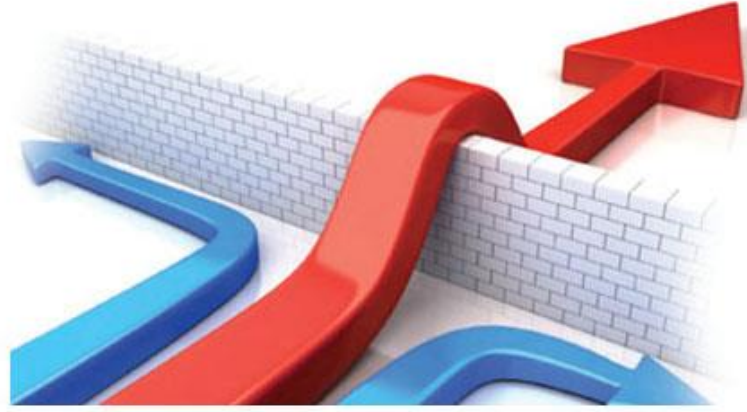


T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ



2024-2028 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI HAZIRLIK PROGRAMI

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	i
I. AMAÇ.....	1
II. KAPSAM	1
III. DAYANAK.....	1
IV. MODEL.....	1
V. YÖNTEM VE SÜREÇ.....	3
1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	3
1.1. Planın Sahiplenilmesi.....	3
1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	3
1.3. Hazırlık Programı.....	7
2. Durum Analizi.....	8
3. Geleceğe Bakış.....	9
4. Farklılaşma Stratejisi.....	11
5. Strateji Geliştirme	12
6. İzleme ve Değerlendirme	15

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1 Stratejik Yönetim Süreci.....	2
Şekil-2 Stratejik Plan Hazırlık Süreci	6
Şekil-3 Durum Analizi Süreci	9
Şekil-4 Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci.....	10
Şekil-5 Farklılaşma Stratejisi Süreci	11
Şekil-6 Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki	11
Şekil-7 Strateji Geliştirme Süreci.....	11

TABLolar DİZİNİ

Tablo-1 Hedef Kartı Şablonu	15
Tablo-2 Raporların Özellikleri	15
Tablo-3 Stratejik Plan İzleme Tablosu.....	15
Tablo-4 Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu.....	15

GİRİŞ

20. Yüzyılın ikinci yarısı üniversitelere klasik bilimsel işlevlerinin yanında, toplumsal ve ekonomik yeni roller de yüklemiştir. Üniversiteler genel olarak bilimsel bilgi üreten ve yayan kuruluşlar olmalarının yanında kalkınmanın da temel dinamiklerinden biri haline gelmişlerdir.

Küreselleşme süreciyle birlikte, yükseköğretime, öğretim ve araştırma gibi klasik görevlerinin yanında yeni roller de yüklenmiştir. Yüksek bilgi ve teknolojiyi üretebilen ve kullanabilen nitelikli elemanların yetiştirilmesi, bu rollerin başında gelmektedir. Bölgesel kalkınmanın yanı sıra, ülkenin genel kalkınma sürecinde üniversiteler, gelir akımı yaratarak bölgesel kalkınmaya da katkılar sağlamaktadır. Kalkınmanın önemli dinamiklerinden olan bilgiyi üreten üniversiteler, hem bölgesel, hem de genel kalkınma sürecinde önem taşımaktadır.

Bu nedenle, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9.maddesine dayanılarak Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Taslak) doğrultusunda hazırlanacak bir stratejik plan; bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken, diğer yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandıracaktır.

I. AMAÇ

Yalova Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programının temel amacı, Üniversitemizin ikinci stratejik planının (2024-2028) hazırlanma sürecine rehberlik etmektir. Yeni kamu mali yönetimi anlayışıyla izlenmesi gereken stratejik yönetim sürecini stratejik planlara dayandırmak, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırmada kalite ve başarıya odaklanmak, faaliyetlerimize yönelik maliyetlerimizin plan, program ve projelerimize göre yapılmasını sağlamak, stratejik planlamayı bir kurum kültürü olarak benimsemek ve tüm çalışanların, iç ve dış paydaşlarımızın katılımıyla Yalova Üniversitesi'nin 2024-2028 yıllarını kapsayan stratejik planının hazırlık sürecinin özveriyle sürdürülmesini sağlayarak, planın hayata geçirilmesidir.

