



2024-2028 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK PROGRAMI

NİSAN 2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
GİRİŞ.....	2
TANIMLAR.....	4
I. AMAÇ.....	6
II. KAPSAM.....	6
III. DAYANAK.....	6
IV. MODEL.....	6
Kocaeli Üniversitesi Stratejik Planlama Modeli	7
V. YÖNTEM VE SÜREÇ	8
1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci	8
1.1. Planın Sahiplenilmesi	8
1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	8
1.3. Hazırlık Programı	11
2. Durum Analizi.....	14
3. Geleceğe Bakış.....	15
4. Farklılaşma Stratejisi.....	16
5. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergeleri ile Stratejilerin Belirlenmesi	17
6. İzleme ve Değerlendirme	21
7. Stratejik Planın Sunulması	22
VI. EKLER.....	22
1. Stratejik Planlama Ekibi.....	22
2. Stratejik Plan Hazırlık Takvimi.....	22

GİRİŞ

Günümüzde üniversiteler eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri yapan kuruluşlar olmanın ötesinde, bulunduğu bölgeye değer katan, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasında öncü rol oynayan temel aktörler haline gelmişlerdir. Toplumsal ihtiyaçlara ve önceliklere duyarlı; paydaşlarıyla işbirliği yaparak ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren; idari, mali ve bilimsel açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması için tüm kurumlar gibi üniversitelerin de faaliyetlerini stratejik bir bakış açısıyla planlı bir şekilde yerine getirmeleri esastır.

Nitekim, 24/12/2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9'uncu maddesi gereğince kamu idarelerinin, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını içeren stratejik planlarını hazırlamaları gerekmektedir. Stratejik Planlama; kamu idarelerinin planlı hizmet sunmaları, politika geliştirmeleri, bu politikaları performans esaslı bütçelemeye dayandırmaları ve uygulamayı etkili bir şekilde izleyip değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak görülmektedir. Bu çerçevede, 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, bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir. Stratejik planlama yaklaşımı ile politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçelemenin geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin arzında iç ve dış paydaşların taleplerine duyarlılığın artırılması ve hesap verme sorumluluğunun oluşturulması amaçlanmaktadır.

1992 yılında kurulan Kocaeli Üniversitesi, ulusal ve uluslararası alanda yüksek standartlarda eğitim ve öğretim hizmeti vererek nitelikli bireyler yetiştirmeyi, insanlığa katkı sağlayan araştırmalar yaparak bilgi ve teknoloji üretmeyi, ürettiği bilgi ve teknolojinin aktarımı ile kullanımını yaygınlaştırmayı, faaliyette bulunduğu bölgede, paydaşlarıyla birlikte hareket ederek kentin ve ülkenin sorunlarına çözüm geliştirmeyi ve kalkınmaya katkıda bulunmayı görev edinmiştir. Bu görev bilinci temelinde hazırlanmış ve uygulamaya konulmuş olan 1. Stratejik Planı (2009-2013), 2. Stratejik Planı (2014-2018) ve 3. Stratejik Planı (2019-2023) ile elde edilen

kazanımlardan sonra, dünyada yaşanan değişim ve gelişimlere cevap verecek şekilde 2024-2028 yıllarını kapsayacak 4. Stratejik Planının hazırlık çalışmalarına başlanmıştır.

Hazırlanacak yeni plan; bir yandan paydaş katılımlı stratejik yönetim geleneğini sürdürmeyi hedeflerken, diğer yandan da üniversitemizin gelecek 5 yılına ve varmak istediğimiz hedeflere ışık tutacaktır. Bu hazırlık programı da Üniversitemizde 2024-2028 Stratejik Planının hazırlanmasına yönelik iş ve işlemlere rehberlik etmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Stratejik Planlama Ekibi

TANIMLAR

Alt Program: Program sınıflandırmasının “program” ile “faaliyet” seviyeleri arasında yer alan, programın sonuçlarına ulaşmak amacıyla bir araya getirilen birbiriyle uyumlu faaliyetler grubudur.

Alt Program Hedefi: Alt program ile ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların nitelik ve nicelik olarak ifadesidir.

Faaliyet: Kamu kaynağı kullanmak suretiyle belirli bir ürün ya da hizmetin sunulması amacıyla, planlama aşamasından üretim ve hedef kitleye sunum aşamasına kadar gerçekleştirilen iş, işlem ve süreçlerbütünüdür.

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 ifadelerini, amacın ilgili olduğu program ve alt program adı ile amacın ilişkili olduğu alt program hedefini, performans göstergelerini, gösterge değerlerini, göstergelerin hedefe etkisini, sorumlu ve işbirliği yapılacak birimleri, riskleri, stratejileri, maliyetleri, tespitler ve ihtiyaçları içeren karttır.

Program: Kamu idarelerinin temel görev ve sorumlulukları esas alınarak kaynak tahsis edilen, birbiriyle uyumlu ve anlamlı şekilde bir araya getirilmiş faaliyetler grubudur.

