



AFYON KOÇATEPE ÜNİVERSİTESİ

2024-2028

STRATEJİK PLAN

HAZIRLIK PROGRAMI

Ekim 2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
ŞEKİL LİSTESİ	ii
GİRİŞ.....	1
1. AMAÇ	2
2. KAPSAM.....	2
3. DAYANAK	2
4. MODEL.....	2
5. STRATEJİK PLANIN HAZIRLANMASI, SUNULMASI VE UYGULANMASI.....	3
5.1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	3
5.1.1. Planın Sahiplenilmesi.....	3
5.1.2. Plan Sürecinde Yer Alanların Rol ve Sorumlulukları.....	5
5.1.2.1. Rektör.....	5
5.1.2.2. Strateji Geliştirme Kurulu.....	5
5.1.2.3. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.....	5
5.1.2.4. Stratejik Planlama Ekibi	6
5.1.2.5. Harcama Birimleri.....	6
5.1.3. Zaman Çizelgesi	6
5.2. DURUM ANALİZİ	9
5.3. GELECEĞE BAKIŞ.....	11
5.4. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	13
5.5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ.....	14
5.6. PLANIN SUNULMASI	16
5.7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	17
SONUÇ.....	19

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci	3
Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci	9
Şekil 3: Durum Analizi Süreci.....	11
Şekil 4: Geleceğe Bakış Süreci.....	12
Şekil 5: Farklılaşma Stratejisi Süreci.....	14
Şekil 6: Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki.....	15
Şekil 7: Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi Süreci	15
Şekil 8: Planın Sunulması Süreci.....	16
Şekil 9: İzleme ve Değerlendirme Süreci	18



GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi ile kamu idarelerine; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama, bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini, stratejik planları ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturma zorunluluğu getirilmiştir.

Üniversitemizin 2024-2028 dönemine ilişkin dördüncü Stratejik Plan çalışmaları 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi doğrultusunda 07.07.2022 tarihinde yayımlanan Stratejik Plan Genelgesi ile başlatılmış ve stratejik planlama sürecinde ihtiyaçları ortaya koymak amacıyla bu süreçte rol alacak kişi ve birimlere kılavuzluk etmesi için bu Hazırlık Programı oluşturulmuştur.

1. AMAÇ

Hazırlık Programının temel amacı; üniversitemizin 2024-2028 dönemini kapsayacak Stratejik Planının hazırlanma sürecinin planlanmasıdır. Bu sayede, stratejik planlamanın öneminin kavranması, tüm faaliyetlerimizde kalite ve başarının sağlanması, kaynaklarımızın üniversitemizin ortaya koyduğu amaç ve hedeflerine ulaşmada etkin, etkili ve ekonomik olarak kullanımının sağlanması, stratejik planlama kültürünün benimsenmesi ve 2024-2028 yıllarını kapsayacak olan stratejik planının, hazırlık sürecine dahil olan iç ve dış tüm paydaşlarımızın süreci takip etmesinin sağlanması hedeflenmektedir.

2. KAPSAM

Hazırlık programı, üniversitemizin 2024-2028 Stratejik Planının hazırlanması, sunulması ve uygulanması sürecinde rol alacak kişi, kurul, ekip, komisyon, birim ve çalışma gruplarının görev ve sorumlulukları ile süreçte izlenecek adımları kapsamaktadır.

3. DAYANAK

Hazırlık programı,

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesi,
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi,
- Afyon Kocatepe Üniversitesince Hazırlanacak Stratejik Plan ve Performans Programı ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönerge dikkate alınarak oluşturulmuştur.

4. MODEL

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 dönemi stratejik planlama çalışmaları, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2021 versiyonunda verilmiş olan ve aşağıda gösterilen model (Şekil 1) çerçevesinde yürütülecektir. Stratejik planın hazırlanması, sunulması ve uygulanması süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar: Stratejik Plan Hazırlık Süreci, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi, Strateji Geliştirme, Planın Sunulması ile İzleme ve Değerlendirme aşamalarıdır.

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none">Planın sahiplenilmesiPlanlama sürecinin organizasyonuİhtiyaçların tespitiZaman planıHazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none">Kurumsal tarihçeUygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesiMevzuat analiziÜst politika belgeleri analiziProgram-alt program analiziFaaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesiPaydaş analiziKuruluş içi analizAkademik faaliyetler analiziYükseköğretim sektörü analiziGZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none">MisyonVizyonTemel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	
<ul style="list-style-type: none">Konum tercihiBaşarı bölgesi tercihiDeğer sunumu tercihiTemel yetkinlik tercihi	FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none">AmaçlarHedeflerPerformans göstergeleriStratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	
<ul style="list-style-type: none">ProgramProgram amacıAnahtar göstergelerAlt programlarAlt program hedefiPerformans göstergeleriFaaliyetlerMaliyetlendirmeBütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none">Stratejik plan izleme raporuStratejik plan değerlendirme tablosuFaaliyet raporuİç kontrolİç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

5. STRATEJİK PLANIN HAZIRLANMASI, SUNULMASI VE UYGULANMASI

5.1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

5.1.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik plan hazırlık süreci, planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu ve hazırlık programının oluşturulmasından meydana gelmektedir. 05.07.2022 tarihinde Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı hazırlama gerekliliği Rektöre iletilmiştir. 2024-2028 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları, Rektör tarafından 07.07.2022 tarihli ve 110825 sayılı Stratejik Plan Genelgesinin tüm birimlere duyurulması ile başlamıştır. Söz konusu genelge ile rektör başkanlığında, üniversite yönetim kurulu üyeleri, kalite koordinatörü, genel sekreter, strateji geliştirme daire başkanı ile rektörün görevlendirdiği iki öğretim üyesinden oluşan Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur.