II. KAPSAM

Hazırlık programı, Üniversitemizin 2024-2028 Stratejik Planının hazırlık sürecini kapsamaktadır.

III. DAYANAK

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesi, Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne dayanılarak hazırlanmıştır.

IV. MODEL

Üniversitemiz 2024-2028 stratejik planlama çalışmaları Şekil-1'e uygun şekilde yürütülecektir. Buna göre süreç, Hazırlık Programı ile başlayan süreç, İzleme Değerlendirme başlığı ile sonlandırılacaktır.

Şekil-1 Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none"> Planın sahiplenilmesi Planlama sürecinin organizasyonu İhtiyaçların tespiti Zaman planı Hazırlık programı 	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal tarihçe Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi Mevzuat analizi Üst politika belgeleri analizi Program-alt program analizi Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi Paydaş analizi Kuruluş içi analiz Akademik faaliyetler analizi Yükseköğretim sektörü analizi GZFT analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> Misyon Vizyon Temel değerler 	GELECEĞE BAKIŞ	
<ul style="list-style-type: none"> Konum tercihi Başarı bölgesi tercihi Değer sunumu tercihi Temel yetkinlik tercihi 	FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> Amaçlar Hedefler Performans göstergeleri Stratejiler 	STRATEJİ GELİŞTİRME	
<ul style="list-style-type: none"> Program Program amacı Anahtar göstergeler Alt programlar Alt program hedefi Performans göstergeleri Faaliyetler Maliyetlendirme Bütçeleme 	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan izleme raporu Stratejik plan değerlendirme tablosu Faaliyet raporu İç kontrol İç denetim 	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

V. YÖNTEM VE SÜREÇ

Stratejik planın hazırlanması ve uygulanma süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar: Stratejik Plan Hazırlık Süreci, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi, Strateji Geliştirme, İzleme ve Değerlendirme aşamalarıdır.

1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Üç aşamadan oluşmaktadır.

1.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama üniversite içinde belirli bir birimin ya da kişinin işi olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetiminin ana işlevlerindedir. Bu nedenle, rektörün desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Rektör, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini üniversite çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yeni stratejik plan hazırlanması gerekliliği Temmuz 2022’de Rektöre bildirilmiş olup, Rektör tarafından Stratejik Planın hazırlanma sürecine girildiği Genelge 1 ile tüm akademik ve idari birimlere duyurularak hazırlık çalışmalarına başlanılmıştır.

1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

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

Rektör

- i. Rektör, stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge (Genelge 1) ile duyurur. Genelge 1’de stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;
 - Çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı,
 - Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu kurulduğu,
 - Çalışmaların Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda yürütüleceği,
 - Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin stratejik planlama ekibi alt başlığı altında belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.

- ii. Rektör hazırlık programını içeren Genelge 2'yi yayımlar.
- iii. 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.
- iv. Ayrıca herhangi bir hazırlama zorunluluğu olmamakla birlikte stratejik planı onaylamasını müteakip, uygun görmesi halinde stratejik plana yönelik üniversite ya da fakülteler gibi daha alt düzeyler için bir eylem planı hazırlanması kararını verebilir². Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar.
- v. Stratejik plana dair altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapar.
- vi. 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.

- i. 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.
- ii. Alternatif misyon ve vizyon taslaklarını uygun görüşle Rektörün onayına sunar.
- iii. Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirir ve uygun görüşle Rektörün onayına sunar.
- iv. Gerekli durumlarda tartışmalı hususları Rektörün görüşüne sunar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir.

- i. Stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı aracılığıyla yapılır.
- ii. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme

Kuruluna, Stratejik Planlama Ekibine ve Harcama Birimlerine aktarması gerekir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşması açısından önemli rol üstlenmektedir.