Performans Esaslı Program Bütçe: Malî saydamlığın, hesap verebilirliğin ve kaynak tahsisinde etkinliğin sağlanması ile harcama önceliği geliştirilmesine yönelik; hükümet harcama ve faaliyetlerinin program sınıflandırmasına göre tasnif edildiği, politika amaç ve hedefleriyle ilişkilendirildiği ve karar alıcılara bilgi sağlamak üzere kamu hizmet sunumu performansına ilişkin bilgilerin bütçeleme süreçlerinde sistematik olarak kullanıldığı bütçe sistemidir.

PerformansGöstergesi: Stratejik planda hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçtır.

Risk: Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olay veya durumdur.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı (SGDB): Üniversitelerde stratejik plan çalışmalarının koordinasyonundan sorumlu birimdir.

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

Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu: Stratejik plandaki hedefler ile performans göstergelerinin yılsonu gerçekleşme sonuçlarını değerlendirmede kullanılan tablolardır.

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

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

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

I. AMAÇ

Kocaeli Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programı'nın temel amacı, Üniversitemizin 4. Stratejik Plan (2024-2028) hazırlık çalışmalarına rehberlik etmesidir.

II. KAPSAM

Kocaeli Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan hazırlık sürecini kapsamaktadır.

III. DAYANAK

Bu hazırlık programı,

1. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesi,
2. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
3. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi(Sürüm 1.1 2021)'ne dayanılarak hazırlanmıştır.

IV. MODEL

Kocaeli Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planlama çalışmaları, aşağıda yer alan model çerçevesinde yürütülecektir. Hazırlık programıyla başlayan süreç izleme ve değerlendirme süreci ile sona erecektir.

Kocaeli Üniversitesi Stratejik Planlama Modeli

- Planın sahiplenilmesi - Planlama sürecinin organizasyonu - İhtiyaçların tespiti - Zamanplanı - Hazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
- 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 - GZFTanalizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Misyon - Vizyon - Temeldeğerler	GELECEĞE BAKIŞ	
- Konum tercihi - Başarı bölgesi tercihi - Değer sunumu tercihi - Temel yetkinlik tercihi	FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Amaçlar - Hedefler - Performans göstergeleri - Stratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	
- Program - Program amacı - Anahtar göstergeler - Alt programlar - Alt program hedefi - Performans göstergeleri - Faaliyetler - Maliyetlendirme - Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- 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 planlama süreci, başta Rektörümüz olmak üzere üniversite üst yönetiminin liderlik edeceği, üniversitenin akademik ve idari tüm birimlerinin temsili ile şekillenecek, iç ve dış paydaşların planlama sürecine katılım gösterip planı sahiplenmesini temin edecek şekilde altı aşamada yürütülecektir.

Bu aşamalar;

- Stratejik Plan Hazırlık Süreci
- Durum Analizi
- Geleceğe Bakış
- Farklılaşma Stratejisi
- Strateji Geliştirme
- İzleme ve Değerlendirme

1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

1.1. 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. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yeni stratejik plan hazırlanması çalışmaları Ocak 2022’de Rektöre bildirilmiş olup, Rektör tarafından Stratejik Planın hazırlanma sürecine girildiği 23 Şubat 2022 tarihinde yayınlanan 1 nolu Genelge ile tüm akademik ve idari birimlere duyurularak hazırlık çalışmalarına başlanılmıştır. Yayınlanan 1 nolu Genelge ile Rektörümüz tarafında planın sahiplenildiği, çalışmaların tüm aşamalarında katılımcı, lider ve yol gösterici olunacağı bildirilmiştir.

1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama; Üniversitenin tüm birimlerinin işbirliğini, planı sahiplenmesini, iç ve dış paydaşların sürece katılımını gerektiren bir faaliyettir. 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 birimlerine üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.

Rektör, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder, üniversitenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. Rektör, 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 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 Dairesi Başkanlığı (SGDB)

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

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

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi bir rektör yardımcısı başkanlığında, SGDB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGDB yöneticisinden oluşur. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGDB yöneticisi vekâlet edebilir.

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. 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 temin edilmeli
- 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 niteliklere 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 yöneticisi tarafından sağlanır.

