



# STRATEJİK PLAN NEDİR?

- ✓ *Kamuda Stratejik Planlama ve Yönetim*
- ✓ *İdarelerde Strateji Geliştirme Birimlerinin İhdası*
- ✓ *Stratejik Plan ve Program Bütçe İlişkisi*
- ✓ *Stratejik Plan ve Performans Programı İlişkisi*
- ✓ *Stratejik Planın Hazırlanma Süreci*
- ✓ *Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi*



Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı  
Haziran/2022-İSTANBUL

## İçindekiler

|       |                                                                                                        |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I.    | Kamuda Stratejik Yönetim ve Planlama Reformu.....                                                      | 3  |
| II.   | İdarelerde Strateji Geliştirme Birimlerinin İhdası.....                                                | 7  |
| III.  | İdarelerin Stratejik Planlarını Makro Politika Belgelerine Uygun Hazırlama Zorunluluğu.....            | 10 |
| IV.   | İdarelerin Program Bütçelerini Stratejik Planlarına Uygun Hazırlama Zorunluluğu.....                   | 11 |
| V.    | İdarelerin Performans Programlarını Stratejik Planlarına Uygun Hazırlama Zorunluluğu.....              | 13 |
| VI.   | Stratejik Planda Yetki, Görev ve Sorumluluklar.....                                                    | 15 |
| VII.  | Stratejik Planın Hazırlanma Süreci.....                                                                | 20 |
| VIII. | Durum Analizi.....                                                                                     | 30 |
| IX.   | Geleceğe Bakış.....                                                                                    | 31 |
| X.    | Farklılaşma Stratejisi.....                                                                            | 33 |
| XI.   | Stratejik Amaç, Hedef ve Performans Göstergeleri İle Stratejilerin Belirlenmesi.....                   | 34 |
| XII.  | Stratejik Planın Sunulması.....                                                                        | 34 |
| XIII. | Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ve Sonuçlarının Faaliyet Raporlarıyla Açıklanması..... | 35 |

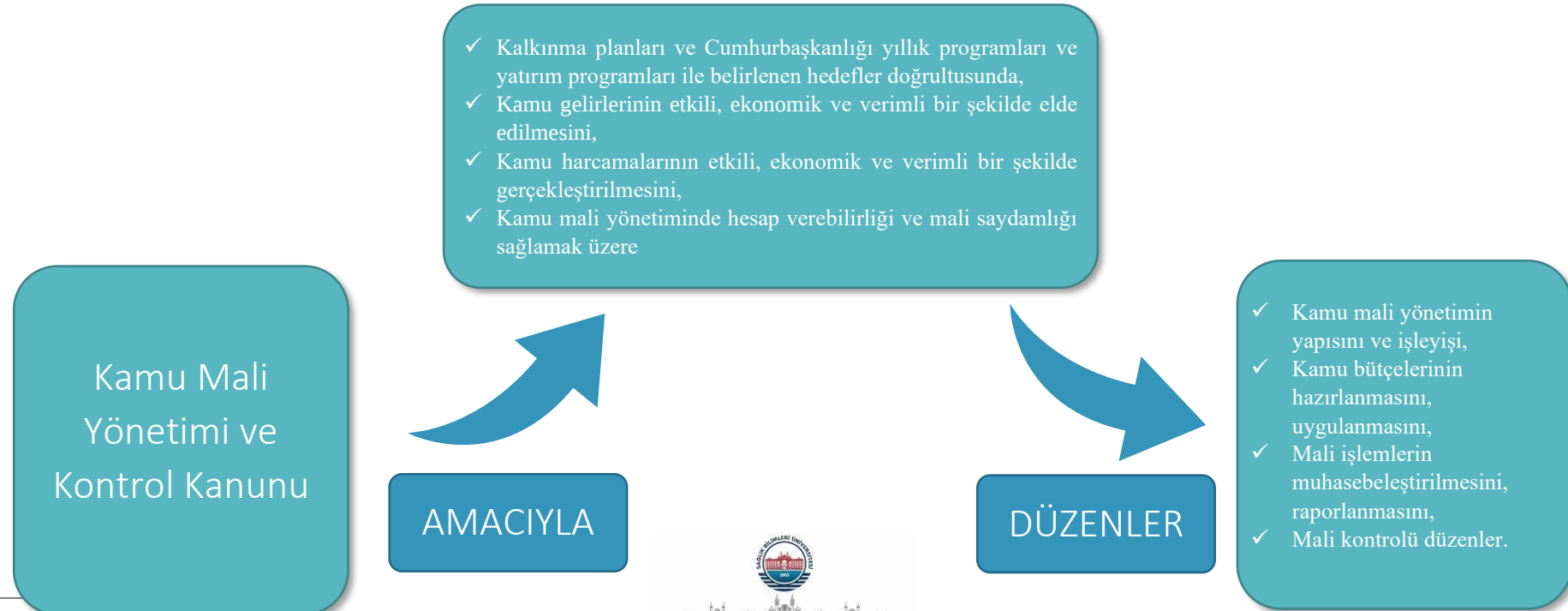


## I. Kamuda Stratejik Yönetim ve Planlama Reformu

### 1. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Getirilen Yenilikler

10/12/2003 tarihinde kabul TBMM tarafından kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 09.06.1927 tarihinden bu yana uygulanmakta olan ve kamu yönetiminin muhasebe anayasası olan Muhasebe-i Umumiye Kanununu yürürlükten kaldırarak, kamu mali yönetiminin anayasası olmuştur.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun ana amacı birinci maddesinde de belirtildiği üzere kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir.



### 2. Niçin Bir Stratejik Plan?

Kamusal ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde kamu idarelerinde uygulanmakta olan stratejik yönetim süreci; kamunun orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

Planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları programlar ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenen stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kamu idarelerinin kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimi ile güçlendirilmesine destek olmaktadır.

Ulusal düzeydeki kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı programları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanmakta olan stratejik planlar; programlar, sektörel ve tematik planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planlarıyla birlikte planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırmakta ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlar söz konusu belgelerde yer alan politikalardan idarelerce yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ile kurumsal gelişime yönelik hususların gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir.

Kalkınma planı ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması ile hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamayı amaçlayan 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu; etkililik, verimlilik ve ekonomiklik kavramlarını birlikte değerlendirmektedir. Bu çerçevede, stratejik planlama ile asgari seviyede kamu kaynağıyla hedeflenen sonuçlara ulaşılması ve toplum ihtiyaçlarına cevap verebilecek azami etkinin oluşturulması amaçlanmaktadır.