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi Rektör Yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşur.

- i. Ekip, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ve 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 yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir.

Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda Strateji Geliştirme Daire Başkanı 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
- Grupla uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalı
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir.

Stratejik planlama ekibinde;

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

Harcama Birimleri

Üniversitelerde harcama birimleri; ödenek gönderme belgesi ile kendisine ödenek gönderilen fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezi ve bölümlerden oluşan akademik birimler ile üst yönetim, genel sekreterlik ve daire başkanlıkları gibi idari birimlerdir.

1.3. Hazırlık Programı

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

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.

Üniversitemiz 2024-2028 Stratejik Plan çalışmalarının sağlıklı sürdürülebilmesi için Strateji Daire Başkanlığı koordinasyonunda stratejik planlama ekibine bilgilendirme sunumları yapılacaktır.

Veri İhtiyacı: Uygulanmakta olan stratejik planın gerçekleştirmeleri göz önünde bulundurularak mevcut durumun tespiti, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, gelişmelerin ölçülmesi ve performansın değerlendirilmesine yönelik verilere ihtiyaç duyulur. Planlama sürecinde ortaya çıkabilecek veri ihtiyacı mümkün olduğunca hazırlık safhasında tespit edilir. Verilerin kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle elde edilebileceği belirlenir. Kritik önemi haiz verilerin uzun bir süre ve yoğun bir çalışma sonucu elde edilebileceği durumlarda, stratejik planda bu verilerin oluşturulmasına yönelik bir hedef ifadesi belirlenebilir.

Yalova Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı Hazırlık Programı Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanmış ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Strateji Geliştirme Kurulunun görüşüne sunulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulunun görüşleri sonrasında hazırlık programına son şekli verilerek, Nihai hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususların da yer aldığı Genelge 2 ile birlikte Rektör Olur'una sunulmuştur.

2. Durum Analizi

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

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

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

- Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgelerinin analizi
- Program – alt program 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

Bu aşama katılımcılığın en üst düzeyde gerçekleşmesi hedeflenen aşamadır. Bu nedenle ihtiyaç duyulan ölçüde GZFT ve PESTLE analizleri için çalıştaylar ve toplantılar yapılır. Aynı zamanda geniş kitlelerin görüş ve önerilerinin alınabilmesi için iç ve dış paydaşların görüşlerine de başvurulacaktır. Durum analizi aşamasının sonucunda tüm çalışmaları içeren bir durum analizi raporu hazırlanacak ve web sayfasında üniversite çalışanları ile paylaşılacaktır.

