



BARTIN ÜNİVERSİTESİ

2018-2022 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI
HAZIRLIK PROGRAMI

HAZİRAN 2017

İçindekiler

GİRİŞ	1
I. AMAÇ.....	2
II. KAPSAM	2
III. DAYANAK	2
IV. MODEL.....	2
V. YÖNTEM VE SÜREÇ.....	4
1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci	4
1.1. Planın Sahiplenilmesi: Stratejik Plan Hazırlık Çalışmalarının başladığının duyurulması.....	4
1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu: Yönlendirme Kurulunun Stratejik Planlama Ekibinin ve Alt Çalışma Gruplarının oluşturulması.....	4
1.3. Hazırlık Programı: İhtiyaçların belirlenmesi.....	8
2. Durum Analizi	9
3. Geleceğe Bakış	11
3.1. Misyon	11
3.2. Vizyon	12
3.3. Temel Değerler	13
4. Farklılaşma Stratejisi	13
5. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi.....	14
5.1. Amaçlar.....	16
5.2. Hedefler	17
5.3. Performans Göstergeleri	18
6. Stratejik Planın Uygulanması: Eylem Planı	19
7. İzleme ve Değerlendirme.....	21
Ek 1: Bartın Üniversitesi 2018-2022 Dönemi Stratejik Plan İş Takvimi	22
Ek 2: Stratejik Planlama Ekibi	25

Şekiller Listesi

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci	3
Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	7
Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlık Programının Yayımlanma Süreci	9
Şekil 4: Durum Analizi Süreci	10
Şekil 5: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci	11
Şekil 6: Farklılaşma Stratejisi Süreci	14
Şekil 7: Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki.....	15
Şekil 8: Strateji Geliştirme Süreci	16

Tablolar Listesi

Tablo 1: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu	17
Tablo 2: Hedef Kartı Şablonu	17
Tablo 3: Eylem Planı Tablosu	20

GİRİŞ

Ülkemizin eğitim sisteminde üniversitelerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Üniversite; eğitim, araştırma ve bilgi üretiminin kaynağıdır. Bilgi üretimi ise değişme, gelişme ve ilerleme demektir. Bu sürece Bartın Üniversitesi olarak katkıda bulunmak, nitelikli araştırma ve projelerle yeni bilgiler üretmek, gelecek nesilleri rekabet gücü yüksek, donanımlı bireyler olarak yetiştirmek en önemli amacımızdır.

Bartın Üniversitesi, ulusal düzeyde kendini kabul ettirmiş, yaptığı başarılı yayınlar ve yürüttüğü projeler ile uluslararası düzeyde de tanınırlığı artan bir üniversitedir. Üniversitemiz bir yandan eğitim ve öğretim faaliyetleri ile ülkemizdeki uygulamalı ve pratik bilimsel altyapının gelişmesine, diğer yandan sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetler ile öğrencilerin kişisel gelişimine katkı sağlamaktadır.

Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan, ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren, idari, mali ve bilimsel açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması için üniversitelerin faaliyetleri planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde üniversitelerde uygulanmakta olan stratejik planlara dayalı 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, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

Bu çerçevede, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesine dayanılarak hazırlanan stratejik plan; bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken diğer yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandıracaktır.

I. AMAÇ

Bartın Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programı'nın amacı, Üniversitemizin 2018-2022 dönemi stratejik planının hazırlanma sürecine rehberlik etmektir. Kamu mali yönetiminde 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 Bartın Üniversitesinin 2018-2022 Dönemi Stratejik Planının hazırlık sürecinin tüm birimlerimiz tarafından takip edilmesi, uygulanması ve özveriyle sürdürülmesini sağlayarak, planın hayata geçirilmesi bu planın en önemli amaçları arasındadır.

II. KAPSAM

Hazırlık programı, Üniversitemizin 2018-2022 Stratejik Planının hazırlık sürecini kapsamaktadır.

III. DAYANAK

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 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 2018-2022 Dönemi Stratejik Planlama çalışmaları aşağıdaki programa uygun şekilde yürütülecektir. Hazırlık Programı ile başlayan süreç, İzleme-Değerlendirme ile sonlandırılacaktır.

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 belgelerinin 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 göstergeleri	STRATEJİ GELİŞTİRME	
<ul style="list-style-type: none">Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	
<ul style="list-style-type: none">Faaliyetler	EYLEM PLANI	
<ul style="list-style-type: none">Performans hedefleriPerformans göstergeleriFaaliyetlerProjelerMaliyetlendirmeBütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none">İzleme ve değerlendirme planıİzleme raporuYıllık izleme ve değerlendirme raporuStratejik plan gerçekleştirme raporuFaaliyet raporuİç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

V. YÖNTEM VE SÜRECİ

Stratejik planın hazırlanması ve uygulanma süreci altı aşamalı olarak yürütülecektir. Bu aşamalar, *Stratejik Plan Hazırlık Süreci, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi, Strateji Geliştirme, İzleme ve Değerlendirme* aşamalarından oluşmaktadır.

1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, başta Rektör olmak üzere üniversite genelinde sahiplenmeyi gerektiren zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Üniversitenin gelecek tasarımı olan stratejik planın hazırlık çalışmalarında, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB) eş güdümlü ve uyumu sağlayan sekreteryaya rolünü yerine getirir.

Stratejik planlama hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

- Planın sahiplenilmesi
- Planlama sürecinin organizasyonu
- Hazırlık programının oluşturulmasıdır.

1.1. Planın Sahiplenilmesi: Stratejik Plan Hazırlık Çalışmalarının Başladığının Duyurulması

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 Rektör'e bildirilmiş olup Rektör tarafından Stratejik Planın hazırlanma sürecine girildiği ve sahiplenildiği Genelge 1 ile tüm akademik ve idari birimlere duyurularak hazırlık çalışmaları başlamıştır.

1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu: Yönlendirme Kurulunun Stratejik Planlama Ekibinin ve Alt Çalışma Gruplarının oluşturulması

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

Rektör, stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge (Genelge 1) ile duyurmuştur. Genelge 1'de stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;

- Çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı,
- Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Yönlendirme Kurulu kurulduğu,
- Çalışmaların Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda yürütüleceği,
- Stratejik planlama ekibine harcama birimlerinde üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin stratejik planlama ekibi alt başlığı altında belirtilen niteliklere haiz olması gerektiği bildirilmiştir.

Rektör hazırlık programını içeren Genelge 2'yi yayımlar.

Stratejik planlama çerçevesinde Rektör, misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, tartışmalı hususları karara bağlar, ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir. Stratejik planlama sürecindeki en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Üniversitenin taslak amaçlar ile hedef kartlarını (hedef ve performans göstergelerini) onaylar. Rektör, yönlendirme kurulunun ve stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda bu kurul ve ekibin başkanlığını yürütebilir.