### 3. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi

Üniversiteler diğer kamu idarelerinden farklı olarak bir sektörü oluşturmaktadır. Aynı hizmeti sunan birden fazla aktör (üniversite) varsa, aralarında bir farklılaşma çabası da kaçınılmaz olacaktır. Ancak bu farklılaşma, özel sektör işletmeleri gibi kâr etme amacı güden doğrudan rekabetçi stratejiler yerine üstünlük sağlama veya tercih edilme mücadelesinde başvurulan dolaylı yaklaşımlar şeklinde olmaktadır. Bu özellik, bir yandan kamu idareleri tarafından kullanılan geleneksel planlama yaklaşımlarını, diğer yandan özel sektör işletmeleri tarafından geliştirilen rekabet stratejisi ve kıyaslama yaklaşımlarını yükseköğretim sektörüne özgü bir şekilde birlikte ele almayı gerektirmektedir.

Üniversiteler arasında farklılaşma eğiliminin kapsam ve derinliğinin artmasına yol açacak temel nedenler şöyle sıralanabilir:

- ✓ Üniversite sayısında artışın devam etmesi
- ✓ Yükseköğretim sektöründe çeşitliliğin artması
- ✓ Üniversitelerin uluslararasılaşma eğiliminin artması
- ✓ Üniversitelerin maddi kaynak ihtiyacının artması
- ✓ Üniversitelerin yerel, bölgesel ve ulusal rekabet gücü elde etme veya kalkınma aracı olarak değerlendirilmesi
- ✓ Üretilen bilginin ticarileştirildiği üçüncü kuşak



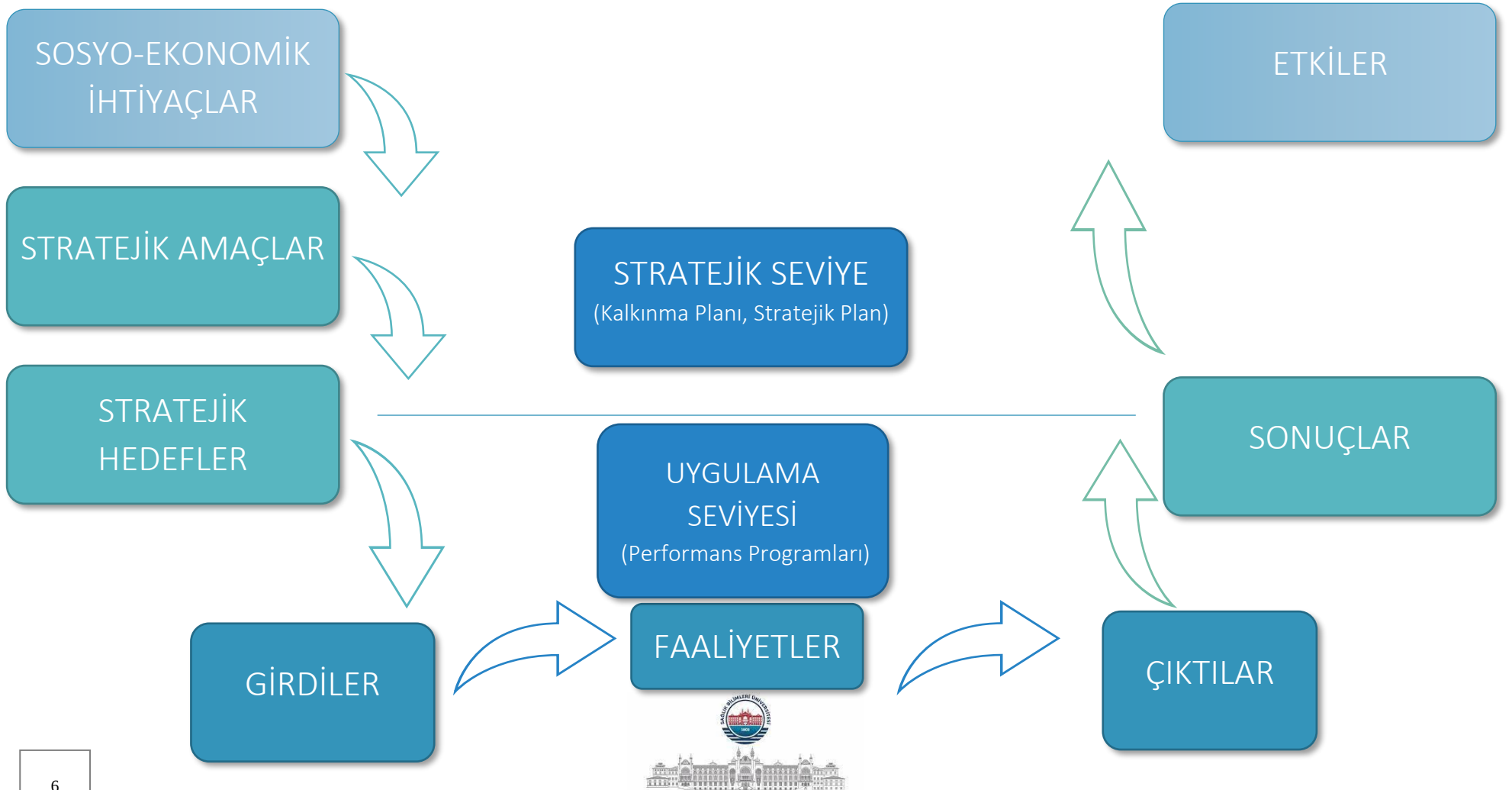
FARKLI LAŞMA  
STRATEJİLERİ

Bu farklılaşma üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşmasını zorunlu kılmaktadır. Üniversitelerin rekabetçi bir ortamda yer almaları ve bilimsel özerkliğe sahip olmaları stratejik planların üniversiteye özgü bir yaklaşımla geliştirilmesini gerektirmektedir.

#### 4. Stratejik Plan ve Kamu Yararı İlişkisi

Stratejik amaç ve hedefler ile sonuçlar arasındaki ilişki stratejik seviyede “başarılmak istenilen nedir” ve “hangi sosyo-ekonomik ihtiyaçlar karşılanacak” sorularına; faaliyetler ise uygulama seviyesinde “nasıl” ve “hangi kaynaklarla karşılanacak” sorularına cevap vermektedir.