Ayrıca harcama birimleri, sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

1.3.Hazırlık Programı

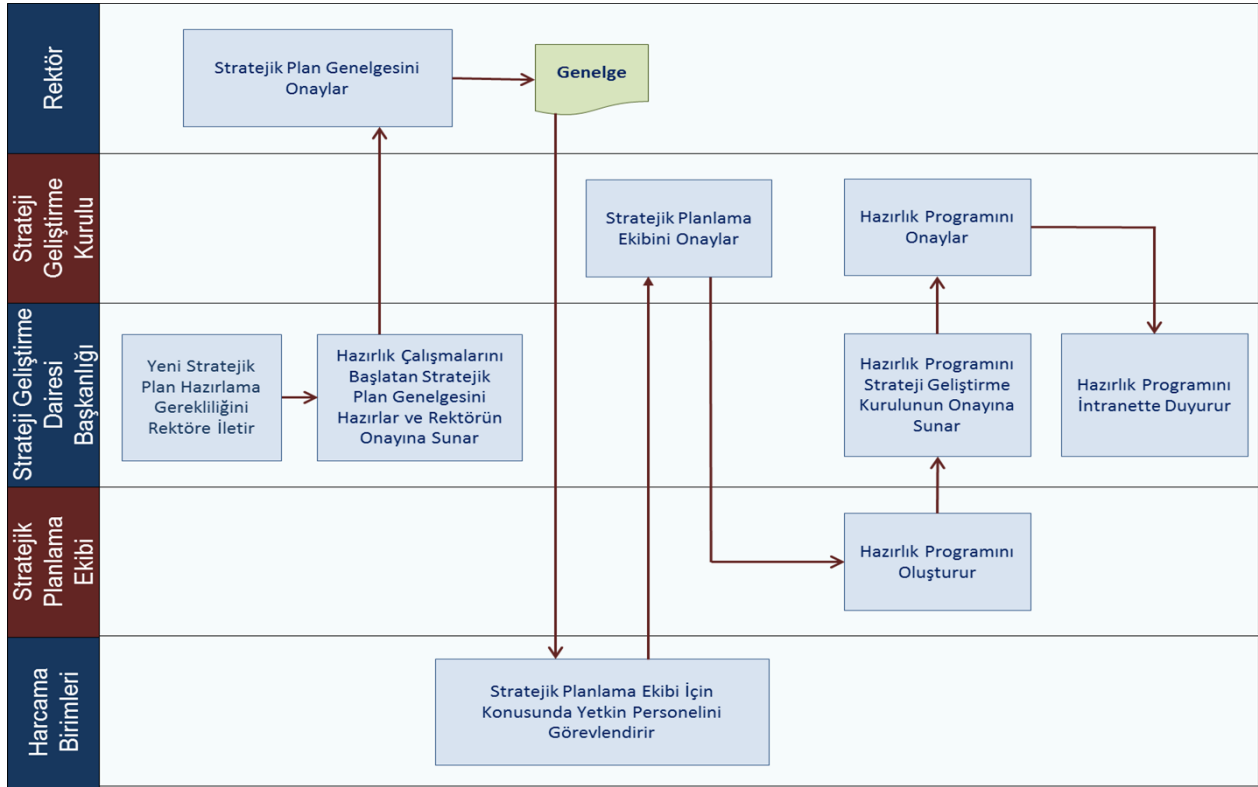
Stratejik plan çalışmalarının başarılı olabilmesi;

- ✓ Plan öncesinde yapılan hazırlıkların yeterli, etkin ve kapsayıcı olmasına,
- ✓ Plan sürecine dâhil olan akademik ve idari birimler ile bu birimlerdeki personelin sürece aktif katılım göstermesine,
- ✓ Üst yönetimin plan çalışmalarını sahiplenmesi ve bunu bütün çalışanlara yansıtabilmesine bağlıdır.

Hazırlık döneminde yapılacak çalışmalar, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın koordinasyonunda, Stratejik Planlama Ekibi'nin sorumluluğunda ve Strateji Geliştirme Kurulu'nun önerileri doğrultusunda aşağıda yer alan başlıklar kapsamında gerçekleştirilecektir.

- a) Stratejik plan hazırlık çalışmalarının başladığının duyurulması ve Strateji Geliştirme Kurulu'nun oluşturulması (Genelge),
- b) Stratejik Planlama Ekibi'nin oluşturulması,
- c) Hazırlık programı ve hazırlık takvimi ile alt çalışma gruplarının oluşturulması,
- d) Stratejik planlama ekibi ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanlara stratejik planlama konusunda eğitimlerin verilmesi.

Kocaeli Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci



a) Stratejik Plan Hazırlık Çalışmalarının Başladığının Duyurulması ve Strateji Geliştirme Kurulu'nun Oluşturulması (Genelge)

2024-2028 yıllarını kapsayacak olan Üniversitemiz Stratejik Planı'nın hazırlık sürecine girildiği bir Genelge ile tüm akademik ve idari birimlere duyurulmuştur. Bu kapsamda söz konusu Genelge ile Strateji Geliştirme Kurulu üyeleri belirlenmiş, çalışmaların Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın koordinasyonunda, Stratejik Planlama Ekibi'nin sorumluluğunda gerçekleştirileceği duyurulmuş ve planlama sürecinin sonraki aşamalarında yapılacak bilgilendirmelerin önemle takip edilmesi, talep edilen çalışmaların zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi, başta yönetim kademesinde yer alan personel olmak üzere tüm akademik ve idari personelin bu sürece destek vermesi ve katkıda bulunması gerektiği bildirilmiştir.

b) Stratejik Planlama Ekibi'nin Oluşturulması

Stratejik Plan hazırlık süreci kapsamında Genelge'in yayımlanmasıyla birlikte öncelikle Strateji Geliştirme Kurulu üyeleri belirlenmiş ve söz konusu Genelge ile de Stratejik Planlama Ekibi'nin hangi birimleri temsilen belirleneceği ve kaç kişiden oluşacağı ortaya konulmuştur. Bu kapsamda Üst yönetim tarafından (Rektör) harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan, konusunda yetkin personel arasından Ekip üyeleri belirlenmiş ve Strateji Geliştirme Kurulu tarafından söz konusu Ekip onaylanmıştır.