Tablo 1: Afyon Kocatepe Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu

KURUL GÖREVİ	İDARİ UNVAN	AKADEMİK UNVAN	ADI SOYADI
BAŞKAN	Rektör	Prof. Dr.	Mehmet KARAKAŞ
BAŞKAN VEKİLİ	Rektör Yard.	Prof. Dr.	Şuayıp ÖZDEMİR
ÜYE	Rektör Yard.	Prof. Dr.	Yılmaz YALÇIN
ÜYE	Rektör Yard.	Prof. Dr.	Murat PEKER
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Mustafa FİŞNE
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Ahmet Ali GAZEL
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Hüseyin KOÇAK
ÜYE	Dekan V.	Prof. Dr.	Selçuk AKÇAY
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	İhsan Cemil DEMİR
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Tuğrul KANDEMİR
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Mustafa GÜLER
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Ahmet YILDIZ
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Yücel OCAK
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Ayhan EROL
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	İsa SAĞBAŞ
ÜYE	Dekan	Prof. Dr.	Turan CİVELEK
ÜYE	Yüksekokul Müdürü	Prof. Dr.	Yusuf KARACA
ÜYE	Koordinatör	Doç. Dr.	Ali AVAN
ÜYE	Dekan Yard.	Prof. Dr.	Erdinç DÜNDAR
ÜYE	Genel Sekreter		İhsan CERAN
ÜYE	Daire Başkanı		Ahmet ERKAN

Strateji Geliştirme Kurulunun 06.09.2022 tarih ve 2022/I sayılı kararı ile Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. Gerekli görüldüğü takdirde söz konusu ekip tarafından alt çalışma grupları oluşturulacaktır.

Tablo 2: Stratejik Planlama Ekibi

KURUL GÖREVİ	AKADEMİK UNVAN	GÖREV UNVANI	ADI SOYADI
BAŞKAN	Prof. Dr.	Rektör Yardımcısı	Şuayıp ÖZDEMİR
BAŞKAN VEKİLİ		Genel Sekreter	İhsan CERAN
ÜYE	Prof. Dr.	UYGAR Merkezleri Komisyonu Başkanı	Ahmet YILDIZ
ÜYE	Prof. Dr.	Teknoloji Fakültesi Dekanı	Ayhan EROL
ÜYE	Prof. Dr.	Eğitim Fakültesi Dekan Yardımcısı	Bülent AYDOĞDU
ÜYE	Prof. Dr.	Meslek Yüksekokulları Koordinatörü	Tayfun UYGUNOĞLU
ÜYE	Prof. Dr.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi	Gülsüm GÜRLER HAZMAN
ÜYE	Prof. Dr.	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	Elbeyi PELİT
ÜYE	Prof. Dr.	Dinar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Müdürü	İsmail ZORLUER
ÜYE	Prof. Dr.	Fen-Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi	Laçine AKSOY
ÜYE	Prof. Dr.	Veteriner Fakültesi Dekan Yardımcısı	Musa KORKMAZ
ÜYE	Doç. Dr.	Güzel Sanatlar Fakültesi Öğretim Üyesi	Şerife Ebru OKUYUCU
ÜYE	Doç. Dr.	Spor Bilimleri Fakültesi Dekan Yardımcısı	Mehmet YILDIZ
ÜYE	Doç. Dr.	Kalite Koordinatörü	Ali AVAN
ÜYE		Personel Daire Başkanı	Ömer Yavuz KARAGÖZ
ÜYE		Strateji Geliştirme Daire Başkanı	Ahmet ERKAN
ÜYE		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı	Ömer GÜRCAN
ÜYE		Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı	Mustafa AKYÜZ
ÜYE		Öğrenci İşleri Daire Başkanı	Yılmaz SARPKAYA
ÜYE		Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanı	Gürbüz BİDİK
ÜYE		Bilgi İşlem Daire Başkanı	Ramazan Sami ÇINAR
ÜYE		Strateji Şube Müdür Vekili	Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
ÜYE		Öğrenci Konseyi Başkanı	Yasemin İMAMOĞLU

5.1.2. Plan Sürecinde Yer Alanların Rol ve Sorumlulukları

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.

5.1.2.1. 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 birimlerinde üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Rehberde belirtilen niteliklere 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 duyulan hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

Stratejik planı onaylamasını müteakip uygun görmesi halinde akademik ve idari birimlerin 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.

5.1.2.2. Strateji Geliştirme Kurulu

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.

5.1.2.3. 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 yerine getirilir. 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 stratejik plana yönelik eylem planı hazırlanmasına karar verilmesi halinde süreci koordine eder.

5.1.2.4. Stratejik Planlama Ekibi

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.

5.1.2.5. Harcama Birimleri

Stratejik planlama ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulabilir. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisi tarafından sağlanır. Ayrıca harcama birimleri, sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

5.1.3. Zaman Çizelgesi

Stratejik Plan aşama ve faaliyetlerinde görev alacak kurul, ekip, birim ve kişi ile zaman çizelgesine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3: Stratejik Plan Hazırlık Takvimi