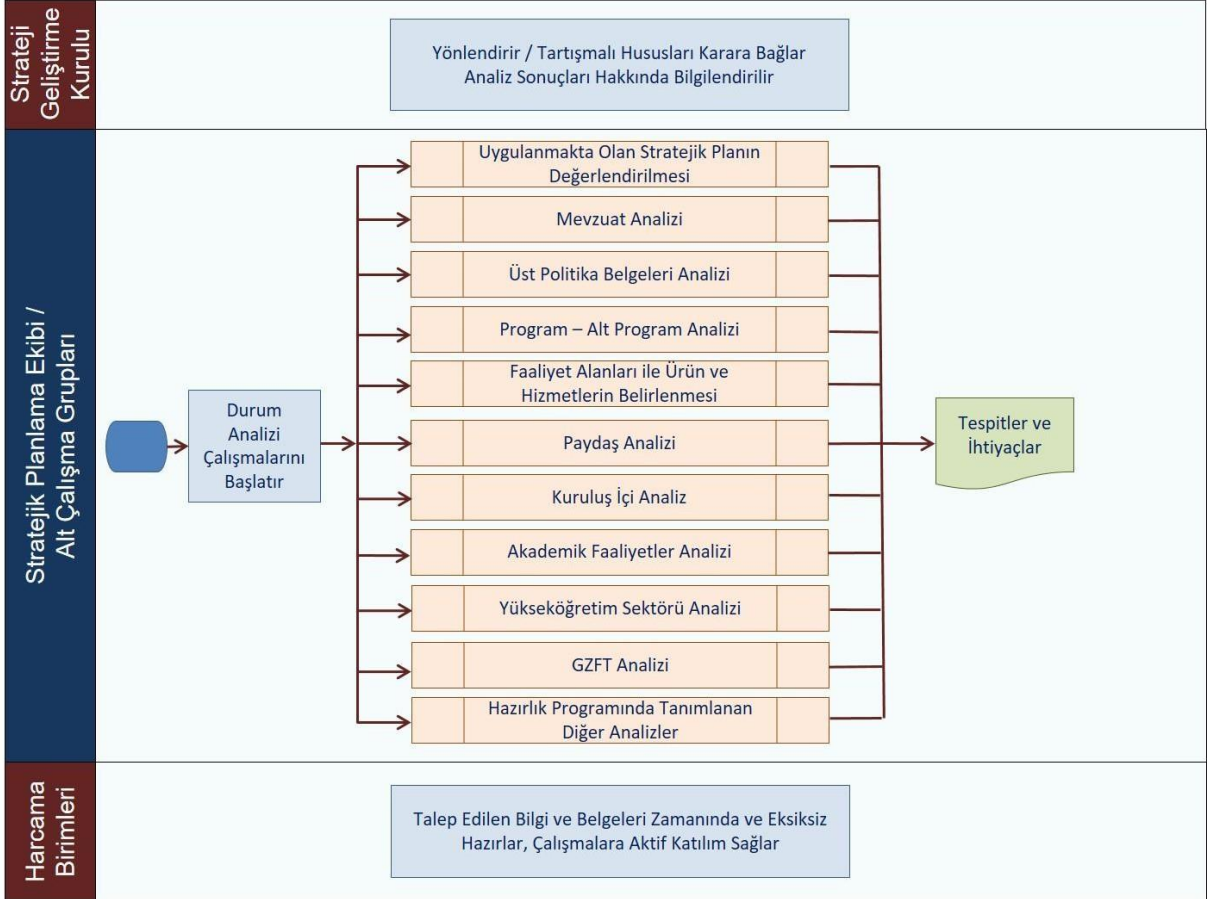
Söz konusu çalışmalara ilave olarak üniversitenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile üniversitenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Strateji ve Bütçe Başkanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından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

Şekil-3 Durum Analizi Süreci



3. Geleceğe Bakış.

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 kişi Rektördür. Rektör, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.