c) Hazırlık Programı ve Hazırlık Takviminin Oluşturulması

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 un'cu maddesi, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Sürüm 1.1 2021) çerçevesinde Üniversitemiz 2024-2028 stratejik plan hazırlık çalışmaları başlamış ve bu kapsamda Genelge ile çalışmaların başladığı tüm akademik ve idari birimlere duyurulmuştur. Planlama sürecinin sonraki aşamasında Stratejik Planlama Ekibi tarafından planlama sürecine ilişkin hazırlık programı ve hazırlık takvimi oluşturulacaktır. Oluşturulan program ve takvim, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Strateji Geliştirme Kurulu'nun uygun görüşüne sunulacaktır.

d) Hazırlık Programı, Hazırlık Takvimi ve Alt Çalışma Gruplarının Belirlenerek Yayınlanması

Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanan hazırlık programı ve hazırlık takviminin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Strateji Geliştirme Kurulu'nun uygun görüşüne sunulmasına müteakip, Strateji Geliştirme Kurulu'nun uygun görüşü üzerine Üniversitemizin internet sayfasından duyurulacak ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir.

e) Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması

Üniversitemiz Kalite Koordinasyon Birimi tarafından gerçekleştirilen faaliyetler çerçevesinde tüm harcama birimlerinde daha önceden belirlenmiş olan Birim ve Bölüm Kalite Elçileri; 2024-2028 stratejik plan hazırlık çalışmalarında alt çalışma gruplarında yer alacak kişiler olarak tayin edilmiştir.

2. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde, “neredeyiz” sorusuna cevap verilecektir. Üniversitemizin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için, geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaştığı ve ulaşamadı ise bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve kontrolümüz dışındaki olumlu ya da olumsuz çevresel gelişmelerin değerlendirilmesi yapılacaktır. Dolayısıyla bu analiz, üniversitemizin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olacak ve stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturacaktır.

Durum analizi kapsamında;

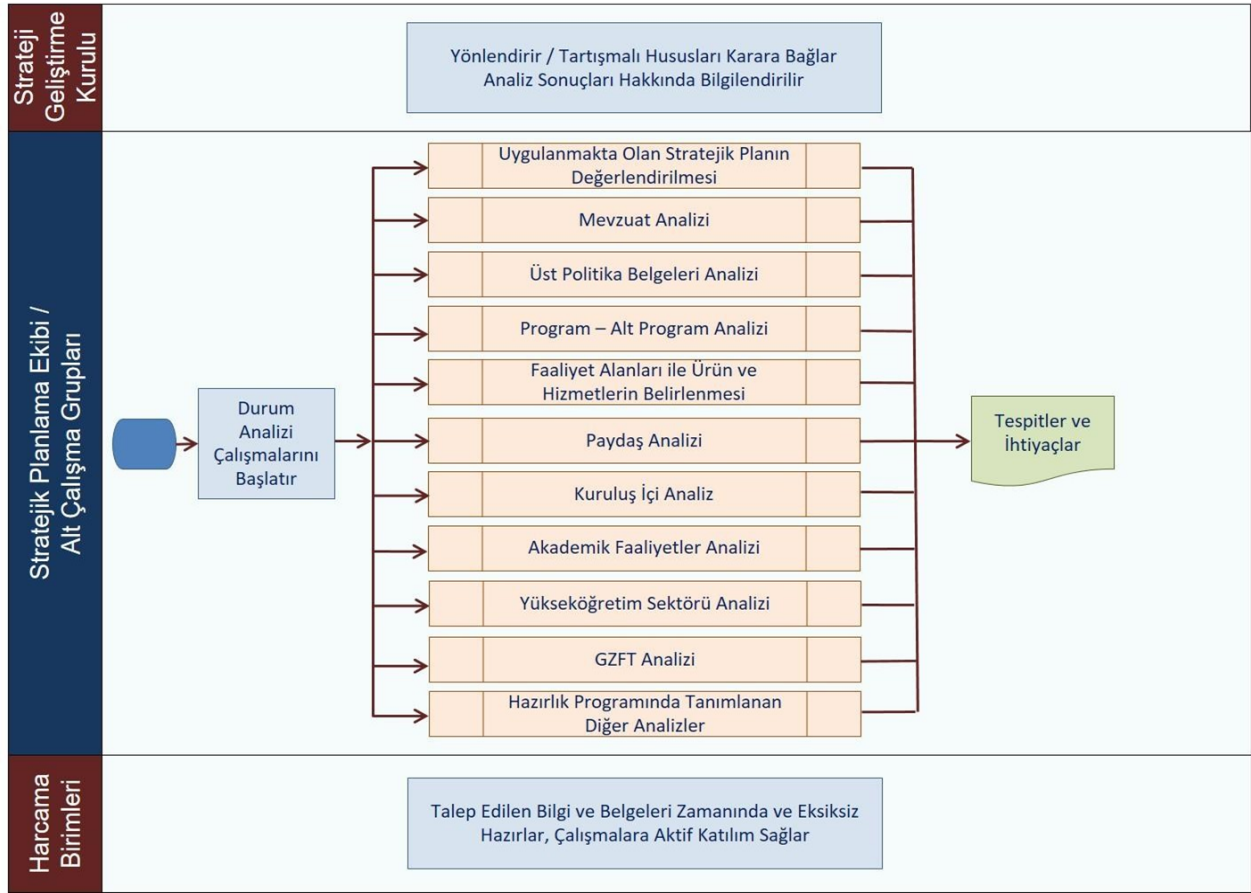
- Kurumsaltarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planında değerlendirilmesi
- Mevzuatanalizi
- Üst politika belgelerianalizi
- Program – alt program analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaşanalizi
- Kuruluş içi analiz
- Akademik faaliyetleranalizi
- Yükseköğretim sektörüanalizi
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi yapılması planlanmıştır.