	FAALİYETLER	SORUMLU KURUL/EKİP/BİRİM/KİŞİ
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğinin Rektöre iletilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Strateji Geliştirme Kurulunu içeren Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanarak Rektörün onayına sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Stratejik Plan Genelgesinin onaylanması	Rektör
	Stratejik Planlama Ekibinin onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu
	Hazırlık Programı ile alt çalışma gruplarının oluşturulması ve ekip üyelerinin görev dağılımlarının yapılması	Stratejik Planlama Ekibi
	Hazırlık programının Strateji Geliştirme Kuruluna sunulması.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Hazırlık programının onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu
	Hazırlık Programının üniversite web sayfasında yayımlanması ve bilgi olarak Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
DURUM ANALİZİ	Kurumsal tarihçe	Ahmet ERKAN- Emin DEMİRCİOĞLU- Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	Ahmet ERKAN- Emin DEMİRCİOĞLU- Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
	Mevzuat analizi	Ahmet ERKAN- Emin DEMİRCİOĞLU- Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
	Üst politika belgeleri analizi	Ahmet ERKAN- Emin DEMİRCİOĞLU- Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
	Program-alt program analizi	Ahmet ERKAN- Emin DEMİRCİOĞLU- Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	Ahmet ERKAN- Emin DEMİRCİOĞLU- Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
	Paydaş analizi	Ahmet ERKAN- Emin DEMİRCİOĞLU- Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
	Kuruluş içi analiz	--
	<i>İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi</i>	Ömer Yavuz KARAGÖZ
	<i>Kurum Kültürü Analizi</i>	Gürbüz BİDİK
	<i>Fiziki Kaynak Analizi</i>	Ömer GÜRCAN
	<i>Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi</i>	Ramazan Sami ÇINAR
	<i>Mali Kaynak Analizi</i>	Ahmet ERKAN- Emin DEMİRCİOĞLU- Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
	Akademik faaliyetler analizi	Prof. Dr. Gülsüm Gürler HAZMAN- Prof. Dr. Musa KORKMAZ
	Yükseköğretim sektörü analizi	--
	<i>Sektörel Eğilim Analizi</i>	Prof. Dr.Bülent AYDOĞDU- Prof. Dr. Laçine AKSOY
	<i>Sektörel Yapı Analizi</i>	Prof. Dr.Bülent AYDOĞDU- Prof. Dr. Laçine AKSOY
	GZFT analizi	Prof. Dr. Elbeyi PELİT- Doç. Dr. Ali Avan
	Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Prof. Dr. Elbeyi PELİT- Doç. Dr. Ali Avan
	Durum analizi bölümünün karara bağlanması	Strateji Geliştirme Kurulu
Farklılaşma Stratejisine temel teşkil etmek üzere durum analizi bulgularının Rektöre raporlanması.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
GELECEĞE BAKIŞ	Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verilmesi.	Rektör
	Paydaşların da katkısı alınarak misyon, vizyon ve temel değerlere yönelik alternatif çalışmaların hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi
	Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslaklarının Strateji Geliştirme Kuruluna sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslaklarından yararlanılarak misyon, vizyon ve temel değerlerin nihai hale getirilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu
FARKLI LAŞMA STRATEJİSİ	Farklılaşma Stratejisinin belirlenmesi için perspektif verilmesi	Rektör
	Farklılaşma stratejisi konusunda gerekli çalışmaların başlatılması veya Stratejik Planlama Ekibinden detaylı çalışma yapılmasının istenmesi	Strateji Geliştirme Kurulu
	Farklılaşma stratejisi ile ilgili bölümlerin hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi

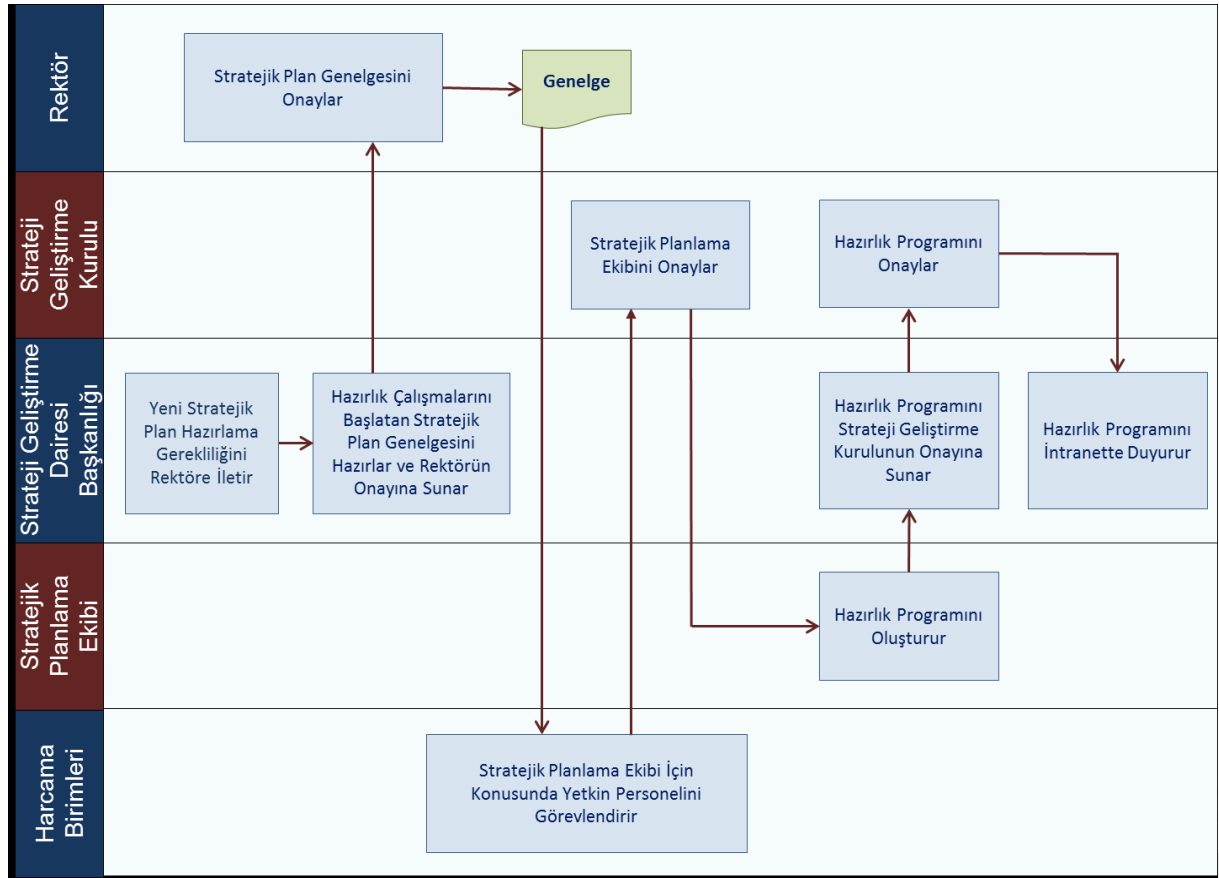
	Farklılaşma stratejisi bölümü taslağının Kurula sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Farklılaşma stratejisine son şeklinin verilmesi ve onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu
STRATEJİ GELİŞTİRME	Strateji geliştirme bölümüne ilişkin görev dağılımlarının yapılması	Stratejik Planlama Ekibi
	Amaç ve hedef kartı taslaklarının hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi
	Amaç ve hedef kartı taslaklarını Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunulması.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Amaç ve hedef kartı taslaklarının nihai hale getirilmesi.	Strateji Geliştirme Kurulu
STRATEJİK PLANIN SUNULMASI	Stratejik plana son şeklinin verilmesi.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Stratejik Planlama Ekibi, Strateji Geliştirme Kurulu
	Stratejik planın son şeklinin onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu
	Stratejik planın değerlendirilmek üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Tablo 4: Stratejik Plan Zaman Çizelgesi