Stratejik seviye, kalkınma planı ve kamu idaresinin stratejik planıyla; uygulama seviyesi ise performans programlarıyla ilişkilidir.



## II. İdarelerde Strateji Geliştirme Birimlerinin İhdası

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve kanunda değişiklik yapan 5436 sayılı kanunla idarelerde Strateji Geliştirme Birimleri kurulmuş ve Üniversiteler ile yüksek teknoloji enstitülerinde 5018 sayılı kanunun 60. Maddesinin (1)'inci fıkrasında belirtilen görevler Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütölmek üzere kurulmuştur. Bu görevler;

- ✓ İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürötmek
- ✓ İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değeriendirmek
- ✓ İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değeriendirmek
- ✓ Bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değeriendirmek ve bütçe kesin hesabı ile malî istatistikleri hazırlamak
- ✓ İlgili mevzuatı çerçevesinde idare gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacaklarının takip ve tahsil işlemlerini yürötmek
- ✓ Genel bütçe kapsamı dışında kalan idarelerde muhasebe hizmetlerini yürötmek
- ✓ Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas alarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamak
- ✓ İdarenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlara ilişkin icmal cetvellerini düzenlemek
- ✓ İdarenin yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değeriendirme raporunu hazırlamak
- ✓ İdarenin, diğeri idareler nezdinde takibi gereken malî iş ve işlemlerini yürötmek ve sonuçlandırmak
- ✓ Malî kanunlarla ilgili diğeri mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak
- ✓ Ön malî kontrol faaliyetini yürötmek
- ✓ İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak
- ✓ Malî konularda üst yönetici tarafından verilen diğeri görevleri yapmak

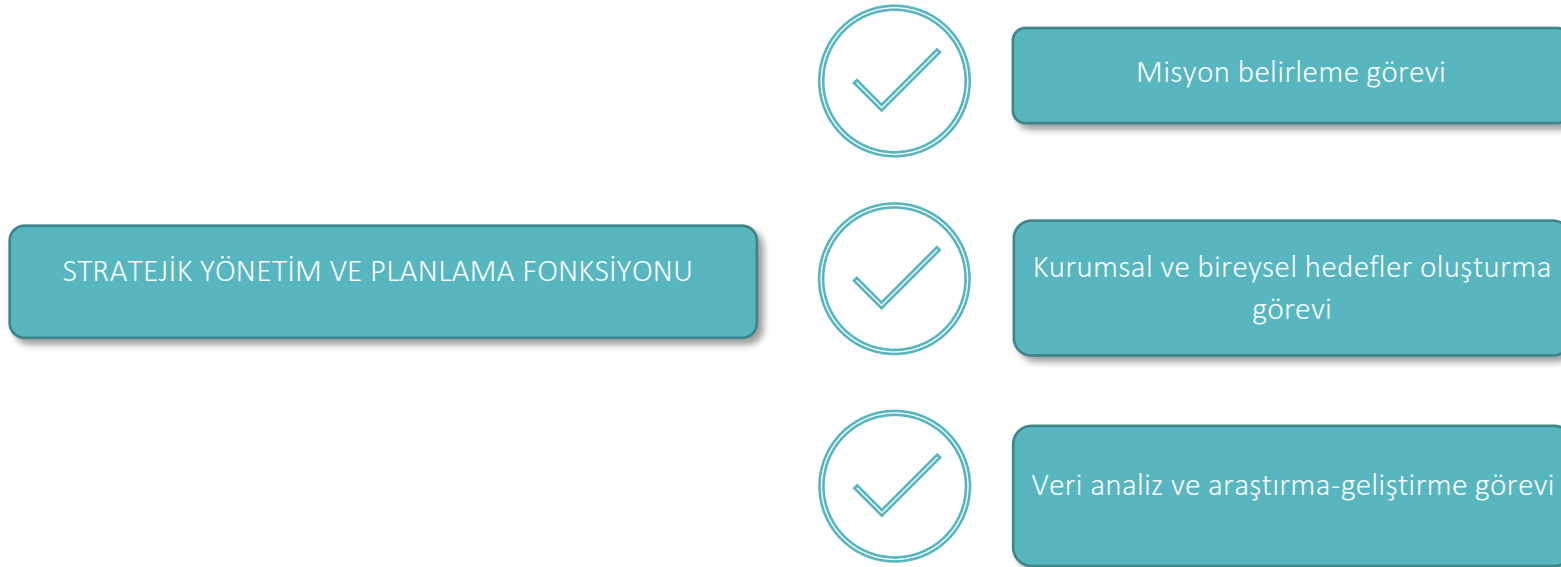


## Stratejik Plan Nedir?

Ayrıca 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda değişiklik yapan 5436 sayılı kanun ile alttaki görevlerin de Strateji Geliştirme Birimleri tarafından yerine getirileceği belirtilmiştir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60. maddesinin (3)'üncü fıkrasında belirtilen “*Malî hizmetler biriminin yapısı teşkilât kanunlarında veya Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde gösterilir. Malî hizmetler birimlerinin çalışma usûl ve esasları; idarelerin teşkilat yapısı dikkate alınmak ve stratejik planlama, bütçe ve performans programı, muhasebekesin hesap ve raporlama ile iç kontrol fonksiyonlarının ayrı alt birimler tarafından yürütülebilmesini sağlayacak şekilde Cumhurbaşkanı tarafından çıkarılan yönetmelikle belirlenir.*” hükümleri gereği çıkarılan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile

- ❖ Stratejik yönetim ve planlama ilgili fonksiyonlar ve görevler altta belirtildiği şekliyledir.



## Stratejik Plan Nedir?

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 6. maddesinde ise Stratejik Yönetim ve Planlama fonksiyonu kapsamında yürütülecek görevler sayılmıştır:

### STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA



- ✓ İdarenin stratejik planlama çalışmalarına yönelik bir hazırlık programı oluşturmak, idarenin stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulacak eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek veya verilmesini sağlamak ve stratejik planlama çalışmalarını koordine etmek
- ✓ Stratejik planlamaya ilişkin diğer destek hizmetlerini yürütmek
- ✓ İdare faaliyet raporunu hazırlamak
- ✓ İdarenin misyonunun belirlenmesi çalışmalarını yürütmek
- ✓ İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek
- ✓ Yeni hizmet fırsatlarını belirlemek, etkililik ve verimliliği önleyen tehditlere tedbirler almak
- ✓ Kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve yararlanıcı memnuniyetini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak
- ✓ İdarenin üstünlük ve zayıflıklarını tespit etmek
- ✓ İdarenin görev alanıyla ilgili araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütmek
- ✓ İdare faaliyetleri ile ilgili bilgi ve verileri toplamak, tasnif etmek, analiz etmek



### III. İdarelerin Stratejik Planlarını Makro Politika Belgelerine Uygun Hazırlama Zorunluluğu

5018 sayılı Kanun'da stratejik plan, “*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*” olarak tanımlanmıştır.