Bu aşamada, en üst düzeyde katılımcılığın sağlanması gerekmektedir. Etkili ve ayrıntılı bir GZFT analizi için Üniversite genelinde ve birimler düzeyinde toplantılar ve çalışmalar yapılacaktır. Üniversitemizin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tespiti amacıyla yeterli seviyede kuruluş içi analiz, akademik faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için detaylı değerlendirmeler yapılacak ve Üniversitemizin ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu geniş kitlelerin görüşlerinin ve önerilerinin alınabilmesi için iç ve dış paydaşlara yönelik detaylı, kapsayıcı, ölçülebilir anketler düzenlenecektir.

Aşağıda yer alan şemadaki sırayla gerçekleştirilecek tüm çalışmaları içeren bir “durum analizi raporu” hazırlanarak tüm akademik ve idari personel ile paylaşılacaktır.

Süreç aşağıda yer alan şema çerçevesinde gerçekleştirilecektir

Durum Analizi Süreci



3. Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış süreci kapsamında;

- ✓ Misyon,
- ✓ Vizyon,
- ✓ Temel değerler belirlenir.

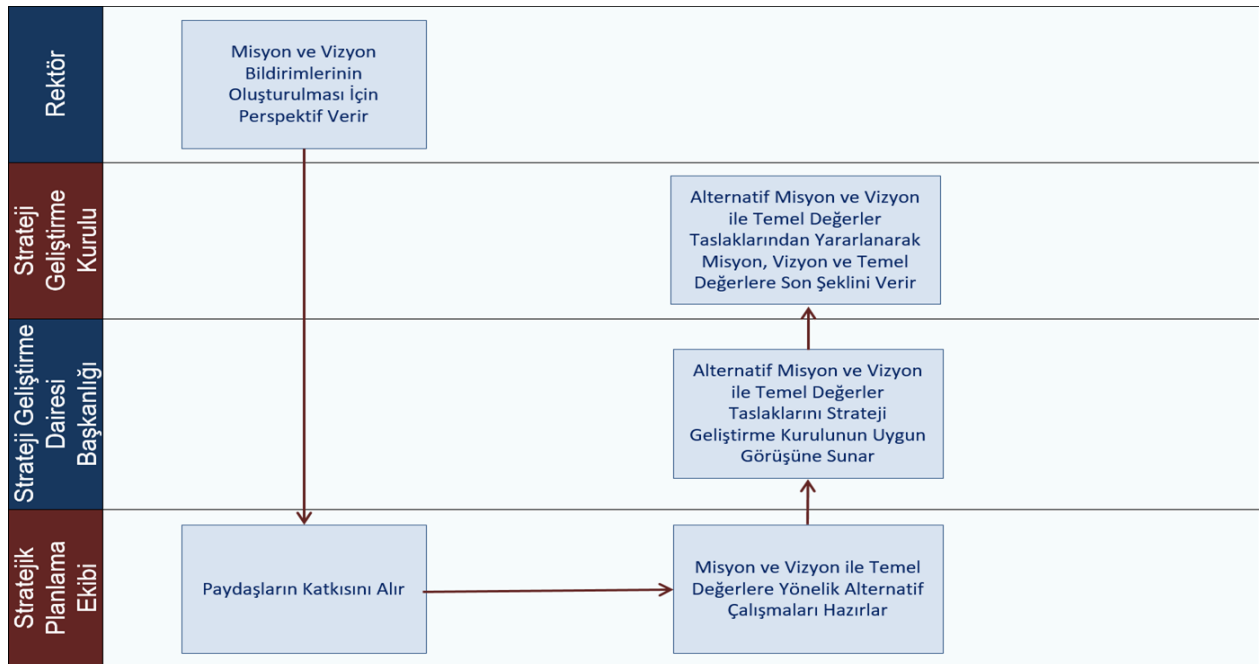
Geleceğe bakış, üniversitemizin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup şu sorulara cevap verir:

- ✓ Hangi misyonu (ana görev ve sorumlulukları) yerine getirmek için varız?
- ✓ Uzun vadede başarmak istediğimiz vizyonumuz (idealimiz) nedir?
- ✓ Misyonumuzu yerine getirip, vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesi ve değerleri esas almalıyız?