SÜRECİN ADI	2022						2023
	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	OCAK
Stratejik Plan Hazırlık Süreci							
Durum Analizi							
Geleceğe Bakış							
Farklılaşma Stratejisi							
Strateji Geliştirme							
Stratejik Planın Sunulması							

Üniversitemizin 2024-2028 Stratejik Planı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda hazırlanacaktır. Aşağıda Stratejik Plan Hazırlık Sürecinde kimlerin hangi faaliyeti yürüteceğine ilişkin iş akış sürecine yer verilmiştir.

Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



5.2. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranır. Üniversitenin 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 kendimizi ve çevremizi daha iyi tanımamıza yardımcı olarak stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturacaktır.

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

- 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

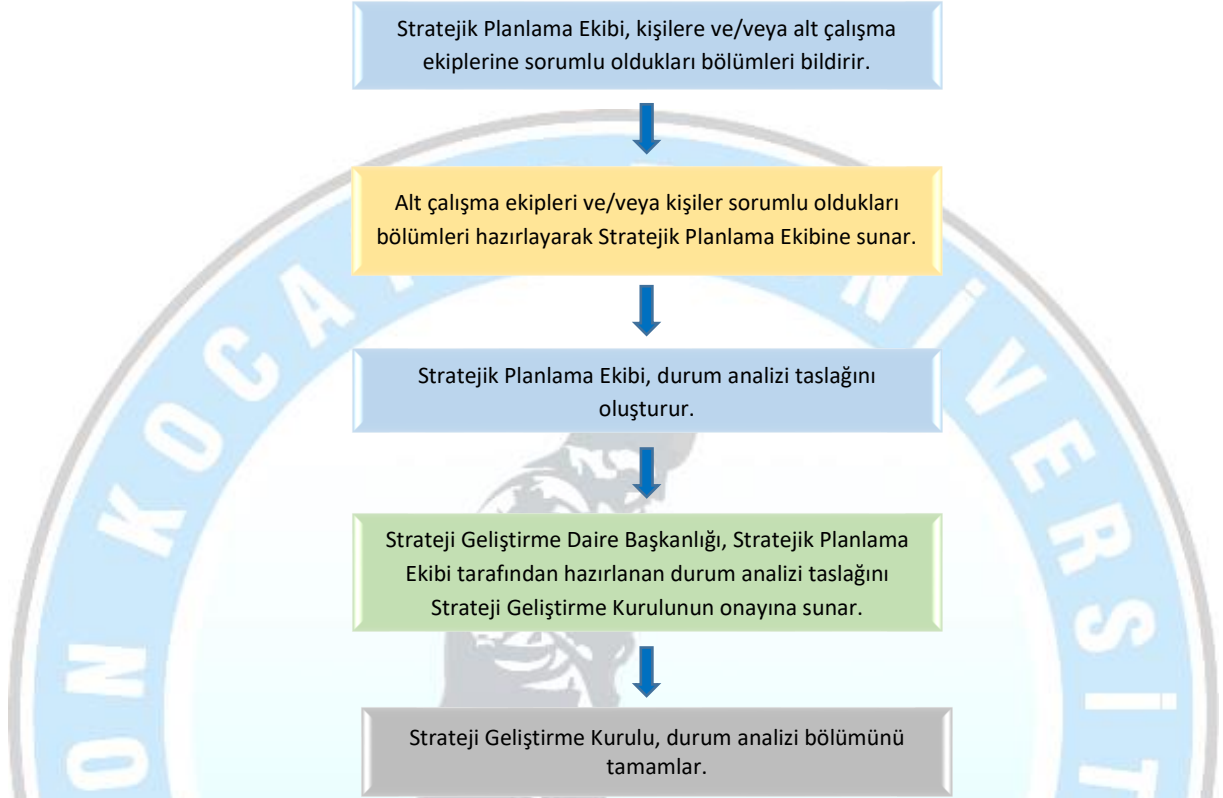
Söz konusu çalışmalara ilave olarak üniversitenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile üniversitenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Strateji ve Bütçe Başkanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından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

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.