Stratejik plana dair altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapar. Taslak stratejik plan Rektör'ün onayıyla nihai hâle gelerek uygulamaya konulur.

Yönlendirme Kurulu

Yönlendirme kurulu, Rektörün ya da bir yardımcısının başkanlığında üniversitenin harcama birimi yöneticilerinden oluşur. Yönlendirme kurulu üyelerinin listesine Genelge 1'de yer verilmiştir.

Yönlendirme kurulu;

- Sürecin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder, sorumlu oldukları harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.
- Alternatif misyon ve vizyon taslaklarını uygun görüşle Rektörün onayına sunar.
- Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirir ve uygun görüşle Rektörün onayına sunar.
- Tartışmalı hususları Rektörün görüşüne sunar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, görevinin stratejik planı hazırlamak olmadığını ancak bu plan çalışmalarını koordine etmek olduğunu bilmektedir.

- 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 resmî yazışma Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı aracılığıyla yapılır.
- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Yönlendirme 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/Profesör öğretim üyesi başkanlığında, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşur.

Ekip, stratejik planlama sürecinin Bartın Üniversitesi 2018-2022 Dönemi Stratejik Plan İş Takviminin de yer aldığı **(Ek-1)** hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ve Yönlendirme 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 eş güdümün 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 bulundurulmuştur.

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 hâle 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 ile üst yönetim, genel sekreterlik ve daire başkanlıkları gibi idari birimlerdir.

Harcama birimleri, Rektör tarafından yayımlanan Genelge 1'de belirtilen nitelikleri haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince kolaylık gösterilir.

Stratejik planlama ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulur. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre

harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisine sağlanır.

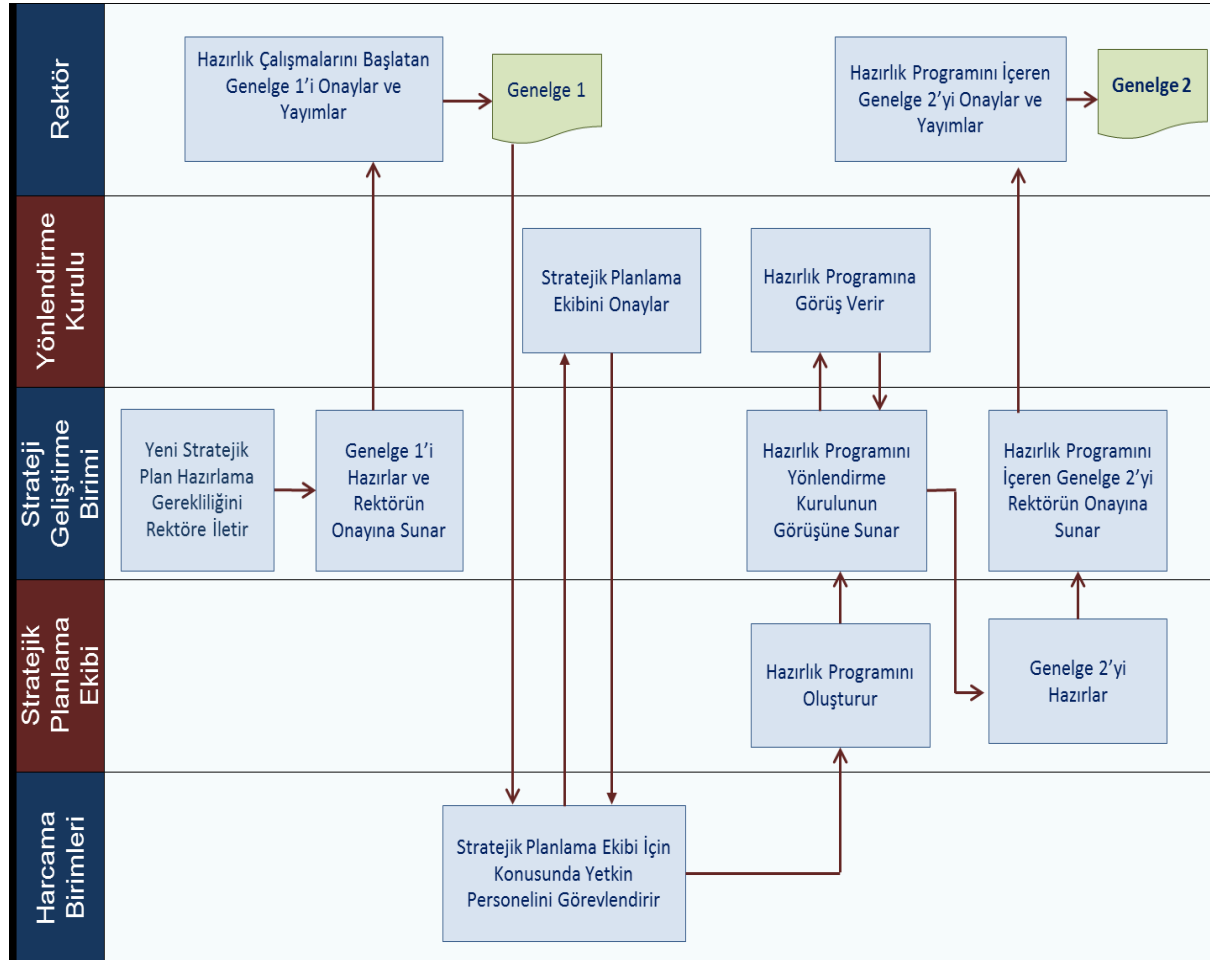
Harcama birimleri, stratejik planların uygulama etkinliğini artırmak üzere hazırlanacak eylem planları kapsamında sorumlu oldukları hedeflere dair faaliyet ve alt faaliyetleri oluşturur, uygular, izleme ve değerlendirmesini gerçekleştirir.

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

Genelge 1 ile Rektör başkanlığında harcama birimi yöneticilerinden oluşan Yönlendirme Kurulu oluşturulmuştur. Üniversitemiz Yönlendirme Kurulu kararı ile stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ve onaya sunulacak belgelerin hazırlanması amacıyla tüm birimlerimizden birimlerimizi temsil etmek üzere konusunda yetkin, çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip personelden oluşan Stratejik Planlama Ekibi (**Ek-2**) belirlenmiştir.

Harcama birimlerince, stratejik planlama ekibine yardımcı olması amacıyla en az 3 kişiden oluşan alt çalışma grupları oluşturulacaktır ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirilecektir. Oluşturulan bu alt çalışma grupları Stratejik Planlama Ekibinin yönlendirme ve koordinasyonunda çalışmalarını sürdürecektir.

Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



1.3. Hazırlık Programı: İhtiyaçların Belirlenmesi

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.

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 2018-2022 Dönemi Stratejik Plan çalışmalarının sağlıklı sürdürülebilmesi için Strateji Daire Başkanlığınca stratejik planlama ekibine bilgilendirme sunumları yapılacaktır.

