, amaç ve hedeflere dayanak teşkil edecek ihtiyaçlar belirlendi mi?			
6	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlendi mi?			
7	Paydaşlar etki ve önemine göre değerlendirildi mi?			
8	Paydaş analiz sonuçlarına yer verildi mi?			
9	Mevcut insan kaynağı ile ihtiyaç duyulan insan kaynağı arasındaki açık belirlendi mi?			
10	Kurum kültürü analizinde, mevcut kültürel yapının üniversitenin geleceğe ilişkin beklentilerine etkisi incelendi mi?			
11	Mevcut fiziki kaynaklar ile ihtiyaç duyulan fiziki kaynaklar arasındaki açık belirlendi mi?			
12	Mevcut teknoloji ve bilişim altyapısı ile ihtiyaç duyulan teknoloji ve bilişim altyapısı arasındaki fark ortaya çıkarıldı mı?			

Kontrol Sorusu		Evet	Hayır	Açıklama
13	Mali kaynaklar yıllar itibarıyla belirlendi mi? (Bütçe, döner sermaye, AB fonları, vb.)			
14	Akademik faaliyetler analizi; amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesi için girdi sağlayacak biçimde yapıldı mı?			
15	Yükseköğretim sektörü analizi bağlamında sektörel eğilim ve sektörel yapı analizleri yapıldı mı?			
16	GZFT analizi bulguları doğrultusunda geliştirilebilecek GF, GT, FZ ve TZ stratejileri analiz edildi mi?			
17	Tespitler ve ihtiyaçlar tablosu oluşturuldu mu?			
18	Tespitler, durum analizini tüm boyutlarıyla kapsayacak bir biçimde belirlendi mi?			
19	İhtiyaçlar ilgili hedefleri yönlendirebilecek nitelikte belirlendi mi?			
Geleceğe Bakış				
1	Misyon bildirimi üniversitenin mevzuattan aldığı görevleri, sunduğu hizmet ve faaliyetleri kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Ne)			
2	Misyon bildirimi hedef kitleyi içerecek bir biçimde ifade edildi mi? (Kime)			
3	Misyonun nasıl gerçekleştirileceği belirtildi mi? (Nasıl)			
4	Misyon bildirimi, üniversitenin hizmetlerinin nihai amacını kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Niçin)			
5	Misyon özlü ve anlaşılır bir biçimde ifade edildi mi?			
6	Vizyon bildirimi, üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı gösterecek bir biçimde belirlendi mi?			
7	Vizyon bildirimi kısa, akılda kalıcı ve çalışanları motive edici bir biçimde ifade edildi mi?			
8	Vizyon bildiriminin ulaşılabilirliği ile iddiası arasında denge sağlandı mı?			
9	Üniversitenin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade edecek şekilde temel değerler belirlendi mi?			
10	Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler; temel değerler ile tutarlı bir biçimde belirlendi mi?			
11	Temel değerler, sahiplenilecek ve benimsenecek sayıda oluşturuldu mu?			

Kontrol Sorusu		Evet	Hayır	Açıklama
Farklılaşma Stratejisi				
1	Alternatif konum stratejileri değerlendirilerek konum tercihi yapıldı mı?			
2	Başarı bölgesi, üniversiteye avantaj sağlayabilecek nitelikte belirlendi mi?			
3	Değer sunumu tercihi konum ve başarı bölgesi tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici nitelikte belirlendi mi?			
4	Üniversitenin konumunu kuvvetlendirecek ve başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilecek temel yetkinlik alanları tespit edildi mi?			
Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi				
1	Amaçlar belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
2	Amaçlar, üniversitenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtacak bir biçimde belirlendi mi?			
3	Amaçların sayısı iki ila beş arasında olacak şekilde belirlendi mi?			
4	Hedefler belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
5	Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta belirlendi mi?			
6	Hedefler bağlı bulunduğu amaçla doğrudan ilişkili olacak bir biçimde belirlendi mi?			
7	Hedefler ölçülebilir olarak ifade edildi mi?			
8	Her bir hedef için performans göstergeleri belirlendi mi?			
9	Hedefler faaliyetlere temel teşkil edecek nitelikte belirlendi mi?			
10	Her bir amaç için iki ila beş arasında hedef belirlendi mi?			
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?			

Kontrol Sorusu		Evet	Hayır	Açıklama
14	Performans göstergeleri en az bir, en fazla beş olacak şekilde belirlendi mi?			
15	Performans göstergeleri hedefle doğrudan ilişkili olacak şekilde belirlendi mi?			
16	Her bir gösterge için gösterge değerleri, başlangıç ve stratejik plan dönemindeki her yıl için ayrı ayrı kümülatif olarak belirlendi mi?			
17	Stratejiler "hedefe nasıl ulaşılır?" sorusunun cevabını verecek biçimde ifade edildi mi?			
18	Stratejilerin sayısı en fazla üç olacak şekilde belirlendi mi?			
19	Her bir hedef için toplam ve yıllara yayılmış maliyet tahmini yapıldı mı, tahmini maliyet tablosu dolduruldu mu?			
20	Maliyet tablosu ve kaynak tablosu birbiriyle tutarlı olacak şekilde oluşturuldu mu?			
İzleme ve Değerlendirme				
1	İzleme ve değerlendirmenin yapılabilmesi için hedef ve performans göstergeleri bağlamında tek bir sorumlu birim ve işbirliği yapılan diğer birimler tanımlandı mı?			
2	İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceği tespit edildi mi?			
3	Hedef kartında izleme ve raporlama dönemleri belirlendi mi?			
4	Rektör başkanlığında altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları planlandı mı?			