Kanunla, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

STRATEJİK PLAN NEDİR?



- ✓ Kamu İdarelerinin Orta ve Uzun Vadeli Amaçlarını,
- ✓ Temel İlke ve Politikalarını,
- ✓ Hedef ve Önceliklerini, Performans Ölçütlerini,
- ✓ Bunlara Ulaşmak İçin İzlenecek Yöntemler ile
- ✓ Kaynak Dağılımlarını İçeren Plan

#### IV. İdarelerin Program Bütçelerini Stratejik Planlarına Uygun Hazırlama Zorunluluğu

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun “Merkezi Yönetim Bütçesinin Hazırlanması” konulu 17. maddesinde “Kamu idareleri, stratejik planları ile Bütçe Hazırlama Rehberinde yer alan esaslar çerçevesinde, bütçe gelir ve gider tekliflerini gerekçeli olarak hazırlar (...)” denilerek bütçelerin stratejik planlarına uygun olarak teklif edilmesi gerektiği hüküm altına alınmıştır.

Bütçenin stratejik plan ile bağı program düzeyinde kurulur. Alt program hedefleri ile hangi stratejik amacın gerçekleşmesinin hedeflendiği ilintilendirilir.

Bütçe Hazırlama Rehberinde ise

### BÜTÇE HAZIRLAMA REHBERİ

- ✓ İdarenin alt programa özgü hedeflerinin izlenmesine yönelik olacak şekilde belirlenmelidir. Bu kapsamda üst politika belgeleri, stratejik plan ve performans programlarında yer alan gösterge veya gösterge niteliğindeki bilgilerden de yararlanılmalıdır.
- ✓ Kaynak tahsis ve harcama kararlarının odağında programlar yer almaktadır. Bu nedenle programlar; üst politika belgeleri, stratejik plan ve performans programı ile kaynak tahsis kararları arasında bağ kurulmasına temel oluşturur. Ayrıca sonuç odaklı izleme, değerlendirme, raporlama ve yönetsel hesap verebilirliğe imkân sağlar.
- ✓ Alt programa ilişkin gerekçe ve açıklamalarda alt program kapsamında ilgili mevzuata göre idareye verilen hangi görevlerin yürütüldüğü ve Kalkınma Planı, Stratejik Plan gibi üst politika belgelerinde yer alan hedeflerden hangilerine ulaşılmasına katkı sağladığına ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

denilerek bütçenin stratejik planlara uygun olarak, alt program hedefleri ile stratejik amaçların bağı kurularak hazırlanması gerektiği belirtilmiştir.

## Stratejik Plan Nedir?

Sağlık Bilimleri Üniversitesinin 2022 yılı bütçesi teklif edilirken altta gösterildiği şekliyle alt programların hedefleri ile stratejik planın bağıntısı kurulmuştur.

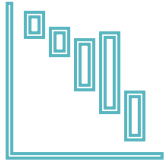
| Kurum: SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ |                                                        |                                                                                                                                                                                             |                                                                                          |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yıl: 2022                            |                                                        |                                                                                                                                                                                             |                                                                                          |
| PROGRAM ADI                          | ALT PROGRAM ADI                                        | ALT PROGRAM HEDEFLERİ                                                                                                                                                                       | İLİŞKİLİ OLDUĞU STRATEJİK AMAÇ                                                           |
| ARAŞTIRMA,<br>GELİŞTİRME VE YENİLİK  | ARAŞTIRMA ALTYAPILARI                                  | Ülkemizin bilgi birikiminin arttırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi | Araştırma Üniversitesi olmak ve bu özelliği sürdürülebilir kılmak                        |
|                                      | YÜKSEKÖĞRETİMDE BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME       | Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların arttırılması                                                                                                              | Araştırma Üniversitesi olmak ve bu özelliği sürdürülebilir kılmak                        |
|                                      |                                                        |                                                                                                                                                                                             | Üniversite-sanayi iş birliği aracılığıyla sağlık alanında yeni yerli ürünler geliştirmek |
| HAYAT BOYU<br>ÖĞRENME                | YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI SÜREKLİ EĞİTİM FAALİYETLERİ    | Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması   | Üniversitemizin bütün yerleşkelerinde kurumsal yapıyı güçlendirmek                       |
| TEDAVİ EDİCİ SAĞLIK                  | TEDAVİ HİZMETLERİ                                      | Tedavi edici sağlık hizmetinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması                                                                                                        | Eğitim ve araştırmaların kalitesini artırmak                                             |
| YÜKSEKÖĞRETİM                        | ÖĞRETİM ELEMANLARINA SAĞLANAN BURS VE DESTEKLER        | Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi                                                                                                         | Araştırma Üniversitesi olmak ve bu özelliği sürdürülebilir kılmak                        |
|                                      | ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM | Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi                                                                                                                          | Üniversite-sanayi iş birliği aracılığıyla sağlık alanında yeni yerli ürünler geliştirmek |
|                                      | YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖĞRENCİ YAŞAMI                         | Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi        | Araştırma Üniversitesi olmak ve bu özelliği sürdürülebilir kılmak                        |
|                                      |                                                        |                                                                                                                                                                                             | Eğitim ve araştırmaların kalitesini artırmak                                             |
|                                      |                                                        |                                                                                                                                                                                             | Üniversitemizin bütün yerleşkelerinde kurumsal yapıyı güçlendirmek                       |



## V. İdarelerin Performans Programlarını Stratejik Planlarına Uygun Hazırlama Zorunluluğu

Performans esaslı program bütçeleme sürecine 2021 yılı itibariyle geçilmesinden bu yana program bütçeler performans programları ile birlikte uygulanmaktadır. Alt program hedef göstergeleri ile oluşturulan performans programı ile kamu kaynaklarının çıktılarındaki verimlilik, etkililik ölçümlenmekte ve idare faaliyet raporlarıyla kamuoyuna açıklanmaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” başlıklı 9. maddesinde:



“Kamu idareleri, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlar.”



“Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususlar Cumhurbaşkanı tarafından belirlenir”



“Cumhurbaşkanı tarafından ilgili kamu idaresi için uygun görülen performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır.”

hükümleri yer almaktadır. Söz konusu düzenlemeler doğrultusunda kamu idareleri üst politika belgeleri ile uyumlu olarak; misyon ve vizyonlarını, stratejik amaç ve hedefleri ile göstergelerini içeren **beş yıllık stratejik plan**; yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren **yıllık performans programı** hazırlamaktadır.



## Stratejik Plan Nedir?

Performans programları yoluyla kamu idarelerince hazırlanan stratejik planlar ve bütçeler arasında bağ kurulması amaçlanmaktadır. Ayrıca söz konusu belgeler, idarenin bir yönetim aracı olma niteliği taşımakta ve stratejik plan değerlendirme raporlarına faaliyet raporlarında yer vererek saydamlık ilkesinin gereklerinin yerine getirilmesine katkı sağlamaktadır.



## VI. Stratejik Planda Yetki, Görev ve Sorumluluklar

### 1. Üst Yönetici

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar, Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 6. maddesine göre;

Üst Yönetici



- ✓ İdarelerinin stratejik planı ile performans programlarının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesinden,
- ✓ Sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasından,
- ✓ İdare faaliyet raporlarının hazırlanmasından, içeriğinden ve raporlarda yer alan bilgilerin doğruluğundan, Cumhurbaşkanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerde Cumhurbaşkanına; bakanlıklar ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerde ilgili bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

## 2. Strateji Geliştirme Kurulu

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar, Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre;

Strateji  
Geliştirme  
Kurulu

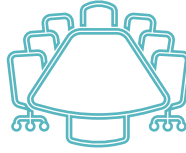


- ✓ Üst yönetici ve idarenin harcama yetkilileri ile ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşur.
- ✓ Stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder.
- ✓ Stratejik plan ve performans programı izleme ve değerlendirme sonuçlarının hazırlanmasını müteakip izleme ve değerlendirme toplantıları yapar.

### 3. Stratejik Planlama Ekibi

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar, Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre;

Stratejik  
Planlama  
Ekibi

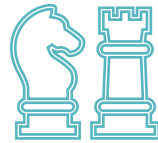


- ✓ Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere strateji geliştirme birimi yöneticisinin başkanlığında harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşur.
- ✓ Stratejik Planın hazırlanmasından ve sunulmasından sorumludur.

#### 4. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (Stratejik Yönetim ve Planlama Birimi)

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar, Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre;

Strateji Geliştirme  
Daire Başkanlığı  
Stratejik Yönetim ve  
Planlama Birimi



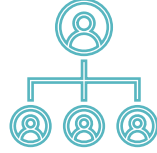
- ✓ İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine eder ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütür.
- ✓ Stratejik planın hazırlanması, güncellenmesi ve yenilenmesi çalışmalarında koordinasyon görevi yapar. Stratejik plan hazırlık çalışmalarına idarenin diğer birimlerinin temsilcilerinin katılımını sağlar.
- ✓ İdarenin stratejik planlama çalışmalarına yönelik bir hazırlık programı oluşturur, idarenin stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulacak eğitim ve danışmanlık hizmetlerini verir veya verilmesini sağlar ve stratejik planlama çalışmalarını koordine eder.
- ✓ Strateji Geliştirme Kurulunun sekreteryasını ve stratejik planlamaya ilişkin diğer destek hizmetlerini yürütür.
- ✓ İdare faaliyet raporunu hazırlar.
- ✓ İdarenin misyonunun belirlenmesi çalışmalarını yürütür.
- ✓ İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri inceler.
- ✓ Yeni hizmet fırsatlarını belirler, etkililik ve verimliliği önleyen tehditlere tedbirler alır.
- ✓ Kurum içi kapasite araştırması yapar, hizmetlerin etkililiğini ve yararlanıcı memnuniyetini analiz etmek ve genel araştırmalar yapar.
- ✓ İdarenin üstünlük ve zayıflıklarını tespit eder.
- ✓ İdarenin görev alanıyla ilgili araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütür.



## 5. Harcama Yetkilileri ve Harcama Birimleri

Stratejik Planın katılımcı yöntemlerle hazırlanabilmesi, izleme ve değerlendirmelerinin yapılabilmesi için harcama yetkilisi sorumluluğunda harcama birimleri;