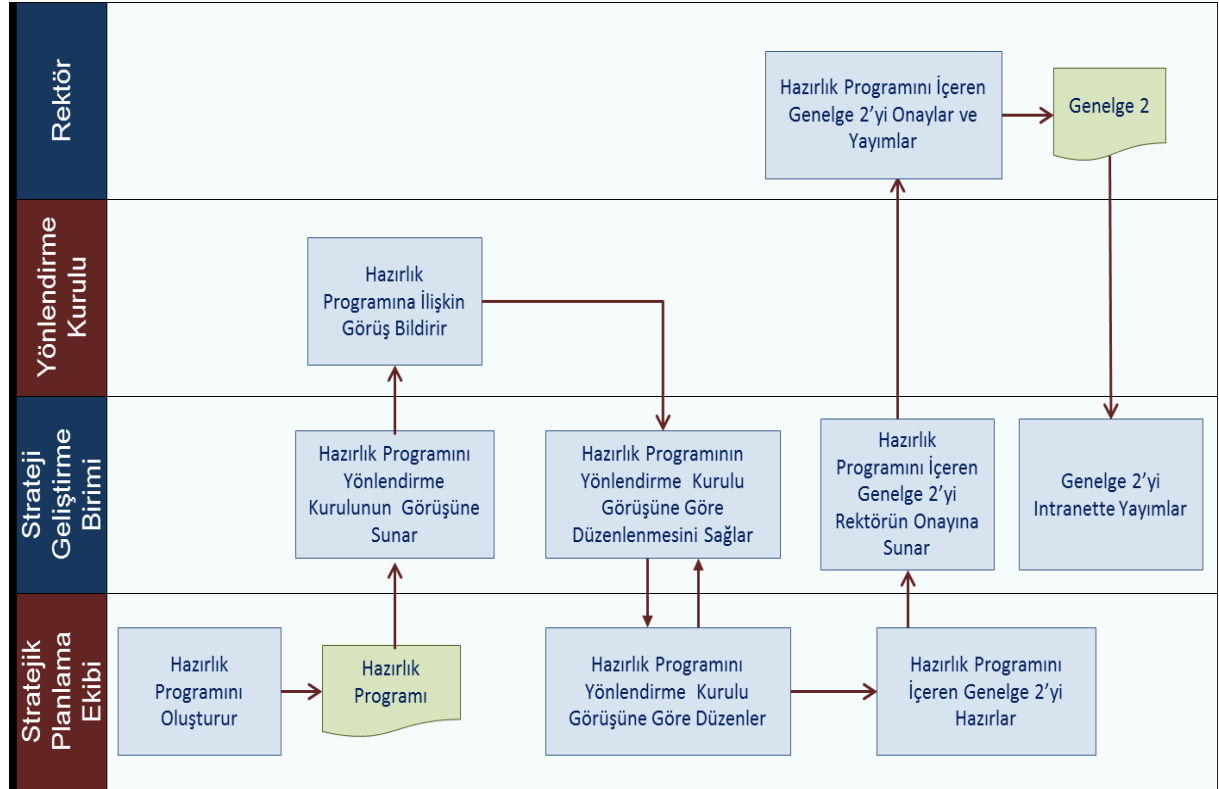
Danışmanlık İhtiyacı: Stratejik planlama sürecinde danışmanlık hizmetine ihtiyaç varsa alınacak danışmanlık hizmeti eğitim, yöntem ve süreç danışmanlığı ile sınırlıdır. Alınacak danışmanlık hizmetinin maliyeti makul bir seviyede tutulur. Danışmanlar, stratejik planlama ekibiyle koordinasyon içerisinde çalışır; planın içeriğine müdahale etmez, sadece yol gösterici bir rol oynar.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda, fakültelerde konuyla ilgili öğretim üyelerinin uzman olması sebebiyle çok gerekmedikçe, Stratejik Plan hazırlıklarında danışmanlık hizmeti alınmaması bir ilke kararı olarak benimsenmiştir.

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.

Bartın Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Hazırlık Programı, Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanmış ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Yönlendirme Kurulunun görüşüne sunulacaktır. Yönlendirme Kurulunun görüşleri sonrasında hazırlık programına son şekli verilir. 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 Rektör tarafından yayımlanır.

Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlık Programının Yayınlanma Süreci



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 tanımasına yardımcı olarak stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur.

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

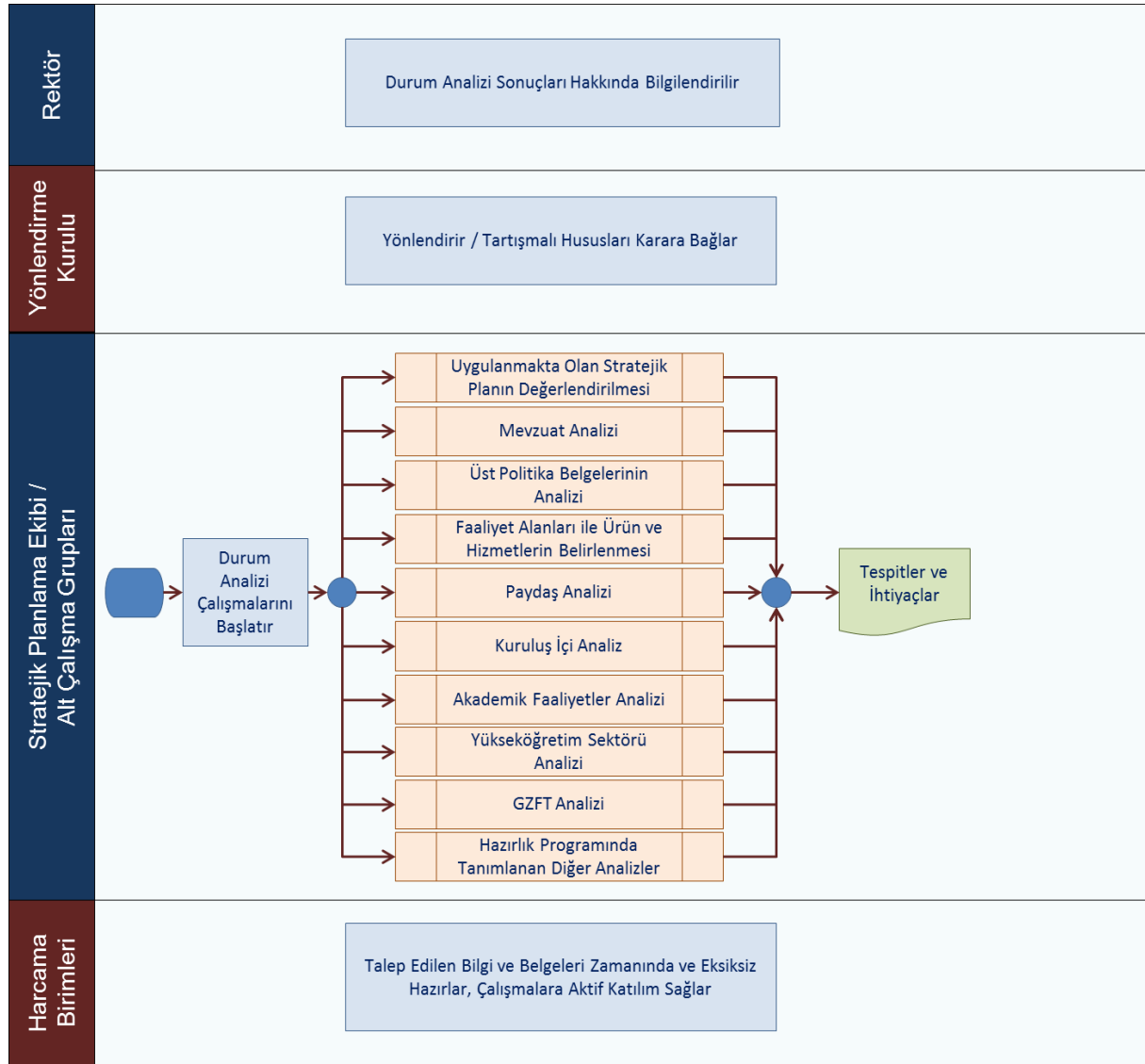
Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

- Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgelerinin analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kurum içi analiz

- Akademik faaliyetler analizi,
- Yükseköğretim sektörü analizi,
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

Durum analizi, 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 analiz bulguları bütünleştirilerek değerlendirilecek, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili tüm çalışmaları içeren bir durum analizi raporu hazırlanacak ve web sayfasında üniversite çalışanları ile paylaşılacaktır.

Şekil 4: Durum Analizi Süreci



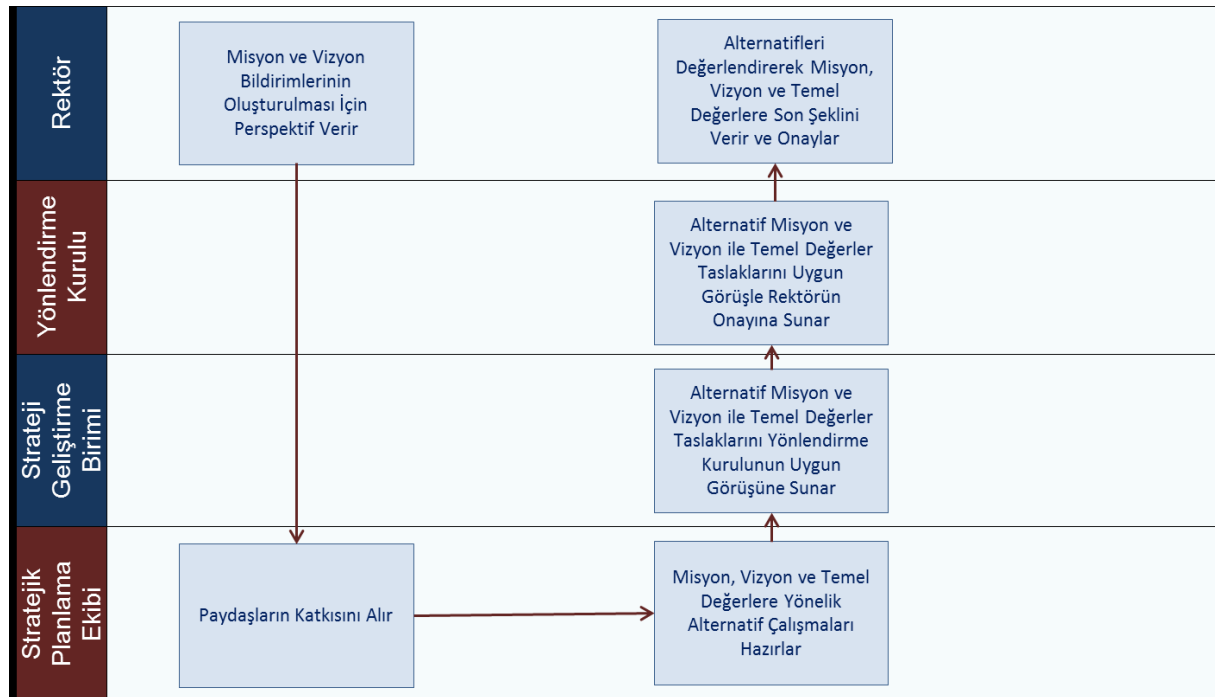
3. Geleceğe Bakış

Geleceğe Bakış; misyon, vizyon ve temel değerler ile başlayan ve “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna yanıt aranan bölümdür. Geleceğe bakış sürecine Üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimini ifade etmekle başlanır. Misyon, vizyon ve temel değerler, üniversitenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi görmektedir. Bu süreçte;

- 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 değerlerini esas almalıyız?

sorularına yanıt aranır. Rektör tarafından Yönlendirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekmektedir.

Şekil 5: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



3.1. Misyon

Misyon, bir üniversitenin var oluş sebebidir; üniversitenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik plana temel teşkil eden misyon bildirimini, üniversitenin sunduğu tüm hizmetler ve gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

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

Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.

- Üniversitenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevler ayrıntılı açıklanmaz.
- Üniversitenin yetkinlikleri ile üniversitedeki süreçlerden ziyade üniversitenin genel işlevleri ve sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- Üniversitenin hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

Misyon Bildirimi Çalışma Formu

- Üniversitenin varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- Üniversite kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- Üniversite hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- Üniversitenin yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir? (Nasıl)

Misyon bildirimi oluşturulurken odak grup çalışmaları, fikir tepsisi, beyin fırtınası gibi yöntem ve teknikler de kullanılabilir. Bunların yanı sıra açık grup tartışmaları ve çoklu oylama yapılarak misyon ifadesi katılımcı şekilde belirlenebilir.

3.2. Vizyon

Vizyon bildirimi, üniversitenin stratejik planının kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede üniversitenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir.

Vizyon, üniversitenin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur teşkil eder. Vizyon bildirimi, çalışanları ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik eder.

Stratejik planlama ekibi, vizyonun belirlenmesi amacıyla Rektörün vizyon bildirimine ilişkin perspektifini alır. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif çerçevesinde mevzuatta üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını oluşturur. Oluşturulan taslak vizyonlar yönlendirme kurulu ve Rektörle görüşülerek nihai hâle getirilir.

Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

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

Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Çevremizle birlikte başarıyı elde etmek için toplum düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Toplumsal perspektif)

- Yükseköğretim kurumları düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Sektörel perspektif)
- Başarılı üniversitelerin öncelikleri nelerdir ve bu üniversiteler gelecekte nereye odaklanacaklar? (Sektörel perspektif)
- Paydaş düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Paydaş perspektifi)
- Nasıl bir üniversite istiyoruz veya kurumumuz düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Kurumsal perspektif)

3.3. Temel Değerler

Kurumsallaşmayı sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın gereklerinden biri de temel değerleri belirlemektir. Temel değerler, karar alıcıların üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır.

Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün, iş yapma anlayış ve yaklaşımının oluşmasını sağlar. Çalışanlar açısından, kendilerinden nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan üniversite içerisinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlar ve başarıya giden yolda sapmayı önler.

Hizmetin nasıl ve hangi değerler çerçevesinde sunulduğu, en az ne düzeyde sunulduğu kadar önemlidir. Temel değerler, sonuçlara ulaşmada kurumsallığı, meşruluğu ve devamlılığı sağlar. Temel değerler üç grupta toplanabilir:

Kişiler: Üniversite çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler.

Süreçler: Üniversitenin yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler.

Performans: Üniversite tarafından üretilen ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler.

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

4. Farklılaşma Stratejisi

Üniversiteler temelde kamu hizmeti sunmakla birlikte; en iyi öğrencileri çekmek, bütçeden daha yüksek pay almak, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, iş dünyasının kendileri ile işbirliği yapmasını sağlamak, mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek, yenilik ve patentlerde öncü olmak, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak, alanında iyi öğretim elemanlarını kendilerine çekmek ve elde tutmak gibi birçok hususta doğrudan veya dolaylı olarak rekabet içerisindedir. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi büyük ölçüde, üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi; üniversitenin 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.

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

Konum tercihi: Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması.

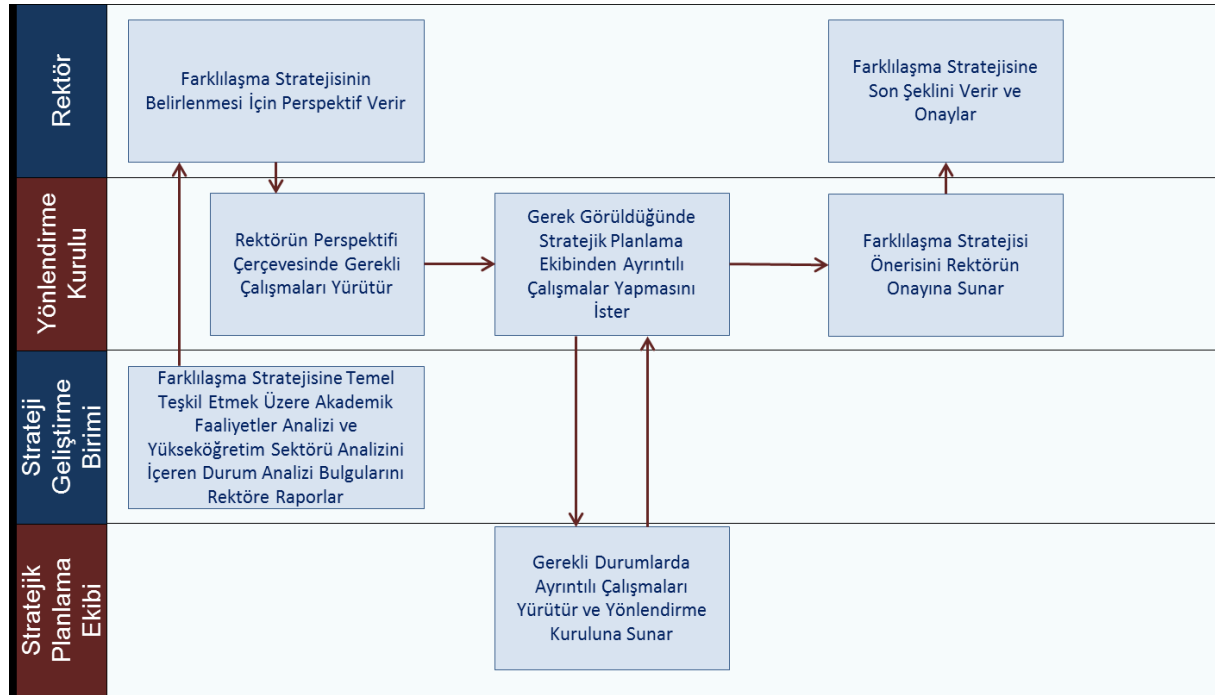
Başarı bölgesi tercihi: Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi.

Değer sunumu tercihi: Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulamaya geçirebilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi.

Temel yetkinlik tercihi: Yapılan tercihleri uygulamaya geçirmede 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 öze doğru üniversitenin farklılaşmasını derinleştirerek birbirini tamamlar.

