

T.C.

**KIRŞEHİR AHİ EVRAN
ÜNİVERSİTESİ**

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

**STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA
REHBERİ**

I. İÇİNDEKİLER

I.	İÇİNDEKİLER	1
II.	TANIMLAR	3
III.	GİRİŞ	4
IV.	AMAÇ	5
V.	KAPSAM	5
VI.	DAYANAK	5
VII.	MODEL	5
VIII.	YÖNTEM VE SÜREÇ	
	1-) Stratejik Plan Hazırlık Süreci	7
	2-) Durum Analizi	9
	3-) Geleceğe Bakış	
	4-) Amaç, Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi	8
	5-) Stratejik Planın Uygulanması: Eylem Planı	9
	EKLER	9

ŞEKİLLER

Şekil 1: Stratejik Plan Hazırlık Süreci	5
Şekil 2: Stratejik Planlama Koordinasyon Şeması	7

(Üniversitemiz Senatosunun 23.06.2023 tarihinde yapmış olduğu 2023/10-09 toplantı sayılı kararı)

II. TANIMLAR

Eylem Planı: Üniversitemizin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetleri ve alt faaliyetleri içeren iş planıdır.

Harcama Birimi: Üniversite bütçesinde ödenek tahsis edilen veya ödenek gönderme belgesi ile ödenek gönderilen harcama yetkisi bulunan birimi ifade eder.

Hazırlık Programı: Stratejik planlama ekibi tarafından oluşturulan ve stratejik plan hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren programdır.

Performans Göstergesi: Stratejik planda hedeflerin ölçülebilirliğini miktar, zaman, kalite ve maliyet olarak ifade eden araçlardır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: Üniversitemiz stratejik plan çalışmalarında koordinasyon görevini yürütmekle görevli daire başkanlığıdır.

Strateji Geliştirme Kurulu: Rektör ve/veya bir yardımcısının başkanlığında üniversitenin harcama yetkilileri arasından görevlendirilen kuruldur.

Stratejik Plan Çalışma Grupları Genelgesi: Hazırlık programı ile stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerini içeren ve üst yönetici tarafından yayımlanan genelgedir.

Stratejik Plan Değerlendirme Raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan yılsonu değerlendirme raporudur.

Stratejik Plan Genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan ve rektör (üst yönetici) tarafından yayımlanan genelgedir.

Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu: Stratejik planın gerçekleşme durumunu izleme, değerlendirme ve raporlama amacıyla rektör tarafından görevlendirilen komisyondur.

Stratejik Planlama Alt Çalışma Grupları: Üniversite çalışanları arasından Stratejik Plan hazırlık sürecinde gerekli olan çalışmalara katkı vermek üzere görevlendirilen gruplardır.

Stratejik Planlama Ekibi: Rektörün belirleyeceği bir öğretim üyesi başkanlığında, akademik üyeler ile koordinasyon biriminden oluşan ekiptir.

Stratejik Planlama Koordinasyon Kurulu: Stratejik planın hazırlık sürecinde gerekli iş ve işlemleri koordine etmek amacıyla rektör tarafından görevlendirilen üyelerden oluşan kuruldur.

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

Üst Yönetici: Üniversite Rektörüdür.

III. GİRİŞ

Üniversitelerin amacı; ileri düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yaparak bilgi ve teknoloji üretmektir. Bu yönüyle üniversiteler, toplumsal gelişmenin en önemli aracıdır. Gelişmenin dinamik gücü olan bilginin teknolojiye dönüşmesi ve topluma aktarılması için üniversitelere büyük görevler düşmektedir. Bu görevler doğrultusunda üniversiteler; katılımcılığı, verimliliği ve etkililiği esas alan şeffaflığı ve hesap verilebilirliği ön planda tutmalıdır.