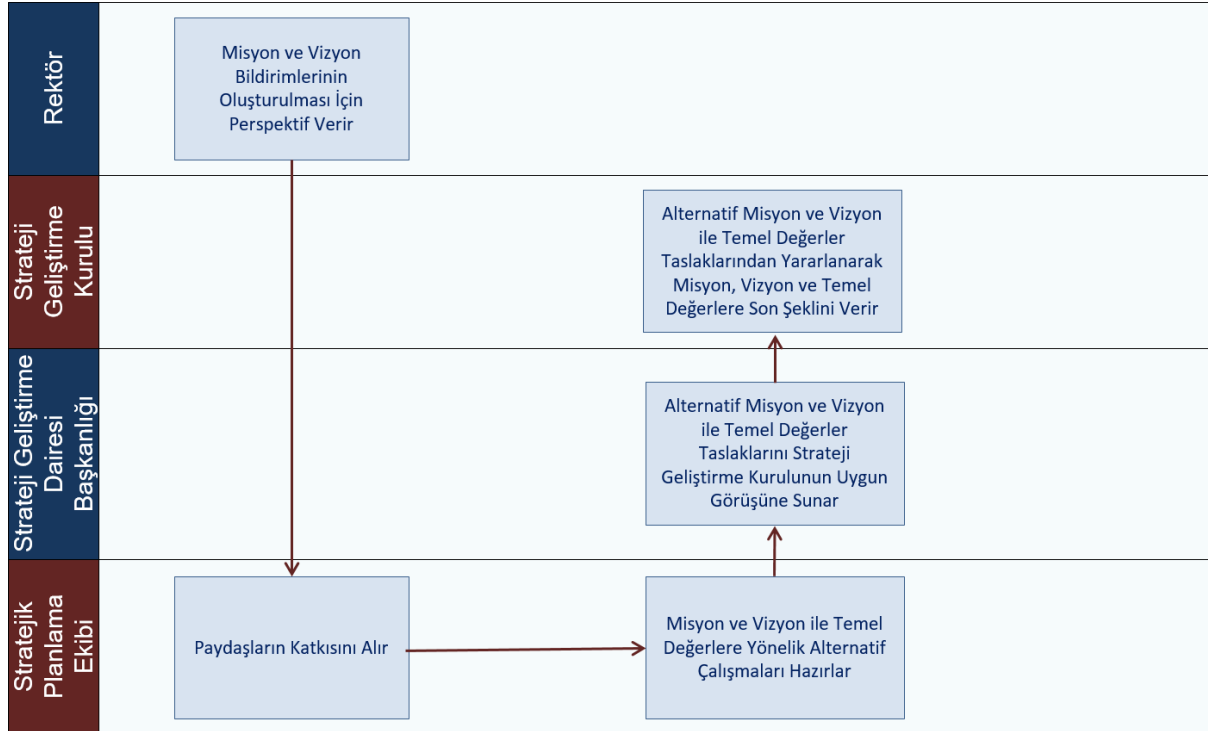
Geleceğe bakış, üniversitenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup şu sorulara cevap verir:

- 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 4'te yer almaktadır.

Şekil-4 Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



4. Farklılaşma Stratejisi

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 içerisinde. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi, büyük ölçüde üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi; Yükseköğretim Kurulu, Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenmelidir. Böylece yakın işbirliği içerisinde bulunan 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.

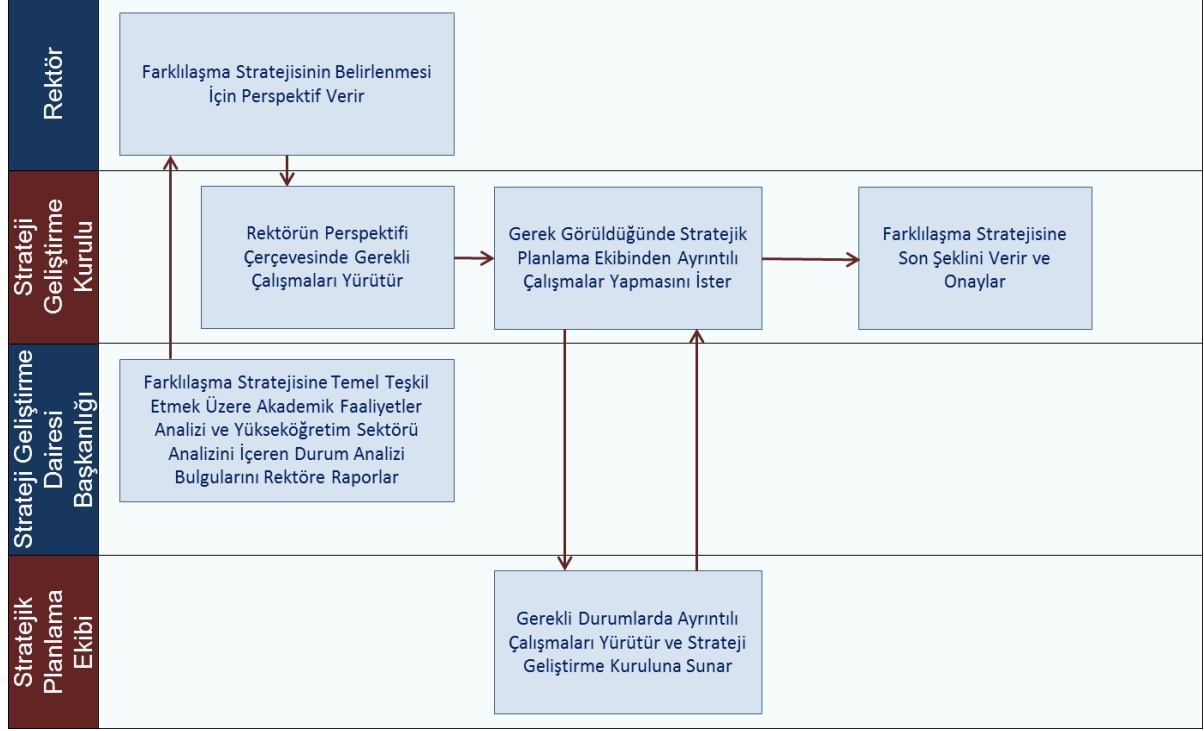
Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi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