Bu bağlamda, Rektörümüz tarafından Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi'ne, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilecektir. Geleceğe bakış ile stratejik planlama sürecinin sonraki aşamaları bu perspektif temelinde yürütülecektir.

Süreç aşağıda yer alan şema çerçevesinde gerçekleştirilecektir.

Geleceğe Bakış Süreci



4. Farklılaşma Stratejisi

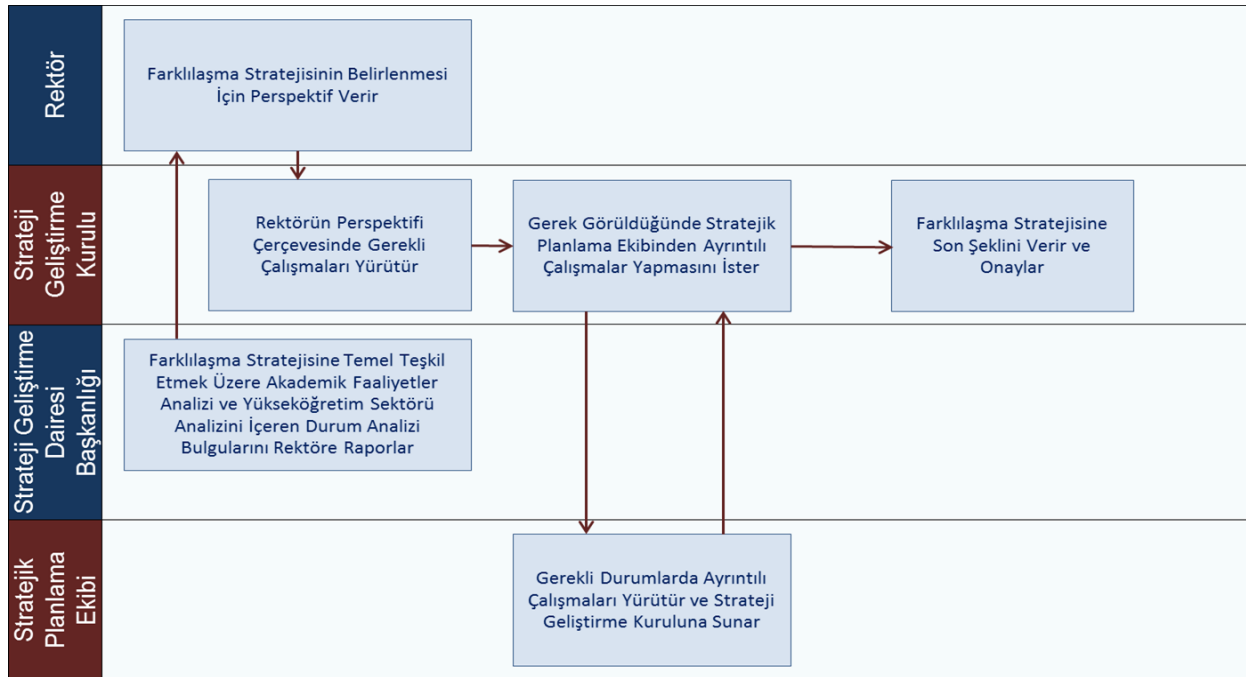
Farklılaşma stratejisi, Üniversitemizin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak görece soyut nitelikte olan misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve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

- ✓ **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 üniversitemize stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin doğru bir zeminde belirlenmesini sağlar ve Üniversitemizin performansını olumlu yönde etkiler. Üniversitemizin yapacağı söz konusu stratejik tercihler, genelden özele doğru Üniversitemizin farklılaşmasını derinleştirerek birbirini tamamlar.

Farklılaşma Stratejisi süreci aşağıda yer alan şema çerçevesinde yürütülecektir.