Gelişmiş bir ülke olmanın yolu, uluslararası ölçekte üniversitelere sahip olmaktan geçmektedir. Bunun için üniversiteler, paydaş beklentilerini karşılamalı ve öğrencilerini çağın gereklerine göre yetiştirmelidir. Ülkenin ekonomik bakımdan gelişmesi, insanların refah düzeyinin yükselmesi; üniversitelerin ülke önceliklerine cevap verecek araştırma-geliştirme yapmalarına bağlıdır. Üniversiteler; eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yanında, araştırma sonuçlarının uygulamaya aktarılmasında, içinde buldukları topluma sosyo-kültürel katkı üreterek değer katmalıdır.

Üniversitelerin; amaç (misyon), vizyon ve temel değerler ekseninde temel paydaşların katılımı ile tanımlanmış bir stratejik plan yaklaşımı olmalıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde, tanımlanan amaçları gerçekleştirmek için hedefler belirlenmeli ve tüm kaynaklar bu hedeflere göre planlanmalıdır. Kalite anlayışını benimseyen, veri analizine dayalı karar destek sistemi ile çalışan yönetim bilgi sistemi yardımı ile hedeflere ulaşılmalıdır. Hedeflerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için faaliyetlerin planlanması ve uygulamanın sürekli takip edilmesi de zorunludur. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesine dayandırılarak hazırlanacak olan Üniversite Stratejik Planının, kurum kültürü ve kimliğinin gelişmesine katkı sağlaması öngörülmektedir.

Strateji Geliştirme Kurulu

IV. AMAÇ

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlama Rehberinin temel amacı, Üniversitenin Stratejik Planının hazırlık sürecine ilişkin iş ve işlemlerin ve bu süreçte görev alacak komisyonların çalışma usul ve esaslarını belirlemektir. Bu kapsamda, stratejik planlama yaklaşımını içselleştirmeye ve üniversitenin temel işlevlerini kalite ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirmeye katkı sağlayacak öngörülebilir bir planlama yaklaşımı benimsenmiştir. Öte yandan, stratejik planlamayı kültür olarak benimsemek ve katılımıcılığı sağlamak, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde bütçe ile uyumlu bir planlamayı esas almak Stratejik Plan Hazırlama Rehberinin bir diğer amacıdır.

V. KAPSAM

Stratejik Plan Hazırlama Rehberi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesinin Stratejik Planının hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini kapsamaktadır.

VI. DAYANAK

Stratejik Plan Hazırlama Rehberinin temel dayanakları şunlardır:

- ✓ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- ✓ Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- ✓ Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliği
- ✓ Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu
- ✓ Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi

VII. MODEL

Üniversitenin stratejik planlama yaklaşımı aşağıdaki model (Şekil 1) çerçevesinde yürütülmektedir.

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Duyurulması (Stratejik Plan Genelgesi)

Hazırlık Programı (Stratejik Plan Koordinasyon Kurulu)

Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibinin ve Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması



2. DURUM ANALİZİ

Kurumsal Tarihçe

Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Mevzuat Analizi

Üst Politika Belgelerinin Analizi

Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Paydaş Analizi

Kuruluş İçi Analiz

Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (PESTLE) Analiz

Yükseköğretim Sektörü Analizi

Sektörel Yapı Analizi

Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi

Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi



3. GELECEĞE BAZIS

Amaç (Misyon)

Vizyon

Temel Değerler

Farklılaşma Stratejisi



4. AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Amaçlar

Hedefler

Performans
Göstergeleri

Stratejiler

Hedef
Riskleri
ve Kontrol
Faaliyetleri

Maliyetlendirme



5. STRATEJİK PLANA SON HALİNİN VERİLMESİ VE YÜRÜRLÜĞE KONULMASI



Şekil 1. Stratejik Planlama Yaklaşımı Modeli

VIII. YÖNTEM VE SÜREÇ

Stratejik plan hazırlık süreci Stratejik Plan Hazırlama Rehberi doğrultusunda altı aşamada tamamlanır. Bu aşamalar şunlardır:

- ✓ Stratejik Plan Hazırlık Süreci
- ✓ Durum Analizi
- ✓ Geleceğe Bakış
- ✓ Amaç, Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi
- ✓ Stratejik Plana Son Halinin Verilmesi ve Yürürlüğe Konulması
- ✓ Stratejik Planın Uygulanması: İzleme ve Değerlendirme

1) Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Üniversitenin stratejik planlama çalışmalarının başarısı, başta Rektör olmak üzere ilgililerin ve komisyonların sahiplenmesine bağlıdır. Plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılması ve tüm paydaşların planlama sürecine dâhil edilmesi, Stratejik Plan yaklaşımının temel unsurudur. Bu nedenle, öncelikle hazırlık programına bağlı olarak görev alacak kurul ve ekipler oluşturulur. Oluşturulan kurul ve ekiplerin aktif ve verimli çalışmaları için gerekli ortam sağlanır. Üniversitenin beş yıllık yönetim sürecinin tasarımı olan Stratejik Plan, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda hazırlanır.

Hazırlık döneminde yapılacak çalışmalar aşağıdaki başlıkları kapsar:

a) Stratejik Plan Hazırlık Çalışmalarının Başlatıldığına Duyurulması

Yeni Stratejik Planın hazırlanma sürecine girildiği bir Genelge ile (Genelge 1) tüm akademik ve idari birimlere duyurulur. Bu bağlamda yapılacak çalışmaların koordinasyonunda kimlerin ve hangi komisyonun görev alacağı belirtilir.

b) Hazırlık Programı

Stratejik Plan Hazırlama Rehberi, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar hakkında Yönetmelik ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi esas alınarak hazırlanmıştır. Kalkınma Planları ve yıllık programlar dikkate alınarak hazırlanacak olan ilgili Stratejik Plan, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın kontrolünden geçerek yürürlüğe girer.

Üniversitenin Stratejik Planı hazırlık sürecinde aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilir:

İş Takviminin Oluşturulması: Üniversitenin ilgili dönemine ilişkin Stratejik Planı Haziran ayında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına teslim edilir. Stratejik Plan hazırlık sürecindeki aşamalar ihtiyaçlara göre detaylandırılır ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin iş takvimini gösteren zaman çizelgesi hazırlanır.

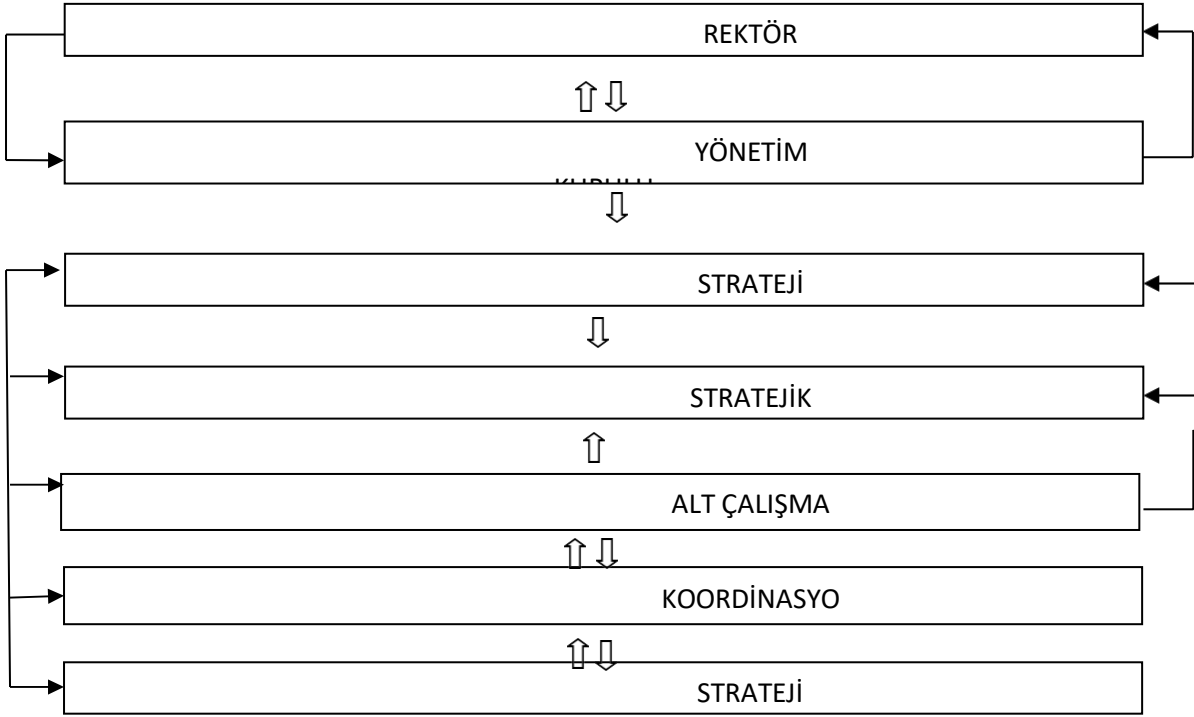
Veri İhtiyacı: Planlama sürecinde ihtiyaç duyulacak veriler Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından ilgili birimlerden elde edilir ve hazırlık sürecinde Stratejik Planlama Ekibi ile payılır.