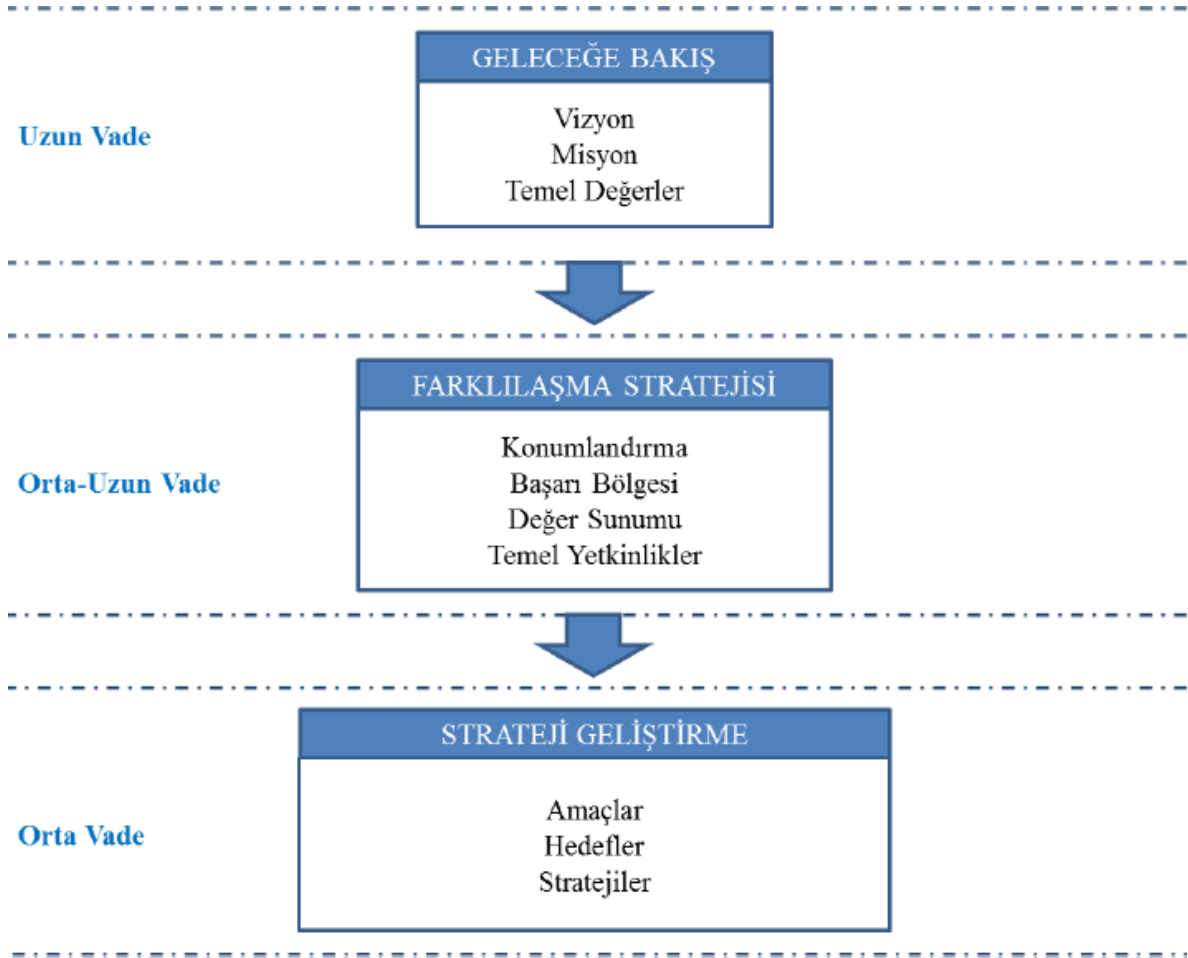
Şekil 6: Farklılaşma Stratejisi Süreci



5. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi

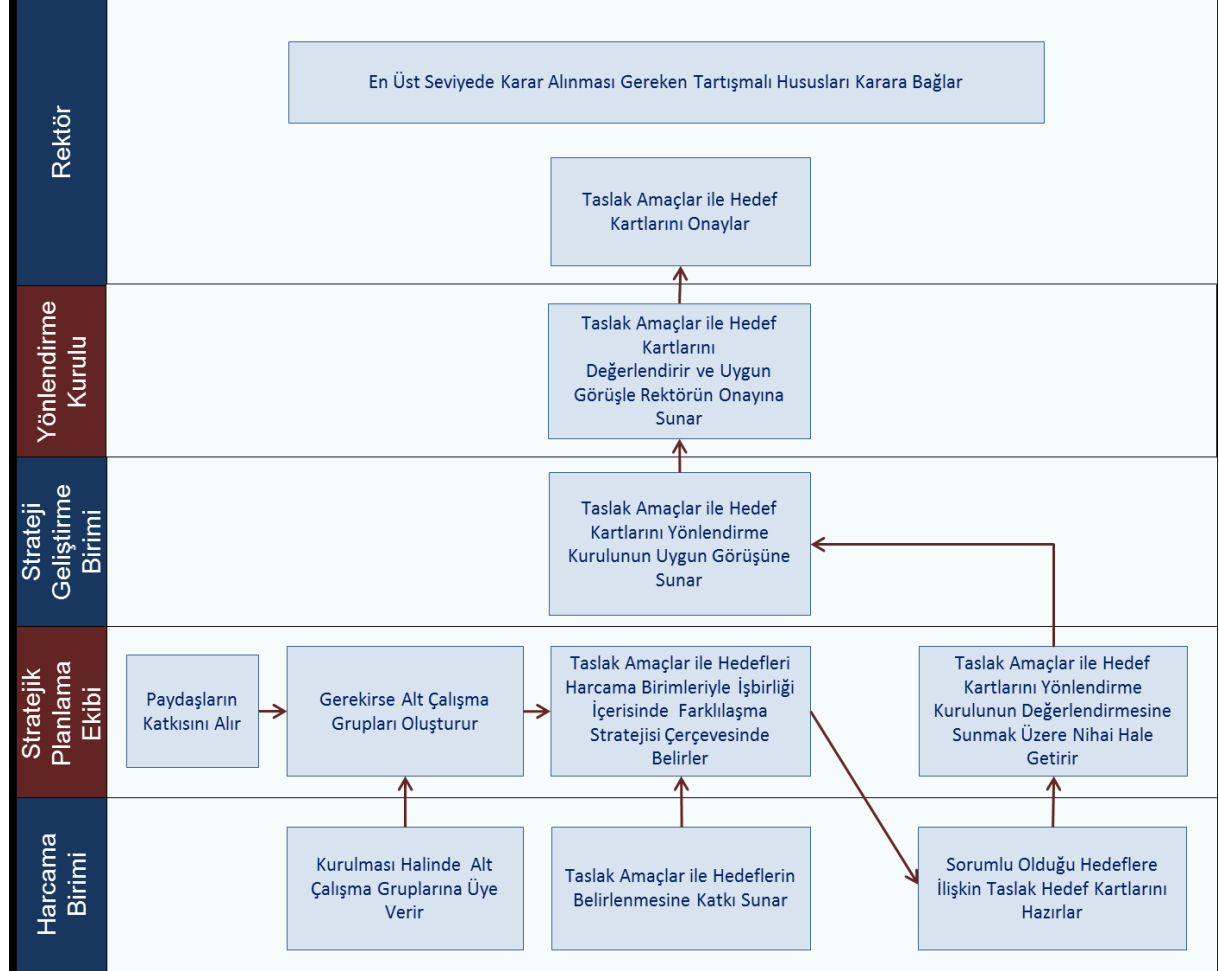
Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtır. Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizinde ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak amaçlar ve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

Şekil 7: 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 Yönlendirme Kurulunun uygun görüşüyle Rektörün onayına sunulacaktır.

Şekil 8: Strateji Geliştirme Süreci



Strateji geliştirme çalışmalarında, durum analizi bulgularına ek olarak, detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde belirtilen araçlar kullanılabilir.

5.1. Amaçlar

Amaçlar, üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, aynı faaliyet alanında hizmet sunsalar da üniversiteyi, diğer üniversitelerden farklılaştıran bir yönlendirme ve odaklanma sağlar.

Amaçların özellikleri:

- Durum analizinde ulaşılan tespit ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- 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.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmez.
- Hedefler için çerçeve çizer.

5.2. Hedefler

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

- Üniversitenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumlu
- Durum analizinde ulaşılan tespit ve ihtiyaçlarla uyumlu
- Açık ve anlaşılabilir
- Somut
- Ölçülebilir
- İddialı ve gerçekçi
- Sonuç odaklı
- Zaman çerçevesi belirli olması gerekir.