### Harcama Yetkilileri ve Harcama Birimleri

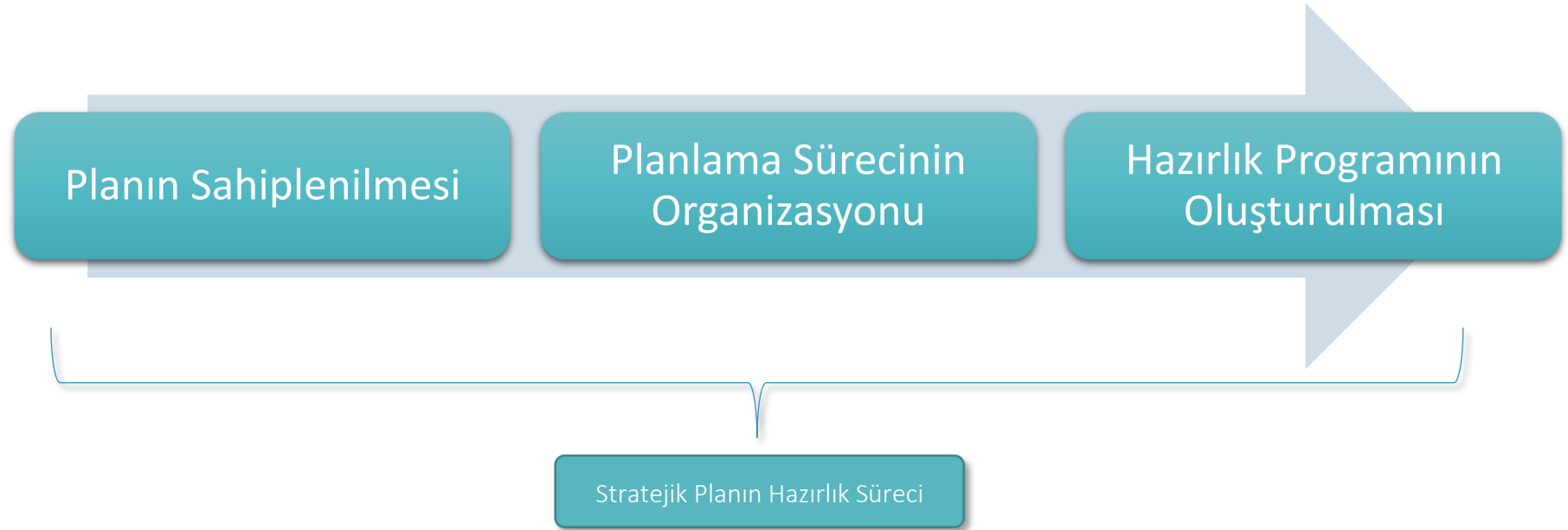


- ✓ Harcama yetkilileri; stratejik planların, performans programlarının ve faaliyet raporlarının hazırlanmasında ihtiyaç duyulacak her türlü bilgi ve verinin toplanması ile analiz edilmesi için gerekli ortam, yapı ve süreçleri oluşturur.
- ✓ Stratejik Planlama Ekibinde Üst Yönetici tarafından belirlenen nitelikleri haiz personeli görevlendirir.
- ✓ Stratejik planın katılımcı yöntemlerle hazırlanabilmesi için Stratejik Planlama Ekibinin gerekli gördüğü durumlarda alt çalışma gruplarına temsilci görevlendirir.
- ✓ Sorumlu oldukları stratejik hedeflerin izlenmesinden sorumludur.

## VII. Stratejik Planın Hazırlanma 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 Dairesi Başkanlığı (SGDB), eşgüdüm ve uyumu sağlayan sekretarya rolünü yerine getirir.

Stratejik plan hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;



## Stratejik Plan Nedir?

### 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.

### 2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama, katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Üniversite içerisinde Rektörden başlayarak her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecine katılacak temel aktörler ve üstlenilecek işlevler bu aşamada belirlenir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır.

#### a. Rektör

Rektör, stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle duyurur. Genelgede stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;

Stratejik  
Plan  
Genelgesi



- ✓ 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 birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.



Rektör



- ✓ Stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, üniversitenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir.
- ✓ Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder.
- ✓ Stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütebilir ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.
- ✓ Herhangi bir hazırlama zorunluluğu olmamakla birlikte stratejik planı onaylamasını müteakip, uygun görmesi halinde stratejik plana yönelik üniversite ya da fakülteler gibi daha alt düzeyler için bir eylem planı hazırlanması kararını 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.

## Stratejik Plan Nedir?

### b. 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

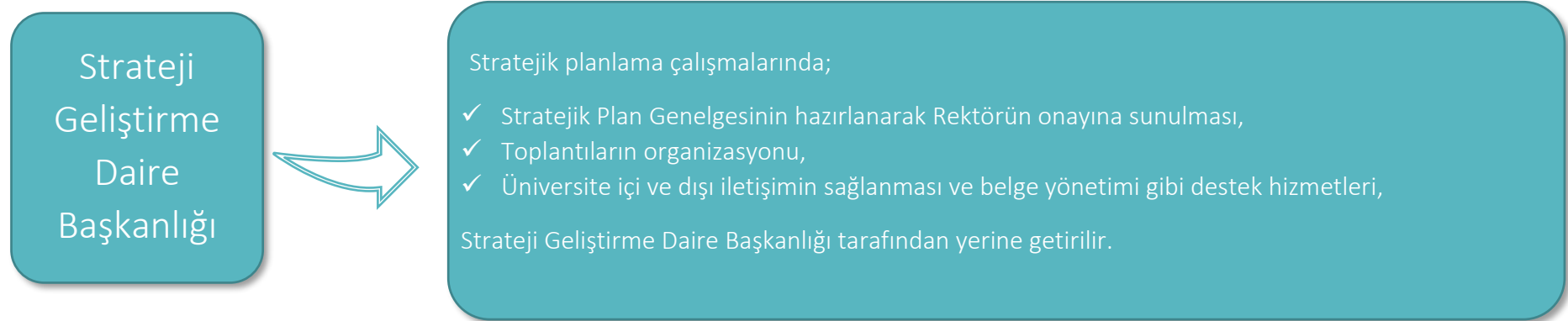


- ✓ Stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylar.
- ✓ Sürecin ana aşamaları ile çıktıları kontrol eder.
- ✓ Harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.
- ✓ Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir.

## Stratejik Plan Nedir?

### c. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

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



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

## Stratejik Plan Nedir?

### d. Stratejik Planlama Ekibi

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre “Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere strateji geliştirme birimi yöneticisinin başkanlığında harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekip” olarak yeniden tanımlanmıştır.

#### Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama çalışmalarında;

- ✓ Hazırlık programının oluşturulması,
- ✓ Stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi,
- ✓ Faaliyetlerin koordine edilmesi,
- ✓ 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,
- ✓ Ekip ve üst yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir.



## Stratejik Plan Nedir?

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.

### Stratejik Planlama Ekibi

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.



e. Harcama Birimleri

Stratejik Planın katılımcı yöntemlerle hazırlanabilmesi için;

Harcama  
Birimleri



- ✓ Harcama birimleri, Rektör tarafından yayımlanan Stratejik Plan Genelgesinde 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 oluşturulabilir. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisi tarafından sağlanır.
- ✓ Harcama birimleri, sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