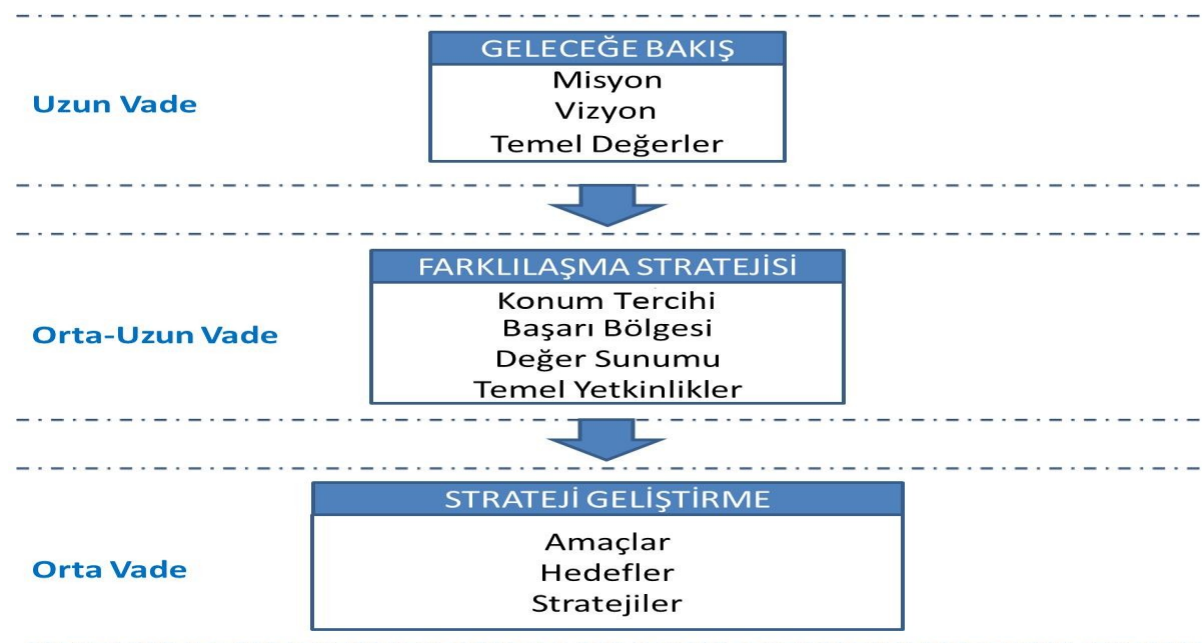
Farklılaşma Stratejisi Süreci



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

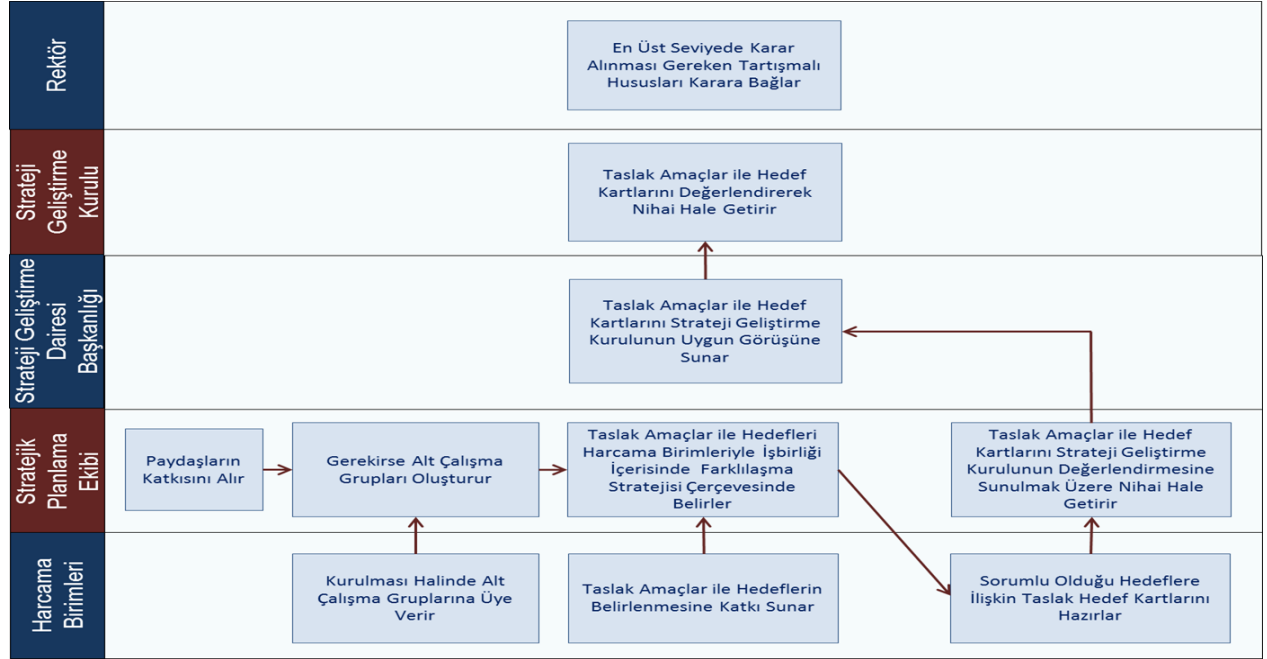
Strateji geliştirme, Üniversitemizin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtır. Üniversitemizin vizyonuna ulaşmak için durum analizinde ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak amaçlar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

Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki



Amaç ve hedeflere ilişkin taslak çalışmalar Stratejik Planlama Ekibi'nin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülecektir. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için hedef kartları (performans hedef ve göstergeleri) oluşturulacaktır. Hazırlanan taslak hedef kartları SGDB tarafından birleştirilerek Strateji Geliştirme Kurulu'nun uygun görüşüyle Rektör'ün onayına sunulacaktır. Strateji Geliştirme Süreci aşağıda yer alan şema çerçevesinde yürütülecektir.

Strateji Geliştirme Süreci



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

- ✓ Delphi Yöntemi,
- ✓ Kıyaslama,
- ✓ Mülakat,
- ✓ Odak Grup Çalışması,
- ✓ Beyin Fırtınası,
- ✓ Arama Konferansı.

Bu çalışmalar neticesinde kurumun gelecek 5 yılda ulaşmak istediği Stratejik Amaçlar vebağlı Hedefler, bunlara ulaşmada kullanılacak Stratejiler, faaliyetleri izlerken kullanılacak Performans Göstergeleri, Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri ile Maliyetlendirme çalışmalarına ilişkin temel ölçütler şu şekildedir:

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.