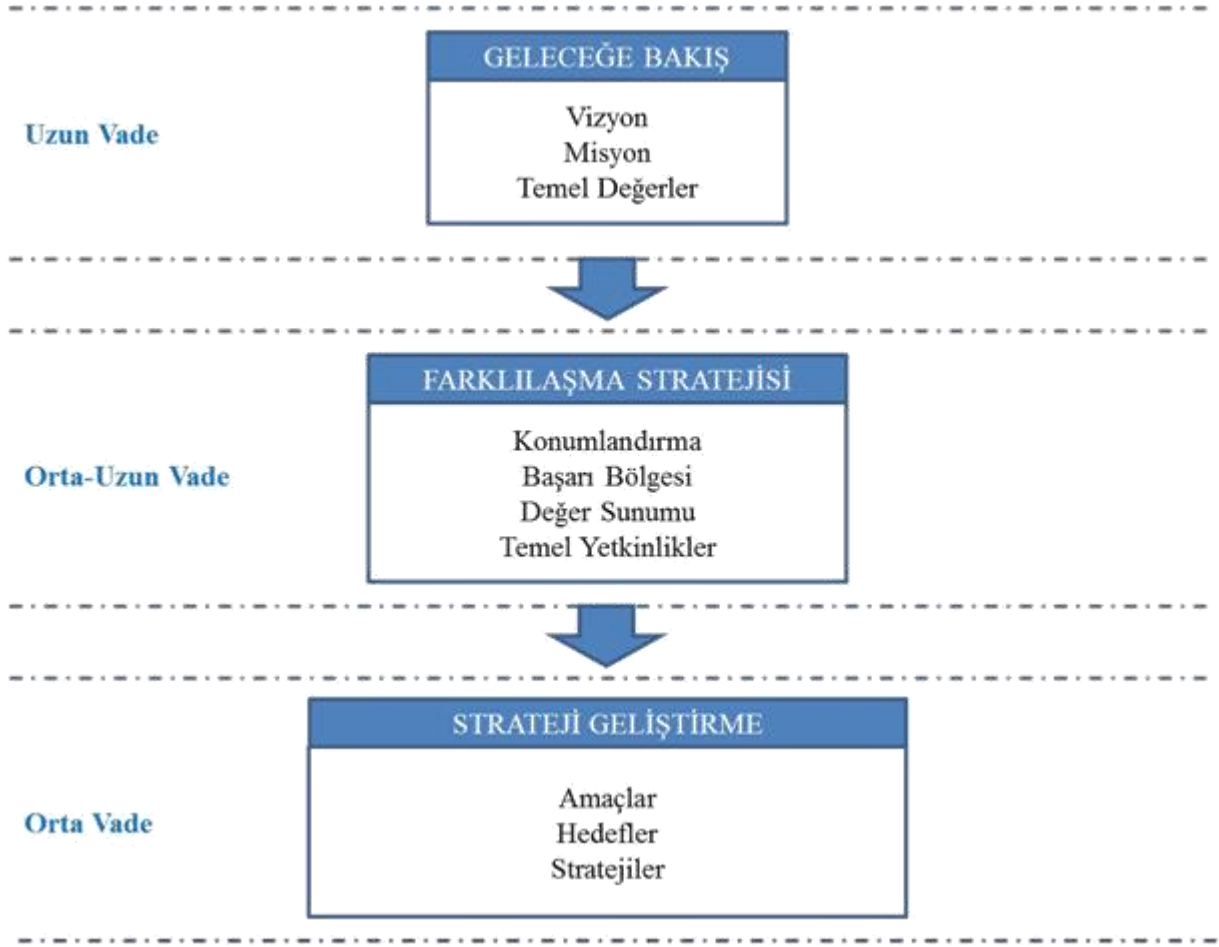
Şekil-5 Farklılaşma Stratejisi Süreci



5. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi

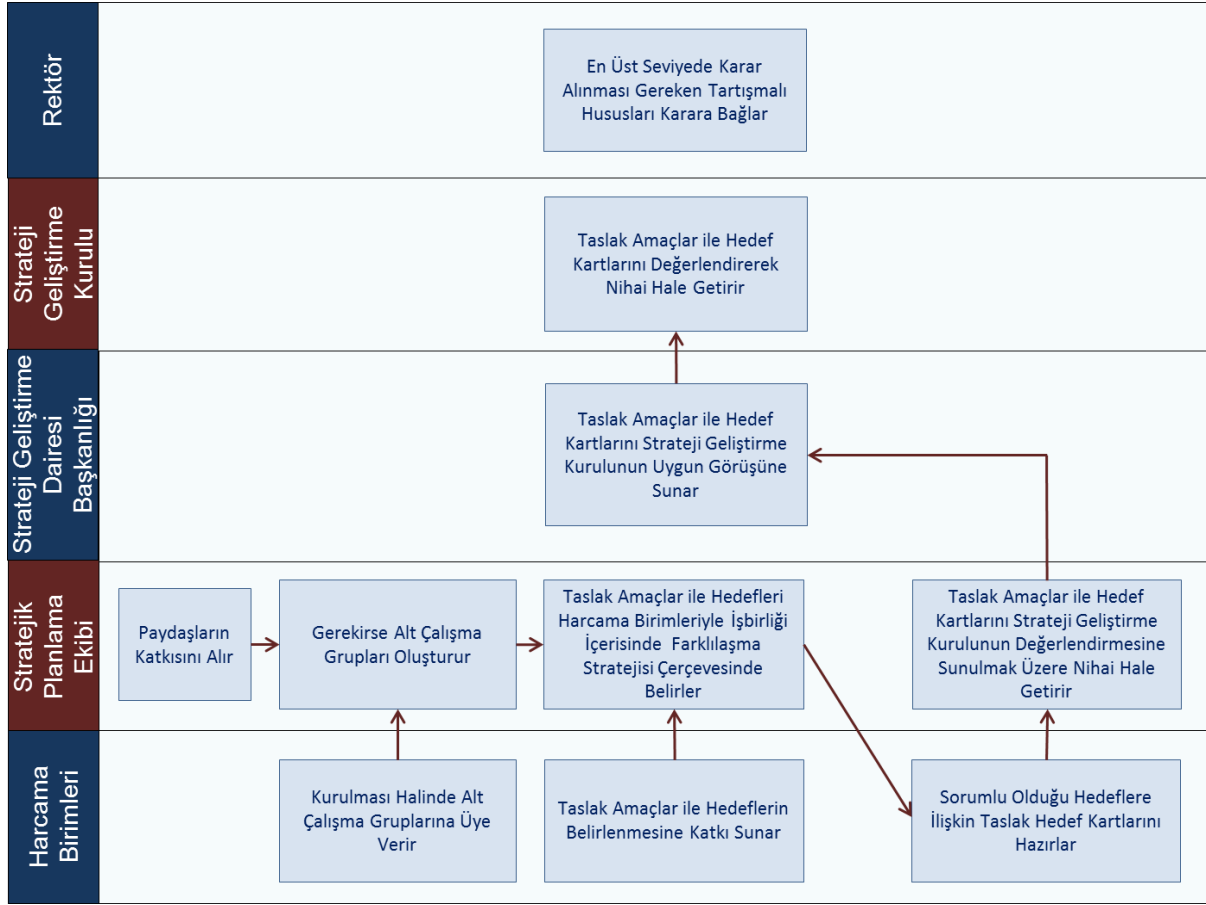
Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtır. Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak amaçlar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