### 3. Hazırlık Programı

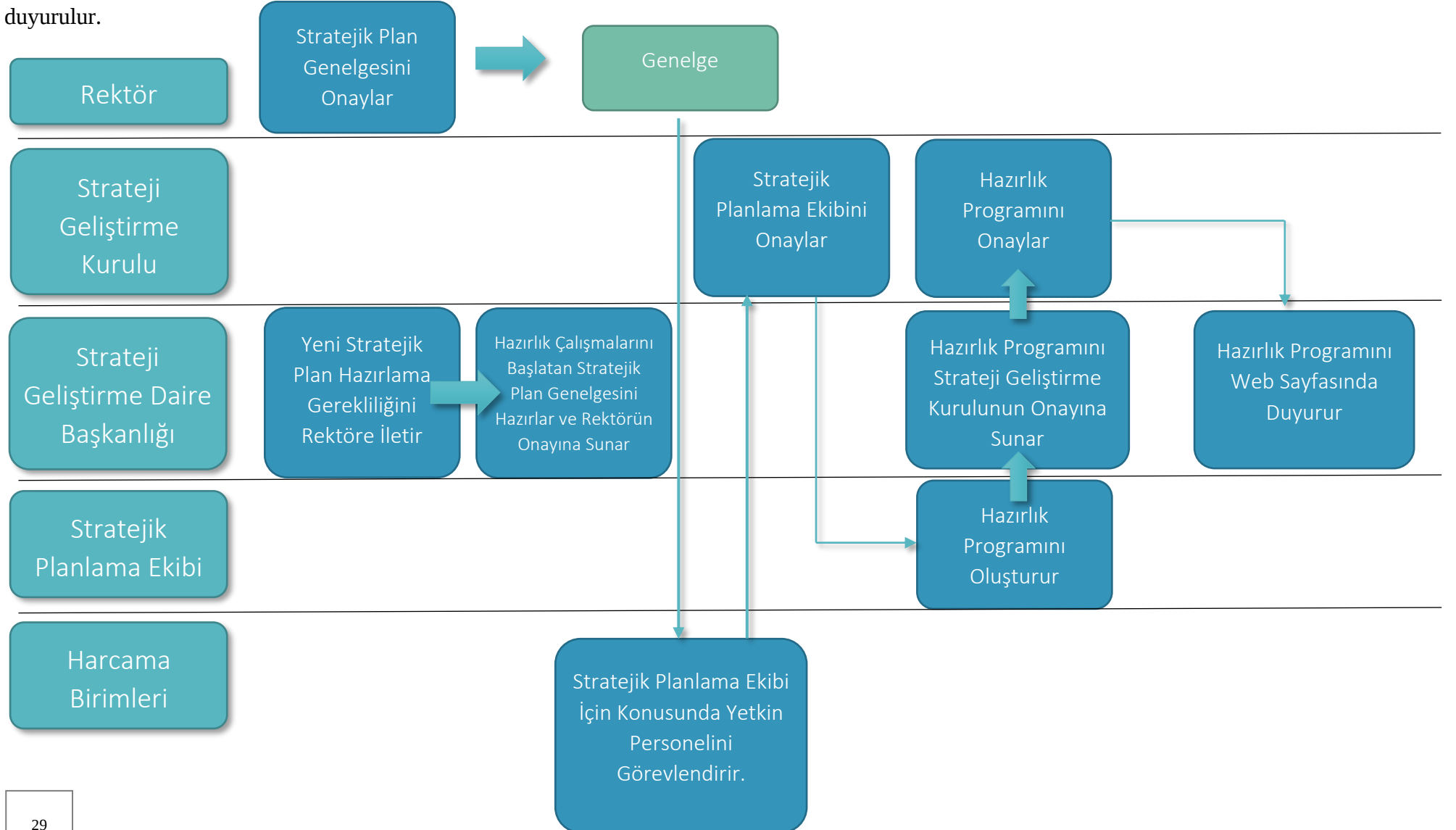
Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır.

Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı çalışmaları kapsamında şu hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır:



## Stratejik Plan Nedir?

Hazırlık programı SGDB tarafından Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunulur. Strateji Geliştirme Kurulu hazırlık programını değerlendirerek son şeklini verir. Hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususları da içerek şekilde Rektör tarafından üniversite içerisinde yayımlanır. Hazırlık programında yapılabilecek olası değişikliklerin ne şekilde gerçekleştirileceği de burada açıkça ifade edilir. Onay sonrasında hazırlık programı üniversitenin web sayfasında duyurulur.



## VIII. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “**neredeyiz**” sorusunun cevabı aranır. Üniversitenin amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir. Dolayısıyla bu analiz, üniversitenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur. Stratejik planlama ekibi, gerekli görülmesi durumunda alt çalışma grupları oluşturmak suretiyle durum analizi çalışmalarını yürütür. Alt çalışma grupları stratejik planlama ekibi üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulur.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

### Durum Analizi



- ✓ Kurumsal tarihçe
- ✓ Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- ✓ Mevzuat analizi
- ✓ Üst politika belgeleri analizi
- ✓ Program – alt program analizi
- ✓ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- ✓ Paydaş analizi
- ✓ Kuruluş içi analiz
- ✓ Akademik faaliyetler analizi
- ✓ Yükseköğretim sektörü analizi
- ✓ Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

## IX. Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış sürecinde üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenir. Misyon, vizyon ve temel değerler bir üniversitenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi görür.

Üniversitelerin geleceğe bakış bildirimlerinde netlik sağlamanın faydaları şöyle sıralanabilir:

- ❖ **Planlar arasında devamlılığı sağlaması:** Her stratejik plan döneminde geliştirilen amaç ve hedeflerin birbirinin devamı veya tamamlayıcısı olarak vizyona doğru ilerleme sağlamasında yönlendirici olur.
- ❖ **Tutarsızlıkları önlemesi:** Hazırlanan stratejik planların kendi içinde tutarlı olmasını sağlar. Geçmiş ve gelecek dönemdeki planların birbirleriyle çelişkili olma ihtimalini azaltır.
- ❖ **Günü kurtarma yerine uzun vadeli perspektif sağlaması:** Kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlar.

Üniversitelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişi Rektördür. Rektör, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.



## Stratejik Plan Nedir?

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

### MİSYON



Hangi misyonu (ana görev ve sorumlulukları) yerine getirmek için varız?

### VİZYON



Uzun vadede başarmak istediğimiz vizyonumuz (idealimiz) nedir?

### TEMEL DEĞERLER



Misyonumuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesini ve değerleri esas almalıyız?

Rektör tarafından Strateji Geliştirme Kurulu ve stratejik planlama ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekir.

## X. Farklılaşma Stratejisi

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

Farklılaşma stratejisi; Yükseköğretim Kurulu, Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenmelidir. Böylece yakın işbirliği içerisinde bulunan idarelerin üniversiteye yönelik bakış açıları farklılaştırma sürecine dâhil edilebilecek, farklılaşan üniversitelere farklı bütçe ve istihdam rejimlerinin uygulanması sağlanabilecektir.

Bununla birlikte yerel/bölgesel özellikler, yerel/bölgesel sanayi kümeleri ve yerel/bölgesel işgücü talebi eğilimlerinin belirlenmesi sürecinde üniversitelerin bölgedeki kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleriyle işbirliği içinde hareket etmeleri farklılaşma stratejisinin daha doğru bir biçimde belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

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

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

- ❖ **Konum tercihi:** Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması
- ❖ **Başarı bölgesi tercihi:** Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi
- ❖ **Değer sunumu tercihi:** Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulayabilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi
- ❖ **Temel yetkinlik tercihi:** Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi



## Stratejik Plan Nedir?

Farklılaşma stratejisi üniversiteye stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin doğru bir zeminde belirlenmesini sağlar ve üniversitenin performansını olumlu yönde etkiler. Üniversitenin yapacağı söz konusu stratejik tercihler, genelden özele doğru üniversitenin farklılaşmasını derinleştirerek birbirini tamamlar.