- 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 sorumlu olduğu alt program hedefleriyle ilişkilendirilir.
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici/tamamlayıcı niteliktedir.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir.
- 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.

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. Hedefler;

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

- Ölçülebilir,
- İddialı ve gerçekçi,
- Sonuç odaklı,
- Zaman çerçevesi belirli bir şekilde ve üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar da dikkate alınarak oluşturulur.

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 olarak sınıflandırılır.

D. Stratejiler;

Stratejiler, Üniversitemizin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünü olup, hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizerler. Etkili stratejiler olmaksızın hedefleri etkili bir biçimde uygulamaya geçirmek mümkün değildir. Stratejiler hedeflere yönelik belirlenmelidir. Bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla üç tanesine planda yer verilecektir. Stratejiler oluşturulurken Üniversitemizin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulacaktır.

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 Rehberi'ne göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir birlikte stratejik plan kapsamında Üniversitemiz hedefe ilişkin risk ifadesini, açıklamasını ve kontrol faaliyetlerini asgari seviyede belirlemeye çalışacaktır. Bu kapsamda yapılacak detaylı çalışmalar ile alternatif stratejiler de ideal bir biçimde belirlenecek, hedeflerin gerçekleşmesinin önündeki engeller baştan tespit edilerek önlem alınarak stratejik planın uygulama etkinliği artırılabilecektir.

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

Risk değerlendirmesi sonucunda;

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

F. Maliyetlendirme;

Üniversitemizin hizmetlerini istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçesi ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, Üniversitemizin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilmektedir.

Üniversitemiz, stratejik planında belirlediği hedeflerini plan dönemi için tahmini maliyeti tespit edecektir. Hedeflerine plan döneminden önce erişilmesini öngörüyorsa, maliyetler daha kısa bir zaman dilimini kapsayabilir. Bir hedefin maliyetinin stratejik plan kapsamında tahmin edilmesi; detaylı maliyetlendirmenin ise performans programı kapsamında yapılması gerekir.

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 güncellenmesine 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.

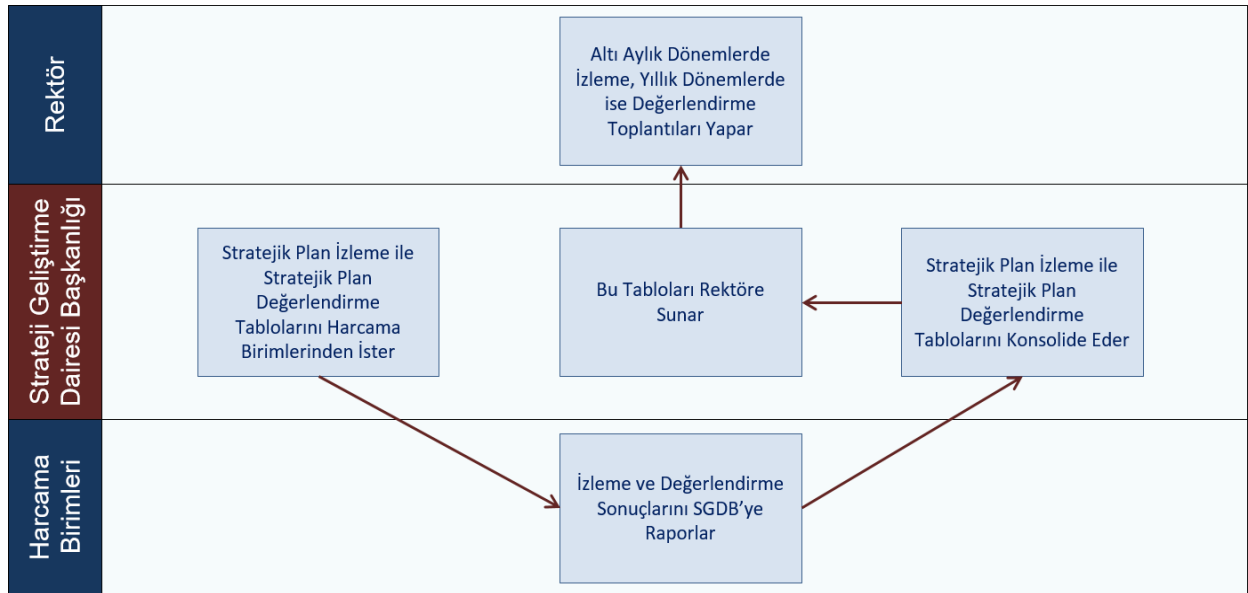
İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Performans göstergeleri aracılığı ile amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının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

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

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

İzleme ve Değerlendirme Süreci aşağıda yer alan şema çerçevesinde yürütülecektir.

İzleme ve Değerlendirme Süreci



7. Stratejik Planın Sunulması

Stratejik plan taslağı, Rektörün onayını takiben değerlendirilmek üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılır ve plan Rektör onayıyla yürürlüğe konulur.

VI. EKLER

- 1.Stratejik Planlama Ekibi
2. Stratejik Plan Hazırlık Takvimi