Tablo 1: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

Hedefler	Harcama Birimleri					
	A Birimi	B Birimi	C Birimi	D Birimi	E Birimi	F Birimi
H1.1	S	İ		İ		
H1.2		İ		S		İ
...			S		İ	

Tablo 2: Hedef Kartı Şablonu

Amaç (A1) *								
Hedef (H1.1) *								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%) **	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	İzleme Sıklığı ***	Raporlama Sıklığı ****
PG1.1.1 *								
PG1.1.2 *								

PG1.1.3*	
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan tek bir birime yer verilir.
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir.
Riskler	Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek en fazla beş temel riske yer verilir.
Stratejiler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik en fazla üç stratejiye yer verilir.
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.
Tespitler	Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan en fazla beş tanesine maddeler halinde yer verilir.
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar ile farklılaşma stratejisinde ortaya konulan tercihler 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 kullanılmaz.

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

*** İzleme sıklığı, göstergelere dair gerçekleştirmelerin sorumlu birimlerce izleneceği dönemleri gösterir.

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

5.3. Performans Göstergeleri

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

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

2. Çıktı göstergeleri, üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur ve “Ne üretildi ya da sunuldu?” sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri çoğu zaman üniversitenin doğrudan kontrolü altındadır. Ancak her zaman erişilen sonuçların düzeyiyle ilgili bilgi vermez.

3. Sonuç göstergeleri, üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucu ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktılarının, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir. Sonuç göstergeleri nasıl bir sonuç bekliyoruz ve nasıl bir etki yaratmak istiyoruz sorularına cevap verir.

4. Kalite göstergeleri ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.

5. Verimlilik göstergeleri çıktıyla bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda ve nitelikte sonuç ve çıktı göstergelerine yer verilir. Ayrıca üst politika belgelerinde stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerinin bulunması durumunda bu göstergelere öncelikle yer verilir.

6. Stratejik Planın Uygulanması: Eylem Planı

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyet bazında sorumluların kimler veya hangi birimler olduğu ve ne zaman gerçekleştirileceği gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanır.

Hedefler; faaliyet ve projeler aracılığıyla uygulamaya geçirilir. Hedefler kapsamında gerçekleştirilecek projelere de eylem planında faaliyet adı altında yer verilir. Bu faaliyetler stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşmak için nasıl sorusunun cevabını somut bir biçimde vererek hedeflerin uygulamaya geçme düzeyini artırır.

Faaliyetler; gereklilik, tutarlılık, etkinlik, verimlilik, faydalılık ve sürdürülebilirlik kriterleri dikkate alınarak geliştirilir.

Stratejik planlar; eylem planlarıyla uygulamaya dönüştürülür. Eylem planı izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştıracak bir araçtır. Eylem planının gerçekleştirme sonuçları izleme ve değerlendirmeye temel teşkil eder. Tablo 2’de yer alan şablona göre hazırlanan eylem planları; üniversitenin vizyonuna ulaşırken amaç ve hedeflerini yerine getirmesine ilişkin süreçleri detaylandıran araçlardır.

Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon SGDB tarafından sağlanır. Harcama birimleri ise kendi sorumluluklarında bulunan hedeflere ilişkin faaliyet ve alt faaliyetleri iş birliği yapacağı birimlerle birlikte oluşturur, uygular, izleme ve değerlendirmesini gerçekleştirir.

Tablo 3: Eylem Planı Tablosu

Amaç 1:							
Hedef 1.1:							
Performans Göstergesi 1.1.1:	Hedef Etkisi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	Planın 1.Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı
Faaliyetler	Alt Faaliyetler**	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç ve Bitiş Tarihi			
F1.1.1*	F1.1.1.1						
	F1.1.1.2						
F1.1.2	-						
F1.1.3	-						

* Faaliyetlerde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Örneğin F1.1.2.2 şeklinde ifade edilen bir faaliyet, birinci amacın birinci hedefinin ikinci faaliyetinin ikinci alt faaliyetini ifade etmektedir. Faaliyetler doğrudan hedefle ilişkilendirilecek bir biçimde numaralandırılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılamaz.

** Bir faaliyet, alt faaliyetlere ayrılıyorsa en az iki alt faaliyete; alt faaliyetlere ayrılmıyorsa sadece ilgili faaliyete yer verilir.

Eylem planı hazırlıkları stratejik plan hazırlık süreciyle eş zamanlı bir biçimde yürütülür. Stratejik planın hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi aşamasında Eylem Planı Tablosu da (Tablo 2) hazırlanmaya başlanır. Kalkınma Bakanlığı tarafından üniversiteye gönderilen stratejik plan değerlendirme raporundaki hususlar dikkate alınarak stratejik planın yanı sıra eylem planına da son şekli verilir. Eylem planı nihai stratejik planla birlikte Kalkınma Bakanlığına gönderilir.

Eylem planı stratejik plan ile aynı dönemi kapsayacak şekilde hazırlanır. Her yıl Aralık ayında stratejik planın kalan yıllarını içerecek bir şekilde revize edilerek Ocak ayında uygulamaya konulur. Örneğin beş yıllık bir stratejik planın ikinci yılının Ocak ayında uygulamaya konulacak eylem planı dört yıllık olarak hazırlanır. SGDB koordinasyonunda hazırlanan eylem planları yönlendirme kurulunun uygun görüşünü müteakip Rektörün onayına sunulur. Eylem planları her yıl Rektörün onayıyla uygulamaya konulur. Revize edilen eylem planı Ocak ayı sonuna kadar Kalkınma Bakanlığına gönderilir. Stratejik planın güncellenmesi durumunda ilgili üniversite eylem planını da en geç bir ay içerisinde güncelleyerek Kalkınma Bakanlığına gönderir.

Üniversitelerin faaliyet ve alt faaliyetlerini içeren eylem planı, performans programı hazırlık süreci ve maliyetlendirme çalışmaları için güçlü bir temel oluşturur.

7. 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 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 değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için;

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

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

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektördedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin toplulaştırılması ve Rektöre sunulması ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının sorumluluğundadır.