Mali Kaynak İhtiyacı: Üniversitenin Stratejik Planının hazırlanması sürecinde ortaya çıkacak mali kaynak ihtiyacı kendi bütçe imkanları dahilinde karşılanır. Hazırlık sürecinde çalıştay, toplantı, ekipman, anket vb. giderleri gibi olası mali ihtiyaçlar için kaynak tahsisi yapılır.

c) Strateji Geliştirme Kurulunun, Stratejik Planlama Ekibinin ve Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması

Harcama yetkililerinden oluşan strateji geliştirme kurulu Genelge (1) ile stratejik planlama ekibi Genelge (2) ile üst yönetici tarafından oluşturulur. İhtiyaç duyulması halinde, planın hızlı ve kolay bir biçimde hazırlanabilmesi amacıyla stratejik planlama ekibi üyeleri veya diğer çalışanlardan alt çalışma grupları oluşturur.

Şekil 2: Stratejik Planlama Koordinasyon Şeması



2)Durum Analizi

Durum analizinde, Üniversitenin yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyet ve hizmetler açıklanır. Üniversitenin üst politika belgelerinde öngörülen ve yerine getirmekle yükümlü olduğu hedeflerle ilgili mevzuatın irdelendiği; paydaşların beklenti ve önerilerinin değerlendirildiği, ayrıca kurumsal gelişim/sorun alanlarının da tanımlandığı durum analizinde; stratejik yönetim sürecinin dört temel sorusundan biri olan “Neredeyiz?” sorusu ayrıntılı şekilde cevaplandırılır. Durum analizinde bu kapsamda aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

Kurumsal tarihçe: Üniversitenin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, üniversitenin kurumsal yapısını ve kültürünü etkileyen gelişmelerle, üniversitenin misyon ve vizyonunda değişiklik yapılmasını gerektiren yasal düzenlemelerin üniversitenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi: Mevcut stratejik plan, stratejik hedef ve göstergelerin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık durumlarını yansıtacak şekilde değerlendirilir.

Mevzuat analizi: Üniversiteye görev ve sorumluluk yükleyen ve üniversitenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizi ile elde edilen çıktılar, daha sonraki aşamada üniversitenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının gözden geçirilmesinde dikkate alınır.

Üst politika belgelerinin analizi: Kalkınma planından başlayarak, üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi (kalkınma planı-orta vadeli program-Cumhurbaşkanlığı yıllık programı, sektörel stratejiler ve eylem planları) çerçevesinde analiz edilir.

Program-Alt Program Analizi: Performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında üniversitedeki program ve alt programların listesi oluşturulur. Ayrıca uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerine yer verilir.

Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi: Mevzuat analizi çıktıları ile üniversitedeki program ve alt programlar dikkate alınarak, üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenerek farklı faaliyet alanlarına göre sınıflandırılır.

Paydaş analizi: Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine nasıl dâhil edileceği, planın paydaşlarca sahiplenilmesi için neler yapılacağı, hizmetlerin etkin bir şekilde sunulmasına engel oluşturabilecek unsurların belirlenip, bunların giderilebilmesi için ne tür önlemlerin alınacağına yönelik açıklamalar yapılır.

Kuruluş içi analiz: İnsan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizler yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesi değerlendirilir.

Yükseköğretim sektörü analizi: Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz sürecinde yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye etkisi değerlendirilir. Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur:

a) Sektörel eğilim analizinin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak üniversite içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğini belirleyerek, üniversiteyi bu anlayış çerçevesinde yönetebilmektir. Eğilimler tespit edilirken politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanır.

b. Sektörel yapı analizi ile üniversitenin güçlü yönleri, fırsatları ve karşı karşıya olduğu tehditler analiz ederek mevcut konumu belirlenir. Bu analizle uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimi sağlanır.

Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi: Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ve durum analizi sonuçlarına göre; fırsatlar ve tehditleri ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.

Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi: Durum analizi sonucunda elde edilen bulgular, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar özetlenir.

Durum analizi sürecinde en üst düzeyde katılım olması hedeflenmektedir. Bu bağlamda, gerektiğinde GZFT ve PESTLE analizleri için çalıştay ve toplantılar yapılması planlanmaktadır. Bu süreçte ayrıca, geniş kitlelerin görüş ve önerilerinin alınabilmesi için paydaşlarla ortak akıl toplantılarının yapılması ve anket uygulamaları öngörülmektedir. Son olarak, durum analizi çalışmalarını içeren raporlar hazırlanarak üniversite personeli ile paylaşılması amaçlanmaktadır.

3) Geleceğe Bakış

Amaç(vizyon), vizyon ve temel değerler ile başlayan ve “*nereye ulaşmak istiyoruz?*” sorusuna cevap aranan bölümdür.

Bu bölümde, üst politika belgelerinin belirlediği çerçevede, kurum yöneticilerinin çizdiği ufukta temel paydaşların beklentileri ve paydaşları etkileme durumu analiz edilerek,

- a) Misyon,
- b) Vizyon,

c) Temel değerler belirlenir.

d) Farklılaşma Stratejisi

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

Üniversitemizin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

Konum tercihi: Konum tercihi, yükseköğretim sektörü içerisinde üniversitenin yerini belirlemesidir. Bu tercih, yeni kurulan ya da kurumsal gelişiminin başında olan üniversiteler için temel bir tercih olup bu üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşması için önemli bir fırsattır.

Bir üniversitenin seçebileceği üç konum tercihi söz konusudur:

- Eğitim odaklı,
- Araştırma odaklı,
- Girişim odaklı.

Üniversite; yükseköğretim sektöründe eğitim, araştırma veya girişim odaklı konum tercihlerinden birini belirleyerek zaman içerisinde stratejik odağını buna tercihe göre geliştirecektir. Üniversitemiz, hem eğitim hem araştırma hem de girişimcilik faaliyetleri yapmakla birlikte konum tercihiyle bu faaliyetlerinden hangisine ağırlık vereceğini belirleyecek; stratejik öncelik ve yaklaşımlarını buna göre oluşturacaktır.

Başarı bölgesi tercihi: Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesidir. Başarı bölgesi tercihiyle üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için de farklılaşma yoluna gider.

Bu bağlamda üniversitemiz, aynı konum tercihini (eğitim, araştırma veya girişimcilik) yapan üniversitelerle kendisini karşılaştırdığında hangi bakımdan farklılaşması gerektiğini belirler. Bu doğrultuda üniversitenin, tercih ettiği konum içerisinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanları tespit etmesi gerekmektedir. Bu alt alan üniversitemizin, aynı konumu benimsemiş üniversitelerden kendisini farklılaştıracak “başarı bölgesini” oluşturacaktır.