2024- 2028 Stratejik Planı hazırlanırken Durum Analizi Sürecinde uyulması planlanan sürece aşağıda yer verilmiştir:

Şekil 3: Durum Analizi Süreci



5.3. 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.

Geleceğe bakış bildirimlerinde netlik sağlamanın faydaları şöyle sıralanabilir:

- Planlar arasında devamlılığı sağlması: 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.

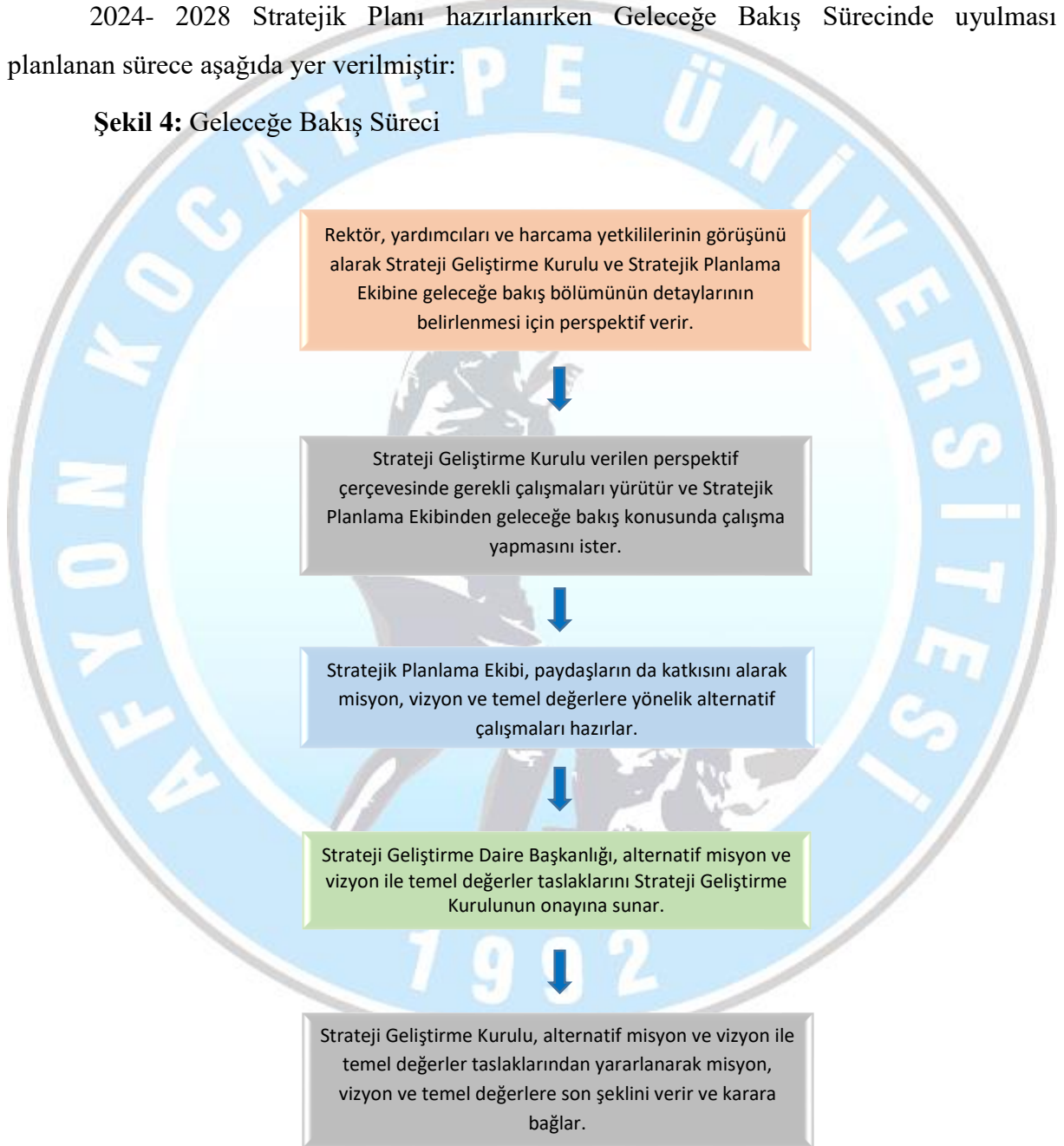
- Günü kurtarma yerine uzun vadeli perspektif sağlması: Kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlar.

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?

2024- 2028 Stratejik Planı hazırlanırken Geleceğe Bakış Sürecinde uyulması planlanan sürece aşağıda yer verilmiştir:

Şekil 4: Geleceğe Bakış Süreci



5.4. 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, 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:

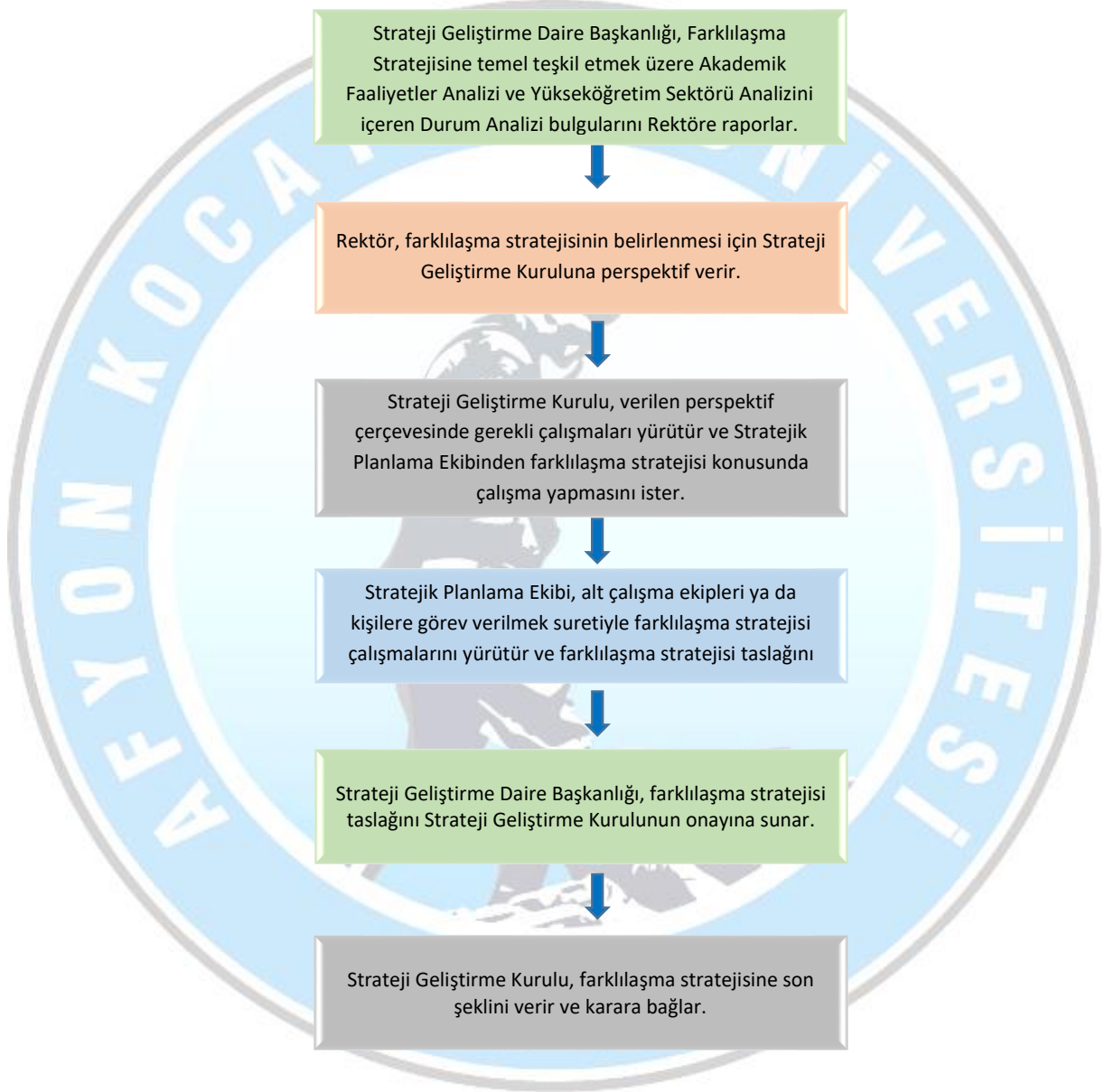
- Konum tercihi: Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması
- Başarı bölgesi tercihi: Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi
- Değer sunumu tercihi: Konum ve başarı bölgesi tercihlerini 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.

2024- 2028 Stratejik Planı hazırlanırken Farklılaşma Stratejisi Sürecinde uyulması planlanan sürece aşağıda yer verilmiştir:

Şekil 5: Farklılaşma Stratejisi Süreci



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

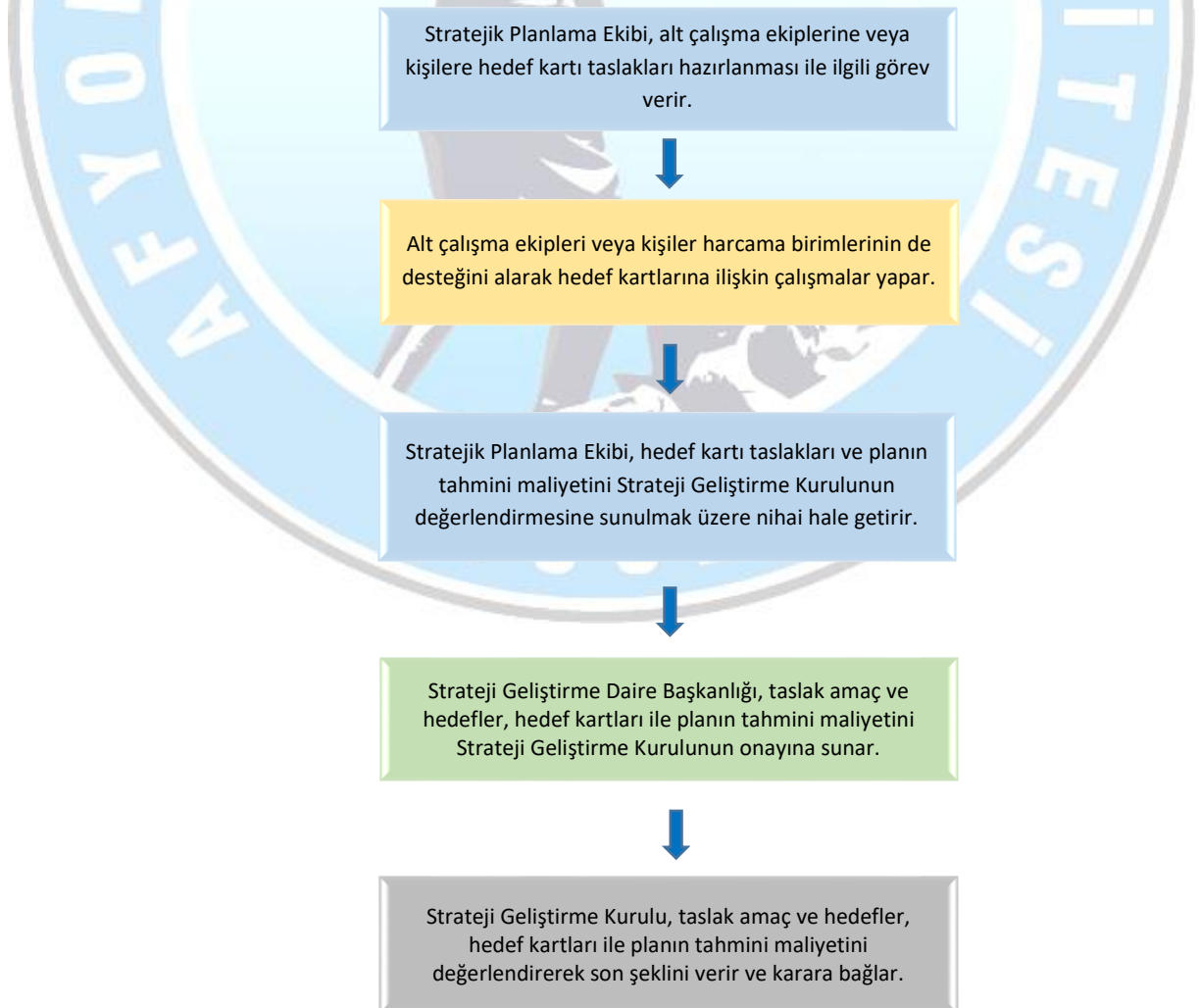
Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışımı yansıtır. Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak amaçlar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