Ek 1: Bartın Üniversitesi 2018-2022 Dönemi Stratejik Plan İş Takvimi

	FAALİYETLER	SORUMLULAR	TARİH
HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	Yönlendirme Kurulunun oluşturulması	Rektör	23 Mayıs 2017
	Genelge 1'in hazırlanıp Rektörün onayına sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	23 Mayıs 2017
	İç genelgeyle stratejik plan çalışmalarının başladığının duyurulması (Genelge 1)	Rektör	23 Mayıs 2017
	Stratejik planlama ekibinin oluşturulması	Yönlendirme Kurulu	30 Mayıs 2017
	Stratejik plan bilgilendirmesi	Stratejik Planlama Ekibi	1 Haziran 2017
	Hazırlık programı ve iş takviminin oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi	8 Haziran 2017
	Genelge 2'nin hazırlanıp Rektörün onayına sunulması	Stratejik Planlama Ekibi	9 Haziran 2017
	Genelge 2'nin yayımlanması	Rektör	9 Haziran 2017
DURUM ANALİZİ	Kurumsal tarihçe	Stratejik Planlama Ekibi	16 Haziran 2017
	2013-2017 Stratejik Planının Değerlendirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	19 Haziran 2017
	Yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi	Stratejik Planlama Ekibi	30 Haziran 2017
	Üst politika belgelerinin analizi	Stratejik Planlama Ekibi	3 Temmuz 2017
	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	10 Temmuz 2017
	İç paydaş analiz süreci	Stratejik Planlama Ekibi	24 Ağustos 2017
	Dış paydaş analiz süreci	Stratejik Planlama Ekibi	24 Ağustos 2017
	Kuruluş içi analiz	Stratejik Planlama Ekibi	28 Ağustos 2017
	Akademik faaliyetler analizi,	Stratejik Planlama Ekibi	28 Ağustos 2017
	Yükseköğretim sektörü analizi,	Stratejik Planlama Ekibi	28 Ağustos 2017

	GZFT analiz süreci	Stratejik Planlama Ekibi	6 Eylül 2017
GELECEĞE BAKIŞ	Misyon belirleme	Stratejik Planlama Ekibi	7 Eylül 2017
	Vizyon belirleme	Stratejik Planlama Ekibi	12 Eylül 2017
	Temel Değerler belirleme	Stratejik Planlama Ekibi	14 Eylül 2017
	Ekip bilgilendirme toplantısı	Stratejik Planlama Ekibi	15 Eylül 2017
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Konum tercihinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	19 Eylül 2017
	Başarı bölgesi tercihinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	21 Eylül 2017
	Değer sunumu tercihinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	22 Eylül 2017
	Temel yetkinlik tercihinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	22 Eylül 2017
	Ekip bilgilendirme toplantısı	Stratejik Planlama Ekibi	23 Eylül 2017
STRATEJİ GELİŞTİRME	Stratejik amaçların önerilmesi, önceliklendirilmesi ve belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	29 Eylül 2017
	Stratejik amaçların onaylanması	Yönlendirme Kurulu	2 Ekim 2017
	Stratejik hedeflerin ve göstergelerin önerilmesi, önceliklendirilmesi ve belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	16 Ekim 2017
	Belirlenmiş olan amaç ve hedefleri gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	18 Ekim 2017
	Hedeflere yönelik risklerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	23 Ekim 2017
	Risklere yönelik kontrollerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	25 Ekim 2017
	Kontrollerin fayda maliyet analizi yapılması	Stratejik Planlama Ekibi	26 Ekim 2017
	Maliyetlendirmenin yapılması	Stratejik Planlama Ekibi	30 Ekim 2017

	Stratejik amaç ve hedeflerden sorumlu olanların belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	3 Kasım 2017
	Stratejik hedeflerin, stratejilerin, göstergelerin onaylanması	Yönlendirme Kurulu	6 Kasım 2017
STRATEJİK PLANIN OLUŞTURULMASI	Taslak stratejik plana son şeklinin verilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	7 Kasım 2017
	Taslak stratejik planın birimlere duyurulması ve gözden geçirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	10 Kasım 2017
	Taslak stratejik planın Stratejik Planlama Ekibi tarafından görüşülmesi	Stratejik Planlama Ekibi	16 Kasım 2017
	Taslak stratejik planın yazım kuralları açısından incelenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	20 Kasım 2017
	Taslak Stratejik Planın Görüşülüp Onaylanması	Yönlendirme Kurulu	21 Kasım 2017
	Taslak stratejik planın Senato tarafından görüşülmesi	Genel Sekreterlik	22 Kasım 2017
	Taslak stratejik planın onaylanması	Senato	22 Kasım 2017
	Taslak stratejik planın değerlendirilmek üzere Kalkınma Bakanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	23 Kasım 2017
	Kalkınma Bakanlığında gelen değerlendirmeler çerçevesinde taslak stratejik planın gözden geçirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	20 Aralık 2017
	Stratejik planın onaylanması	Yönlendirme Kurulu	21 Aralık 2017
	Stratejik planın görsel tasarımının yapılması	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Birimi	25 Aralık 2017
	Stratejik Planın basımının yapılması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	3 Ocak 2018
	Stratejik planın Üniversite web sayfasında duyurulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	3 Ocak 2018
Stratejik planın mevzuatta sayılan ilgili yerlere (Milli Eğitim Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, TBMM, Sayıştay, YÖK) gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	4 Ocak 2018	

Ek 2: Stratejik Planlama Ekibi

STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ			
Görevi	Unvanı	Adı Soyadı	Birimi
BAŞKAN	Prof.Dr.	Çetin SEMERCİ	EĞİTİM FAKÜLTESİ
Ü Y E L E R	Doç.Dr.	Fatma ÜNAL	EĞİTİM FAKÜLTESİ
	Doç.Dr.	Şaban ESEN	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
	Doç. Dr.	Asife ÜNAL	İSLAMİ İLİMLER FAKÜLTESİ
	Doç.Dr.	Deniz AYDEMİR	ORMAN FAKÜLTESİ
	Doç.Dr.	H.Selma ÇELİKAY	FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
	Yrd.Doç.Dr.	Ramazan YILMAZ	EĞİTİM FAKÜLTESİ
	Yrd.Doç.Dr.	Yavuz ERDEN	FEN FAKÜLTESİ
	Yrd.Doç.Dr.	Hande KÜÇÜKÖNDER	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
	Yrd.Doç.Dr.	Burcu DUMAN	EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
	Yrd.Doç.Dr.	M.Said CEYHAN	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
	Yrd.Doç.Dr.	Ali ÖZKAN	BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULU
	Öğr. Gör. Dr.	Gülay ŞENER	MESLEK YÜKSEKOKULU
	Öğr. Gör.	Nevin BAKIR	SAĞLIK HİZMETLERİ MYO
	Arş Gör.Dr.	Hakan ÖZKÖSE	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
	Arş Gör.Dr.	Sezin GÜLERYÜZ	MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ
Daire Başkanı	Ali BULAMAÇCI	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI	
Sekreteryas	Şube Müdürü	Çetin BOSTANCI	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI
	MHUY	Çiğdem ÇAKMAK	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI
	Şef	Mehtap A. ÖZMEN	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI
	Bilgisayar İşlt.	Ramazan YAKAR	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

2018-2022 Dönemi Stratejik Planı Hazırlık Programı

Bartın Üniversitesi 2018-2022 Dönemi Stratejik Planı
Hazırlama Programı



Bartın Üniversitesi
Stratejik Planlama Ekibi
03782285024
strateji@bartin.edu.tr