Değer sunumu tercihi: Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulayabilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesidir. Üniversiteler, konum ile başarı bölgesi tercihini belirledikten sonra hizmet sunumuna değer katmak için başarılı öğrencileri destekleme, özel sektörle işbirlikleri geliştirme, proje yönetimi gibi birtakım faktörleri ön plana çıkararak konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetir. Bu faktörlerin ağırlıkları plan dönemindeki tercihlere göre artırılabilir, azaltılabilir, bazı faktörlerden vazgeçilebilir ya da hizmet sunumu için yeni faktörler eklenebilir. Bu farklılaşma stratejisi “değer sunumu tercihi” olarak tanımlanır. Değer sunumu, bir üniversitenin sunduğu veya sunmak istediği hizmet setini ifade eder.

Temel yetkinlik tercihi: Farklılaşma stratejisinin geliştirilmesinde konum, başarı bölgesi ve değer sunumu, üniversitelerin yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihlerini ortaya koyar. Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki bu tercihlerin devamı niteliğinde olup iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir. Bu çerçevede kurumsal yetkinlikler ile

konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri birbirleriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici olmalıdır.

Temel yetkinlik tercihi oluşturulurken durum analizi bulgularından yararlanılacaktır. Temel yetkinlik tercihi ile üniversitemiz, uzmanlaşmayı ve uzmanlaşılan alanda zaman içerisinde derinlik kazanmayı sağlamayı amaçlamaktadır.

4) Amaç, Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi

Amaçlar: Misyona (amacın) gerçekleşmesine katkıda bulunmalı, vizyon ve temel değerlerle uyumlu, iddialı, gerçekçi, ulaşılabilir ve anlaşılabilir olması gerekmektedir. Bu süreç orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar ve hedefler için çerçeve çizer.

Hedefler: Üniversitemizin misyon (amaç), vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı, açık ve anlaşılabilir, somut, ölçülebilir, iddialı ve gerçekçi, sonuç odaklı, zaman çerçevesinin belirlenmiş olması gerekir.

Stratejik Performans Göstergeleri: Ölçülebilirliğin sağlanması için miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir.

Stratejiler: Hedeflere yönelik belirlenir. Bir hedef için en fazla üç strateji oluşturulacaktır. Stratejiler oluşturulurken Üniversitemizin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulacaktır.

Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri: Hedef risklerine ait bilgilerin detaylı çalışmaların Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilmesi, stratejik plan kapsamında, Üniversitemizin asgari seviyedeki hedefine ilişkin risk ifadesini açıklaması ve kontrol faaliyetlerini belirlemesi gerekecektir.

Maliyetlendirme: Kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için, bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlara dayandırmak zorundadır. Bu nedenle idarenin bütçesi stratejik planda amaç ve hedeflerle ilişkilendirilecektir. Stratejik planda belirlenen hedefler, plan dönemi maliyetini tespit eder.

Yukarıdaki kavramların içeriğine uygun olarak Üniversitemizin geleceğine yönelik amaç, hedef ve stratejileri belirlenecektir.

5) Stratejik Plana Son Halinin Verilmesi ve Yürürlüğe Konulması

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 girer.

6) Stratejik Planın Uygulanması: Eylem Planı

Stratejik plan; eylem planları ile uygulamaya dönüştürülmektedir. Eylem planları; Üniversitenin vizyona ulaşmasında, amaç ve hedeflerin yerine getirilmesinde süreçleri detaylandıran araçlardır. Bu kapsamda Eylem planı ve sonuçları stratejik planın sistematik olarak izlenip değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik koordinasyon Üniversitenin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından sağlanmaktadır. Harcama birimleri ise kendi sorumluluklarında bulunan hedeflere ilişkin faaliyet ve alt faaliyetleri işbirlikçi birimlerle birlikte tanımlamakta, uygulamakta izlemekte ve değerlendirmesini gerçekleştirmektedir.