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



2024- 2028 Stratejik Planı hazırlanırken “*Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi*” sürecinde uyulması planlanan sürece aşağıda yer verilmiştir:

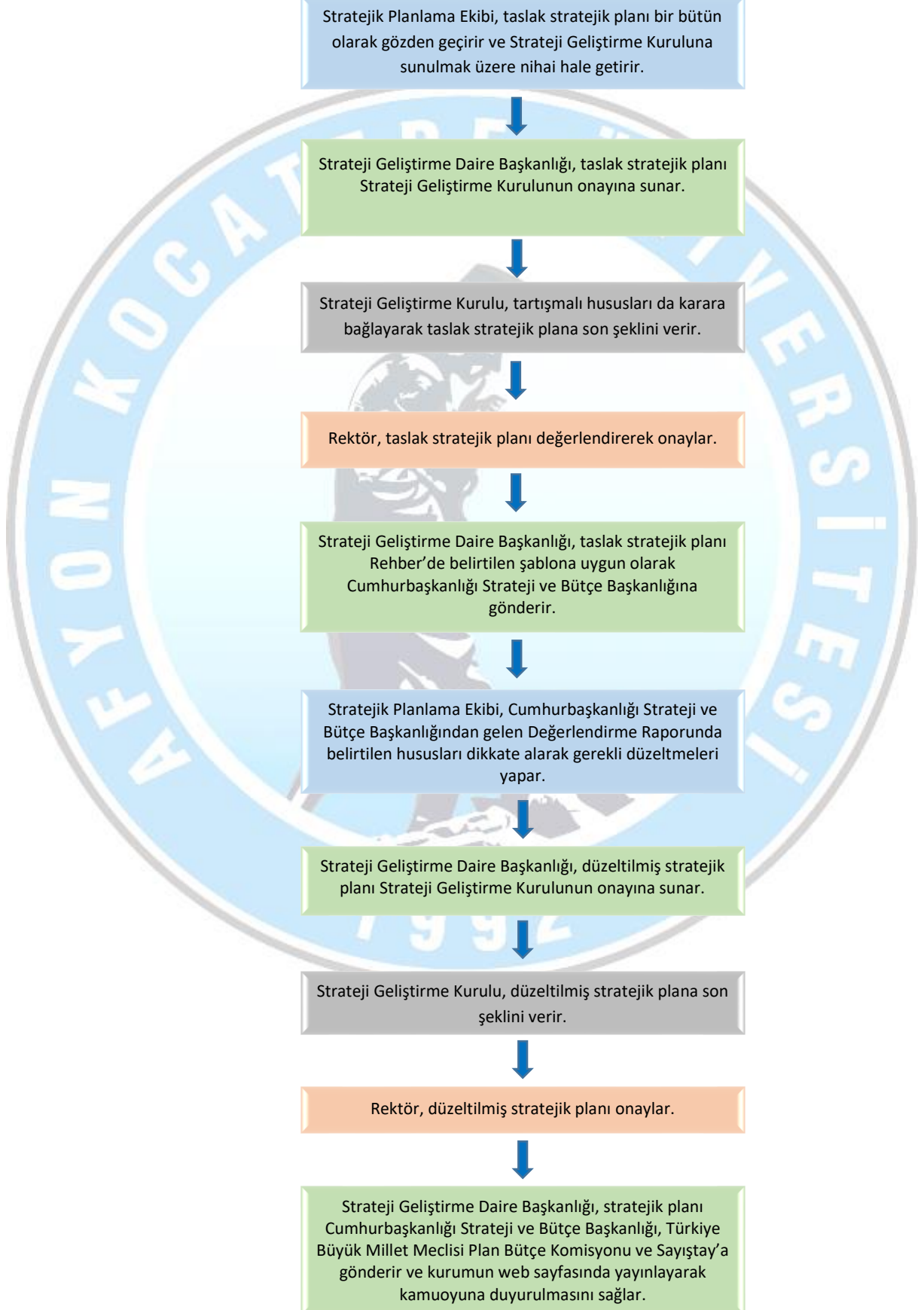
Şekil 7: Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi Süreci



5.6. PLANIN SUNULMASI

2024- 2028 Stratejik Planı hazırlanırken “*Stratejik Planın Sunulması*” sürecinde uyulması planlanan sürece aşağıda yer verilmiştir:

Şekil 8: Planın Sunulması Süreci



5.7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

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

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

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

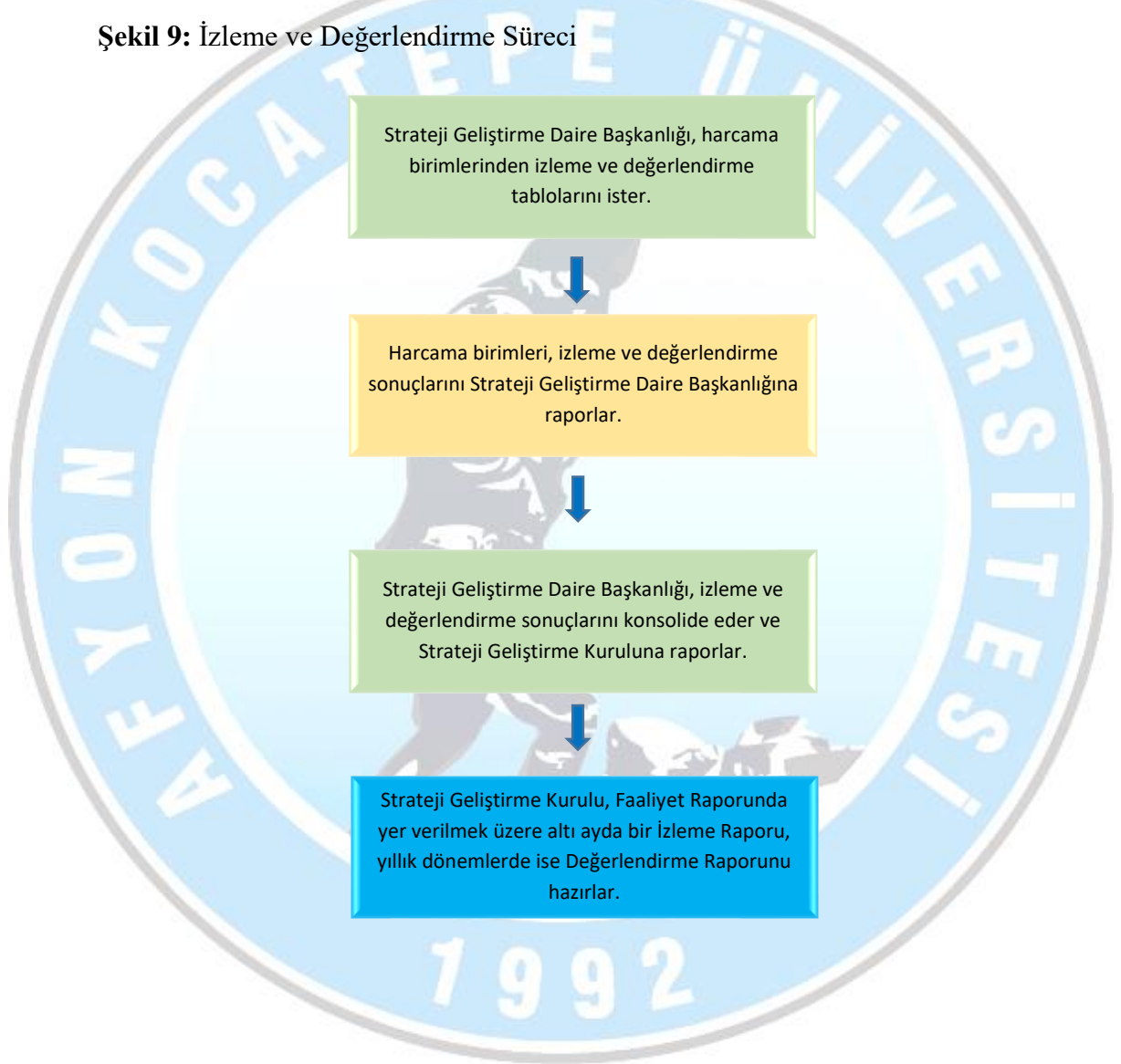
Üniversiteler izleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken hususlara stratejik planlarının izleme ve değerlendirme bölümünde yer vermek zorundadır. İzleme ve değerlendirme sürecini sistematik ve etkin bir biçimde tasarlamak isteyen üniversiteler;

- 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 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. İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir.

Şekil 9: İzleme ve Değerlendirme Süreci



SONUÇ

Önceki yıllarda hazırlanan ve uygulanan stratejik planlar bizlere, stratejik plan izleme ve değerlendirme dönemlerindeki elde edilen başarılı sonuçların hazırlık döneminin eseri olduğunu göstermektedir. Plan sürecindeki her adımın birbiriyle bağlantısı olduğu bilinmektedir fakat stratejik planın temelinin sağlam atılması şüphesiz sonraki aşamaları da etkileyecektir. Misyon ve vizyon doğrultusunda amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi ancak kendi durumunu iyi analiz etmiş, tespit ve ihtiyaçlarını bu analizler neticesinde ortaya koymuş ve geleceğe yönelik bölümlerini de bu ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanmış bir stratejik planla mümkündür.

Hazırlık Programı, stratejik planın tüm aşamalarında süreçlerin anlaşılması ve etkin bir şekilde işletilmesi için başvurulacak bir rehber ve yol haritası niteliğindedir. Bu süreçte paydaşların çalışmalara azami düzeyde katılım sağlaması, talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz temin edilmesi ve sürecin takvime uygun olarak işlemesi önem arz etmektedir.

Hazırlık Programında herhangi bir değişiklik yapılması halinde ilgili değişiklikler revize edilen Hazırlık Programıyla birlikte kamuoyuyla paylaşılacaktır.