### XI. Strateji Geliştirme: Stratejik Amaç, Hedef ve Performans Göstergeleri ile Stratejilerin Belirlenmesi

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

Taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için hedef kartları oluşturulur. SGDB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Kurulunca nihai hale getirilir.

### XII. Stratejik Planın Sunulması

Stratejik plan taslağı, Rektörün onayını takiben değerlendirilmek üzere altta yer alan şablona uygun olarak Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir. Strateji ve Bütçe Başkanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılır ve plan Rektör onayıyla yürürlüğe konulur. Kamuoyuna açıklanacak stratejik planlar da altta yer alan şablona uygun olmalıdır.

Stratejik Plan  
Şablonu



- Rektör Sunuşu
- Bir Bakışta Stratejik Plan
- Temel Performans Göstergeleri
- Stratejik Plan Hazırlık Süreci
- Durum Analizi
- Geleceğe Bakış
- Farklılaştırma Stratejisi
- Strateji Geliştirme
- İzleme ve Değerlendirme

### XIII. Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ve Sonuçlarının Faaliyet Raporlarıyla Açıklanması

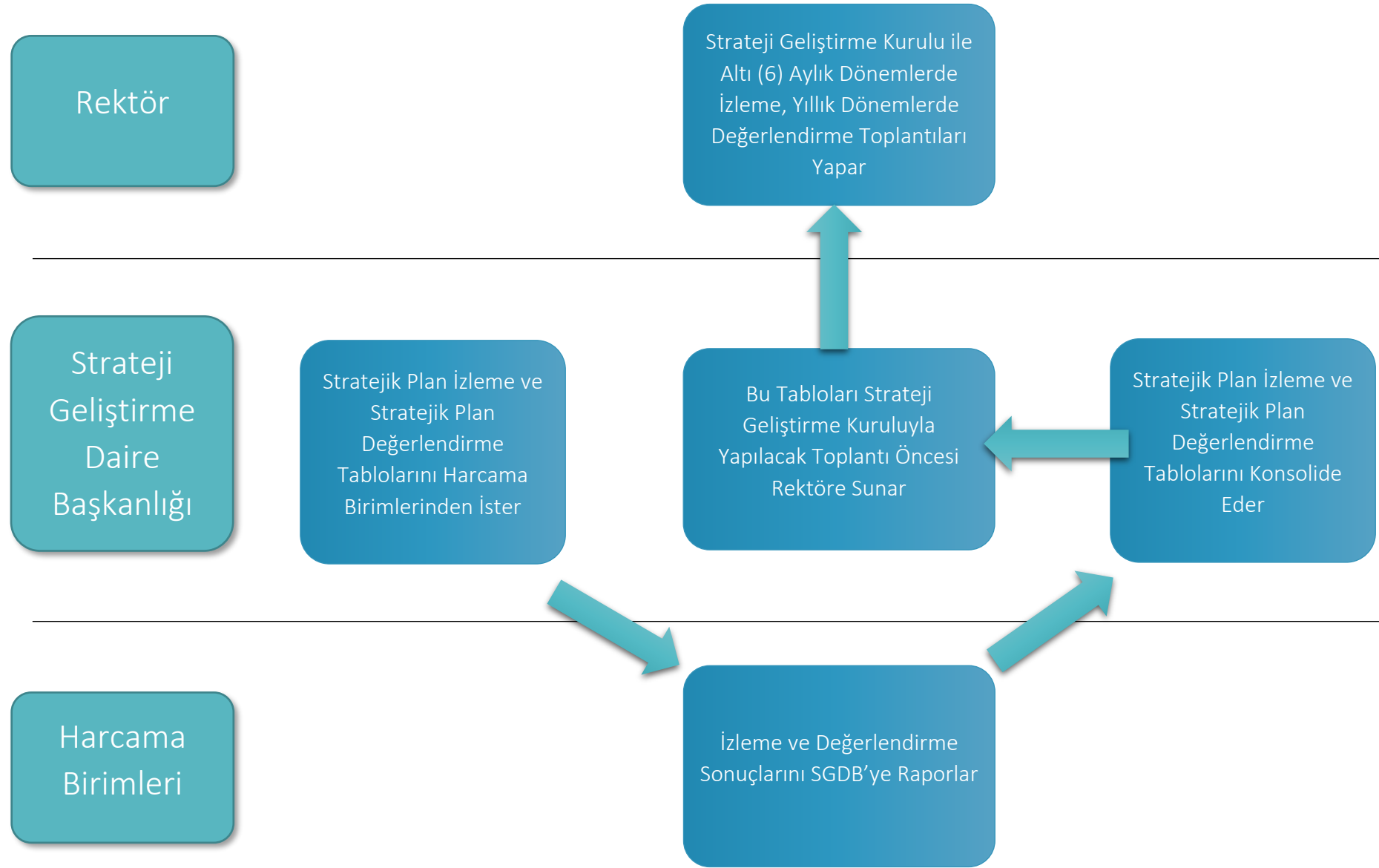
İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma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

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

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



## Stratejik Plan Nedir?



## Stratejik Plan Nedir?

Üniversiteler izleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken hususlara stratejik planlarının izleme ve değerlendirme bölümünde yer vermek zorundadır.

İzleme ve değerlendirme sürecini sistematik ve etkin bir biçimde tasarlamak isteyen üniversiteler;

### İzleme ve Değerlendirme



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

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektördedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının harcama birimlerinden alınarak toplulaştırılması ve Rektöre sunulması ise SGDB'nin sorumluluğundadır.

İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve ilgililere sunulur. İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre Stratejik Plan Değerlendirme Tablolarına İdare Faaliyet Raporlarında yer verilir.



## Stratejik Plan Nedir?

“Stratejik Plan Nedir?”\* dokümanı hakkında ilave bilgi alma, öneri, tavsiye ve eleştirileriniz için iletişim:

[strateji@sbu.edu.tr](mailto:strateji@sbu.edu.tr)



*\*Bu dokümanın hazırlanmasında, TC Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının rehber ve kılavuzlarında faydalanılmıştır.*

SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ  
STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

Haziran-2022  
İSTANBUL