EKLER:

EK 1: Strateji Geliştirme Kurulu

EK 2: Stratejik Planlama Ekibi

EK 3: Stratejik Plan İş Takvimi

Sıra No	Birimi	Görevi
1	Üst Yönetim	Rektör-Kurul Başkanı
2	Üst Yönetim	Rektör Yardımcısı
3	Üst Yönetim	Rektör Yardımcısı
4	Üst Yönetim	Rektör Yardımcısı
5	Fen Bilimleri Enstitüsü	Enstitü Müdürü
6	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Enstitü Müdürü
7	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Enstitü Müdürü
8	Eğitim Fakültesi	Dekan
9	Fen-Edebiyat Fakültesi	Dekan
10	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Dekan
11	İslami İlimler Fakültesi	Dekan
12	Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Dekan
13	Neşet Ertuş Güzel Sanatlar Fakültesi	Dekan
14	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Dekan
15	Tıp Fakültesi	Dekan
16	Ziraat Fakültesi	Dekan
17	Spor Bilimleri Fakültesi	Dekan
18	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Yüksekokulu	Yüksekokul Müdürü
19	Kaman Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	Yüksekokul Müdürü
20	Yabancı Diller Yüksekokulu	Yüksekokul Müdürü
20	Çiçekdağı Meslek Yüksekokulu	Yüksekokul Müdürü
21	Kaman Meslek Yüksekokulu	Yüksekokul Müdürü
22	Mucur Meslek Yüksekokulu	Yüksekokul Müdürü
23	Mucur Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Yüksekokul Müdürü

24	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Yüksekokul Müdürü
25	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	Yüksekokul Müdürü
26	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	Yüksekokul Müdürü
27	Genel Sekreterlik	Genel Sekreter
28	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Daire Başkanı
29	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	Daire Başkanı
30	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	Daire Başkanı
31	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Daire Başkanı
32	Personel Daire Başkanlığı	Daire Başkanı
33	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Daire Başkanı
34	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	Daire Başkanı
35	Hukuk Müşavirliği	Hukuk Müşaviri
36	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Daire Başkanı-Koordinatör

Sıra	Birimi	Unvanı, Adı-Soyadı	İletişim
1	Ekip Başkanı		
2	Eğitim Fakültesi		
3	Eğitim Fakültesi		
4	Fen Edebiyat Fakültesi		
5	Fen Edebiyat Fakültesi		
6	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi		
7	İslami İlimler Fakültesi		
8	Mühendislik - Mimarlık Fakültesi		
9	Neşet Ertaş Güzel Sanatlar Fakültesi		
10	Sağlık Bilimleri Fakültesi		
11	Sağlık Bilimleri Fakültesi		
12	Tıp Fakültesi		
13	Tıp Fakültesi		
14	Ziraat Fakültesi		
15	Ziraat Fakültesi		
16	Ziraat Fakültesi		
17	Sosyal Bilimler Enstitüsü		
18	Sağlık Bilimleri Enstitüsü		
19	Sağlık Bilimleri Enstitüsü		

20	Kaman Meslek Yüksekokulu		
21	Kaman Meslek Yüksekokulu		
22	Kaman Meslek Yüksekokulu		
23	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu		
24	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu		
25	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu		
26	Merkezi Araştırma Laboratuvarı		
27	Teknoloji Transfer Ofisi		
28	Sürekli Eğitim Merkezi		
29	Genel Sekreterlik		
30	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı		
31	İç Denetim Birim Başkanlığı		
32	İdari Mali İşler Daire Başkanlığı		
33	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı		
34	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı		
35	Personel Daire Başkanlığı		
36	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı		
37	Yapı İşleri Daire Başkanlığı		
38	Kalite Yönetim Koordinatörlüğü		

39	Hukuk Müşavirliği		
40	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü		
41	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		
42	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		
43	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		
44	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		
45	Öğrenci Temsilcisi		

Ek 3: Stratejik Plan İş Takvimi

SÜREÇLER	SAYI	FAALİYETLER	SORUMLULAR	TAKVİM
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	1	Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğinin Rektöre iletilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	2	Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanması ve Rektörün onayına sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	3	Stratejik Plan Genelgesinin onaylanması	Rektör	
	4	Stratejik planlama ekibinin onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu	
	5	Hazırlık programının oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi	
	6	Hazırlık programının Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	7	Hazırlık programının onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu	
	8	Hazırlık programının internette duyurulması ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
DURUM ANALİZİ	9	Kurumsal tarihçe	Stratejik Planlama Ekibi	
	10	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	11	Mevzuat analizi	Stratejik Planlama Ekibi	
	12	Üst politika belgeleri analizi	Stratejik Planlama Ekibi- Kalite Kurulu	
	13	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
	14	Paydaş analizi	Stratejik Planlama Ekibi	
	15	Kuruluş içi analiz	Stratejik Planlama Ekibi	
	16	Akademik faaliyetler analizi	Stratejik Planlama Ekibi- Kalite Kurulu	
	17	Yükseköğretim sektörü analizi	Stratejik Planlama Ekibi- Kalite Kurulu	
	18	Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi	Stratejik Planlama Ekibi- Senato	
GELECEĞE BAKIŞ	19	Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verilmesi	Rektör	
	20	Misyon ve vizyon ile temel değerlere yönelik alternatif çalışmaları hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi	
	21	Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarının Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	22	Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarından yararlanarak misyon, vizyon ve temel değerlere son şeklini verilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	23	Farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere akademik faaliyetler analizi ve yükseköğretim sektörü analizini içeren durum analizi bulgularının Rektöre raporlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	24	Farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verilmesi	Rektör	
	25	Rektörün perspektifi çerçevesinde gerekli çalışmaların yürütülmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	
	26	Gerek görüldüğünde stratejik planlama ekibinden ayrıntılı çalışmalar yapmasının istenmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	
	27	Gerekli durumlarda ayrıntılı çalışmalarını yürütür ve Strateji Geliştirme Kuruluna sunulması	Stratejik Planlama Ekibi	
	28	Farklılaşma stratejisine son şeklinin verilmesi ve onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu	
	29	Gerekirse alt çalışma grupları oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi	
	30	Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verilmesi	Harcama Birimleri	
	31	Taslak amaçlar ile hedeflerin belirlenmesine katkı sunulması	Harcama Birimleri	
	32	Taslak amaçlar ile hedefleri harcama birimleriyle işbirliği içerisinde ve farklılaşma stratejisi çerçevesinde belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
	33	Sorumlu olduğu hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarının hazırlanması	Harcama Birimleri	
	34	Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun değerlendirmesine sunulmak üzere nihai hale getirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
	35	Taslak amaçlar ile hedef kartlarının Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	36	Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	
	37	Stratejik plana son şeklinin verilmesi	Rektör, Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	38	Değerlendirilmek üzere stratejik planın Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	39	Stratejik planın gözden geçirilerek onaylanması	Rektör, Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi	

	40	Stratejik planın internette duyurulması, TBMM Bütçe Komisyonuna, Sayıştay'a, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
--	----	--	---	--

İZLEME VE DEĞERL ENDİRM E	41	Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarını harcama birimlerinden ister.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	42	İzleme ve değerlendirme sonuçlarını SGDB'ye raporlanması	Harcama Birimleri	
	43	Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarının konsolide edilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	44	Raporların Rektöre sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	45	Altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantılarının yapılması	Strateji Geliştirme Kurulu	
	46	Stratejik plan dönem sonunda Stratejik Plan Gerçekleşme Raporunun Hazırlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	