Şekil-6 Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki



Amaç ve hedeflere ilişkin taslak çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için Tablo-1’de yer alan hedef kartları oluşturulacaktır. Hazırlanan taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilerek Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüyle Rektörün onayına sunulacaktır.

Şekil-7 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

Tablo-1 Hedef Kartı Şablonu

Amaç (A1)*							
Hedef (H1.1)*							
Amaçın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı**							
Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi**							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)***	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
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 beş 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.

** Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik belirlenecek amaç için amaçın ilgili olduğu program "Yönetim ve Destek Programı" olup amaçın ilişkili olduğu alt program hedefi satırı boş bırakılır. Diğer amaçların birden fazla alt program hedefiyle ilişkili olması halinde her bir alt program hedefine bu satırda yer verilir.

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

6. İzleme ve Değerlendirme

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 gerçekleştirme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

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

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

- İzleme ve değerlendirmeden sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvimi detaylı olarak belirlemeli
- Bu süreçteki kapasite ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirmeye yönelik tedbirler almalı
- Performans göstergesi değerleri belirlemeli
- Hedefleri nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirmeli
- Hedeflere ilişkin sorumlulukları netleştirmeli
- Karar alıcıların erişimine açık olacak şekilde uygun, doğru, tutarlı veri ve istatistikleri temin etmeli
- İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğini tespit etmeli ve bu kapsamdaki kısıtları belirlemelidir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektördedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; hedeflerin gerçekleştirme 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. İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir.

Raporlar izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır. Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: 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 kullanılmalıdır.
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 3'teki şablon kullanılarak gerçekleştirilir. Bu şablonun kullanılmasındaki amaç, gerçekleştirmelerin 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.

Tablo 3: Stratejik Plan İzleme Tablosu

A1					
H1.1					
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı					
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi					
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:					
PG1.1.2:					
Hedefe İlişkin Değerlendirmeler**					

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

** Her yılın ilk altı ayında, ilgili hedefe ait performans göstergelerinin performans düzeyi dikkate alınarak izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılamayacağını analizi yapılır. Hedeflenen değere ulaşılmasını engelleyecek hususlar ve riskler varsa bunlar değerlendirilir. Hedeflenen değere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirlere kısaca yer verilir.

Tablo 4: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

A1					
H1.1					
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı					
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi					
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)	Değerlendirme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	Değerlendirme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
PG1.1.2:					
Hedefe İlişkin Değerlendirmeler**					

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

** İlgili hedefe ait performans göstergelerinin performans düzeyi dikkate alınarak değerlendirmenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılmadığının analizi yapılır. Bu analiz, hedefe ilişkin sapmanın nedeni ile hedefe ilişkin alınacak önlemleri de içerecek şekilde, Tablo 27'de yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.

Stratejik plan izleme raporu, her yılın ilk altı aylık dönemi için Tablo 3 kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır ve Rektöre sunulur. Bu rapor sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye odaklanmaz. Hazırlanan stratejik plan izleme tablolarına (Tablo 3), idarenin faaliyet raporlarında yer **verilmez**.

Stratejik planın değerlendirmesi ise stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabacağına ilişkin alınacak önlemleri içerecek şekilde Tablo 4 kullanılarak yapılır. Hazırlanan stratejik plan değerlendirme tablolarına (Tablo 4), idare faaliyet raporlarında yer verilir. Ayrıca, stratejik plan değerlendirme tabloları bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır.

Hazırlanan stratejik plan izleme tabloları (Tablo 3) ile stratejik plan değerlendirme tabloları (Tablo 4) Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmez.