

BATMAN ÜNİVERSİTESİ HASANKEYF MESLEK YÜKSEKOKULU 2023-2027 STRATEJİK PLANI

**2021**

# BİRİM YÖNETİCİSİNİN SUNUŞU

Hasankeyf Meslek Yüksekokulu, adını kurulu bulunduğu, kaynaklara göre 12.000 yıllık tarihi geçmişi olan Hasankeyf İlçesi’nden almıştır. Yüksekokulumuz, 11 Ocak 2018 tarihinde, başta bölgenin turizm sektörü olmak üzere gelişme potansiyeli yüksek olan meslek dallarında ihtiyaç duyulan nitelikli işgücünün yetiştirilmesi amacıyla kurulmuş ve İlçenin yeni yerleşim merkezinde, TOKİ tarafından yapılan ve Üniversitemize devredilen hizmet binasında faaliyetlerine başlamıştır.

Akademik hayatına, kuruluş aşamasında açılan biri Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, diğeri Seyahat, Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü ile başlayan Yüksekokulumuz ’da bu bölümlere bağlı üç program bulunmaktadır. Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü bünyesinde Aşçılık Programı ile Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı; Seyahat, Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü bünyesinde ise Turist Rehberliği Programı yer almaktadır.

Yüksekokulumuz, kuruluşunun henüz birinci yılı içinde olmasına rağmen, gerek Üniversitemiz üst yönetiminin yakın ilgi ve destekleri, gerekse başta Hasankeyf İlçesi’ndeki yerel ve bölgesel kamu kurum ve kuruluşlar olmak üzere dış paydaşlarımızın katkıları ile kuruluş çalışmalarını büyük ölçüde tamamlamış ve 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Aşçılık Programı’na öğrenci kabul ederek eğitim-öğretim faaliyetlerine başlamıştır. 2019-2020 Eğitim-Öğretim Yılında açık olan diğer programlara da öğrenci alınması planlanmış olup, akademik ve idari kadro yapılanma süreçleri tamamlandıkça, fiziki ve teknik imkânlar yönünden güçlendikçe yeni bölümlerin ve programların açılması da gündeme gelecektir.

Yüksekokulumuz açık olan bölümler ve programlar için bina ve uygulama imkânları bakımından yeterli imkân ve donanıma sahip olup, Yüksekokul bünyesinde bulunan uygulama mutfağının yanı sıra, yakında hizmete açılacak olan Uygulama Oteli ve geliştireceğimiz sektörel işbirliği ağları ile öğrencilerimizin, teorik ve pratik eğitimi bütünleştirme imkânları daha da artacaktır.

Yüksekokul olarak temel politikamız, sahip olduğumuz kaynakları, varlıkları ve yeteneklerimizi, öğrencilerimize, öğrenim gördükleri meslek dallarında, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesinde Ön Lisans Eğitim Seviyesi için belirlenmiş mezun yeterliliklerini kazandırmak için etkin ve verimli kullanmaktır. Bu anlayış doğrultusunda, Üniversitemiz ve Yüksekokulumuzun kalite standartları ile misyon ve vizyonumuza uygun olarak eğitim-öğretime yönelik öncelikli amaç ve hedeflerimiz; çağdaş ve sürekli gelişmeyi esas alan, alanında yetkin, ehliyet ve liyakat sahibi, ülkemizdeki ve dünyadaki mesleki uygulamaları ve gelişmeleri takip eden öğretim elemanı kadrosu, sektörel işgücü piyasasının beklentilerine uygun ve sürekli iyileştirilen eğitim-öğretim programlarımız ve işbirliklerimiz, uygulayacağımız eğitim-öğretim yöntem ve teknikler vasıtasıyla, öğrencilerimizi öğrenim gördükleri meslek dallarında ön lisans seviyesinde aranan niteliklerde bilgi ve beceri ile donatmak ve böylece, mensubu olmaktan gurur duyabilecekleri bir Yüksekokul diploması vererek, mezuniyet sonrasında meslekleri ile ilgili sektörlerde kolayca iş bulabilen bireyler olmalarına katkı sağlamaktır.

**Dr. Ögr. Üyesi Feridun DUMAN**

**Hasankeyf Meslek Yüksekokulu**

**Müdür**

**İÇİNDEKİLER**

[TABLOLAR iii](#_bookmark0)

[ŞEKİLLER iv](#_bookmark1)

[GRAFİKLER iv](#_bookmark2)

[KUTULAR v](#_bookmark3)

[TANIMLAR vi](#_bookmark4)

1. [GİRİŞ 1](#_bookmark5)
   1. [Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi 1](#_bookmark6)
2. [DURUM ANALİZİ 12](#_bookmark15)
   1. [Kurumsal Tarihçe 13](#_bookmark17)
   2. [Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi 13](#_bookmark18)
   3. [Mevzuat Analizi 14](#_bookmark19)
   4. [Üst Politika Belgeleri Analizi 15](#_bookmark22)
   5. [Program – Alt Program Analizi 16](#_bookmark24)
   6. [Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 17](#_bookmark26)
   7. [Paydaş Analizi 17](#_bookmark28)
   8. [Kuruluş İçi Analiz 22](#_bookmark33)

[İ. Akademik Faaliyetler Analizi 26](#_bookmark38)

1. [Yükseköğretim Sektörü Analizi 27](#_bookmark41)
2. [GZFT Analizi 29](#_bookmark45)
3. [Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi 31](#_bookmark48)
4. [GELECEĞE BAKIŞ 33](#_bookmark50)
   1. [Misyon 34](#_bookmark52)
   2. [Vizyon 36](#_bookmark55)
   3. [Temel Değerler 38](#_bookmark60)
5. [FARKLILAŞMA STRATEJİSİ 41](#_bookmark62)
   1. [Konum Tercihi 42](#_bookmark64)
   2. [Başarı Bölgesi Tercihi 44](#_bookmark67)
   3. [Değer Sunumu Tercihi 45](#_bookmark69)
   4. [Temel Yetkinlik Tercihi 47](#_bookmark72)
6. [STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ 49](#_bookmark74)
   1. [Amaçlar 50](#_bookmark77)
   2. [Hedefler 52](#_bookmark79)
   3. [Performans Göstergeleri 57](#_bookmark84)
   4. [Stratejiler 60](#_bookmark88)
   5. [Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 61](#_bookmark91)
   6. [Maliyetlendirme 62](#_bookmark93)
7. [**İZLEME VE DEĞERLENDİRME 64**](#_bookmark96)
8. [**STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ 71**](#_bookmark103)
9. [**STRATEJİK PLANIN SUNULMASI 73**](#_bookmark105)

[**EKLER 75**](#_bookmark107)

* 1. [Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 75](#_bookmark108)
  2. [Mevzuat Analizi Örneği 91](#_bookmark109)
  3. [Hedef Kartı Örneği 92](#_bookmark110)
  4. [Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri 93](#_bookmark111)
  5. [Performans Göstergesi Seti 98](#_bookmark112)
  6. [Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri 117](#_bookmark113)
  7. [Stratejik Plan İzleme Raporu Formatı 119](#_bookmark114)
  8. [Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği 120](#_bookmark115)

[İ. Temel Performans Göstergeleri Şablonu 121](#_bookmark116)

1. [Kontrol Listesi 122](#_bookmark117)
2. [Eylem Planı Formatı 126](#_bookmark118)

# TABLOLAR

[Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar 4](#_bookmark9)

[Tablo 2: Mevzuat Analizi 15](#_bookmark21)

[Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi 16](#_bookmark23)

[Tablo 4: Program - Alt Program Analizi 17](#_bookmark25)

[Tablo 5: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi 17](#_bookmark27)

[Tablo 6: Paydaşların Önceliklendirilmesi 19](#_bookmark29)

[Tablo 7: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi 20](#_bookmark30)

[Tablo 8: Paydaş Etki/Önem Matrisi 20](#_bookmark31)

[Tablo 9: Tahmini Kaynaklar 26](#_bookmark37)

[Tablo 10: Akademik Faaliyetler Analizi 26](#_bookmark39)

[Tablo 11: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi 28](#_bookmark42)

[Tablo 12: Sektörel Yapı Analizi 29](#_bookmark43)

[Tablo 13: GZFT Listesi 31](#_bookmark46)

[Tablo 14: GZFT Stratejileri 31](#_bookmark47)

[Tablo 15: Tespitler ve İhtiyaçlar 32](#_bookmark49)

[Tablo 16: Değer Sunumu Belirleme 46](#_bookmark70)

[Tablo 17: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği 54](#_bookmark81)

[Tablo 18: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler 54](#_bookmark82)

[Tablo 19: Hedef Kartı Şablonu 56](#_bookmark83)

[Tablo 20: Performans Göstergesi Örneği 59](#_bookmark86)

[Tablo 21: Strateji - GZFT Matrisi 61](#_bookmark90)

[Tablo 22: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 62](#_bookmark92)

[Tablo 23: Tahmini Maliyetler 63](#_bookmark94)

[Tablo 24: Raporların Özellikleri 65](#_bookmark98)

[Tablo 25: Stratejik Plan İzleme Tablosu 66](#_bookmark99)

[Tablo 26: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu 67](#_bookmark100)

[Tablo 27: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları 69](#_bookmark102)

[Tablo 28: Hedef Kartı Güncellemesi 72](#_bookmark104)

[Tablo 29: Stratejik Plan Şablonu 73](#_bookmark106)

# ŞEKİLLER

[Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci 3](#_bookmark8)

[Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci 11](#_bookmark14)

[Şekil 3: Durum Analizi Süreci 13](#_bookmark16)

[Şekil 4: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci 22](#_bookmark34)

[Şekil 5: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci 34](#_bookmark51)

[Şekil 6: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi 36](#_bookmark56)

[Şekil 7: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki 38](#_bookmark59)

[Şekil 8: Farklılaşma Stratejisi Süreci 42](#_bookmark63)

[Şekil 9: Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki 49](#_bookmark75)

[Şekil 10: Strateji Geliştirme Süreci 50](#_bookmark76)

[Şekil 11: İzleme ve Değerlendirme Süreci 64](#_bookmark97)

# GRAFİKLER

[Grafik 1: Eğitim Odaklı Üniversite 43](#_bookmark65)

# KUTULAR

[Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular 15](#_bookmark20)

[Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular 21](#_bookmark32)

[Kutu 3: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler 23](#_bookmark35)

[Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri 24](#_bookmark36)

[Kutu 5: Akademik Faaliyetler Analizinde Cevaplandırılması Gereken Sorular 27](#_bookmark40)

[Kutu 6: Sektörel Analizde Cevaplandırılması Gereken Sorular 29](#_bookmark44)

[Kutu 7: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 35](#_bookmark53)

[Kutu 8: Misyon Bildirimi Çalışma Formu 35](#_bookmark54)

[Kutu 9: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 37](#_bookmark57)

[Kutu 10: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular 37](#_bookmark58)

[Kutu 11: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 39](#_bookmark61)

[Kutu 12: Konum Tercihi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 44](#_bookmark66)

[Kutu 13: Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 45](#_bookmark68)

[Kutu 14: Değer Sunumu Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 46](#_bookmark71)

[Kutu 15: Temel Yetkinlikler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 47](#_bookmark73)

[Kutu 16: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 51](#_bookmark78)

[Kutu 17: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 53](#_bookmark80)

[Kutu 18: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 58](#_bookmark85)

[Kutu 19: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 59](#_bookmark87)

[Kutu 20: Stratejiler Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular 60](#_bookmark89)

[Kutu 21: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 63](#_bookmark95)

[Kutu 22: Hedef Performansı Hesaplanırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 68](#_bookmark101)

# GİRİŞ

## Kurumsal Tarihçe

Hasankeyf Meslek Yüksekokulu, adını kurulu bulunduğu, kaynaklara göre 12.000 yıllık tarihi geçmişi olan Hasankeyf İlçesi’nden almıştır. Yüksekokulumuz, 11 Ocak 2018 tarihinde, başta bölgenin turizm sektörü olmak üzere gelişme potansiyeli yüksek olan meslek dallarında ihtiyaç duyulan nitelikli işgücünün yetiştirilmesi amacıyla kurulmuş ve İlçenin yeni yerleşim merkezinde, TOKİ tarafından yapılan ve Üniversitemize devredilen hizmet binasında faaliyetlerine başlamıştır.

Akademik hayatına, kuruluş aşamasında açılan biri Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, diğeri Seyahat, Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü ile başlayan Yüksekokulumuz ’da bu bölümlere bağlı üç program bulunmaktadır. Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü bünyesinde Aşçılık Programı ile Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı; Seyahat, Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü bünyesinde ise Turist Rehberliği Programı yer almaktadır.

Yüksekokulumuz, gerek Üniversitemiz üst yönetiminin yakın ilgi ve destekleri, gerekse başta Hasankeyf İlçesi’ndeki yerel ve bölgesel kamu kurum ve kuruluşlar olmak üzere dış paydaşlarımızın katkıları ile kuruluş çalışmalarını tamamlamış ve 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Aşçılık Programı’na öğrenci kabul ederek eğitim-öğretim faaliyetlerine başlamıştır. 2020 yılında program ilk mezunlarını vermiştir. 2021-2022 Eğitim-Öğretim Yılında açık olan diğer programlara da öğrenci alınması planlanmış olup, akademik ve idari kadro yapılanma süreçleri tamamlandıkça, fiziki ve teknik imkânlar yönünden güçlendikçe yeni bölümlerin ve programların açılması da gündeme gelecektir.

## Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Batman Üniversitesi Hasankeyf Meslek Yüksekokulu kuruluşunun yeni olması sebebiyle daha önce herhangi bir stratejik plan hazırlanmamıştır, ilgili sebepten ötürü stratejik plan değerlendirmesi yapılamamıştır.

## Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde üniversiteye görev ve sorumluluk yükleyen, üniversitenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada üniversitenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir. Üniversitenin, görevlerini yürütürken bu sınırların dışına çıkmaması gerekir. Üniversiteler mevzuatta tevdi edilen görevlerin her birine ilişkin ayrı amaç ve hedef belirlemek zorunda değildir. Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar yapılması gerekmekle birlikte stratejik planda ana hususlara kısa ve öz bir biçimde yer verilir.

|  |
| --- |
| **Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular** |
| 1. Üniversitenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır? 2. Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir? 3. Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır? 4. Üniversitenin diğer üniversiteler, kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır? 5. Üniversitenin yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır? 6. Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir, getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat değişikliği gerekli midir? 7. Üniversitenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekmektedir? |

Mevzuat analizi yapılırken Mevzuat Analizi Tablosundan (Tablo 2) yararlanılır. Bu tabloda üniversitenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin mevzuatın hangi maddesine dayandığı ile bu yasal yükümlülüklere ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar mevzuat analizi sürecinde cevaplanması gereken sorular çerçevesinde ortaya konulur. Bu çerçevede mevzuat analizi tablosu örneğine Ek B’de yer verilmiştir.

### Tablo 2: Mevzuat Analizi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Yasal Yükümlülük** | **Dayanak** | **Tespitler** | **İhtiyaçlar** |
| * Kutu 1’de yer alan sorulardan 1, 2, 3 ve 4. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. * Yasal yükümlülükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir. | * İlgili yasal yükümlülüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir. | * Kutu 1’de yer alan sorulardan 5 ve 6. sorular   cevaplandırılarak yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine ilişkin  tespitler yapılır.   * Kutu 1’de yer alan 7. soru cevaplandırılır. | * Yapılan tespitlere ilişkin yasal   yükümlülüklere yönelik hangi  ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir. |

## Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program ve Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder. Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Bu belgeler farklı kullanım amaçlarına göre kalkınma planı-orta vadeli program-Cumhurbaşkanlığı yıllık programı gibi dikey ya da sektörel stratejiler-eylem planları gibi yatay bir hiyerarşide hazırlanabilir. Bu belgelerin tamamı türev amaçlara farklı detaylarda hizmet etmekte olup stratejik planlar söz konusu politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanır.

Stratejik planlar; kalkınma planında belirlenen amaç, hedef ve politikalar ile benzer yönlendirmeleri dikkate almak zorundadır. Ancak bu durum stratejik planların kalkınma planlarında yer alan politikalarla birebir aynı olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Stratejik planlar üst politika belgelerinde yer almayan hususları da kapsayabilir.

Üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tabloya stratejik planda yer verilir. Bu çerçevede Tablo 3’te yer alan şablon kullanılır. İlgili tablo, amaç ve hedeflere temel teşkil edecek “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesinde göz önünde bulundurulur.

### Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Üst Politika Belgesi** | **İlgili Bölüm/Referans** | **Verilen Görev/İhtiyaçlar** |
| Onuncu Kalkınma Planı | * 164 numaralı politika paragrafı | * Sanayi ile işbirliği içerisinde teknoloji üretiminin artırılması |
| Orta Vadeli Program (2018- 2020) | * 1.4. Bölüm, sayfa 47 | * Üniversitelerde fonksiyon, bina, derslik ve iç mekân kalitesi bazında mekân standartları oluşturularak mekânların verimli kullanımı temin edilecektir. |

## Program – Alt Program Analizi

Program – alt program analizinde, performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında üniversitenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi oluşturulur. Bu bölümde uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerine yer verilir, alt program performans göstergeleri bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz.

Yapılan değerlendirme sonucunda uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerine ulaşılamaması durumunda ise;

* + - Alt program hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine ve
    - Mevcut çevre şartları ve riskler dikkate alındığında, söz konusu alt program hedef ve performans göstergelerinde güncelleme ihtiyacı bulunup bulunmadığına dair değerlendirmelere yer verilir.

Program – alt program analizi yapılırken Program – Alt Program Analizi Tablosundan (Tablo 4) yararlanılır. Bu tabloda üniversitenin sorumlu olduğu alt programlara ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar ortaya konulur.

### Tablo 4: Program - Alt Program Analizi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Program** | **Alt Program** | **Tespitler** | **İhtiyaçlar** |
| * Üniversitenin sorumlu olduğu program adı ile programın amacına yer verilir. | * Üniversitenin   Sorumlu olduğu alt programın adı ile alt program hedeflerine yer verilir. | * Alt program hedeflerinin   Gerçekleşme düzeyine ilişkin tespitler yapılır. | * Yapılan tespitlere ilişkin   Üniversitenin sorumluluğunda bulunan alt programlara  Yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir. |

Bununla birlikte durum analizi çalışmaları aynı zamanda üniversitenin bütçesinde sorumlu olduğu program-alt programlara ilişkin değişiklik teklifleri ile yeni program-alt program önerilmesi durumunda da önemli bir gerekçe olarak kullanılabilir. Program-alt programlara ilişkin değişiklik önerisi ya da yeni bir program-alt program önerisi her zaman mümkün olmakla birlikte bu öneri ve tekliflerin durum analizi çerçevesinde yapılacak analizlerle güçlendirilmesi önemli görülmektedir.

## Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Yüksekokul bünyesinde 2 bölüm ve 3 program mevcuttur. Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü bünyesinde Aşçılık Programı ile Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı; Seyahat, Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü bünyesinde ise Turist Rehberliği Programı yer almaktadır. Hasankeyf Meslek Yüksekokulu’nun faaliyet alanları ve ürün/hizmetleri tablo 5’te verilmektedir.

### Tablo 5: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

|  |  |
| --- | --- |
| **Faaliyet Alanı** | **Ürün/Hizmetler** |
| **A- Eğitim** | 1- Ön Lisans Eğitim Programları |
| **B- Araştırma** | 1-Bilimsel Araştırma Projeleri |
| **C- Toplumsal Katkı** | 1-Topluma Yönelik Eğitim ve Sertifika Hizmetleri |
| **D- Diğer** | 1. İdari Hizmetler 2. Girişimcilik - Yenilikçilik |

## Paydaş Analizi

Batman Üniversitesi Hasankeyf Meslek Yüksekokulu için paydaşlar, yüksekokula değer katan unsurlar olarak görülmektedir. Bu bağlamda stratejik olarak, paydaşların kurum ile etkileşimlerinin daha verimli hale gelmesi hedeflenmektedir. Aşağıdaki tabloda, kurum içi ve kurum dışı paydaşlar yer almakta olup bu paydaşlar hizmetlerden yararlananlar, kurum çalışanları, temel paydaşlar ve stratejik paydaşlar olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 6: Paydaşların Önceliklendirilmesi

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Paydaş Adı** | **İç Paydaş/ Dış Paydaş** | **Önem Derecesi** | **Etki Derecesi** | **Önceliği** |
| Öğrenciler | İç Paydaş | √ | √ | √ |
| Akademik Personel | İç Paydaş | √ | √ | √ |
| İdari Personel | İç Paydaş | √ | √ | √ |
| Öğrenci Aileleri | Dış Paydaş | √ |  | √ |
| Mezunlar | Dış Paydaş | √ |  |  |
| YÖK | Dış Paydaş | √ | √ | √ |
| Bakanlıklar | Dış Paydaş | √ | √ | √ |
| ÖSYM | Dış Paydaş | √ | √ | √ |
| Sosyal Güvenlik Müdürlüğü | Dış Paydaş | √ |  |  |
| TÜBİTAK | Dış Paydaş |  | √ |  |
| Hasankeyf Kaymakamlığı | Dış Paydaş | √ | √ | √ |
| Hasankeyf Belediyesi | Dış Paydaş | √ | √ | √ |
| KYK | Dış Paydaş | √ |  | √ |
| Sendikalar | Dış Paydaş |  |  |  |
| STK’lar | Dış Paydaş |  |  |  |
| Özel Sektör Kuruluşları | Dış Paydaş | √ | √ |  |
| Tedarikçiler | Dış Paydaş | √ | √ | √ |
| Diğer Kamu Kurumları | Dış Paydaş |  |  |  |

### Tablo 7: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Paydaşlar  asa | **Eğitim- Öğretim** | **Araştırma** | **Toplumsal Katkı** | **Diğer** |
| Öğrenciler | √ |  |  |  |
| Akademik Personel | √ | √ | √ | √ |
| İdari Personel |  |  | √ | √ |
| Öğrenci Aileleri |  |  | √ | √ |
| Mezunlar |  |  |  | √ |
| YÖK | √ |  |  |  |
| Bakanlıklar | √ |  |  |  |
| ÖSYM | √ |  |  |  |
| Sosyal Güvenlik Müdürlüğü | √ |  |  |  |
| TÜBİTAK |  | √ |  |  |
| Hasankeyf Kaymakamlığı |  |  | √ | √ |
| Hasankeyf Belediyesi |  |  | √ | √ |
| KYK |  |  | √ |  |
| Sendikalar |  |  | √ |  |
| STK’lar |  |  | √ |  |
| Özel Sektör Kuruluşları |  |  | √ |  |
| Tedarikçiler | √ |  |  | √ |
| Diğer Kamu Kurumları | √ | √ | √ | √ |

Ü: Ürün, H: Hizmet

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosundan (Tablo 5) faydalanılarak hazırlanan Paydaş Etki/Önem Matrisi Tablo 6’da yer verilmiştir.

### Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Yüksekokulumuzun stratejik planının oluşturulma aşamasında paydaş analizi, Yüksekokulumuzun etkileşim içinde olduğu paydaşlarının katılımlarının sağlanması, stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesi ve başarı düzeyinin artırılmasında büyük bir önem taşımaktadır. Paydaş analizi ile öncelikle iç ve dış paydaş olarak ayırdığımız paydaşların görüş ve düşüncelerini öğrenmek amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Anket yöntemiyle elde ettiğimiz verilere dayanarak tespit ettiğimiz güçlü ve zayıf yönlerimizi değerlendirdikten sonra ortaya çıkan sonuçlar, hazırlanan stratejik plana yansıtılmıştır.

Paydaş analizimizin ilk aşamasında Yüksekokulumuzun paydaşlarının kimler olduğunu tespit etmek amacıyla Stratejik Planlama Ekibi tarafından uygulanan beyin fırtınası tekniği ile aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

» Yüksekokulumuzun ürün/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?

» Yüksekokulumuzun ürün/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?

» Yüksekokulumuzun ürün/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?

» Yüksekokulumuzun ürün/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?

» Yüksekokulumuzun ürün/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Bu sorular doğrultusunda Hasankeyf Meslek Yüksekokulumuzun paydaşları belirlenerek paydaşlarla birlikte yapılacak olan çalışmaların niteliğinin belirlenmesine yönelik Paydaş Etki/Önem Matrisi oluşturulmuştur.

## Kuruluş İçi Analiz

Yüksekokulumuz, Batman Üniversitesine bağlı olarak 2018 yılında Hasankeyf Meslek Yüksekokulu olarak kurulmuştur. Bugün itibariyle Yüksekokulumuz; 2 Bölüm, 3 Program ile Eğitim Öğretime devam etmektedir. 3 Programdan sadece aşçılık programı aktif olarak öğrenci kabul etmektedir. Yüksekokulumuz 4 akademik personel ve 3 idari personel ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

### İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Yüksekokulumuz kuruluş yılı itibari ile yeni olduğu için geçmişe yönelik değerlendirmeler yapılamamıştır. 2023-2027 dönemi stratejik planı hazırlanırken Stratejik amaçlara ulaşılabilmek için mevcut insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilmesinin gerekliliği kapsamında hem akademik hem de idari personel yetersizliğinin giderilebilmesi amacıyla hazırlanan stratejik planda personel sayısının artırılmasına ve mevcut personele hizmet içi eğitimler verilmesine yönelik hedefler belirlenmiştir.

**Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler**

* **Öz değerlendirme:** Kişinin, bulunduğu pozisyonun yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak kendisini değerlendirmesidir.
* **Yönetici değerlendirmesi:** Yöneticinin kendisine bağlı personeli, görevin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak değerlendirmesidir.
* **360 derece değerlendirme:** Çalışanın performansının; kendisiyle aynı düzeydeki meslektaşları, üstleri, astları, dış paydaşları ile kendisi tarafından değerlendirilmesidir.

### Kurum Kültürü Analizi

Yüksekokulumuzun, sorumlu olduğu yasal çerçeveler doğrultusunda yönetim anlayışını değişime hızlı cevap verebilen bir kurumsal yönetim kültürü ile şekillendirmiştir. Yönetiminin etkin bir iletişim sistemi ile entegre olmuş karar alma süreçleriyle gerçekleştirilebileceğinin bilincinde olan Yüksekokulumuz; Müdür başta olmak üzere yüksekokul organlarında hiyerarşik yapı içerisinde karar almaktadır. Ayrıca katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyen Yüksekokulumuzda katılımın en üst düzeyde olmasını sağlamak amacıyla kurul ve komisyonlarda ilgili bütün birimlerden temsilcilerin yer almasına özen gösterilmektedir. Yüksekokulumuz, birim içerisinde ve dışarısında yazılı iletişim araçlarını (Elektronik Belge Yönetim Sistemi, SMS, Kurumsal Mail Sistemi vb.) etkin bir şekilde kullanmaktadır. Birimde bilgi paylaşımı ve bilgiye erişim ise; yazılı raporlar, tanıtım katalogları, haber bülteni, broşür, el kitapları, dilek ve şikayet kutuları, enstitü tarafından çıkartılan dergi, ortak kullanım alanlarına yerleştirilen bilgi panoları, periyodik toplantılar, brifing, konferans ve seminerler düzenlenerek sağlanmaktadır.

|  |
| --- |
| **Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri** |
| **Katılım**   * Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyi * Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığı * Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi |
| **İşbirliği**   * Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi * Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi * İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi * Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi |
| **Bilginin yayılımı**   * Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi * Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi * Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi |
| **Öğrenme**   * Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı * Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı * Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı |
| **Kurum içi iletişim**   * Üniversitedeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu * Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi * Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı * İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyi |
| **Paydaşlarla ilişkiler**   * Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi * Paydaş yönetim stratejisinin varlığı * Üniversitenin stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi |
| **Değişime açıklık**   * Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyi * Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyi * Var olan kuralların değişimi destekleme düzeyi * Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi |
| **Stratejik yönetim**   * Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyi * Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi * Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyi |
| **Ödül ve ceza sistemi**   * Ödül ve ceza sistemlerinin varlığı ve uygulanma düzeyi * Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi * Üniversitenin hataları tolere etme düzeyi |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

24

**Durum Analizi**

Kurum kültürünü analiz etmenin ilk aşaması mevcut kurum kültürünü tanımlamaktır. Mevcut durumun ortaya konulması, sorunların üstesinden gelinmesi ve daha iyi bir kurum kültürü ortamı oluşturulması açısından gereklidir. Mevcut kurum kültürü, güçlü ve zayıf yönleriyle, Kutu 4’te yer alan hususlar çerçevesinde tanımlanır. Bu tanımlama sürecinde, kurum kültürünün zaman içerisinde nasıl oluştuğu ile bu kültürün arkasındaki etkenlerin neler olduğu gibi hususlar da cevaplandırılır.

Bu aşamadan sonra, kurum kültürünün nasıl olması gerektiğine dair bir gelecek öngörüsü oluşturulur. Bu süreçte üst yönetimin görüşleri alınarak nasıl bir personel yapısının ve iş yapma tarzının istenildiği, çalışanların görüşleri alınarak da nasıl bir üst yönetim perspektifi beklendiği belirlenir. Kurum kültürüne dair gelecek öngörüsü ile mevcut kurum kültürü arasındaki fark analiz edilir, yapılması gerekenler listesi oluşturulur ve bu liste önceliklendirmeye tabi tutulur.

Kurum kültürü analizi; arama konferansı, anketler ve mülakatlar gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

### Fiziki Kaynak Analizi

#### Toplam Kapalı Alan (m2)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **İdari Bina Alanları** | **Eğitim Alanları** | | | | **Sosyal Alanlar** | **Sirkülasyon Alanı** | **Spor Alanları** | | **Toplam Alan** |
| **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **Açık** | **Kapalı** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1315 |

**A= Derslik; B= Bilgisayar Lab.; C=Diğer Lab., D=Atölye; E= Kantin, Kafeterya, Yemekhane vb.**

#### Eğitim Alanları

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eğitim Alanı** | **Kapasitesi (Kişi)** | | | | | |
| **0–50** | **51–75** | **76–100** | **101–150** | **151–250** | **251–Üzeri** |
| Anfi |  |  |  |  |  |  |
| Sınıf | 40 |  |  |  |  |  |
| Bilgisayar Lab. | 20 |  |  |  |  |  |
| Diğer Lab. | 20 |  |  |  |  |  |
| Atölye |  |  |  |  |  |  |
| Diğer |  |  |  |  |  |  |
| **Toplam** |  |  |  |  |  |  |

#### Sosyal Alanlar

##### Kantin ve Kafeteryalar

Kantin sayısı: 1… adet

Kantin alanı: 144… m2

##### Spor Tesisleri

Kapalı spor tesisleri alanı: … m2

Açık spor tesisleri alanı: … m2

##### Toplantı – Konferans Salonları

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Kapasite (Kişi)** | | | | | |
| **0–50** | **51–75** | **76–100** | **101–150** | **151–250** | **251–Üzeri** |
| Toplantı Salonu Sayısı | 14 |  |  |  |  |  |
| Konferans Salonu Sayısı |  |  | 2x78=156 |  |  |  |
| **Toplam** | **14** |  | **156** |  |  |  |

#### Hizmet Alanları

##### Akademik Personel Hizmet Alanları

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Sayı** | **Toplam Alan (m2)** | **Kullanan Kişi Sayısı** |
| Çalışma Odası | 5 | 25 | 5 |
| Diğer |  |  |  |
| **Toplam** | **5** | **125** | **5** |

##### İdari Personel Hizmet Alanları

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Sayı** | **Toplam Alan (m2)** | **Kullanan Kişi Sayısı** |
| Çalışma Odası | 2 | 40 | 2 |
| Diğer |  |  |  |
| **Toplam** | **2** | **40** | **2** |

### Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cinsi** | **Taşınır Kodu[[1]](#footnote-1)** | **İdari Amaçlı** | | **Eğitim Amaçlı** | | **Araştırma Amaçlı** | |
| **Sayı** | **Toplam Kayıt Tutarı (TL)** | **Sayı** | **Toplam Kayıt Tutarı (TL)** | **Sayı** | **Toplam Kayıt Tutarı (TL)** |
| Masaüstü bilgisayar | 255.02.01.01.01.01 | 2 |  | 2 |  |  |  |
| Taşınabilir bilgisayar | 255.02.01.01.02 |  |  | 3 |  |  |  |
| Kitap | 255.07.02.01 |  |  |  |  |  |  |
| Projeksiyon | 255.02.05.01.01 |  |  | 3 |  |  |  |
| Slayt makinesi | 255.02.05.01.02 |  |  |  |  |  |  |
| Tepegöz | 255.02.05.01.02 |  |  |  |  |  |  |
| Episkop | 255.02.05.01.03 |  |  |  |  |  |  |
| Barkod Okuyucu | 255.02.02.01.13 |  |  |  |  |  |  |
| Baskı makinesi | 255.02.03.99 |  |  |  |  |  |  |
| Fotokopi makinesi | 255.02.03.01 | 1 |  | 1 |  |  |  |
| Faks | 255.02.04.02 |  |  |  |  |  |  |
| Fotoğraf makinesi | 255.02.05.04.02 |  |  |  |  |  |  |
| Kameralar | 255.02.05.04.01 | 26 |  |  |  |  |  |
| Televizyonlar | 255.02.05.04.02 | 1 |  |  |  |  |  |
| Tarayıcılar | 255.02.02.02 |  |  |  |  |  |  |
| Müzik setleri | 255.02.05.02.01 |  |  |  |  |  |  |
| Mikroskop (01) | 253.03.06.06.01 |  |  |  |  |  |  |
| Mikroskop (02) | 253.03.06.06.02 |  |  |  |  |  |  |
| DVD’ler | 255.07.03.07 |  |  |  |  |  |  |
| Diğer[[2]](#footnote-2) |  |  |  |  |  |  |  |

### Mali Kaynak Analizi (Stratejiden istenecek)

### Tablo 9: Tahmini Kaynaklar\*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KAYNAKLAR** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** | **Toplam Kaynak** |
| **Genel Bütçe** |  |  |  |  |  |  |
| **Özel Bütçe** |  |  |  |  |  |  |
| **Yerel Yönetimler** |  |  |  |  |  |  |
| **Sosyal Güvenlik Kurumları** |  |  |  |  |  |  |
| **Bütçe Dışı Fonlar** |  |  |  |  |  |  |
| **Döner Sermaye** |  |  |  |  |  |  |
| **Vakıf ve Dernekler** |  |  |  |  |  |  |
| **Dış Kaynak** |  |  |  |  |  |  |
| **Diğer (kaynak belirtilecek)** |  |  |  |  |  |  |
| **TOPLAM** |  |  |  |  |  |  |

\* Bu örnek 2023-2027 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.

Not: Üniversite bütçesinde yer alan ve kurumsal performansı yansıtmayan transfer harcamalarına bu tabloda yer verilmez.

## İ. Akademik Faaliyetler Analizi

## Yüksekokulumuzun başarı performansı gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanlarının; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı bağlamında değerlendirilmesi ile oluşturulmuştur.

### Tablo X: Akademik Faaliyetler Analizi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Temel Akademik Faaliyetler** | **Güçlü Yönler** | **Zayıf Yönler/ Sorun Alanları** | **Ne Yapılmalı?** |
| **Eğitim** | 1. Yeni bölüm ve programların açılmasına yönelik faaliyetlerin olması ve uygulama oteli  2. Eğitim-öğretim faaliyetlerinde kullanılan fiziki altyapı | 1. Mezunların takip edilememesi  2. Eğitim öğretim için kaynak yetersizliği  3. | 1. Programlarımızın sürekli izlenmesi ve güncellenmesine yönelik iç ve dış paydaşlardan yeteri kadar geri bildirim alınması  2. Mevcut önlisans eğitim programlarına ek olarak yeni eğitim programlarının açılması  3. Öğrenci Mezun Takip Sisteminin oluşturulması |
| **Araştırma** | 1. Akademik personel araştırma potansiyeli | 1.Kaynak yetersizliği | 1.Yeni işbirliği ve kaynak Stratejilerinin geliştirilmesi |
| **Girişimcilik** | 2. Girişimcilik farkındalığının  güçlü olması  3. Girişimcilik  potansiyelinin bulunması | 1. İç-dış girişimci işbirliğinin yetersizliği | 1. İç-dış girişimci işbirliğinin güçlendirilmesi |
| **Toplumsal Katkı** | 1.Kültür Turizmi potansiyeli | 1.Bölgenin ihtiyaçlarına yönelik araştırma geliştirme faaliyetlerinin yetersizliği | 1.Sosyal sorumluluk ve bilimsel bilginin farkındalığının artırılması  2.Sosyal sorumluluk projelerinin desteklenmesi ve dış Paydaşlarla Üniversitemiz arasında koordinasyon 3.Bilimsel bilgi ve sosyal sorumluluk farkındalığının artırılması için bölgenin ihtiyaçlarına göre eğitim programlarının çeşitlendirilmesi |

**Durum Analizi**

## Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Makro düzeyde yapılacak bu analizler üniversitenin stratejik kararlarına temel teşkil edecektir.

Sektörel analizle üniversite bir bütün olarak sektör içerisinde değerlendirmeye tabi tutulur. Sektörel çevre değerlendirmelerinde çevrenin üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenir. Bunun için sektörel analizin faktör veya değişkenleri fırsatlar ve tehditler bağlamında ele alınarak makro çevresel durumun üniversiteye nasıl yansıdığı belirlenebilir.

Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur:

### Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizi, yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmaya imkân sağlar. Eğilim analizinin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak üniversite içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğini belirleyerek üniversiteyi bu anlayış çerçevesinde yönetmektir.

Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanılır. PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:

**Politik etkenler:** Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalar, sektör politikası, yükseköğretim alanındaki reformlar, paydaşların ve baskı gruplarının lobi faaliyetleri vb.

**Ekonomik etkenler:** Uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler, bütçe politikası, enflasyon ve faiz oranları, sektördeki büyüme, eğitim teşvikleri vb.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

27

**Durum Analizi**

**Sosyokültürel etkenler:** Demografik eğilimler, norm ve değerler, vatandaşların üniversiteyle ilgili görüşleri vb.

**Teknolojik etkenler:** Yeni teknolojiler, mevcut teknolojilerin olgunlaşması ya da güncelliğini yitirmesi, Ar-Ge, bilgi ve iletişim vb.

**Yasal etkenler**: Ulusal ve uluslararası mevzuat, mevzuat değişiklikleri ve yeni mevzuat çalışmaları; iş, sağlık, güvenlik ve eğitim gibi sektörel düzenlemeler vb.

**Çevresel etkenler**: Çevresel ve ekolojik düzenlemeler, uluslararası anlaşmalar ve protokoller, çevresel sürdürülebilirlik vb.

PESTLE analizinde bu etkenler “genel” olarak değil, her bir etkenin yükseköğretim sektörüne ve üniversiteye etkisi bağlamında “özel” olarak değerlendirilerek bu etkenlerin üniversitenin stratejik kararlarına nasıl yansıtılabileceği ortaya çıkarılır.

Sektörel eğilimlerin fırsatlar ve tehditler bağlamında analizi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında üniversite;

* + Başarı bölgesinin nereye doğru kaydığı
  + Hangi hizmet setlerinin yükselişe veya düşüşe geçtiği

hususlarında değerlendirmelerde bulunarak stratejik plan döneminde farklılaşma stratejisini7 geliştirir veya gözden geçirir.

### Tablo 11: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ETKENLER** | **Tespitler (Etkenler/Sorunlar)** | **Üniversiteye Etkisi** | | **Ne Yapılmalı?** |
| **Fırsatlar** | **Tehditler** |
| **Politik** | Yükseköğretimde  kalite güvence  sisteminin olgunlaştırılması ve geliştirilmesi | Hasankeyf’in lokasyon itibari ile bölgenin  çekim gücü olması | Öğrencilerin yurtiçindeki  diğer üniversitelere  yönelmesi | Bölge kalkınmasında  stratejik öneme sahip  alanlarda projeler  yürütülmelidir. |
| **Ekonomik** | Uygulanan sıkı maliye politikaları | Bölgenin sahip olduğu kültür, doğal ve tarihi zenginliklerin turizmi desteklemesi | Pandemiden kaynaklı turistik etkinliklerin yetersizliği | Mevcut kültür turizmi faaliyetlerine ek olarak etkinlik (doğa ve su sporları) turizmine yönelik faaliyetler geliştirilmelidir. |
| **Sosyokültürel** | Turist Rehberliği ve Turizm ve Otel İşletmeciliği programlarının açık olup, öğrenci alımına başlanılamaması | Hasankeyf’in vizyon proje olarak imar edilmesi | Tüm paydaşların turizme katılımının sağlanamaması | Yerel halkın turizme katılımın arttırılması |
| **Teknolojik** | Teknolojinin çok hızlı  değişim ve gelişim  göstermesi nedeniyle takibinde ve kaynak ayırmada karşılaşılan zorluklar | Teknolojik  gelişmeler sayesinde  bilgiye ulaşmanın  kolaylaşması  Teknolojik  gelişmeler sayesinde  eğitim, öğretim  imkânlarının  kolaylaşması  ve çeşitlenmesi  (uzaktan eğitim gibi) | Gelişen teknolojiye  uygun yatırımların  yapılamaması | Teknolojik gelişmeler  takip edilmeli ve  yatırımlar buna göre  yapılmalıdır.  Personelin yeni  teknolojilere  uyumu için eğitim  verilmelidir. |
| **Yasal** | 2547 sayılı  Yükseköğretim  Kanunu | Akademik teşvik  ödeneğinin  uygulanmaya  başlanması  Üniversitemizde  kuruluş geliştirme  ödeneğinin  bulunması | Üniversitelerin  beklentilerine uygun  bir yasal düzenleme  yapılmaması  Bürokratik  işlemlerin fazla  olması | İç mevzuat yeni  gelişmelere uygun hale  getirilmelidir. |
| **Çevresel** | Yenilenebilir enerji  kaynaklarının öne  çıkması  Toplumda çevre  duyarlılığının artmış  olması | Hasankeyf’in yeşillendirilmesine dair yerel yönetimlerin çalışmaları,  Yerleşkemizin  temiz ve doğal bir  yapıda olması | Hasankeyf ilçesinde sürdürülebilir çevre farkındalığının düşük olması | Hasankeyf’in çevre kirliliğini  azaltan tedbirlerinin  artırılması |

### Sektörel Yapı Analizi

Her sektör belirli yapısal güçlerden oluşur. Yükseköğretim sektörü açısından bakıldığında yapısal güçler şu şekilde sıralanabilir:

* + Rakipler (Diğer üniversiteler)
  + Paydaşlar (Öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK’lar vb.)
  + Tedarikçiler (Üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar)
  + Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (Milli Eğitim Bakanlığı, YÖK, akreditasyon kuruluşları)

7 Bakınız Bölüm 5.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

28

**Durum Analizi**

Sektör yapısını oluşturan bu dört güç, sektörün performansını ortaklaşa belirler. Söz konusu güçler dikkate alınarak üniversitenin stratejilerini geliştirmesi, başarısını önemli ölçüde etkiler.

Üniversiteler sektörel yapı analiziyle söz konusu güçleri fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlar.

### Tablo 12: Sektörel Yapı Analizi

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **SEKTÖREL GÜÇLER** | **Tespitler (Etkenler/Sorunlar)** | **Üniversiteye Etkisi** | | **Ne Yapılmalı?** |
| **Fırsatlar** | **Tehditler** |
| **Rakipler** | Giderek artan  Yüksekokul sayısı | Yüksekokulumuzun  akademik ve idari  personelinin genç,  dinamik ve nitelikli  olması | Hasankeyf’in yakın coğrafyasında  öğrenciler için  tercih edilebilecek yüksekokul sayısının  fazla olması, yeni  alanlarda bölüm  açmak ve mevcut  bölümleri modernize  edecek bütçenin  yeterli olmaması | Yüksekokulumuzu rakip  okullardan  ayıracak stratejilerin  neler olabileceği  belirlenmelidir.  Yüksekokulumuzun  tanınırlığı  konusundaki etkinlikler  artırılmalıdır. |
| **Paydaşlar** | Mezunlar ve aday  öğrenciler ile  iletişim eksikliği | Paydaşların yüksekokul ile  ilişkilerinin  iyi olması ve  okulumuzu  desteklemeleri | Hasankeyf’in yeni kurulumu dolayısıyla paydaşların ilgisizliği | Paydaşlarla etkin  iletişim kurarak  kurum kültürü  oluşturulmalıdır  Paydaşlarla  gerekli iş birliğini  oluşturabilecek  protokoller  yapılmalıdır. |
| **Tedarikçiler** | Mal ve hizmet  alımında sürecin  uzun sürmesi | Bölgede alanında uzman  tedarikçilerin  bulunması | Kamu ihale  mevzuatına tabi  mal ve hizmet  alımlarında  tedarikçilerin yeterli  mevzuat bilgisinin  olmaması | Mal ve Hizmet  Alımında Kanunlar  çerçevesinde hızlı  alım yapabilecek  tüm tedarikçilere  ulaşabilecek bir yapı  kurulmalıdır. |
| **Düzenleyici /**  **Denetleyici Kuruluşlar** | Denetleyici  ve düzenleyici  kurumların  rehberlik  hizmetlerinin  yeterli düzeyde  olmaması | Düzenleme  ve denetleme  hizmetlerinin,  idari işleyişi daha  mükemmel hale  gelecek şekilde  planlaması | Denetleyici  ve düzenleyici  kurumlar ile  yeterli iletişimin  kurulamaması | Düzenleyici  denetleyici kurumlarla  daha iyi iletişim  kurularak eksik  görülen hususlarda  eğitim vb. yardımlar  alınmalıdır. |

Sektörel düzeyde yapılan eğilim ve yapı analizleri, üniversitelerin yükseköğretim sektöründe “farklılaşmasını” sağlayacak tercihlere gerekçe oluşturur. Örneğin, sektörel eğilim ve yapı göz önüne alındığında üniversitelerin eğitim, araştırma ya da girişim odaklı mı olacağı ile ihtisaslaşacağı alanlara karar verilir.

## GZFT Analizi

Bu analiz Hasankeyf Meslek Yüksekokulu’nu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir analizdir. Bu yönteme göre üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsat ve tehditler belirlenmiştir.

Bu analiz ile üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler analiz edilerek geleceğe dönük stratejiler belirlenmiştir. Kısaca bu analiz stratejik planın diğer aşamaları için temel teşkil etmektedir. Amaç ve hedefler belirlenirken de zayıf yönler nasıl güçlü yöne çevrilir? Tehditler nasıl fırsata dönüştürülür? Bunlar tartışılarak stratejiler belirlenmiştir.

### Tablo 13: GZFT Listesi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **İç Çevre** | | **Dış Çevre** | |
| **Güçlü yönler** | **Zayıf yönler** | **Fırsatlar** | **Tehditler** |
| Yüksekokulumuzun mevcut bölüm ve programlar için fiziki ve teknik imkânlarının yeterli olması (Bilgisayar Laboratuvarı, Uygulama Mutfağı, 2 Adet Konferans Salonu)  Aktif olan ve açılması planlanan bölüm ve programların popüler olması  Yüksekokulumuza bağlı uygulama otelinin olması  Üniversite üst yönetiminin Yüksekokulumuza özel ilgi göstermesi  Yüksekokul binasının, yeni açılacak bölüm ve programların derslik ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabilecek kapasitede olması  Yüksekokulumuzun Hasankeyf gibi marka değeri yüksek ulusal ve uluslararası düzeyde tanınan bir ilçede olması | Yüksekokulun organizasyon yapısına uygun akademik ve idari kadro yapısının kurulamaması  Alanında uzman ve nitelikli idari personel sayısının yetersiz olması  Öğrencilerin sosyal ve kültürel imkânlardan yararlanabileceği ortamın bulunmaması  Mevcut iki derslik dışındaki dersliklerin ve servis laboratuvarın fiziki ve teknik araç-gereç ve malzemelerinin olmaması  Akademik ve idari personel ofislerinin fiziki ve teknik araç-gereç ve malzemelerinin yetersiz olması  Öğrenci işleri ofisinin olmaması  Kütüphanenin olmaması  Kantin-kafeterya hizmetlerinin sunulamaması | Ulusal ve Uluslararası öğrenci değişim programlarının varlığı  Sektör ihtiyaçlarına cevap verebilecek öğrenci sayısının bulunması  Ülkemizde ara eleman iş gücüne olan ihtiyacın her geçen gün artması  Kendi işinin kurabilme imkânının bulunması  Meslek Yüksekokul mezunlarının dikey geçiş sınavı ile lisans programlarına geçiş kontenjanlarında önemli artışlar sağlanmış olması | Gençlerin işsizliğinde gözlenen yüksek artış  Toplumda Meslek Yüksekokullarına karşı olumsuz bir algının varlığı  Açık öğretim Ön lisans programlarının sayılarının kontrol altında tutulmaması ve kontenjanlardaki artış  Kontejan belirlenirken Eğitim- İstihdam ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak dikkate alınmaması  Yeni Kurulan Hasankeyf ilçesin inde bulunmamıza istinaden avantajların kaybolabileceği ve bu neden öğrenci tercihinde olası azalmalar |

## Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturur. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve amaçlar ile hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir.

Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından amaç ve hedeflere geçişi kolaylaştırır, amaç ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlar. Örneğin paydaş analizinden elde edilen ayrıntılı bulgular tespitler ve ihtiyaçlar listesine dönüştürülerek ilgili hedeflere yansıtılır.

Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda (Tablo 15) öz bir biçimde yer verilir. Bu tablodan hedef kartı oluşturulurken yararlanılır.

**Durum Analizi**

### Tablo 15: Tespitler ve İhtiyaçlar

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Durum Analizi Aşamaları** | **Tespitler/ Sorun Alanları** | **İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları** |
| **Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi** |  |  |
| **Mevzuat Analizi** |  |  |
| **Üst Politika Belgeleri Analizi\*** |  |  |
| **Program – Alt Program Analizi** |  |  |
| **Paydaş Analizi** |  |  |
| **İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi** |  |  |
| **Kurum Kültürü Analizi** |  |  |
| **Fiziki Kaynak Analizi** |  |  |
| **Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi** |  |  |
| **Mali Kaynak Analizi** |  |  |
| **Akademik Faaliyetler Analizi** |  |  |
| **Yükseköğretim Sektörü Analizi** |  |  |

\* Üst politika belgeleri analizinde Tablo 3’ten yararlanılarak sadece ihtiyaçlar/gelişim alanları sütunu doldurulacaktır.

# GELECEĞE BAKIŞ

### Resim1Şekil 5: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci

## Misyon

Hasankeyf Meslek Yüksekokulu’nun Misyonu; milli ve manevi değerlerimizden güç alıp çağdaş ve evrensel değerlere uyum sağlayabilen, kurulu bulunduğu bölgenin öncelikli alanlarına yönelik meslek dallarında Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ’ne uygun eğitim programları geliştirip uygulayan ve evrensel düzeyde bilimsel bilgi birikiminden ve sektörel işbirliklerinden yararlanarak, ön lisans düzeyinde, alanında mesleki yeterliliğe sahip, meslek ve iş etiği normlarının bilincinde olan, sürekli gelişime açık, araştırıcı, sorgulayıcı, alanında dünyadaki gelişmeleri takip edebilen, çözüm odaklı, topluma ve çevreye karşı sorumlu bireyler yetiştirmek; eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma ve proje çalışmalarıyla toplumun yaşam boyu eğitim ve gelişmesine yönelik ihtiyaçların ve sorunların çözümüne katkı sağlamaktır.

## Vizyon

Hasankeyf Meslek Yüksek Okulu’nun vizyonu; adını aldığı binlerce yıllık tarihi geçmişi bulunan Hasankeyf İlçesi’nin Dünya Kültür Mirası olarak sahip olduğu marka değeri ile özdeş eğitim, öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerinde bulunarak, ulusal ve uluslararası düzeyde saygın, tanınan, yenilikçi, girişimci ve mezunlarının dünyanın her yerinde tercih edildiği bir eğitim kurumu olmaktır.

## Temel Değerler

•Yenilikçilik: Gelişen teknolojileri yakından takip ederek, eğitim programları vasıtasıyla öğrencilerimize yansıtmak

• Öğrenme merkezli olmak: Öğrencilerimizde öğrenme ihtiyacı ortaya çıkarmak suretiyle öğrenme konusunda istekli olmalarını sağlamak

• Katılımcılık: İşverenler başta olmak üzere, toplumun ve bölgenin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak eğitim vermek

• Sürekli gelişme: Eğitim programları ve yönetimde daha ileriye gitmek için çaba ve arayış içinde olmak

• Kalite: Eğitim ve Kurumsal yönetim iş süreçlerini, kalite standartlarına uygun bir şekilde yürütmek suretiyle güvence altına almak

• Toplumsal Sorumluluk: Öğrencilerimize, mezun olduklarında toplumun ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alacak şekilde mesleklerini icra etmelerini sağlayacak şekilde eğitim, uygulama ve sosyal sorumluluk fırsatı sunmak

• Duyarlılık Öğrencilerimize mesleklerin icrasında, doğa, tarih ve kültürel değerler ile dezavantajlı grupları anlama ve gerekli hassasiyeti gösterecek şekilde eğitim ortamı sunmak.

# FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Hasankeyf Meslek Yüksekokulu; başarılı öğrencileri çekmek, dış proje desteklerini kendisine yönlendirmek, sektörle işbirliğinin arttırılmasıyla kendi mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek, yenilik ve patentlerde öncü olmak, bilimsel yayın sayısını ve kalitesini arttırmak, alanında iyi öğretim elemanları için cazibe merkezi olmak anlayışıyla hareket etmeyi hedeflemektedir. En iyiyi yakalamak arzusuyla, her yapılanın bir öncekinden daha iyi olmasına çalışarak evrensel ölçekte bilgi, teknoloji, hizmet üreterek, ilham ve yön vermeyi hedeflemiş, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde topluma katkı verecek şekilde, daha iyi eğitim ve öğretim sunabilecek kültürü yaratmayı, daha iyi araştırma ortamı oluşturmayı, daha iyi süreçlerle yönetimsel etkinliği arttırmayı “kalite politikası” anlayışı olarak esas alır.

**Farklılaşma Stratejisi**

## Konum Tercihi

2018 yılında kurulan ve kurumsal gelişiminin sonuna yaklaşan okulumuz, kurulduğu andan itibaren klasik kampüs konumunda eğitim faaliyetlerini yürütmektedir. Bu durum üniversitemizin konum tercihinin belirlenmesinde en önemli kasıttı oluşturmaktadır. Bu kapsamda okulumuz, Türk Yükseköğretim Sektörü içerisindeki konumunu; eğitim, araştırma ve girişimcilik seçenekleri içerisinde “eğitim odaklı” bir üniversitede olma yolunda önemli bir sinerji elde etmiş, bu sinerjiyi gelecek dönemlerde de sürdürebilmek için gerekli tüm çalışmaları sürdürmeye devam etmektedir.

## Başarı Bölgesi Tercihi

Üniversitenin mevcut durumu ile konumunun vermiş olduğu avantajlar birlikte değerlendirildiğinde eğitim faaliyetlerinin güçlendiği ve eğitim üniversitesi olma yolunda güçlü, kendinden emin adımlarla yoluna devam ettiği görülmektedir. Üniversitenin mevcut fiziki ve beşerî alt yapısı ile bölgenin ihtiyaçlarının birbirine paralellik göstermesi sonucu hem özel teşebbüs hem de kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanımında optimizasyon sağlanmaya çalışılmıştır. Bu sayede hem eğitim alanında önemli mesafe kat edilmekte hem de Üniversite-Sektör iş birliği sağlanarak bölgesel kalkınmaya çok önemli katkılar sunmaya devam etmektedir. Üniversitemiz farklılaşma noktasında stratejik önceliğini bölgesel, ulusal ve uluslararası ihtiyaçları, beklentileri ve önerileri dikkate alarak oluşturmaktadır

## Değer Sunumu Tercihi

Üniversitemiz çoklu başarı bölgesi tercihi içinde gelecek stratejik odağını bir eğitim üniversitesi üzerinde konumlandırmıştır. Bu konumu güçlendirmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmetleri şu şekilde belirlemiştir:

• Bölgenin kültürel, sosyal ve ekonomik kalkınmasına öncülük etmek,

• Üniversitemizin misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma çerçevesinde spesifik alanlarda sahip olduğu ön lisans program ve öğrenci sayısını artırmak ve yenilikler yapmak.

## Temel Yetkinlik Tercihi

Üniversitemiz; tarihi, geçmişi, kendi içerisinden çıkarmış olduğu yeni üniversiteler ve sahip olduğu araştırma merkezleri ile bölgenin ihtiyaç duyduğu sosyo-kültürel ve teknik ihtiyaçların karşılanmasında önemli roller üstlenmektedir. Üniversitemiz konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerini destekleyecek şekilde temel yetkinliklerini en iyi ve en etkili şekilde yönetmeyi kendine amaç edinmiş ve bunu kararlılıkla sürdürmeye devam etmektedir. Üniversitemiz kurumsal alt yapısı sayesinde araştırma kapasitesi ve kalitesinde önemli avantajlar sağlarken, eğitim odaklı diğer akademik faaliyetleri de başarı ile sürdürmektedir.

**Strateji Geliştirme**

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

* 1. **Amaçlar**

Amaç 1: Öğretim Kalitesini Artırmak ve Sürekli İyileştirme Sağlamak

Amaç 2: Kurumsal Kapasiteyi ve Kültürü Geliştirmek

Amaç 3: Toplumsal Hizmet Faaliyetlerinin Etkinliğini Artırmak

* 1. **Hedefler**

Hedef 1.1: Öğretim programlarının niteliğinin 2027 yılının sonuna kadar % 20 artırılması.

Hedef 1.2: Öğretim elemanı niteliğinin artırılması ve öğretim elemanlarının akademik faaliyetlerinin sayısını %10 artırılması.

Hedef 2.1: Aidiyet ve bağlılık duygusunu geliştirmek.

Hedef 2.2: Yerleşkelerin altyapı ve fiziksel olanaklarını iyileştirmek

Hedef 3.1: Birimin üretme potansiyelini ekonominin ve toplumun yararına sunmak.

Hedef 3.2: Paydaşlara yönelik hizmetleri artırmak ve bu alanlarda ortak sosyal sorumluluk projelerinin geliştirilmesi

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

49

**Strateji Geliştirme**

### Üni Şekil10Şekil 10: Strateji Geliştirme Süreci

|  |
| --- |
| **Hedef: Öğretim üyesi başına düşen toplam yayın ve bilimsel faaliyetlerin sayısını 2021 yılına kadar yüzde 25 artırmak.** |
| **Performans Göstergeleri:** |
| * Toplam yayın ve bilimsel faaliyet sayısı / Öğretim üyesi sayısı * Uluslararası bilimsel kongrelerde sunulan bildiri sayısı * Yayın ve bilimsel faaliyetlere yapılan atıf sayısı |

Bazı hedefler miktar bağlamında ifade edilemez. Bununla birlikte bu hedefler nicelik ve nitelik olarak bir değişime işaret ederek gerçekleştirilmek istenen değişimin yönünü belirtir. Bu hedefler, başarıyı ölçmeye imkân verecek nitelikte ve sayıda (en az bir, en fazla beş) performans göstergesiyle birlikte sunulur.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

53

**Strateji Geliştirme**

|  |
| --- |
| **Hedef: Lisansüstü tezlerin nicelik ve niteliğini artırmak.** |
| **Performans Göstergeleri:** |
| * Yayımlanan lisansüstü tezi sayısı * Lisansüstü tezlere yapılan atıf sayısı |

Üniversiteler, durum analizi sonucu tespit ettikleri ihtiyaçlar çerçevesinde hedeflerini belirler. Durum analizinde oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosundan (Tablo 15) yararlanılarak Tablo 17 hazırlanabilir. Bu tabloya stratejik planda yer verilmez ancak, hedef kartı oluşturulurken bu tablodan yararlanılır.

### Tablo 17: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tespitler** | **İhtiyaçlar** | **Amaçlar** | **Hedefler** |
| * Kurumsal kültür ve kurumsal hafıza yeterince   Oluşturulamamıştır.   * Üniversite içerisinde yeterli sahiplenme ve aidiyet duygusu bulunmamaktadır. * Üniversite çağdaş yönetim tekniklerine ve teknoloji   Kullanımına açıktır.   * Planlama, bütçeleme ve izleme süreçleri arasında   Kopukluk bulunmaktadır. | * Stratejik yönetim algısının üniversitede yerleştirilmesi * Mali yönetim yapısının güçlendirilmesi * Yöneticiler için izleme ve değerlendirme yapısının oluşturulması | Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek | * Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. * Kurumsal gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artıracak kariyer yönetim sistemi 2020 yılına   kadar kurulacaktır. |

Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenir.

İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilir. Tablo 18’de gösterildiği üzere hedefe katkıda bulunacak diğer harcama birimleri de işbirliği yapılacak birimler olarak ifade edilir. Bu durum işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

### Tablo 18: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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 |  |
| **…** | İ | S | İ |  |  |  |
| **H5.3** |  |  |  |  | S | İ |

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

54

**Strateji Geliştirme**

Hedefler belirlenirken her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu değildir. Ancak her birim mutlaka en az bir hedef için sorumlu veya işbirliği yapılacak birim olarak belirlenir. Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilir.

### Hedef Örnekleri

|  |
| --- |
| **H1.1- 2020 yılına kadar 20 araştırma projesi tamamlanacaktır.** |
| Hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır. Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma için gerekli istatistiki bilgiler mevcuttur. |

|  |
| --- |
| **H1.2- Üniversite genelinde proje bazlı toplumsal sorumluluk ve sosyal girişimcilik çalışmaları ile faaliyetlerini plan dönemi sonuna kadar %20 oranında artırmak.** |
| Hedefler ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir niteliktedir. Zaman boyutu içerilmektedir. |

|  |
| --- |
| **H1.3- Bilimsel araştırma sayısında dünyada ilk on üniversite içerisinde olmak.** |
| Hedef gerçekçi olmayıp zaman sınırlaması bulunmamaktadır. |

|  |
| --- |
| **H1.4- Üniversitenin kurumsal kapasite geliştirme çalışmaları devam ettirilecektir.** |
| Hedefte somut ifadelere yer verilmemekte, değişimin yönü ve düzeyi yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır. |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

55

**Strateji Geliştirme**

### Tablo 19: Hedef Kartı Şablonu10

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Amaç (A1)\*** | Öğretim Kalitesini Artırmak ve Sürekli İyileştirme Sağlamak | | | | | | |
| **Hedef (H1.1)\*** |  | | | | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı\*\*** |  | | | | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi\*\*** |  | | | | | | |
| **Performans Göstergeleri** | **Hedefe Etkisi (%)\*\*\*** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri** | **1. Yıl** | **2. Yıl** | **3. Yıl** | **4. Yıl** | **5. Yıl** |
| **PG1.1.1\* Öğrenciyi üniversitede tutma oranı** |  |  |  |  |  |  |  |
| **PG1.1.2\* Normal süresinde mezun olan ön lisans öğrenci oranı** |  |  |  |  |  |  |  |
| **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 beş** stratejiye yer verilir. | | | | | | |
| **Maliyet Tahmini** | Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir. | | | | | | |
| **Tespitler** | Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan **en fazla beş** tanesine maddeler halinde yer verilir. | | | | | | |
| **İhtiyaçlar** | Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar 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. | | | | | | |

Tablo:19 Hedef Kart Şablonu 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Amaç (A1)\*** | Öğretim Kalitesini Artırmak ve Sürekli İyileştirme Sağlamak | | | | | | |
| **Hedef (H1.2)\*** | Öğretim elemanı niteliğinin artırılması ve öğretim elemanlarının akademik faaliyetlerinin sayısını %10 artırılması | | | | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı\*\*** |  | | | | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi\*\*** |  | | | | | | |
| **Performans Göstergeleri** | **Hedefe Etkisi (%)\*\*\*** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri** | **1. Yıl** | **2. Yıl** | **3. Yıl** | **4. Yıl** | **5. Yıl** |
| **PG1.1.1\* Öğretim elemanlarının aktif katılım sağladığı ulusal veya uluslararası bilimsel etkinlik sayısı** |  |  |  |  |  |  |  |
| **PG1.1.2\* Bilimsel yayın sayısı** |  |  |  |  |  |  |  |
| **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 beş** stratejiye yer verilir. | | | | | | |
| **Maliyet Tahmini** | Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir. | | | | | | |
| **Tespitler** | Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan **en fazla beş** tanesine maddeler halinde yer verilir. | | | | | | |
| **İhtiyaçlar** | Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar 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. | | | | | | |

Tablo:19 Hedef Kart Şablonu 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Amaç (A2)\*** | Kurumsal Kapasiteyi ve Kültürü Geliştirmek | | | | | | |
| **Hedef (H2.1)\*** | Aidiyet ve bağlılık duygusunu geliştirmek | | | | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı\*\*** |  | | | | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi\*\*** |  | | | | | | |
| **Performans Göstergeleri** | **Hedefe Etkisi (%)\*\*\*** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri** | **1. Yıl** | **2. Yıl** | **3. Yıl** | **4. Yıl** | **5. Yıl** |
| **PG1.1.1\* Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi** |  |  |  |  |  |  |  |
| **PG1.1.2\* Öğrenci memnuniyet düzeyi** |  |  |  |  |  |  |  |
| **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 beş** stratejiye yer verilir. | | | | | | |
| **Maliyet Tahmini** | Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir. | | | | | | |
| **Tespitler** | Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan **en fazla beş** tanesine maddeler halinde yer verilir. | | | | | | |
| **İhtiyaçlar** | Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar 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. | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Amaç (A2)\*** | Kurumsal Kapasiteyi ve Kültürü Geliştirmek | | | | | | |
| **Hedef (H2.2)\*** | Yerleşkelerin altyapı ve fiziksel olanaklarını iyileştirmek | | | | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı\*\*** |  | | | | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi\*\*** |  | | | | | | |
| **Performans Göstergeleri** | **Hedefe Etkisi (%)\*\*\*** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri** | **1. Yıl** | **2. Yıl** | **3. Yıl** | **4. Yıl** | **5. Yıl** |
| **PG2.2.1\* Teknoloji tabanlı desteklenen derslik sayısı** |  |  |  |  |  |  |  |
| **PG2.2.2\* Öğrenci başına düşen derslik(uygulama alanı) büyüklüğü** |  |  |  |  |  |  |  |
| **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 beş** stratejiye yer verilir. | | | | | | |
| **Maliyet Tahmini** | Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir. | | | | | | |
| **Tespitler** | Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan **en fazla beş** tanesine maddeler halinde yer verilir. | | | | | | |
| **İhtiyaçlar** | Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar 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. | | | | | | |

Tablo

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Amaç (A3)\*** | Toplumsal hizmet faaliyetlerinin etkinliğini artırmak | | | | | | |
| **Hedef (H3.1)\*** | Birimin üretme potansiyelini ekonominin ve toplumun yararına sunmak | | | | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı\*\*** |  | | | | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi\*\*** |  | | | | | | |
| **Performans Göstergeleri** | **Hedefe Etkisi (%)\*\*\*** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri** | **1. Yıl** | **2. Yıl** | **3. Yıl** | **4. Yıl** | **5. Yıl** |
| **PG3.1.1\* Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı** |  |  |  |  |  |  |  |
| **PG3.1.2\* Tanıtıcı etkinlik sayısı** |  |  |  |  |  |  |  |
| **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 beş** stratejiye yer verilir. | | | | | | |
| **Maliyet Tahmini** | Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir. | | | | | | |
| **Tespitler** | Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan **en fazla beş** tanesine maddeler halinde yer verilir. | | | | | | |
| **İhtiyaçlar** | Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar 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. | | | | | | |

tablo

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Amaç (A3)\*** | Toplumsal hizmet faaliyetlerinin etkinliğini artırmak | | | | | | |
| **Hedef (H3.2)\*** | Paydaşlara yönelik hizmetleri artırmak ve bu alanlarda ortak sosyal sorumluluk projelerinin geliştirilmesi | | | | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı\*\*** |  | | | | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi\*\*** |  | | | | | | |
| **Performans Göstergeleri** | **Hedefe Etkisi (%)\*\*\*** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri** | **1. Yıl** | **2. Yıl** | **3. Yıl** | **4. Yıl** | **5. Yıl** |
| **PG3.2.1\* Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı** |  |  |  |  |  |  |  |
| **PG3.2.2\* Öğrenci başına düşen derslik(uygulama alanı) büyüklüğü** |  |  |  |  |  |  |  |
| **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 beş** stratejiye yer verilir. | | | | | | |
| **Maliyet Tahmini** | Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir. | | | | | | |
| **Tespitler** | Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan **en fazla beş** tanesine maddeler halinde yer verilir. | | | | | | |
| **İhtiyaçlar** | Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar 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 kullanılamaz.

\*\* Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik belirlenecek amaç için amacın ilgili olduğu program “Yönetim ve Destek Programı” olup amacın ilişkili olduğu alt program hedefi satırı boş bırakılır. Diğer amaçların birden fazla alt program hedefiyle ilişkili olması halinde her bir alt program hedefine bu satırda yer verilir.

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

10 Şablon kapsamında hedef kartı örneğine Ek C’de yer verilmiştir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

56

**Strateji Geliştirme**

1. **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.

|  |
| --- |
| **Örnek Girdi Göstergeleri** |
| * Akademik personel sayısı * Kullanılan laboratuvar sayısı * Tanıtım materyali sayısı |

1. **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.

|  |
| --- |
| **Örnek Çıktı Göstergeleri** |
| * Mezun olan öğrenci sayısı * Yayımlanan doktora tezi sayısı * Özel sektörle yapılan işbirliği sayısı |

1. **Sonuç göstergeleri** üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir. Sonuç göstergeleri “nasıl bir sonuç bekliyoruz” ve “nasıl bir etki yaratmak istiyoruz” sorularına cevap verir.

|  |
| --- |
| **Örnek Sonuç Göstergeleri** |
| * Mezunların aktif işgücüne katılım oranı * Atıf yapılan tez sayısı * Ticarileştirilen ürün sayısı |

1. **Kalite göstergeleri** ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.

|  |
| --- |
| **Örnek Kalite Göstergeleri** |
| * Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı * Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde akademik başarı sırası |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

57

**Strateji Geliştirme**

1. **Verimlilik göstergeleri** çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

|  |
| --- |
| **Örnek Verimlilik Göstergeleri** |
| * Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı) * Birim m² başına düşen genel yönetim giderleri (maliyet/çıktı) |

Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda ve nitelikte sonuç ve çıktı göstergelerine yer verilir. Ayrıca üst politika belgeleri ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlarda stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerinin bulunması durumunda bu göstergelere öncelikle yer verilir.

|  |
| --- |
| **Kutu 18: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar** |
| * Hedefin başarı düzeyini ölçebilecek sayı ve nitelikte olmalıdır. * Her bir hedef için kullanılacak gösterge sayısı en az bir, en fazla beş olmalıdır. * Kalkınma planı ve diğer üst politika belgelerinde göstergeler bulunması halinde bu göstergeler kullanılmalıdır. * Üniversitenin sorumlu olduğu programların anahtar göstergeleri ile alt programların performans göstergelerinden yararlanılır. * Mümkün olduğunca sonuç göstergeleri belirlenmelidir. * Belirsizlikten uzak, açık ve kesin olmalıdır. * Göstergeler için kullanılacak veri seti doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkân verebilecek nitelikte olmalıdır. * Aynı gösterge ifadesi içerisinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır. * Göstergeler, Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda yer alan hususları kapsamalıdır. |

Üniversiteler performans göstergelerini geliştirirken kullanılacak gösterge verilerinin nasıl temin edileceğini belirler. Veriler, bilişim sistemlerinden otomatik olarak temin edilebilir veya farklı yöntemlerle veri girişi yapılarak sisteme alınabilir.

Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinin başlangıç (mevcut) değerleriyle planın her yılına ait hedeflenen değerleri birlikte sunulur.

Plan döneminin son yılından önce tamamlanması öngörülen hedeflere yönelik gösterge değerleri ise hedefin kapsadığı yıllara ilişkin belirlenir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

58

**Strateji Geliştirme**

### Tablo 20: Performans Göstergesi Örneği\*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| **Öğrenci memnuniyet düzeyi (yüzde)** | 70 | 75 | 77 | 80 | 82 | 85 |
| **Yayımlanan doktora tezi sayısı\*\*** | 480 | 500 | 520 | 540 | 560 | 580 |
| **Özel sektörle yapılan işbirliği sayısı\*\*\*** | 5 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 |

\* Bu örnek 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.

\*\* Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmiştir. Stratejik plan dönemi boyunca her yıl 20 adet doktora tezinin yayımlanması hedeflenmektedir.

\*\*\* Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak **belirlenmemiştir.**

|  |
| --- |
| **Kutu 19: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar** |
| * Gösterge, önceki dönem stratejik planlarında kullanılan ve yeni planda da kullanılacak bir gösterge ise gösterge değerine ilişkin geçmiş eğilim dikkate alınır. * Gösterge değerleri tercihen kümülatif (birikimli) bir biçimde belirlenir. Gösterge değerlerinin kümülatif olarak belirlenmemesi durumunda bu husus dipnot olarak ayrıca belirtilir. * Göstergelerin başlangıç değeri, göstergenin niteliğine ve mevcut veriye göre o yıla kadar elde edilen kümülatif değer olabileceği gibi sadece başlangıç yılına ait değer de olabilir. Örneğin Tablo 20’de yer alan yayımlanan doktora tezi sayısının başlangıç değeri sadece 2016 yılındaki gerçekleşme olmayıp üniversitenin kuruluşundan 2016 yılı sonuna kadar ulaşılan toplam değeri ifade etmektedir. * Göstergelerin başlangıç değeri mevcut değil ya da bilinemiyorsa öncelikle ölçüm için bir yöntem geliştirilerek mevcut durum tahmin edilir. Göstergeye ilişkin mevcut durum verisine plan dönemi içerisinde ulaşıldığı durumlarda hedef değerlere dair güncelleme ihtiyacı olup olmadığı gözden geçirilir. * Verisi olmayan performans göstergeleri için üniversite kendi veri bankasını oluşturur. * Performans göstergeleri için verinin nasıl temin edileceği belirlenir. Veri kaynağı mevcut operasyonel sistemler olabileceği gibi anketler, odak grup çalışmaları, mülakatlar ve gözlemler aracılığıyla temin edilecek yeni kaynaklar da olabilir. |

Performans göstergelerine, bu göstergelerin değerlerinin belirlenmesine ve sonuçlarının ölçülmesine ilişkin değerlendirme ve örneklere Ek D’de yer verilmektedir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

59

**Strateji Geliştirme**

|  |
| --- |
| **Dikkat Kutusu** |
| Stratejik plan hazırlık sürecinde kullanılmak üzere eğitim, araştırma, girişimcilik, toplumsal katkı ve kurumsal kapasiteye ilişkin oluşturulan performans göstergesi setine ve bu sete ilişkin açıklamalara Ek E’de yer verilmiştir. |

1. **Stratejiler**

Stratejiler, üniversitenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. İyi belirlenmiş stratejiler olmaksızın hedefleri etkili bir biçimde uygulamaya geçirmek mümkün değildir.

Stratejiler hedeflere yönelik belirlenir. Bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla beş tanesine planda yer verilir. Stratejiler oluşturulurken üniversitenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulur. Stratejiler, hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer.

|  |
| --- |
| **Kutu 20: Stratejiler Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular** |
| * Hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar nelerdir? * Hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir? * Alternatiflerin maliyetleri ile olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir? |

|  |
| --- |
| **Strateji Örnekleri** |
| * Eğitim programları belirlenirken paydaşların katılımı esas alınacaktır. * Eğitim programlarının tasarlanmasında uzaktan eğitim modüllerine öncelik verilecektir. * Personel dağılımı, iş analizine göre planlanacaktır. * İnsan kaynakları performans esaslı bir biçimde yönetilecektir. * Sunulan hizmetler mümkün olduğunca elektronik ortama taşınacaktır. |

Ayrıca GZFT analizinde tespit edilen üniversitenin güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z) ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji belirlemede kullanılabilir. Bu yöntemle Tablo 21’de belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

60

**Strateji Geliştirme**

### Tablo 21: Strateji - GZFT Matrisi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Stratejiler** | **Açıklama** | **Örnek** |
| **GF Stratejileri** | Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak üniversitenin güçlü yönlerinin etkilerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir. | Bölgesindeki sanayi kuruluşlarının üniversitelerle artan işbirliği talepleri **(F)** değerlendirilerek üniversite bünyesinde yer alan yetkin akademik kadroların **(G)** uygulama tecrübelerinin artırılması. |
| **GT Stratejileri** | Üniversitenin güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir. | Göç sonucu oluşan artan sağlık hizmetleri talebinin **(T)** üniversitenin güçlü sağlık personeli yapısı **(G)** kullanılarak karşılanması. |
| **FZ Stratejileri** | Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak üniversitenin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yöneliktir. | Üniversitenin artan dış fon olanaklarından  **(F)** yararlanarak kurumsal kapasite eksikliğinin **(Z)** iyileştirilmesi. |
| **TZ Stratejileri** | Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir. | Giderek düşen talep **(T)** nedeniyle üniversitenin yüksek maliyetle yürüttüğü **(Z)** bir sertifika programından vazgeçmesi. |

1. **Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri**

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin kök neden ve etkiyi de kapsayacak şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerekir. Riskler belirlenirken üniversitenin risk iştahı ile risk kapasitesi de göz önünde bulundurulur. Risk iştahı, üniversitenin hangi seviyenin üzerindeki riskleri kabul edemeyeceğini ve hangi risklere ilişkin önlem alması gerektiği ile doğru hedefleri belirleyebilmesi açısından yönlendirici olur. Risk kapasitesi ise üniversitenin alabileceği en yüksek risk seviyesini göstermektedir. Belirlenen hedefe yönelik risklerin, üniversitenin risk kapasitesini aşması durumunda ilgili hedefin tekrar gözden geçirilmesi gerekir. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanır11.

Hedeflere yönelik risklerin yönetilmesine ilişkin detaylı çalışmaların Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberine; birim, süreç ve faaliyet seviyesinde ele alınan risklerin yönetiminin ise Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilmesi gerekmekle birlikte stratejik plan kapsamında üniversitelerin asgari seviyede, hedefe ilişkin risk ifadesi ile riskin açıklamasını ve kontrol faaliyetlerini belirlemesi gerekir. Bu çalışma ne kadar detaylı yapılırsa alternatif stratejiler de o kadar sağlıklı belirlenir, hedeflerin gerçekleşmesinin önündeki engeller baştan tespit edilerek önlem alınır ve stratejik planın uygulama etkinliği artar.

Hedef risklerinin belirlenmesinde ve analizinde temelde iç kontrol bağlamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmalarından yararlanılır. Bununla birlikte durum analizi bulguları ile iç denetim raporları da dikkate alınır.

11 Risk analizi konusundaki detaylı bilgiler Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ile Kamu İç Kontrol Rehberinde yer almaktadır.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

61

**Strateji Geliştirme**

### Tablo 22: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Hedef: 2020 yılına kadar 20 araştırma projesi tamamlanacaktır.** | | |
| **Risk** | **Açıklama** | **Kontrol Faaliyetleri** |
| Proje ekiplerinde yer alan yönetici ve personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmaması  sonucunda gerekli yetkinliklerin geliştirilememesi ve hizmetlerin istenen kalitede sunulamaması | * Proje yöneticisi ve çalışma ekiplerinin yeterli proje yönetim tecrübesine ve bilgisine sahip olmaması | * Proje ekiplerine yönelik düzenli proje yönetim döngüsü eğitim   faaliyetlerinin yürütülmesi   * Merkezi bir proje destek ofisi kurularak proje   ekiplerine ihtiyaç halinde teknik yardımda  bulunulması |

Risk değerlendirmesi sonucunda;

* + Hedef
  + Performans göstergesi
  + Gösterge değerleri
  + Göstergenin hedefe etkisi
  + Stratejiler ve maliyette değişiklikler yapılabilir.

Risk analizi çalışmaları, sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilmesi gereken bir döngüdür. Bu doğrultuda risk analizi çalışmaları iç kontrol sistemi çerçevesinde düzenli olarak yapılır.

1. **Maliyetlendirme**

Üniversiteler, hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, üniversitenin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilir.

Üniversiteler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini tespit eder. Hedeflere plan döneminden önce erişilmesi öngörülüyorsa, maliyetler daha kısa bir zaman dilimini kapsayabilir. Bir hedefin maliyetinin stratejik plan kapsamında tahmin edilmesi, detaylı maliyetlendirmenin ise performans programı kapsamında yapılması gerekir.

Tahmini Maliyetler Tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekir. Üniversite, Tablo 23’de belirtilen toplam maliyetlerini Tablo 9’daki Tahmini Kaynaklar Tablosu ile karşılaştırır. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda şu yöntemler izlenir:

Hedef ve stratejilerin;

* + Daha düşük maliyetli olanları seçilebilir.
  + Zamanlaması değiştirilebilir, kapsamı küçültülebilir.
  + Önceliklendirilmesiyle bazılarından vazgeçilebilir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

62

**Strateji Geliştirme**

Önceliklendirmede başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar esas alınır.

### Tablo 23: Tahmini Maliyetler\*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **Toplam Maliyet** |
| **Amaç 1** |  |  |  |  |  |  |
| **Hedef 1.1** |  |  |  |  |  |  |
| **Hedef 1.2** |  |  |  |  |  |  |
| **Amaç 2** |  |  |  |  |  |  |
| **Hedef 2.1** |  |  |  |  |  |  |
| **…** |  |  |  |  |  |  |
| **Genel Yönetim Giderleri** |  |  |  |  |  |  |
| **TOPLAM** |  |  |  |  |  |  |

\* Bu örnek 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.

Not: Stratejik planın yıllık maliyeti, amaçların maliyet toplamı ile ilgili yılın genel yönetim giderleri toplamına eşittir. Amaçların maliyeti ise o amaca ilişkin hedeflerin toplam maliyetine eşittir.

Maliyetlendirme yapılırken üniversiteler, ayrıntılı faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hedefe ilişkin tahmini maliyeti hesaplar.

|  |
| --- |
| **Kutu 21: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar** |
| * Bir hedefin sadece bir birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini doğrudan birim yöneticisi yönetir. * Bir hedefin birden fazla birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini, birimlerle koordinasyon halinde SGDB yönetir. * Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ile sermaye giderlerinin doğrudan tek bir hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili tüm giderler o hedefin maliyetinde yer alır. * Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ve sermaye giderlerinin birden fazla hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili giderler ağırlıklandırılarak dağıtılır. * Herhangi bir hedefe veya faaliyete özgü olmayan, birden çok hedefe veya faaliyete yönelik olan hizmet binalarının ısınma, elektrik, temizlik ile bakım ve onarım gibi dolaylı maliyetlere genel yönetim giderleri kapsamında yer verilir. * Genel yönetim giderlerinin belirlenmesinde, üniversitelerin bütçelerinde yer alan Yönetim ve Destek Programı giderleri dikkate alınır. |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

63

**İzleme ve Değerlendirme**

1. **İZLEME VE DEĞERLENDİRME**

### Hazırlanan bu Stratejik Plan, Hasankeyf Meslek Yüksekokulu’nun 2023–2027 yılları arasında uygulayacağı stratejileri ve hedeflerini göstermektedir. Faaliyet gerçekleşmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk bakımından incelendikten sonra stratejiler ve faaliyetler planlandığı şekilde gerçekleşiyorsa uygulama devam edecek, hedeflerden sapmalar var ise nedenleri belirlenerek gerekli iyileştirmeler yapılacaktır. Stratejik Planının uygulaması ve izlenmesi, Yüksekokul bünyesinde kurulmuş bulunan Hasankeyf Meslek Yüksekokulu Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu tarafından sürekli olarak izlenir ve yıllık olarak raporlanır.

### Raporlama, stratejik planın izleme sürecine ilişkin çıktıyı ifade etmektedir. Stratejik amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı, periyodik olarak hazırlanacak raporlar yanında Yüksekokul birim yöneticileri, belirlenen stratejik amaçlara ulaşılabilmesi için uygulamayı sürekli olarak takip edeceklerdir. Ayrıca, faaliyet ve yılsonunda hazırlanacak değerlendirme raporları, Yüksekokulda dosyalanıp, gelecek yıla ilişkin veri olarak arşivlenecektir. Stratejik plan böylece kurum hafızasının oluşmasına da önemli katkılar sağlayacaktır.

### Değerlendirme, performans gösterge ve hedeflerinin uygulama sonuçları ile karşılaştırmalı analizini ifade etmektedir. Bu kapsamda planda öngörülmeyen ya da beklenmedik gelişmelere ilişkin durumlar gözden geçirilip gerekli düzenlemeler yapılacaktır. Dolayısıyla iki yılın sonunda hedeflerin dönemin şartlarına uygun olarak revize edilmesi sağlanacaktır. Yüksekokul Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu tarafından stratejik plan uygulama sürecinde sürekli olarak gözden geçirilerek geliştirilecektir.

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

* + İzleme ve değerlendirmeden sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvimi detaylı olarak belirlemeli
  + Bu süreçteki kapasite ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirmeye yönelik tedbirler almalı
  + Performans göstergesi değerleri belirlemeli
  + Hedefleri nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirmeli

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

64

**İzleme ve Değerlendirme**

* + 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.

Raporlar izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır. Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler Tablo 24’te yer almaktadır.

### Tablo 24: Raporların Özellikleri

|  |  |
| --- | --- |
| **Raporların Özellikleri** | **Açıklama** |
| **Açıklık** | Raporlar hedef kitle tarafından kolay anlaşılır olmalıdır. |
| **Kapsamlı ve öz olma** | Raporlar kullanım amacına uygun şekilde yeterli miktarda veri ve bilgiyi sunmalıdır. |
| **İlgililik ve yararlılık** | Raporlar sadece karar alma sürecinin gerektirdiği bilgileri içermelidir. |
| **Güvenilirlik** | Raporlarda yer alan veri, bilgi, tespit ve öneriler doğrulanabilir olmalıdır. |
| **Tutarlılık** | Raporlar zamana göre karşılaştırma yapılmasını sağlayacak şablon ve formatları kullanmalıdır. |
| **Zamanlılık** | Karar alıcıların doğru şekilde yönlendirilebilmesi için raporlama zamanında yapılmalıdır. |
| **Ekonomiklik** | Raporlamanın maliyeti makul düzeyde olmalıdır. Raporlama için kullanılan beşeri ve mali kaynaklar etkin biçimde yönetilmelidir. |

İzleme, Tablo 25’teki şablon kullanılarak gerçekleştirilir. Bu şablonun kullanılmasındaki amaç, gerçekleşmelerin birikimli bir şekilde izlenerek plan döneminin başından itibaren elde edilen gelişmelerin ortaya konulması ve planın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için alınması gereken tedbirlere öz bir biçimde yer verilmesidir. Bu çerçevede stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme tablosu örneklerine Ek F’de yer verilmiştir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

65

**İzleme ve Değerlendirme**

### Tablo 25: Stratejik Plan İzleme Tablosu

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **A1** | |  | | | |
| **H1.1** | |  | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı** | |  | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi** | |  | | | |
| **H1.1 Performansı** | | (PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi) | | | |
| **Sorumlu Birim** | |  | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri\* (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| **PG1.1.1:** |  |  |  |  |  |
| **PG1.1.2:** |  |  |  |  |  |
| **Hedefe İlişkin Değerlendirmeler\*\*** | | | | | |
|  | | | | | |

\* Örneğin, 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

\*\* Her yılın ilk altı ayında, ilgili hedefe ait performans göstergelerinin performans düzeyi dikkate alınarak izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşılıp ulaşılamayacağının analizi yapılır. Hedeflenen değere ulaşılmasını engelleyecek hususlar ve riskler varsa bunlar değerlendirilir. Hedeflenen değere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirlere kısaca yer verilir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

66

**İzleme ve Değerlendirme**

### Tablo 26: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **A1** | |  | | | |
| **H1.1** | |  | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı** | |  | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi** | |  | | | |
| **H1.1 Performansı** | | (PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi) | | | |
| **Sorumlu Birim** | |  | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri\* (A)** | **Değerlendirme Dönemindeki**  **Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **Değerlendirme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| **PG1.1.1:** |  |  |  |  |  |
| **PG1.1.2:** |  |  |  |  |  |
| **Hedefe İlişkin Değerlendirmeler\*\*** | | | | | |
|  | | | | | |

\* Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

\*\* İlgili hedefe ait performans göstergelerinin performans düzeyi dikkate alınarak değerlendirmenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşılıp ulaşılamadığının analizi yapılır. Bu analiz, hedefe ilişkin sapmanın nedeni ile hedefe ilişkin alınacak önlemleri de içerecek şekilde, Tablo 27’de yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.

Hedef performansının hesaplanmasına ilişkin dikkat edilmesi gereken hususlara Kutu 22’de yer verilmekte olup göstergelerin performansının hesaplanmasına ilişkin farklı örnekler ve değerlendirmeler Ek D’de bulunmaktadır.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

67

**İzleme ve Değerlendirme**

|  |
| --- |
| **Kutu 22: Hedef Performansı Hesaplanırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar** |
| * Gösterge değerlerinin kümülatif olarak belirlenmemesi durumunda hedef performansının hesaplanmasında izleme dönemindeki yılsonu hedeflenen değer ile izleme dönemindeki gerçekleşme değerinin kümülatif değerleri baz alınır12. * Bir göstergenin performansı yüzde 100’ü aşabilir. Ancak hedef performansının ölçümünde bu değer “100” olarak alınır. Böylece diğer göstergelerin hedefe etkisinin doğru hesaplanması sağlanır. * Bir göstergenin performansı negatif bir değer alabilir. Ancak hedef performansının ölçümünde bu değer “0” olarak alınır. Böylece diğer göstergelerin hedefe etkisinin doğru hesaplanması sağlanır. * Hedefe ilişkin tek bir gösterge belirlenmesi durumunda hedef performansının ölçümünde bu değer aynen alınır. Hedef performansı yüzde 100’ü aşabilir ya da negatif bir değer alabilir. |

Stratejik plan izleme raporu, her yılın ilk altı aylık dönemi için Tablo 25 kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır ve Rektöre sunulur. Bu rapor sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye odaklanmaz. Hazırlanan stratejik plan izleme tablolarına (Tablo 25), idarenin faaliyet raporlarında yer **verilmez**.

Stratejik planın değerlendirmesi ise stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak önlemleri içerecek şekilde Tablo 26 kullanılarak yapılır. Değerlendirme, Tablo 27’de yer alan değerlendirme kriterleri ve soruları çerçevesinde gerçekleştirilir. Hazırlanan stratejik plan değerlendirme tablolarına (Tablo 26), idare faaliyet raporlarında yer verilir. Ayrıca, stratejik plan değerlendirme tabloları bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır.

Hazırlanan stratejik plan izleme tabloları (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tabloları (Tablo 26) Strateji ve Bütçe Başkanlığına **gönderilmez**.

12 Örnek için Ek D’de yer alan “5. Kümülatif Olarak Belirlenmeyen Göstergeler” alt başlığına bakınız.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

68

**İzleme ve Değerlendirme**

### Tablo 27: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları

|  |  |
| --- | --- |
| **Değerlendirme Kriterleri** | **Değerlendirme Soruları** |
| **İlgililik** | * Planın başlangıç döneminden itibaren iç ve dış çevrede ciddi değişiklikler meydana geldi mi? * Bu değişiklikler tespitler ve ihtiyaçları ne ölçüde değiştirdi? * Tespitler ve ihtiyaçlardaki değişim hedef ve performans göstergelerinde bir değişiklik ihtiyacı doğurdu mu? |
| **Etkililik** | * Performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı? * Performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı? * Performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedef ve göstergelere ilişkin güncelleme ihtiyacı var mı? * Performans göstergesi gerçekleşmelerinin kalkınma planında yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu? |
| **Etkinlik** | * Performans gösterge değerlerine ulaşılırken öngörülemeyen maliyetler ortaya çıktı mı? * Tahmini maliyet tablosunda değişiklik ihtiyacı var mı? * Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı oluştu mu? |
| **Sürdürülebilirlik** | * Performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir? * Bu riskleri ortadan kaldırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için hangi tedbirlerin alınması gerekir? * Hedef bazında belirlenen risklerde bir değişiklik oldu mu? * Gerçekleşen riskler hedeflere ulaşılamamasına neden olabilir mi? * Gerçekleşen riskler ya da öngörülemeyen ancak maruz kalınan ilave riskler, stratejik planın güncellenmesini gerektirir mi? |

İlgili döneme ilişkin stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarının hazırlanmasıyla birlikte Rektör başkanlığında, rektör yardımcıları ve harcama yetkilileri ile SGDB yöneticisinin katılımlarıyla altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılır. Bu toplantıların sonucunda Rektör, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. İzleme ile değerlendirme toplantıları, ihtiyaca göre üniversitenin belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilir. Stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarının, Rektör başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması gerekir.

Bu süreçte SGDB, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarını hazırlamasını ister. SGDB, harcama birimlerinden gelen tabloları, kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

69

**İzleme ve Değerlendirme**

İç denetim birimlerinin ilgili mevzuatı uyarınca üniversitenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının; amaç ve politikalara, kalkınma planına, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu değerlendirme görevi bulunması nedeniyle iç denetim ile Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun hazırlanması sürecinde yararlanılır.

Stratejik plan izleme raporu Ek G’de yer alan formata uygun olarak hazırlanır.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

70

**Stratejik Planın Güncellenmesi**

1. **STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ**

Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişikliklerdir. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarından yararlanılır. Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellemenin konusu olamaz. Güncellemenin kapsamına giren hususlara ilişkin çalışmalar SGDB’nin koordinasyonunda sorumlu ve ilgili birimlerin katılımıyla gerçekleştirilir.

Güncellemenin kapsamı;

* + Mevcut hedef ifadesinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir hedef eklenmesi
  + Mevcut performans göstergelerinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir performans göstergesi eklenmesi
  + Mevcut performans göstergelerinin değerlerinin değiştirilmesi
  + Performans göstergelerinin hedefe etkisinin değiştirilmesi
  + Sorumlu ve işbirliği yapılacak birimlerin değiştirilmesi
  + Mevcut risklerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir risk eklenmesi
  + Mevcut stratejilerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir strateji eklenmesi
  + Hedefe ilişkin toplam maliyet tahmininin değiştirilmesi
  + Hedefe ilişkin tespitler ve ihtiyaçların değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir tespit ve ihtiyaç eklenmesidir.

Güncelleme talebi gerekçeli bir şekilde ve Tablo 28’de yer alan şablona uygun olarak hazırlanan güncellenecek hususlarla birlikte Strateji ve Bütçe Başkanlığının uygun görüşüne sunulur. Bu kapsamda güncelleme talebinde durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekçe oluşturan yeni tespitler ve ihtiyaçlar belirlenir.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı, güncelleme talebi uygun bulunan ilgili üniversiteye, planın güncellenen kısımlarına ilişkin hazırladığı değerlendirme raporunu gönderir. İlgili üniversite rapordaki hususları dikkate alarak plana son şeklini verdikten sonra güncellenmiş nihai versiyonu Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderir.

Güncellenen planın nihai versiyonunun kapağında stratejik planın güncellendiğine dair bir ibareye (Ek H) ve ekinde güncelleme gerekçesi sütunu hariç olmak üzere Tablo 28’e yer verilir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

71

**Stratejik Planın Güncellenmesi**

### Tablo 28: Hedef Kartı Güncellemesi

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mevcut İfade/Değer** | | | | | **Güncellenmiş İfade/Değer** | | | | | | **Güncelleme Gerekçesi** |
| **H1.1** |  | | | | **H1.1** |  | | | | |  |
| **Performans Göstergeleri\*** | **PG1.1.1** |  | | | **Performans Göstergeleri\*** | **PG1.1.1** |  | | | |  |
| **PG1.1.2** |  | | | **PG1.1.2** |  | | | |  |
| **Performans Göstergesi Değeri\*\*** |  | **20XX** | **20XX** | **20XX** | **Performans Göstergesi Değeri\*\*** |  | **Başlangıç Yılı (20XX)\*\*\*** | **20XX** | **20XX** | **20XX** |  |
| **PG1.1.1** |  |  |  | **PG1.1.1** |  |  |  |  |  |
| **PG1.1.2** |  |  |  | **PG1.1.2** |  |  |  |  |  |
| **Hedefe Etkisi** | **PG1.1.1** |  |  |  | **Hedefe Etkisi** | **PG1.1.1** |  |  |  |  |  |
| **PG1.1.2** |  |  |  | **PG1.1.2** |  |  |  |  |  |
| **Sorumlu Birim** |  | | | | **Sorumlu Birim** |  | | | | |  |
| **İşbirliği Yapılacak Birim** |  | | | | **İşbirliği Yapılacak Birim** |  | | | | |  |
| **Riskler** |  | | | | **Riskler** |  | | | | |  |
| **Stratejiler** |  | | | | **Stratejiler** |  | | | | |  |
| **Toplam Maliyet** |  | | | | **Toplam Maliyet** |  | | | | |  |
| **Tespitler** |  | | | | **Tespitler** |  | | | | |  |
| **İhtiyaçlar** |  | | | | **İhtiyaçlar** |  | | | | |  |

* Performans göstergesi sayısı kadar satır sayısına yer verilecektir.

\*\* Sadece güncellemeye konu olan yılların verilerine yer verilecektir.

\*\*\* Güncellemeye konu olan başlangıç yılından bir önceki yılın, yılsonu tahmin değerini ifade eder.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

72

**Stratejik Planın Sunulması**

1. **STRATEJİK PLANIN SUNULMASI**

Stratejik plan taslağı, Rektörün onayını takiben değerlendirilmek üzere Tablo 29’da 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 Tablo 29’da yer alan şablona uygun olmalıdır.

Bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmaz. Alt amaçlar, alt hedefler, tedbir ve tema gibi kavramlara yer verilmez.

Bu şablonda yer alan ve Rehber içerisinde detaylandırılmayan “Bir Bakışta Stratejik Plan” bölümünde misyon, vizyon, temel değerler ile amaç ve hedeflere yer verilir. Hedef kartlarında yer alan performans göstergelerinden sonuç ve politika odaklı olan ve üniversitenin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği 5 ila 15 arasında gösterge ise temel performans göstergesi olarak belirlenir ve buna “Temel Performans Göstergeleri” (Ek İ) bölümünde yer verilir.

### Tablo 29: Stratejik Plan Şablonu

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler** |
| **Rektör Sunuşu** | Azami bir sayfa |
| **Bir Bakışta Stratejik Plan** | Azami iki sayfa |
| **Temel Performans Göstergeleri** | Azami bir sayfa |
| **Stratejik Plan Hazırlık Süreci** | Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır.  Azami iki sayfa |
| **Durum Analizi** | Azami 30 sayfa |
| * **Kurumsal Tarihçe** | Azami bir sayfa |
| * **Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi** | Azami iki sayfa |
| * **Mevzuat Analizi** | Tablo 2 |
| * **Üst Politika Belgeleri Analizi** | Tablo 3 |
| * **Program – Alt Program Analizi** | Tablo 4 |
| * **Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi** | Tablo 5 |
| * **Paydaş Analizi** | Tablo 6 ve Tablo 7 |
| * **Kuruluş İçi Analiz** | Değerlendirme ve analiz sonuçlarının **özeti** ile Tablo 9 |
| * **Akademik Faaliyetler Analizi** | Tablo 10 |
| * **Yükseköğretim Sektörü Analizi** | Tablo 11 ve Tablo 12 |
| * **GZFT Analizi** | Tablo 13 |
| * **Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi** | Tablo 15 |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

73

**Stratejik Planın Sunulması**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler** |
| **Geleceğe Bakış** | Azami iki sayfa |
| * **Misyon** |  |
| * **Vizyon** |  |
| * **Temel Değerler** |  |
| **Farklılaştırma Stratejisi** | Değerlendirme ve analiz sonuçlarının özeti ile Tablo 16 |
| **Strateji Geliştirme** | * Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte üniversitenin ihtiyaç duyması halinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir. * Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır. * Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır. |
| * **Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler** | Tablo 18 |
| * **Hedef Kartları** | Tablo 19 |
| * **Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri** | Tablo 22 |
| * **Maliyetlendirme** | Tablo 23 |
| **İzleme ve Değerlendirme** | Azami iki sayfa |

Not: Planın güncellenmesi durumunda kamuoyuna açıklanacak nihai stratejik planda Tablo 28’e de yer verilir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

74

**Ekler**

**EKLER**

1. **Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**

Cumhurbaşkanlığı (Strateji ve Bütçe Başkanlığı)’ndan:

### KAMU İDARELERİNCE HAZIRLANACAK STRATEJİK PLANLAR VE PERFORMANS PROGRAMLARI İLE FAALİYET RAPORLARINA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK

### BİRİNCİ KISIM

### Genel Hükümler BİRİNCİ BÖLÜM

### Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

### Amaç

**MADDE 1**- (1) Bu Yönetmeliğin amacı; kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarına ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

### Kapsam

**MADDE 2**- (1) Bu Yönetmelik, genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ile mahallî idareleri kapsar.

(2) Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin niteliği nedeniyle Cumhurbaşkanlığı, Millî Savunma Bakanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve Millî İstihbarat Teşkilatı Başkanlığının stratejik plan ve performans programı hazırlaması zorunlu değildir.

### Dayanak

**MADDE 3**- (1) Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu ve 41 inci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

### Tanımlar

**MADDE 4**- (1) Bu Yönetmelikte geçen;

1. Alt program: Program sınıflandırmasının program ile faaliyet seviyeleri arasında yer alan ve program sonuçlarına ulaşmak amacıyla bir araya getirilen birbiriyle uyumlu faaliyetler grubunu,
2. Başkanlık: Strateji ve Bütçe Başkanlığını,
3. Faaliyet: Kamu kaynağı kullanmak suretiyle belirli bir ürünün ya da hizmetin sunulması amacıyla, planlama aşamasından üretim ve hedef kitleye sunum aşamasına kadar gerçekleştirilen iş, işlem ve süreçler bütününü,

ç) Faaliyet raporu: Birim ve idare faaliyet raporunu, genel faaliyet raporunu ve mahallî idareler genel faaliyet raporunu,

1. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri: 5018 sayılı Kanuna ekli (I) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerini,
2. Harcama birimi: Kamu idaresi bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birimi,
3. Harcama yetkilisi: Bütçeyle ödenek tahsis edilen her bir harcama biriminin en üst yöneticisini,
4. Hazırlık programı: Stratejik plan hazırlık sürecinin aşamalarını, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetleri, bu aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

75

**Ekler**

zaman çizelgesini, bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler ile stratejik planlama ekibi üyelerinin isimlerini içeren programı,

ğ) Hedef kartı: Stratejik planda yer alan her bir hedef için Kılavuzda ve ilgili rehberlerde belirtilen şablona uygun olarak hazırlanan kartı,

1. Kanun: 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununu, ı) Kılavuz: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu,
2. Mahallî idare: Yetkileri belirli bir coğrafî alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye, il özel idaresi ile bunlara bağlı veya bunların kurdukları veya üye oldukları birlik ve idareleri,
3. Malî yıl: Takvim yılını,
4. Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri: Kanuna ekli (I), (II) ve (III) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini,
5. Özel bütçeli idareler: Kanuna ekli (II) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerini,
6. Performans bilgisi: Karar alma süreçlerini desteklemek ve hesap verebilirliği sağlamak üzere üretilen planlama, bütçeleme ve raporlama süreçlerinde sistematik olarak kullanılan, kamu hizmetlerinin çıktı ve sonuçlarına ilişkin veri ve bilgileri,
7. Performans esaslı program bütçe: Malî saydamlığın, hesap verebilirliğin ve kaynak tahsisinde etkinliğin sağlanması ile harcama önceliği geliştirilmesine yönelik; hükümet harcama ve faaliyetlerinin program sınıflandırmasına göre tasnif edildiği, politika amaç ve hedefleriyle ilişkilendirildiği ve karar alıcılara bilgi sağlamak üzere kamu hizmet sunumu performansına ilişkin bilgilerin bütçeleme süreçlerinde sistematik olarak kullanıldığı bütçe sistemini,
8. Performans programı: Kamu idarelerinin performans esaslı program bütçeye uygun olarak yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, amaç, hedef ve performans göstergelerini içeren programı,

ö) Program: Kamu idarelerinin temel görev ve sorumlulukları esas alınarak kaynak tahsis edilen, birbiriyle uyumlu ve anlamlı şekilde performans esaslı program bütçe kapsamında bir araya getirilmiş faaliyetler grubunu,

1. Rehber: Stratejik planlama ve performans esaslı program bütçe sürecine ilişkin Başkanlıkça yayımlanan rehberleri,
2. Sosyal güvenlik kurumları: Kanuna ekli (IV) sayılı cetvelde yer alan kamu kurumlarını,
3. Strateji geliştirme birimi: Strateji geliştirme başkanlığı ve strateji geliştirme daire başkanlığı ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüğü veya birimi,

ş) Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yönetici ve idarenin harcama yetkilileri ile ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşan kurulu,

1. Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,
2. Stratejik plan değerlendirme tablosu: Kılavuzda yer alan ve stratejik plandaki hedefler ile performans göstergelerinin yıl sonu gerçekleşme sonuçlarını değerlendirmede kullanılan tabloları,

ü) Stratejik plan genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerinde bakan, diğer idarelerde üst yönetici tarafından yayımlanan genelgeyi,

1. Stratejik planlama ekibi: Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere strateji geliştirme birimi yöneticisinin başkanlığında harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekibi,

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

76

**Ekler**

1. Stratejik yönetim: Kamu idarelerinde politika oluşturma ve karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi, katılımcılığın sağlanması ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi amacıyla planlama, performans esaslı program bütçe, uygulama, izleme ve değerlendirme bileşenlerinden oluşan yönetim döngüsünü,
2. Üst yönetici: Bakanlıklarda Cumhurbaşkanınca belirlenecek yöneticileri, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını,

ifade eder.

### İKİNCİ BÖLÜM

### Bakanların ve Üst Yöneticilerin Sorumluluğu Bakanların sorumluluğu

**MADDE 5**- (1) Bakanlar, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikaların uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerin stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk; Yükseköğretim Kurulu, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına, mahallî idareler için Çevre ve Şehircilik Bakanına aittir.

1. Bakanlar, bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının bakanlık stratejik planı ve birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanmasından sorumludur.
2. Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ile hukuki ve malî konularda Cumhurbaşkanına karşı sorumludur.

**Üst yöneticilerin sorumluluğu MADDE 6**- (1) Üst yöneticiler;

1. İdarelerinin stratejik planı ile performans programlarının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesinden,
2. Sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasından,
3. 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) Üst yönetici ve 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.

### İKİNCİ KISIM

### Stratejik Planlama BİRİNCİ BÖLÜM

### Genel İlkeler

### Stratejik planlama sürecine yönelik genel ilkeler

**MADDE 7**- (1) Stratejik planlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

1. Stratejik plan kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanır.
2. Stratejik plan hazırlıklarında stratejik plan; performans programı, izleme ve değerlendirme süreçlerini içeren faaliyet raporları ile ilgili süreçlerden oluşan stratejik yönetim döngüsü bir bütünlük oluşturacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

77

**Ekler**

1. Stratejik plan hazırlıklarında; kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.

ç) Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinde, stratejik plan hazırlama süreci taşra teşkilatlarıyla işbirliği içerisinde yürütülür.

1. Çalışmalar, bakanlıklarda bakan veya bakan tarafından belirlenen bir üst yönetici, diğer idarelerde üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde yürütülür.
2. Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.
3. Kamu idareleri için uzun süreli analiz gerektiren konularda, stratejik plan hazırlık sürecinden önce özel bir çalışma yürütülür.
4. İlgili tüm kamu idareleri birbirleriyle uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışır. ğ) Stratejik plan hazırlama süreci Başkanlık ile işbirliği içerisinde yürütülür.
5. Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Kılavuza, stratejik planlamaya ilişkin rehberlere ve tebliğlere uygun olarak hazırlanır.

### İKİNCİ BÖLÜM

### Stratejik Planlama Süreci Stratejik planın hazırlanması

**MADDE 8**- (1) Stratejik plan hazırlık süreci, stratejik plan genelgesinin yayımı ile başlatılır. Genelgede;

1. Çalışmaların üst düzeyde sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı hususuna,
2. Çalışmaların strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda yürütüleceği hususuna,
3. Stratejik planlama ekibine ve kurulması halinde alt çalışma gruplarına harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi gerektiği hususuna,

ç) Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerine, yer verilir.

1. Stratejik planlama ekibinde, harcama birimlerinin aktif biçimde temsil edilmesi zorunludur.
2. Stratejik plan genelgesinin yayımlanmasını müteakip iki ay içerisinde stratejik planlama ekibi, aşağıdaki hususları içeren bir hazırlık programı oluşturur:
3. Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler.
4. Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi.
5. Stratejik planlama ekibi üyelerinin isimleri.
6. Hazırlık programı idare içerisinde duyurulur ve mahallî idareler hariç olmak üzere Başkanlığa bilgi olarak gönderilir.
7. Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder.
8. Stratejik plan beş yıllık bir dönem için hazırlanır.

### Stratejik planın kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi

**MADDE 9**- (1) Kamu idarelerinin stratejik planları; kalkınma planı ve Cumhurbaşkanlığı programı ile faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilerle uyumlu bir şekilde hazırlanır ve uygulanır.

(2) Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaçlar, politikalar ve makro büyüklükleri, orta vadeli malî planda belirlenen ödenek teklif tavanları ile bütçelerinde sorumlu oldukları program ve alt programları dikkate alır.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

78

**Ekler**

### İdare stratejik planının diğer idarelerin stratejik planlarıyla uyumu

**MADDE 10**- (1) Kamu idareleri stratejik planını, faaliyet alanlarıyla ilgili diğer kamu idareleriyle uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde hazırlar.

(2) Bakanlıkların stratejik planı ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planları hazırlanırken bu planların birbirleriyle uyumu ilgili bakanlıklar tarafından gözetilir.

### Stratejik planın Başkanlıkça değerlendirilmesi

**MADDE 11**- (1) Mahallî idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın Nisan ayı sonuna kadar Başkanlığa elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

1. Başkanlık, stratejik planı;
2. Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program, orta vadeli malî plan ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejiler ile bütçelerinde idarenin sorumlu olduğu program ve alt programlara uygunluğu,
3. Bu Yönetmelikte, Kılavuzda, rehberlerde ve stratejik planlamaya ilişkin tebliğlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluğu,
4. Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerinin birbirleriyle bağlantıları ve kavramsal tutarlılığı,

ç) Diğer idarelerin stratejik planları ile uyumu ve tutarlılığı, açısından inceler.

1. İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu, ilgili idareye kırk beş gün içerisinde gönderilir.
2. İkinci fıkranın (b) bendinde belirtilen hususlara açıkça aykırılık teşkil eden stratejik plan değerlendirilmeyerek ilgili kamu idaresine gerekçesiyle birlikte iade edilir. Bu stratejik plan iade gerekçesinde belirtilen hususlar yerine getirilerek Başkanlığın uygun gördüğü süre içerisinde değerlendirilmek üzere Başkanlığa gönderilir.

### Stratejik plana son şeklinin verilmesi

**MADDE 12**- (1) Başkanlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi hâlinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporuna uygun bir şekilde Haziran ayı sonuna kadar stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hale getirir.

### Stratejik planın sunulması ve kamuoyuna açıklanması

**MADDE 13**- (1) Stratejik plan, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerinde bakanın, mahallî idareler hariç diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere elektronik nüshasıyla birlikte bir ay içerisinde Başkanlığa gönderilir.

1. Stratejik plan, bütçe ve denetim süreçlerinde esas alınmak üzere ilgili kamu idaresi tarafından, elektronik nüshasıyla birlikte Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu ile Sayıştaya gönderilir.
2. Mahallî idareler, ilgili meclisleri tarafından kabulünü müteakip stratejik planını bir ay içerisinde Başkanlığa, Çevre ve Şehircilik Bakanlığına ve Sayıştaya elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.
3. Stratejik plan, en geç kapsadığı dönemin ilk yılının Ocak ayının ilk haftası itibarıyla kamu idaresinin internet sitesinde yayımlanır.

### Stratejik planın uygulanması

**MADDE 14**- (1) Stratejik plan, performans programları ve bütçe aracılığıyla uygulamaya konulur.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

79

**Ekler**

(2) İdare tarafından alınacak kararlar, yapılacak düzenlemeler ve bunlara bağlı uygulamalarda stratejik plana uyum gözetilir.

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Stratejik Planın Güncellenmesi ve Yenilenmesi

### Güncelleme

**MADDE 15**- (1) Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedef kartlarında yapılan değişikliklerdir.

1. Stratejik planın güncellenmesi kararı bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerinde ilgili bakanın; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı alınarak Başkanlığın uygun görüşüne sunulur.
2. Daha önce güncellemeye konu olan performans göstergesi değerlerinde ikinci bir güncelleme yapılamaz.
3. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan stratejik planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir.
4. Mahallî idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan güncelleme kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte Başkanlığın uygun görüşüne sunulur. Başkanlık güncellemeye ilişkin kararını otuz gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir. Mahallî idareler tarafından alınan güncelleme kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte ilgili meclislerinin onayına sunulur.
5. Mahallî idareler tarafından güncellenen stratejik plan, ilgili meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.
6. Güncellenen stratejik plan, 13 üncü maddeye uygun olarak ilgili kamu idarelerine sunulur ve kamu idaresinin internet sitesinde yayımlanır.
7. Güncellenen stratejik plan, takip eden yılın Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe konulur.

### Yenileme

**MADDE 16**- (1) Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Ancak bu maddenin ikinci fıkrasının (b) ile (e) bentleri gereğince stratejik planların yenilenmesi durumunda stratejik plan, mevcut plan döneminin kalan süresi için yenilenir.

1. Bir stratejik planın uygulama dönemi içerisinde;
2. Cumhurbaşkanının değişmesi halinde Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Danıştay, Sayıştay ve Kanuna ekli (II) sayılı cetvelde yer alan üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri ile mahallî idareler hariç diğer kamu idarelerinin,
3. Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin,
4. Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Danıştay ile Sayıştay Başkanlarının değişmesi halinde ilgili kamu idaresinin,

ç) Rektörün değişmesi halinde ilgili üniversite ya da yüksek teknoloji enstitüsünün,

1. Mahallî idareler genel seçimlerinin yapılması halinde ilgili mevzuatına göre kapsamdaki tüm mahallî idarelerin,
2. Mahallî idareler genel seçimleri haricinde mahallî idarede üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahallî idarenin,
3. Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta veya sorumlu olduğu program ve alt programlarında önemli değişikliklerin olması halinde ilgili kamu idaresinin,

stratejik planı yenilenir.

1. İkinci fıkranın (b), (c), (ç), (e) ve (f) bentleri gereğince stratejik planların yenilenmesi ihtiyarî mahiyette olup yenileme kararı; ilgili bentlerdeki şartların oluşmasını müteakip

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

80

**Ekler**

bakanlıklar ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerde bakanın, diğer idarelerde ise üst yöneticinin onayı ile üç ay içerisinde alınır ve Başkanlığa gönderilir.

1. Mahallî idareler hariç, ikinci fıkranın (f) bendi gereğince alınacak yenileme kararı, gerekçesi ile birlikte bir hafta içerisinde Başkanlığın uygun görüşüne sunulur. Başkanlık, yenilemeye ilişkin kararını on beş gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir. Bu bent gereğince mahallî idareler tarafından alınan yenileme kararı ise, gerekçesi ile birlikte ilgili meclislerinin onayına sunulur.
2. Başkanlık, ikinci fıkra gereğince stratejik planını yenileyen veya yenilemesi uygun görülen kamu idaresiyle istişare halinde sürecin takvimi ile temel aşamalarını belirler.
3. Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümleri uygulanır.

### ÜÇÜNCÜ KISIM

### Performans Programı BİRİNCİ BÖLÜM

### Genel İlkeler Performans programı sürecine ilişkin genel ilkeler

**MADDE 17**- (1) Performans programı hazırlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere

uyulur:

1. Performans programı; kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli malî plan,

Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ve kurumsal stratejik planla uyumlu olmak üzere idare bütçe tekliflerinde yer alan performans bilgisini içerecek ve program sınıflandırması aracılığıyla bütçelerle bağlantı kuracak şekilde her yıl hazırlanır.

1. Performans programı; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Bütçe Hazırlama Rehberine ve Başkanlıkça performans esaslı program bütçeye ilişkin yapılacak diğer düzenlemelere uygun olarak hazırlanır.
2. Performans programı; çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla, doğru ve güvenilir bilgiye dayalı, malî saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlayacak şekilde hazırlanır.

ç) Performans programı hazırlık sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden, ilgili idarenin tüm birimleri sorumludur.

1. Performans programı hazırlama süreci, Başkanlık ile işbirliği içerisinde yürütülür.

### İKİNCİ BÖLÜM

### Performans Programı Süreci Performans programının hazırlanması

**MADDE 18**- (1) Performans programı, ilgili idarenin strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda, harcama yetkililerinin katılımıyla üst yönetici tarafından idare düzeyinde yıllık olarak hazırlanır.

1. Kamu idarelerinin performans programı hazırlama süreci, Mayıs ayı sonuna kadar üst yönetici tarafından hedef, gösterge ve faaliyetlerden sorumlu harcama birimlerine yapılacak yazılı duyuru ile başlar.
2. Stratejik planı bulunmayan idareler, idare bütçe tekliflerinde yer alan program sınıflandırması ve performans bilgisini içerecek şekilde performans programı hazırlar.
3. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idareler performans programı hazırlık çalışmalarında, Başkanlık ve kamu idareleri tarafından birlikte belirlenen performans bilgilerine yer vermek zorundadır. Söz konusu unsurlara ilişkin değişiklik talepleri rehberlerde belirtilen süreçlere bağlı kalınarak Başkanlığa iletilir.

**Performans programının ilgili idarelere gönderilmesi ve kamuoyuna açıklanması MADDE 19**- (1) Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idareler,

performans programı tekliflerini bütçe teklifleriyle birlikte Başkanlığa gönderir. Performans

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

81

**Ekler**

programı teklifi kamu idaresinin bütçe teklifine ilişkin Başkanlıkla yapılan bütçe görüşmelerinde değerlendirilir.

1. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idareler, performans programı tekliflerini, idare bütçe teklifleriyle birlikte Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonunun bilgisine sunar.
2. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idarelerin Merkezi Yönetim Bütçe Kanunuyla belirlenen bütçe büyüklüklerine göre nihai hale getirilen performans programları bakanlıklarda bakan, diğer idarelerde ise ilgili bakan veya üst yönetici tarafından Ocak ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır ve ilgili idarenin internet sitesinde yayımlanır.
3. Sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerin performans programları, üst yöneticileri tarafından bütçe teklifleriyle birlikte ilgili mevzuatında belirlenen tarihte yetkili organlara sunulur. Bu kurum ve idarelerin yetkili organlarında kesinleşen bütçe büyüklüklerine göre revize edilen performans programları, sosyal güvenlik kurumlarında ilgili bakan veya üst yönetici; mahallî idarelerde ise üst yöneticiler tarafından Ocak ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır ve ilgili idarenin internet sitesinde yayımlanır.
4. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve özel bütçeli idareler ile sosyal güvenlik kurumları, kamuoyuna açıklanan performans programlarını en geç Şubat ayının sonuna kadar Başkanlığa ve Sayıştaya; mahallî idareler ise aynı süre içerisinde Başkanlığa ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığına elektronik ortamda gönderir.

### Performans programının değerlendirilmesi

**MADDE 20**- (1) Performans programı, belirlenen standartlar ile usul ve esaslara uygunluk yönlerinden Başkanlıkça değerlendirilir.

(2) Başkanlık, performans programının değerlendirilmesi amacıyla gerekli bilgi ve belgeleri kamu idarelerinden isteyebilir.

### DÖRDÜNCÜ KISIM

### Stratejik Plan ve Performans Programının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi BİRİNCİ BÖLÜM

### Genel İlkeler İzleme ve değerlendirmeye ilişkin genel ilkeler

**MADDE 21**- (1) Kamu idarelerinin stratejik planları ile performans programlarının izlenmesinde ve değerlendirilmesinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

1. İzleme ve değerlendirme, üst yönetici ve paydaşlara bilgi sağlamak ile kamu hizmet sunumunu iyileştirmek amacıyla periyodik olarak gerçekleştirilir.
2. İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir.
3. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise strateji geliştirme biriminin sorumluluğundadır.

ç) Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibinin, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisine verilmesi, işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

1. İzleme ve değerlendirme; hedef ve göstergelere ilişkin sistematik olarak veri ve bilgi toplanmasına, analiz edilmesine, sonuçların raporlanmasına ve iyileştirmeye yönelik tedbirlerin alınmasına dayanır.
2. İzleme ve değerlendirme süreci Kılavuz ve rehberler ile Başkanlıkça yayımlanan diğer düzenlemelere uygun olarak yürütülür.
3. İzleme ve değerlendirme sonuçlarına faaliyet raporlarında yer verilir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

82

**Ekler**

### İKİNCİ BÖLÜM

### İzleme ve Değerlendirme Süreci

### Stratejik plan ve performans programlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi

**MADDE 22**- (1) Kamu idareleri stratejik plan ve performans programlarını, ilgili olduğu yıl içerisinde periyodik olarak izler ve değerlendirir.

1. Strateji Geliştirme Kurulu; stratejik plan ve performans programı izleme ve değerlendirme sonuçlarının hazırlanmasını müteakip izleme ve değerlendirme toplantıları yapar.
2. İzleme ve değerlendirme toplantılarına strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.
3. Stratejik plan ve performans programlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci, kullanılacak form ve raporlar, sürece ilişkin görev ve sorumluluklar, süreler ile diğer usul ve esaslar Başkanlıkça çıkarılacak rehberler ve diğer düzenlemelerde belirlenir.

### BEŞİNCİ KISIM

### Faaliyet Raporu BİRİNCİ BÖLÜM

### Raporlama İlkeleri Faaliyet raporu sürecine ilişkin ilkeler

**MADDE 23**- (1) Faaliyet raporunun hazırlanmasında aşağıdaki ilkelere uyulur:

1. Faaliyet raporu Kanuna, bu Yönetmeliğe, rehberlere ve Başkanlıkça yayımlanan faaliyet raporuna ilişkin diğer düzenlemelere uygun olarak hazırlanır.
2. Faaliyet raporu, ilgili kamu idaresinin stratejik plan ve performans programının gerçekleşme sonuçlarını içerecek şekilde yıllık olarak hazırlanır.
3. Faaliyet raporu malî saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanır.

ç) Faaliyet raporunda yer alan bilgilerin doğru, güvenilir, ön yargısız ve tarafsız olması zorunludur.

1. Faaliyet raporu, ilgili tarafların ve kamuoyunun bilgi sahibi olmasını sağlamak üzere açık, anlaşılır ve sade bir dil kullanılarak hazırlanır. Raporda teknik terim ve kısaltmaların kullanılması durumunda bunlar ayrıca tanımlanır.
2. Faaliyet raporunda yer alan bilgilerin eksiksiz olması, faaliyet sonuçlarını tüm yönleriyle açıklaması gerekir.
3. İdarenin faaliyetleriyle ilgisi olmayan hususlara faaliyet raporunda yer verilmez.
4. Faaliyet raporu yıllar itibarıyla karşılaştırmaya imkân verecek biçimde hazırlanır.

ğ) Faaliyet sonuçlarının gösterilmesi ve değerlendirilmesinde, yıllar itibarıyla aynı yöntemler kullanılır. Yöntem değişiklikleri olması durumunda, bu değişiklikler raporda açıklanır.

### İKİNCİ BÖLÜM

### Faaliyet Raporu Süreci

### Birim faaliyet raporu

**MADDE 24**- (1) Birim faaliyet raporu; genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerin bütçelerinde kendisine ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hazırlanır.

1. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının ilgili malî yıla ilişkin birim faaliyet raporları, harcama yetkilileri tarafından izleyen malî yılın en geç Ocak ayı sonuna kadar üst yöneticiye sunulur.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

83

**Ekler**

1. Mahallî idareler harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporları ise izleyen malî yılın en geç Şubat ayı sonuna kadar üst yöneticiye sunulur.
2. Üst yönetici, harcama birimlerinin faaliyetlerini ve performansını izleyebilmek amacıyla, harcama yetkililerinden ayrıca üç veya altı aylık birim faaliyet raporları isteyebilir.
3. Birim faaliyet raporu hazırlayan harcama yetkilileri, raporun içeriğinden ve raporda yer alan bilgilerin doğruluğundan üst yöneticiye karşı sorumludur.

### İdare faaliyet raporu

**MADDE 25**- (1) İdare faaliyet raporu, birim faaliyet raporları esas alınarak idarenin faaliyetleri ile performans sonuçlarını gösterecek şekilde üst yönetici tarafından hazırlanır.

1. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve özel bütçeli idareler ile sosyal güvenlik kurumlarının ilgili malî yıla ilişkin idare faaliyet raporları, üst yöneticileri tarafından izleyen malî yılın en geç Şubat ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır ve ilgili idarenin internet sitesinde yayımlanır. Bu raporların birer örneği aynı süreler içerisinde elektronik nüshasıyla birlikte Başkanlığa ve Sayıştaya gönderilir.
2. Mahallî idarelerce hazırlanan idare faaliyet raporlarından il özel idarelerinin faaliyet raporları Mart ayı toplantısında vali veya genel sekreter tarafından il genel meclisine, belediyelerin faaliyet raporları Nisan ayı toplantısında belediye başkanı tarafından belediye meclisine, mahallî idare birliklerinin faaliyet raporları ise Nisan ayında birlik başkanı tarafından birlik meclisine sunulur.
3. İl özel idarelerinin faaliyet raporları Mart ayı sonuna, belediyeler ile mahallî idare birliklerinin faaliyet raporları ise Nisan ayı sonuna kadar üst yöneticileri tarafından kamuoyuna açıklanır ve ilgili idarenin internet sitesinde yayımlanır. Bu raporların birer örneği aynı süreler içerisinde elektronik ortamda Başkanlığa, Sayıştaya ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığına gönderilir.
4. Diğer mahallî idarelerin faaliyet raporlarının hazırlanması ve sunulmasında belediyeler için belirlenen sürelere uyulur.

### Birim ve idare faaliyet raporlarının kapsamı

**MADDE 26**- (1) Birim ve idare faaliyet raporları, aşağıda yer alan bölümleri ve bilgileri içerecek şekilde hazırlanır:

1. Genel bilgiler: Bu bölümde, idarenin misyonu, vizyonu, teşkilat yapısı, mevzuatı, sunulan hizmetleri, insan kaynakları ve fiziki kaynakları ile yönetim ve iç kontrol sistemine ilişkin bilgilere yer verilir.
2. Amaçlar ve hedefler: Bu bölümde, idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerine, faaliyet yılı önceliklerine, izlenen temel ilke ve politikalarına yer verilir.
3. Faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmeler: Bu bölümde, aşağıda belirtildiği şekilde malî bilgiler ile performans bilgilerine detaylı olarak yer verilir:
   1. Malî bilgiler başlığı altında; kullanılan kaynaklara, bütçe hedef ve gerçekleşmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, varlık ve yükümlülükler ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgilere, temel malî tablolara ve bu tablolara ilişkin açıklamalara yer verilir. Ayrıca iç ve dış malî denetim sonuçları hakkındaki özet bilgiler de bu başlık altında yer alır.
   2. Performans bilgileri başlığı altında; idarenin stratejik plan değerlendirme sonuçları ile performans programında yer alan program, alt program ve faaliyetlerine, performans bilgilerinin gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, diğer performans bilgilerine ve bunlara ilişkin değerlendirmelere yer verilir.

ç) Kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi: Bu bölümde, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi sürecinde teşkilat yapısı, organizasyon yeteneği, teknolojik

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

84

**Ekler**

kapasite gibi unsurlar açısından bir mevcut durum değerlendirmesi yapılarak idarenin üstün ve zayıf yönlerine yer verilir.

1. Öneri ve tedbirler: Faaliyet yılı sonuçları ile genel ekonomik koşullar, bütçe imkânları ve beklentiler göz önüne alınarak idarenin gelecek yıllarda faaliyetlerinde yapmayı planladığı değişiklik önerilerine, amaç ve hedeflerinde meydana gelecek değişiklikler ile karşılaşabileceği risklere ve bunlara yönelik alınması gereken tedbirlere bu bölümde yer verilir.

### Birim ve idare faaliyet raporlarının şekli

**MADDE 27**- (1) Birim ve idare faaliyet raporları, bu Yönetmeliğin eki EK-1 (Birim ve İdare Faaliyet Raporlarının Şekli)’de yer alan şekle uygun olarak hazırlanır. Birim faaliyet raporlarında sadece harcama birimine ilişkin bilgilere yer verilir. Birim faaliyet raporlarında birim yöneticisinin, idare faaliyet raporlarında ise ilgili bakan veya üst yöneticinin sunuş metni yer alır.

1. İdare faaliyet raporlarına, bu Yönetmeliğin ekinde EK-2 (Üst Yöneticinin İç Kontrol Güvence Beyanı) ve EK-4 (Malî Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı)’te örnekleri yer alan üst yöneticiler tarafından imzalanan “İç Kontrol Güvence Beyanı” ile malî hizmetler birim yöneticisi tarafından imzalanan “Malî Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı”, birim faaliyet raporlarına ise bu Yönetmeliğin ekinde EK-3 (Harcama Yetkilisinin İç Kontrol Güvence Beyanı)’te örneği yer alan ve harcama yetkilisi tarafından imzalanan “İç Kontrol Güvence Beyanı” eklenir.
2. Birim ve idare faaliyet raporlarında yer alması gereken diğer hususlar Başkanlıkça belirlenir.

### Mahallî idareler genel faaliyet raporu

**MADDE 28**- (1) Mahallî idareler genel faaliyet raporu, mahallî idarelerin idare faaliyet raporları esas alınarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından hazırlanır.

(2) Mahallî idareler genel faaliyet raporu Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından izleyen malî yılın Haziran ayının on beşine kadar kamuoyuna açıklanır. Bu raporun birer örneği aynı süre içerisinde Başkanlığa ve Sayıştaya gönderilir.

**Mahallî idareler genel faaliyet raporunun kapsamı MADDE 29**- (1) Mahallî idareler genel faaliyet raporunda;

1. Mahallî idare bütçeleri gelir ve gider hedefleri ile gerçekleşmelerine ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,
2. Mahallî idareler, mahallî idarelere bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarının iç ve dış borçlarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,
3. Mahallî idarelerin insan kaynakları ile fiziki kaynaklarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,

ç) Mahallî idare bütçelerinden yapılan yardımlar ile sosyal hizmet harcamalarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,

1. Mahallî idarelerin stratejik planlama ve performans esaslı program bütçeleme uygulamaları hakkında genel değerlendirmeler,
2. Mahallî idarelere ilişkin iç denetim sonuçları hakkında bilgi ve değerlendirmeler,
3. Mahallî idarelere ilişkin olarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığınca yürütülen denetim ve gözetim faaliyetleri hakkında özet bilgiler,
4. Mahallî idarelerin yıl içerisinde yapmış olduğu yatırımlar ile gelecek yıllara yaygın yüklenmelerine ilişkin bilgiler,

ğ) Başkanlık ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığınca gerekli görülen diğer bilgiler, yer alır.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

85

**Ekler**

### Genel faaliyet raporu

**MADDE 30**- (1) Genel faaliyet raporu, merkezi yönetim kapsamındaki idarelerin ve sosyal güvenlik kurumlarının bir malî yıldaki faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde Başkanlık tarafından hazırlanır.

(2) Genel faaliyet raporu Başkanlık tarafından izleyen malî yılın Haziran ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır ve aynı süre içerisinde Sayıştaya gönderilir.

**Genel faaliyet raporunun kapsamı MADDE 31**- (1) Genel faaliyet raporunda;

1. Merkezi yönetim bütçesi gelir ve gider hedefleri ve gerçekleşmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenleri,
2. Kamu borç yönetimi raporu kapsamında borç stokundaki gelişmeler ve borçlanmaya ilişkin diğer bilgiler,
3. Yıl sonundaki varlık ve yükümlülüklerin durumunu gösterir cetvel ile bunlara ilişkin bilgiler,

ç) Ödenek aktarmaları ve diğer ödenek işlemlerini gösteren cetvel,

1. Bütçenin uygulamasına ilişkin Başkanlık tarafından yapılan faaliyetler,
2. Program gerçekleşmeleri hakkında genel değerlendirmeler,
3. İdarelerin stratejik plan ve performans esaslı program bütçe uygulamaları hakkında genel değerlendirmeler,
4. Mahallî idarelerin malî yapılarına ilişkin genel değerlendirmeler,

ğ) Bütçeden yardım alan dernek, vakıf, birlik, kurum, kuruluş, sandık ve benzeri teşekküllerin faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeler,

1. Başkanlıkça gerekli görülen diğer bilgiler, yer alır.

**Faaliyet raporlarının Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulması ile görüşülmesi MADDE 32**- (1) Mahallî idarelerin faaliyet raporları hariç olmak üzere idare faaliyet

raporları, mahallî idareler genel faaliyet raporu ve genel faaliyet raporu, dış denetim sonuçlarını dikkate alarak görüşlerini de belirtmek suretiyle Sayıştay tarafından genel uygunluk bildirimi ile birlikte Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulur.

1. Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulan bu raporlar ile genel uygunluk bildirimi komisyonlarda öncelikle görüşülür.
2. Türkiye Büyük Millet Meclisinde, Sayıştay tarafından sunulan raporlar ve değerlendirmeler çerçevesinde, kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasına ilişkin kamu idarelerinin yönetim ve hesap verme sorumlulukları görüşülür. Bu görüşmelere ilgili bakanın diğer üst yöneticiler ve harcama yetkilileriyle birlikte katılması zorunludur.
3. Merkezi yönetim kapsamındaki idarelerin ve sosyal güvenlik kurumlarının idare faaliyet raporları, genel faaliyet raporu, dış denetim genel değerlendirme raporu ve kesin hesap kanun teklifi ile merkezi yönetim bütçe kanunu teklifi birlikte görüşülür.

### Faaliyet raporlarının kamuoyuna açıklanması

**MADDE 33**- (1) Genel faaliyet raporu, mahallî idareler genel faaliyet raporu ve idare faaliyet raporları bu Yönetmeliğin ilgili maddelerinde belirlenmiş olan sürelere uyularak kamuoyuna duyurulur ve ilgili idarenin internet sitesinde yayımlanır.

### ALTINCI KISIM

### Çeşitli ve Son Hükümler Yeni kurulacak kamu idareleri

**MADDE 34**- (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden sonra kurulacak kamu idareleri, bütçelerinde sorumlu oldukları program ve alt programların ilgili idareyle işbirliği içerisinde

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

86

**Ekler**

Başkanlıkça belirlenmesini müteakip altı ay içerisinde bu Yönetmelik hükümlerine uygun olarak stratejik plan hazırlar.

1. Birinci fıkrada belirtilen süre içerisinde stratejik planını hazırlayamayacak olan kamu idareleri, gerekçeli bir şekilde Başkanlığa erteleme talebinde bulunur. Erteleme talebinin uygun bulunması halinde Başkanlıkça yeni bir takvim belirlenerek ilgili kamu idaresine bildirilir.

### Gizlilik gerektiren bilgiler

**MADDE 35**- (1) Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporunda; millî güvenlik, savunma ve istihbarat hizmetlerine ilişkin gizlilik gerektiren bilgiler ile ilgili mevzuatına göre devlet sırrı ve ticari sır niteliğindeki bilgilere ve ülkenin ekonomik çıkarları açısından gizli kalması gereken bilgilere yer verilmez.

### Tereddütlerin giderilmesi

**MADDE 36**- (1) Bu Yönetmeliğin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye ve gerekli düzenlemeleri yapmaya Başkanlık yetkilidir.

### Yürürlükten kaldırılan yönetmelikler

**MADDE 37**- (1) 17/3/2006 tarihli ve 26111 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, 5/7/2008 tarihli ve 26927 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik ve 26/2/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.

### Geçiş süreci

**GEÇİCİ MADDE 1**- (1) Bütçelerinde sorumlu oldukları program ve alt programlar, Başkanlık ve ilgili idareler tarafından birlikte belirleninceye kadar mahallî idareler ve sosyal güvenlik kurumları tarafından hazırlanacak stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporları hakkında; 17/3/2006 tarihli ve 26111 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, 5/7/2008 tarihli ve 26927 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik ve 26/2/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümlerinin uygulanmasına devam olunur.

### Yürürlük

**MADDE 38**- (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

### Yürütme

**MADDE 39**- (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Strateji ve Bütçe Başkanı yürütür.

### EK-1

### Birim ve İdare Faaliyet Raporlarının Şekli

………..YILI

………….. FAALİYET RAPORU BAKAN SUNUŞU[1]

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU[2] İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ[3] I- GENEL BİLGİLER

A- Misyon ve Vizyon

B- Yetki, Görev ve Sorumluluklar C- İdareye İlişkin Bilgiler

* 1. Fiziksel Yapı

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

87

**Ekler**

* 1. Teşkilat Yapısı
  2. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı 4- İnsan Kaynakları

1. Sunulan Hizmetler
2. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi D- Diğer Hususlar
3. AMAÇLAR ve HEDEFLER

A- Temel Politika ve Öncelikler

B- İdarenin Stratejik Planında Yer Alan Amaç ve Hedefler C- Diğer Hususlar

1. FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER

A- Malî Bilgiler

* 1. Bütçe Uygulama Sonuçları
  2. Temel Malî Tablolara İlişkin Açıklamalar 3- Malî Denetim Sonuçları

4- Diğer Hususlar

B- Performans Bilgileri

1. Program, Alt Program, Faaliyet Bilgileri
2. Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi
   1. Alt program hedef ve göstergeleriyle ilgili gerçekleşme sonuçları ve değerlendirmeler
   2. Performans denetim sonuçları
3. Stratejik Plan Değerlendirme Tabloları
4. Performans Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi 5- Diğer Hususlar
5. KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

A- Üstünlükler B- Zayıflıklar

C- Değerlendirme

1. ÖNERİ VE TEDBİRLER EKLER

*[1] Bakan Sunuşu, sadece merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri ile sosyal güvenlik kurumlarının faaliyet raporlarında yer alır.*

*[2] Bakanlıklarda üst yönetici sunuşuna yer verilmez.*

*[3] Yönetici Özeti sadece idare faaliyet raporlarında yer alır, birim faaliyet raporlarında yer almaz.*

### EK-2

### Üst Yöneticinin İç Kontrol Güvence Beyanı

İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI[1]

Üst yönetici olarak görev ve yetkilerim çerçevesinde ………[2] bütçesinin; kalkınma planına, yıllık programa, stratejik plan ve performans programı ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlandığını ve uygulandığını, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ve ilgili mevzuatla düzenlenen görev ve hizmetlerin yerine getirilmesi için bütçe ile tahsis edilmiş kaynakların, planlanmış amaçlar doğrultusunda ve iyi malî yönetim ilkelerine uygun olarak kullanıldığını beyan ederim.

Bu çerçevede iç kontrol sisteminin; idarenin gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesine, kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

88

**Ekler**

olarak faaliyet göstermesine, her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesine, karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesine, varlıkların kötüye kullanılmasının ve israfının önlenmesine ve kayıplara karşı korunmasına ilişkin yeterli ve makul güvenceyi sağladığını bildiririm.

Bu güvence, üst yönetici olarak sahip olduğum bilgi ve değerlendirmelere, yönetim bilgi sistemlerine, iç kontrol sistemi değerlendirme raporlarına, izleme ve değerlendirme raporlarına, harcama yetkilileri ile malî hizmetler birim yöneticisi tarafından sunulan güvence beyanlarına ve denetim raporlarına dayanmaktadır.[3]

Bu raporda yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu beyan ederim.[4] (Yer-

Tarih)

İmza Ad-Soyad

Unvan

*[1] Üst yönetici tarafından imzalanan iç kontrol güvence beyanı idare faaliyet raporuna eklenir. İç kontrol güvence beyanı bakanlıklarda Bakan tarafından, diğer idarelerde ise en üst yönetici tarafından imzalanır.*

*[2]İdare adı yazılır.*

*[3]Yıl içerisinde üst yönetici değişmişse “benden önceki yönetici/yöneticilerden almış olduğum bilgiler” ibaresi de eklenir.*

*[4] Üst yöneticinin herhangi bir çekincesi varsa bunlar liste olarak bu beyana eklenir ve beyanın bu çekincelerle birlikte dikkate alınması gerektiği belirtilir.*

### EK-3

### Harcama Yetkilisinin İç Kontrol Güvence Beyanı

İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI[1]

Harcama yetkilisi olarak görev ve yetkilerim çerçevesinde;

Harcama birimimizce gerçekleştirilen iş ve işlemlerin idarenin amaç ve hedeflerine, iyi malî yönetim ilkelerine, kontrol düzenlemelerine ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğini, birimimize bütçe ile tahsis edilmiş kaynakların planlanmış amaçlar doğrultusunda etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanıldığını, birimimizde iç kontrol sisteminin yeterli ve makul güvenceyi sağladığını bildiririm.

Bu güvence, harcama yetkilisi olarak sahip olduğum bilgi ve değerlendirmeler, yönetim bilgi sistemleri, iç kontrol sistemi değerlendirme raporları, izleme ve değerlendirme raporları ile denetim raporlarına dayanmaktadır.[2]

Bu raporda yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu beyan ederim.[3] (Yer-

Tarih)

İmza Ad-Soyad

Unvan

*[1] Harcama yetkilileri tarafından imzalanan iç kontrol güvence beyanı birim faaliyet*

*raporlarına eklenir.*

*[2] Yıl içerisinde harcama yetkilisi değişmişse “benden önceki harcama yetkilisi/yetkililerinden almış olduğum bilgiler” ibaresi de eklenir.*

*[3] Harcama yetkilisinin herhangi bir çekincesi varsa bunlar liste olarak bu beyana eklenir ve beyanın bu çekincelerle birlikte dikkate alınması gerektiği belirtilir.*

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

89

**Ekler**

### EK-4

### Malî Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı

MALÎ HİZMETLER BİRİM YÖNETİCİSİNİN BEYANI

Malî hizmetler birim yöneticisi[1] olarak yetkim dâhilinde;

İç kontrol sisteminin ………[2]’nde oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarında gerekli koordinasyonun sağlandığını, eğitim ve rehberlik hizmeti verildiğini, faaliyetlerin malî yönetim ve kontrol mevzuatı ve diğer mevzuata uygun olarak yürütüldüğünü, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını temin etmek üzere iç kontrol süreçlerinin işletildiğini, uygulama sonuçlarının izlendiğini ve gerekli tedbirlerin alınması için düşünce ve önerilerimin zamanında üst yöneticiye raporlandığını beyan ederim. Malî kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağladığımı ve danışmanlık faaliyetinde bulunduğumu

bildiririm.

Bu Raporunun “III/A- Malî Bilgiler” bölümünde yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu teyit ederim. (Yer-Tarih)

İmza Ad-Soyad

Unvan

*[1] Strateji geliştirme başkanlıklarında başkan, strateji geliştirme daire başkanlıklarında daire başkanı, strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüklerde müdür, diğer idarelerde idarelerin malî hizmetlerini yürüten birim yöneticisi.*

*[2] İdare adı yazılır.*

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

90

**Ekler**

1. **Mevzuat Analizi Örneği**

Anayasanın 130. maddesinde öngörülen “Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler devlet tarafından kanunla kurulur” denilmektedir. 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunun “Madde 3” (**Değişik: 13/2/2011-6111/170 md**.) tanımlar başlığı altında “ı” bendinde **“Meslek Yüksekokulu,** belirli mesleklere yönelik insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan, yılda iki veya üç dönem olmak üzere iki yıllık eğitim-öğretim sürdüren, ön lisans derecesi veren bir yükseköğretim kurumudur. ” denilmektedir. İlgili yasa hükmünden de anlaşılacağı üzere Yüksekokulumuz belirli mesleklere yönelik ara insan gücü yetiştirmek amacıyla kurulmuştur. Bu yasal gerekçenin yanında bilimin ve teknolojinin gerekli gördüğü nitelikleri öğrencilerimize kazandırırken, mezunlarımızın toplumun bir unsuru olarak sosyal yeterlilik ve çağdaş yaşam düzeyinde varlıklarını sürdürebilmeleri için asgari niteliklere sahip olmaları da sağlanmaktadır. Meslek Yüksekokulu’nun Yasal Yükümlülükleri, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 20. Maddesinde belirlenen ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda;

1. Eğitim öğretim faaliyetleri gerçekleştirerek Ülkemizde nitelikli tekniker kadro ihtiyacının karşılanması,

2. Öğrencilerimize uygulama olanağı ve mesleki bilgi birikiminin geliştirilmesine yönelen staj uygulama imkânlarının verilmesi,

3. Bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesiyle Türkiye’de eğitim ve sanayi işbirliğinin geliştirilmesi,

4. Sanayinin ihtiyaç duyduğu bilimsel desteğin sunulması,

5. Eğitim öğretim koşullarının geliştirilmesi, ulaşılabilir hedefler doğrultusunda gerçekçi, güncel, gelişmelere açık, kendini yenileyen, üreten ve üretime yardımcı olan bir Meslek Yüksekokulu olmak yasal yükümlülüklerimizi oluşturmaktadır. Stratejik planlamaya yönelik olarak referans alınan 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde kullanılmasını; bununla birlikte hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolün düzenlenmesini amaçlamaktadır. Söz konusu Kanunun 9. Maddesinde de kamu idarelerinin durum analizlerini, stratejik alanlarını, bu alanlara yönelik olarak oluşturmuş oldukları amaç, hedef, faaliyet ve performans göstergelerini içeren stratejik planlarını hazırlamalarına vurgu yapılmaktadır.

6. Yüksekokulumuz Stratejik Planı 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu ve 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ile ilgili yönetmelikler çerçevesinde ele alınan mevzuata uygun bir biçimde hazırlanmıştır.

7. Yüksekokulumuz Stratejik Planı 26.05.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazetede DPT tarafından yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” temel alınarak hazırlanmıştır.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Yasal Yükümlülük** | **Dayanak** | **Tespitler** | **İhtiyaçlar** |
| “Kamu idareleri, bütçelerinde yer alan ödeneklerin üzerinde harcama yapamaz. Bütçeyle verilen ödenekler, tahsis edildikleri amaçlar doğrultusunda yılı içinde yaptırılan iş, satın alınan mal ve hizmetler ile diğer giderlerin karşılanmasında kullanılır. Ancak, ait olduğu malî yılda ödenemeyen ve emanet hesabına alınamayan zamanaşımına uğramamış geçen yıllar borçları ile ilama bağlı borçlar, ilgili kamu idaresinin cari yıl bütçesinden ödenir.” | 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 20.Madde d bendi | Kamu idarelerinin ödenek üstü harcama yapabileceği ve yapamayacağı gider türleri belirlenmemiştir. Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Pirimi Giderleri, Personel giderleri, Mahkeme Harç Giderleri, Kıdem Tazminatı ve cezai müeyyidesi bulunan giderler için uygulamada ödenek üstü harcama yapılabilmektedir. Diğer giderler hakkında kamu kurumlarında bütçe uygulamasında kafa karışıklığı yaşanmaktadır | İlgili maddede düzenlemeye gidilerek kamu kurumlarına yol gösterici şekilde kanun metninde düzenleme yapılmalıdır. |
| “İç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür | 5018 sayılı Kanunun 55.Madde 1. Fıkra) | İç kontrol ile ilgili kanun, usul ve esaslar olduğu halde yönetmelik düzenlenmemiştir. | Kamu kurumlarında iç kontrol sisteminin kurulması, uygulanması ve takip edilebilirliği hakkında Maliye Bakanlığı tarafından etkin bir politika izlenmelidir. Bu durumun sağlanması için İç Kontrol Değerlendirme Raporlarının bakanlık tarafından incelenip kurumlarla etkili bir iletişim kurularak raporların işlevselliği arttırılabilir. |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

91

**Ekler**

1. **Hedef Kartı Örneği\***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Amaç (A1)** | A6: Kurumsal kapasite iyileştirilecektir. | | | | | | |
| **Hedef (H1.1)** | H6.1: Üniversitenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. | | | | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı** | Yönetim ve Destek Programı | | | | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi** | --- | | | | | | |
| **Performans Göstergeleri** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri**  **(2020)** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
| **PG1.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı (%)** | 60 | 0 | 30 | 60 | 80 | 100 | - |
| **PG1.1.2: Mali yönetim konularında verilen**  **danışmanlık ve rehberlik hizmeti (Kişi x Gün)** | 40 | 50 | 100 | 160 | 220 | 280 | 340 |
| **Sorumlu Birim** | Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı | | | | | | |
| **İşbirliği Yapılacak Birim(ler)** | * İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı * Personel Dairesi Başkanlığı | | | | | | |
| **Riskler** | * Kurumsal kültür ve hafızanın yeterince oluşturulamaması * Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi * Bürokraside değişime direnç gösterilmesi | | | | | | |
| **Stratejiler** | * Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve Hazine ve Maliye Bakanlığı ile işbirliği artırılacaktır. * Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının birimler düzeyinde sahipliği artırılacaktır. | | | | | | |
| **Maliyet Tahmini** | 4.000.000 TL | | | | | | |
| **Tespitler** | * İş akış süreçleri ve iş tanımlarının belirli olmaması * Mali yönetim konusunda eğitim ihtiyacının olması * Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının çokluğu * İç kontrol bağlamında yeterli çalışmaların yapılmaması * İzleme ve değerlendirme sisteminin etkinsizliği | | | | | | |
| **İhtiyaçlar** | * Kamu mali yönetiminin beşeri kaynak altyapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi (OVP 2016-2018, 169. madde) * İç kontrol çalışmalarının başlatılması ve iş akış süreçleri ile iş tanımlarının belirlenmesi * Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının azaltılması * İzleme ve değerlendirme sisteminin yöneticilere ve çalışanlara farklı düzeylerde bilgi sunacak bir yapıda oluşturulması | | | | | | |

* Bu örnek 2021-2025 yıllarını kapsayan stratejik planı için verilmiştir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

92

**Ekler**

1. **Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri**

### Kümülatif Artışı İfade Eden Göstergeler

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Hizmet verilen kişi sayısı | 1600 | 2000 | 2500 | 3000 | 3500 | 4000 |

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

### Performansın hesaplanması: 2020 yılı

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **H1.1 Performansı** | | (%85,7 X %40) + (%90 X %60) = %88,28 | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| Hizmet verilen kişi sayısı | 40 | 1600 | 3000 | 2800 | 85,7 |
| … | 60 | … | … | … | 90 |

### Azalma Şeklinde İfade Edilen Göstergeler

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Ölümlü kaza sayısı | 2400 | 2000 | 1600 | 1200 | 1000 | 800 |

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

### Performansın hesaplanması: 2019 yılı

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **H1.1 Performansı** | | (%75 X %40) + (%90 X %60) = %84 | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| Ölümlü kaza sayısı | 40 | 2400 | 1600 | 1800 | 75 |
| … | 60 | … | … | … | 90 |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

93

**Ekler**

### Yüzde Olarak Artışı İfade Eden Göstergeler Örnek 1:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Memnuniyet oranı | %50 | %55 | %60 | %65 | %70 | %75 |

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

### Örnek 2:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Memnuniyet oranının her yıl artırılma oranı |  | %5 | %5 | %5 | %5 | %5 |

Bu gösterge türü başlangıç değerine sahip olmadığı için performansın hesaplanmasına imkân vermemektedir. Bu tür göstergeler örnek 1’de olduğu gibi başlangıç değerine sahip olacak şekilde ifade edilmelidir. Yüzde değerleri başlangıç değeri baz alınarak hesaplanmalıdır.

### Performansın hesaplanması: 2021 yılı

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **H1.1 Performansı** | | (%90 X %40) + (%90 X %60) = %90 | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| Memnuniyet oranı | 40 | %50 | %70 | %68 | 90 |
| … | 60 | … | … | … | 90 |

### Her Yıl Aynı Değeri Koruma Şeklinde İfade Edilen Göstergeler

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Memnuniyet oranı | %85 | %85 | %85 | %85 | %85 | %85 |

Ulaşılan belirli bir seviyeyi korumak şeklindeki gösterge türünde performans ölçümünde gösterge değerinin korunmuş olması yüzde 100 performansı ifade eder.

Bu tip performans göstergelerinde performansın hesaplanması, stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosunda (Tablo 26) yer alan (C-A)/(B-A) formülasyonuna göre değil; İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri/İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (C/B) formülasyonuna göre yapılır.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

94

**Ekler**

Aşağı ya da yukarı yönlü değişimler, göstergenin mahiyetine göre düşük ya da yüksek performansı ifade edebilir. Performansa ilişkin değerlendirme bu husus dikkate alınarak yapılır.

### Performansın hesaplanması: 2021 yılı

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **H1.1 Performansı** | | (%100 X %40) + (%90 X %60) = %94 | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C/B)** |
| Memnuniyet oranı | 40 | %85 | %85 | %90 | 105,8\* |
| … | 60 | … | … | … | 90 |

* Kutu 23’te ifade edildiği üzere gösterge sayısı birden fazla olan hedefler için hedef performansı hesaplamasında performansı yüzde 100’ü geçen göstergeler için bu değer yüzde 100 olarak alınır.

### Kümülatif Olarak Belirlenmeyen Göstergeler

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Yayımlanan kitap sayısı | 320 | 12 | 8 | 8 | 10 | 12 |

Performans göstergesine ait yıllık değerlerin kümülatif olarak ifade edilememesi durumunda performans hesaplamasının stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosunda (Tablo 26) yer alan (C-A)/(B-A) formülasyonuna göre yapılabilmesi için izleme aşamasında göstergelerin kümülatif artışı gösterecek şekilde aşağıdaki örnekteki gibi yeniden tasarlanması gerekir.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Yayımlanan kitap sayısı | 320 | 332 | 340 | 348 | 358 | 370 |

### Performansın hesaplanması: 2022 yılı

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **H1.1 Performansı** | | (%96 X %40) + (%90 X %60) = %92,4 | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| Yayımlanan kitap sayısı | 40 | 320 | 370 | 368 | 96 |
| … | 60 | … | … | … | 90 |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

95

**Ekler**

### Herhangi Bir Yılda Tek Seferde Gerçekleşen Göstergeler

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Sistemin kullanıma açılması |  |  |  | **X** |  |  |

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygun değildir.

Performansın ölçülmesini sağlamak için varsa bir başlangıç değerine yer verilir. Başlangıç değeri yoksa bu değer sıfır olarak alınır. Örneğin sistemin kullanıma açılması 2020 yılında gerçekleşecekse 2020 değeri yüzde 100 olarak ifade edilir ve plan döneminin sonraki yılları için de bu değer korunur. Eğer sistem 2018 ve 2019 yıllarında herhangi bir çalışmada bulunulmadan 2020 yılında yapılacak çalışmayla açılacaksa 2018 ve 2019 değerlerine sıfır olarak yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanmaz.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Sistemin kullanıma açılması | 0 | 0 | 0 | 100 | 100 | 100 |

Sistemin kullanıma açılmasına yönelik 2018 ve 2019 yıllarında çalışmalarda bulunulacaksa bu yıllara ait hedef değerlere (örneğin 2018: yüzde 25, 2019: yüzde 75) yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanır.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Sistemin kullanıma açılması | 0 | 25 | 75 | 100 | 100 | 100 |

### Performansın hesaplanması: 2020 yılı

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **H1.1 Performansı** | | (%100 X %40) + (%90 X %60) = %94 | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| Sistemin kullanıma açılması | 40 | 0 | 100 | 100 | 100 |
| … | 60 | … | … | … | 90 |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

96

**Ekler**

### Performansın hesaplanması: 2019 yılı

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **H1.1 Performansı** | | (%80 X %40) + (%90 X %60) = %86 | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| Sistemin kullanıma açılması | 40 | 0 | %75 | %60 | 80 |
| … | 60 | … | … | … | 90 |

### Uluslararası Standartlara Göre Belirlenmiş Performans Göstergeleri

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Performans Göstergesi** | **Başlangıç Değeri (2017)** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Uluslararası sıralamadaki yerimiz | 26 | 25 | 24 | 23 | 22 | 20 |

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur. Bazı durumlarda bu tip göstergeler için mevcut durumun korunması da performans göstergesi hedefi olarak belirlenebilir. Bu durumda yukarıda “4. Her yıl aynı değeri koruma şeklinde ifade edilen göstergeler” başlığında yer verilen hususlar dikkate alınır.

### Performansın hesaplanması: 2019 yılı

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **H1.1 Performansı** | | (%50 X %40) + (%90 X %60) = %74 | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| Uluslararası sıralamadaki yerimiz | 40 | 26 | 24 | 25 | 50 |
| … | 60 | … | … | … | 90 |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

97

**Ekler**

1. **Performans Göstergesi Seti**

### Dikkat Edilecek Hususlar:

* + Gösterge setinde yer alan bazı performans göstergeleri kullanılarak listedeki diğer bir gösterge hesaplanabilir. Buradaki amaç üniversitelerin kendilerine en uygun göstergeyi seçmelerine olanak sağlamaktır. Gösterge setinde yüksek lisans, doktora ve lisansüstü öğrenci sayılarını içeren gösterge örneklerinde olduğu gibi bazı performans göstergelerine alt kırılımlarıyla birlikte yer verilmiştir.
  + Göstergelerin yönü, üniversitelerin ortalama büyüklük ve kapasiteleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu nedenle, kimi göstergeler bazı üniversiteler için artış olarak anlamlıyken diğerleri için azalış olarak anlamlı olabilir.
  + Artış ve azalış olarak ifade edilen göstergenin yönü, ihtiyaca göre üniversite tarafından belirlenir. Bazı durumlarda göstergenin mevcut durum değerinin korunması da hedeflenebilir. Örneğin, plan dönemi boyunca öğrenci sayısında ciddi bir artış bekleniyorsa “öğrenci başına düşen eğitim amaçlı mekân büyüklüğü” göstergesine ilişkin mevcut durum değerinin korunması hedeflenebilir.
  + Bazı göstergeler niteliği itibarıyla girdi odaklı bir biçimde tasarlanmıştır. Üniversiteler, ihtiyaçlarına göre bu göstergeleri geliştirip çıktı ve kalite odaklı bir biçimde de ifade edebilir. Örneğin, “teknoloji tabanlı sistemle desteklenen derslik sayısı” göstergesine ilave olarak “teknoloji tabanlı sistemle desteklenen dersliklerden memnuniyet oranı” göstergesi de belirlenebilir.
  + Sayı olarak verilen bazı performans göstergeleri, üniversitenin niteliği ve büyüklüğüne göre öğretim üyesi başına da ifade edilebilir. Örneğin, “uluslararası ortaklı/destekli proje sayısı”, “öğretim üyesi başına düşen uluslararası ortaklı/destekli proje sayısı” olarak ifade edilebilir.
  + Sayı olarak ifade edilen göstergeler isteğe bağlı olarak uygun olduğu takdirde oran olarak ifade edilebilir. Örneğin, “çok disiplinli lisansüstü program sayısı”, “çok disiplinli lisansüstü program sayısının toplam program sayısına oranı” şeklinde de ifade edilebilir.
  + Öğretim üyesi başına üniversite geneli için oluşturulan bazı göstergeler ihtiyaca göre belirli alanlar ve bölümler için ayrıca belirlenebilir. Örneğin, “üniversite geneli için verilen öğretim üyesi başına bilimsel dergilerde yapılan yayın sayısı” ihtiyaca göre bölüm ya da alan bazında da ifade edilebilir.
  + Üniversitenin geneli için belirlenen göstergeler ihtiyaca göre fakülte bazında da belirlenebilir. Örneğin, öğrenci başına düşen derslik büyüklüğü üniversitenin geneli için hesaplanabileceği gibi birimler için ayrı ayrı tanımlanabilir.
  + Bazı göstergeler yeni veri üretmeyi ve bu göstergeler üzerinden üniversitenin bir politikasının olmasını gerektirir. Örneğin, “özel sektöre yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısı” mevcut durumda belirli olmayabilir. Ancak, üniversitenin özel sektöre yönelik proje ve lisansüstü çalışmaları artırma politikası varsa bu gösterge kullanılıp yeni veri setleri üretilmeye başlanmalıdır.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

98

**Ekler**

* + Genel memnuniyet oranını ölçen göstergeler, ihtiyaca göre daha alt bileşenlere ilişkin memnuniyet düzeyini ölçmek üzere tasarlanabilir. Örneğin, öğrenci memnuniyet oranı yerine öğrencilerin bilgi sistemlerinden memnuniyet düzeyi ölçülebilir.
  + Kıyaslamaya yönelik bir çalışma yapılacağı zaman üniversiteden üniversiteye değişebilecek gösterge ölçüm yöntemlerine ilişkin Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından gerekli tedbirler alınacak, ölçmeye ilişkin formlar, memnuniyet anketleri vb. geliştirilecektir.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

99

**Ekler**

### Üniversiteler İçin Performans Göstergeleri Seti

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **1** | Mezun olan öğrencilerin ilk iki yıl içerisinde istihdama katılım oranı | Yüzde | Eğitim | Üniversiteden lisans ve lisansüstü düzeyde mezun olan öğrencilerin ilk iki yıl içerisinde işe yerleşme oranını ifade eder. | Artış |
| **2** | Üniversite fakültelerinin bölümlerine en yüksek puanla yerleşen öğrencilerin başarı sıralaması ortalaması | Sayı | Eğitim | Üniversitenin herhangi bir fakültesinin bölümlerine en yüksek puanla yerleşen öğrencilerin başarı sıralaması ortalamasını ifade eder. Bu gösterge üniversitenin uygun göreceği fakülteler bazında ayrı ayrı belirlenir. | Artış |
| **3** | Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine girip üniversiteyi tercih eden öğrenci sayısı | Sayı | Eğitim | Bütün puan türleri dikkate alınarak ilk on bine giren ve üniversiteyi tercih eden öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **4** | Üniversite doluluk oranı | Yüzde | Eğitim | Kayıt yaptıran toplam öğrenci sayısının toplam kontenjan sayısına oranlanmasını ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır. | Artış |
| **5** | Öğrenciyi üniversitede tutma oranı | Yüzde | Eğitim | Kayıt sildirme veya yatay geçiş gibi nedenlerle diğer üniversitelere geçmeyerek üniversitede öğrenimini sürdüren öğrenci oranını ifade eder. | Artış |
| **6** | Normal süresinde mezun olan lisans öğrencisi oranı | Yüzde | Eğitim | Normal süresinde mezun olan lisans öğrencilerinin toplam lisans öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Artış |
| **7** | Ön lisans öğrenci oranı | Yüzde | Eğitim | Ön lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranlanmasını ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır. | Artış/Azalış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

100

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **8** | Lisans öğrenci oranı | Yüzde | Eğitim | Lisans öğrenci sayısının (hazırlık sınıfında okuyan öğrenciler dâhil) toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır. | Artış/Azalış |
| **9** | Yabancı uyruklu öğrenci sayısının toplam yabancı öğrenci sayısına oranı | Yüzde | Eğitim | Üniversitedeki yabancı uyruklu öğrenci sayısının Türkiye’de yükseköğretimde bulunan toplam yabancı öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Artış/Azalış |
| **10** | Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı | Sayı | Eğitim | Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi, Dr., Öğr. Gör., okutman ve öğretim yardımcıları başına düşen öğrenci sayısını (Hazırlık sınıfı ve lisansüstü öğrenciler dâhil) ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır. | Azalış |
| **11** | Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı | Sayı | Eğitim | Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi başına düşen öğrenci sayısını ifade eder. (Lisansüstü öğrenciler dâhil) Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır. | Azalış |
| **12** | Öğretim üyesi başına düşen haftalık ders saati sayısı | Sayı | Eğitim | Öğretim üyesi başına düşen haftalık ders saati sayısını ifade eder. Ders saatinin belirlenmesinde öğretim üyelerinin öğrenciyle yüz yüze yaptığı dersler ile bu dersler dışında kalan tez danışmalığı, seminer, uzmanlık alan dersi vb. dersler dikkate alınır. | Artış/Azalış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

101

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **13** | Yan dal program sayısı | Sayı | Eğitim | Yan dal programlarının sayısını ifade eder. | Artış |
| **14** | Yan dal programlarında kayıtlı öğrenci sayısı | Sayı | Eğitim | Yan dal programlarında kayıtlı öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **15** | Yan dal programlarından mezun olan öğrenci sayısı | Sayı | Eğitim | Yan dal programlarından mezun olan toplam öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **16** | Çift ana dal program sayısı | Sayı | Eğitim | Açılan çift ana dal programlarının sayısını ifade eder. | Artış |
| **17** | Çift ana dal programına katılan öğrenci sayısı | Sayı | Eğitim | Açılan çift ana dal programlarına katılan toplam öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **18** | Çift ana dal programlarından mezun olan öğrenci sayısı | Sayı | Eğitim | Açılan çift ana dal programlarından mezun olan toplam öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **19** | Açık ve uzaktan eğitim verilen program sayısı | Sayı | Eğitim | Açık ve uzaktan eğitim verilen programların toplam sayısını ifade eder. | Artış |
| **20** | Açık ve uzaktan eğitimle verilen ders sayısı | Sayı | Eğitim | Ön lisans, lisans, lisansüstü düzeyde açık ve/veya uzaktan eğitim programlarında verilen toplam ders sayısını ifade eder. | Artış |
| **21** | Açık ders malzemesi sayısı | Sayı | Eğitim | Üniversite tarafından kullanıma sunulan elektronik belgeler ile ses ve görüntü dosya sayısını ifade eder. | Artış |
| **22** | Disiplinler arası lisansüstü program sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Lisansüstü programlarından disiplinler arası olanların sayısını ifade eder. | Artış |
| **23** | Akredite olan önlisans program sayısının toplam önlisans program sayısına oranı | Yüzde | Eğitim | Toplam akredite olabilecek ön lisans programları içerisinde akredite olanların oranını ifade eder. | Artış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

102

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **24** | Akredite olan lisans program sayısının toplam lisans program sayısına oranı | Yüzde | Eğitim | Toplam akredite olabilecek lisans programları içerisinde akredite olanların oranını ifade eder. | Artış |
| **25** | Akredite olan lisansüstü program sayısının toplam lisansüstü  program sayısına oranı | Yüzde | Eğitim | Toplam akredite olabilecek lisansüstü programlar içerisinde akredite olanların oranını ifade eder. | Artış |
| **26** | Uluslararası ortak lisans programı sayısı | Sayı | Eğitim | Yurtdışındaki üniversitelerle birlikte yürütülen ortak lisans program (dual/joint/double degree) sayısını ifade eder. | Artış |
| **27** | Uluslararası ortak lisansüstü programı sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Yurtdışındaki üniversitelerle birlikte yürütülen lisansüstü program (dual/joint/double degree) sayısını ifade eder. | Artış |
| **28** | Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı | Sayı | Eğitim | Uluslararası değişim programlarına (staj dâhil) katılan öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **29** | Uluslararası değişim  programlarından gelen öğrenci sayısı | Sayı | Eğitim | Uluslararası değişim programlarıyla gelen toplam yabancı öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **30** | Uluslararası değişim  programlarından yararlanan öğretim üyesi oranı | Yüzde | Eğitim | Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğretim üyesi sayısının toplam öğretim üyesi sayısına oranını ifade eder. | Artış |
| **31** | Öğretim elemanlarının aktif katılım sağladığı ulusal bilimsel etkinlik sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Bildiri sunmak, moderatörlük yapmak gibi aktif rol alınan ulusal düzeyde düzenlenen konferans, kongre vb. etkinlik sayısını ifade eder. | Artış |
| **32** | Öğretim elemanlarının aktif katılım sağladığı uluslararası bilimsel  etkinlik sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Bildiri sunmak, moderatörlük yapmak gibi aktif rol alınan uluslararası düzeyde düzenlenen konferans, kongre vb. etkinlik sayısını ifade eder. | Artış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

103

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **33** | Uluslararası akademik sıralamada üniversitenin yeri | Sayı | Eğitim | Uluslararası kabul gören seçkin bir sıralama endeksine göre üniversitenin bulunduğu yeri ifade eder. | Azalış |
| **34** | Ulusal akademik sıralamada üniversitenin yeri | Sayı | Eğitim | URAP endeksine göre üniversitenin bulunduğu yeri ifade eder. | Azalış |
| **35** | Öğrencilerin kütüphane  olanaklarından memnuniyet düzeyi | Yüzde | Eğitim | Öğrencilerin kütüphanede uygun çalışma ortamı, kaynaklara erişim gibi hizmetlerden memnuniyet düzeyini ifade eder. | Artış |
| **36** | Öğretim elemanlarının kütüphane olanaklarından memnuniyet düzeyi | Yüzde | Eğitim | Öğretim elemanlarının basılı, süreli yayın ve çevrimiçi kaynaklara erişim hizmetlerinden memnuniyet düzeyini ifade eder. | Artış |
| **37** | Üniversite tarafından yayımlanan ve SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Üniversite tarafından yayımlanan ve SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısını ifade eder. | Artış |
| **38** | Bilimsel yayın sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Bilimsel nitelikte makale, bildiri, inceleme/derleme, kitap, dergi, vb. toplam yayın sayısını ifade eder. | Artış |
| **39** | Öğretim üyesi başına bilimsel dergilerde yapılan yayın sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | SCI, SSCI, AHCI, SCI-Expanded kapsamına giren bilimsel dergilerde öğretim üyesi başına yapılan yayın sayısını ifade eder. | Artış |
| **40** | Öğretim üyesi başına atıf sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Ulusal hakemli ve uluslararası indeksli bilimsel dergiler ile diğer bilimsel yayınlarda öğretim üyesi başına yapılan atıf sayısını ifade eder. | Artış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

104

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** | |
| **41** | Öğretim üyesi başına uluslararası hakemli dergilerde atıf sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Uluslararası hakemli dergilerde öğretim üyesi başına yapılan atıf sayısını ifade eder. | Artış | |
| **42** | En az bir atıf alan yayınların toplam yayın sayısına oranı | Yüzde | Eğitim/ Araştırma | İndeksli dergilerde en az bir atıf yapılan üniversite yayın sayısının toplam yayın sayısına oranını ifade eder. | Artış | |
| **43** | Öğretim üyesi başına bilimsel  dergilerde yapılan hakemlik sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | SCI, SSCI, AHCI, SCI-Expanded ve diğer indeksler kapsamına giren dergilerde öğretim üyesi başına yapılan hakemlik sayısını ifade eder. | Artış | |
| **44** | Öğretim üyesi başına bilimsel  dergilerde yapılan editörlük sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | SCI, SSCI, AHCI, SCI-Expanded ve diğer indeksler kapsamına giren dergilerde öğretim üyesi başına yapılan editörlük sayısını ifade eder. | Artış | |
| **45** | Öğrenci başına düşen eğitim amaçlı mekân büyüklüğü | Sayı | Eğitim | Fakülte binaları, merkezi derslik binaları ve benzeri nitelikteki binaların öğrenci başına düşen brüt kapalı alan (m2) büyüklük bilgisini ifade eder. | Artış | |
| **46** | Öğrenci başına düşen araştırma amaçlı mekân büyüklüğü | Sayı | Araştırma | Atölye, merkezi laboratuvar binaları, araştırma laboratuvarları ve benzeri nitelikteki binaların öğrenci başına düşen brüt kapalı alan (m2) büyüklük bilgisini ifade eder. | Artış | |
| **47** | Patent başvurusu sayısı | Sayı | Araştırma | Türk Patent ve Marka Kurumu ile uluslararası patent kuruluşlarına yapılan toplam patent başvuru sayısını ifade eder. | Artış | |
| **48** | Tescil edilen patent sayısı | Sayı | Araştırma | Türk Patent ve Marka Kurumu ile uluslararası patent kuruluşlarından tescil edilen toplam patent sayısını ifade eder. | Artış | |
| **49** | Patente dönüşen proje sayısı | Sayı | Araştırma | Üniversitenin kendi bünyesinde veya protokol ve sözleşmelerle özel sektörle işbirliği içerisinde yürüttüğü projelerden patente dönüşenlerin toplam sayısını ifade eder. | Artış | |
| **Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi** | | | | | | 105 |

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **50** | Üniversite bünyesinde patente dönüşen proje sayısı | Sayı | Araştırma | Üniversitenin kendi bünyesinde yürüttüğü projelerden patente dönüşenlerin toplam sayısını ifade eder. | Artış |
| **51** | Danışmanlık desteğiyle patente dönüşen proje sayısı | Sayı | Araştırma | Üniversitenin danışmanlık desteğiyle katkı sunduğu projelerden patente dönüşenlerin toplam sayısını ifade eder. | Artış |
| **52** | Öğretim elemanlarının fikri ve sınai mülkiyet hakkı sayısı | Sayı | Araştırma | Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım, görsel tasarım, coğrafi işaretler, marka vb. fikri ve sınai mülkiyet hakkı sayısını ifade eder. | Artış |
| **53** | Yeni başlatılan ve devam eden kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı | Sayı | Araştırma | Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca finanse edilen yeni başlatılan ve devam eden araştırma projelerinin sayısını ifade eder. | Artış |
| **54** | Tamamlanan kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı | Sayı | Araştırma | Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca finanse edilen tamamlanan araştırma projelerinin sayısını ifade eder. | Artış |
| **55** | Kamu finansmanlı projelere harcanan yıllık tutarın tahsis edilen yıllık finansmana oranı | Yüzde | Araştırma | Üniversite tarafından kamu finansmanlı projelere harcanan yıllık tutarın Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca sağlanan toplam finansmana oranını ifade eder. | Artış |
| **56** | Kamu kuruluşlarına proje desteği için başvuran öğrenci sayısı | Sayı | Araştırma | Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarına proje desteği için başvuran öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

106

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **57** | Kamu finansmanlı projelerde çalışan öğrenci sayısı | Sayı | Araştırma | Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca desteklenen projelerde görev alan öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **58** | Kamu finanslı projelerden bursiyer olarak desteklenen öğrenci sayısı | Sayı | Araştırma | Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarının desteklediği projelerden destek alan öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **59** | Uluslararası ortaklı/destekli proje sayısı | Sayı | Araştırma | Yabancı kuruluş ve/veya üniversitelerle ortak yürütülen proje sayısını ifade eder. | Artış |
| **60** | Tamamlanan bilimsel araştırma projesi sayısı | Sayı | Araştırma | Üniversite bünyesinde tamamlanan bilimsel araştırma projelerinin sayısını ifade eder. | Artış |
| **61** | Üniversite tarafından bilimsel araştırma projelerine sağlanan destek miktarı | Sayı | Araştırma | Üniversite tarafından bilimsel araştırma projelerine sağlanan finansman miktarını (TL) ifade eder. | Artış |
| **62** | Ar-Ge projesi sayısı | Sayı | Araştırma/ Girişimcilik | Üniversitenin kendi yürüttüğü ve/veya destek verdiği toplam Ar-Ge projesi sayısını ifade eder. Kurum kaynakları ile desteklenen BAP, TÜBİTAK, Bakanlık projeleri, özel sektör projeleri ve yurt dışı fonlarla desteklenen Ar-Ge niteliği taşıyan tüm projeler bu kapsama dâhil edilir. | Artış |
| **63** | Disiplinler arası Ar-Ge projesi sayısı | Sayı | Araştırma/ Girişimcilik | Üniversitenin kendi yürüttüğü ve/veya destek verdiği disiplinler arası gerçekleştirilen toplam Ar-Ge çalışması sayısını ifade eder. | Artış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

107

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** | |
| **64** | Teknopark şirketleriyle birlikte yürütülen Ar-Ge projesi sayısı | Sayı | Araştırma/ Girişimcilik | Üniversitenin teknopark şirketleriyle birlikte yürüttüğü Ar-Ge projesi sayısını ifade eder. | Artış | |
| **65** | Ar-Ge projesine katılan öğretim elemanı oranı | Yüzde | Araştırma/ Girişimcilik | Ar-Ge projesine katılan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranını ifade eder. | Artış | |
| **66** | Ulusal düzeyde alınan teşvik ödülü sayısı | Sayı | Araştırma | Öğretim elemanlarının ulusal düzeyde aldığı toplam teşvik ödülü sayısını ifade eder. Bu ödüller TÜBİTAK bilim ve teşvik ödülleri, TÜBA vb. ulusal ödülleri kapsar. | Artış | |
| **67** | Uluslararası projelerden alınan teşvik ödülü sayısı | Sayı | Araştırma | Öğretim elemanlarının uluslararası projelerden aldığı toplam teşvik ödülü sayısını ifade eder. | Artış | |
| **68** | Öğrenciler tarafından alınan ödül sayısı | Sayı | Araştırma/ Girişimcilik | Öğrencilerin ulusal ya da uluslararası bilimsel yarışmalarda aldığı toplam ödül sayısını ifade eder. Sportif yarışmalarda alınan ödüller göstergenin hesaplanmasında dikkate alınmaz. | Artış | |
| **69** | Lisansüstü öğrenci oranı | Yüzde | Eğitim/ Araştırma | Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Artış | |
| **70** | Yüksek lisans öğrenci oranı | Yüzde | Eğitim/ Araştırma | Yüksek lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Artış | |
| **71** | Yüksek lisans programı sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Öğrenci kabul edilen/eğitime açık yüksek lisans programı sayısını ifade eder. | Artış | |
| **72** | Yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrencilerin oranı | Yüzde | Eğitim/ Araştırma | Yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrenci sayısının yüksek lisans programlarına kayıtlı öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Artış | |
| **Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi** | | | | | | 108 |

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **73** | Yüksek lisans programlarını makale yayımlayarak tamamlayan  öğrencilerin oranı | Yüzde | Eğitim/ Araştırma | Yüksek lisans programlarını makale yayımlayarak tamamlayan öğrenci sayısının yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Artış |
| **74** | Yüksek lisans programlarına kabul oranı | Yüzde | Eğitim/ Araştırma | Kontenjan değişmediği varsayımıyla yüksek lisans programlarına kabul edilen öğrenci sayısının yüksek lisans programlarına başvuran toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Azalış |
| **75** | Doktora öğrenci oranı | Yüzde | Araştırma | Doktora öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Artış |
| **76** | Doktora programı sayısı | Sayı | Araştırma | Öğrenci kabul edilen/eğitime açık doktora programı sayısını ifade eder. | Artış |
| **77** | Doktora programlarını tamamlayan öğrencilerin oranı | Yüzde | Araştırma | Doktora programlarını tamamlayan öğrenci sayısının doktora programlarına kayıtlı öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Artış |
| **78** | Doktora programlarına kabul oranı | Yüzde | Araştırma | Kontenjan değişmediği varsayımıyla doktora programlarına kabul edilen öğrenci sayısının doktora programlarına başvuran toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Azalış |
| **79** | Öğretim üyesi başına yüksek lisans tez sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Öğretim üyesi başına tamamlanan yüksek lisans tez sayısını ifade eder. | Artış/Azalış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

109

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **80** | Öğretim üyesi başına doktora tez sayısı | Sayı | Araştırma | Öğretim üyesi başına tamamlanan doktora tez sayısını ifade eder. | Artış/Azalış |
| **81** | Lisansüstü ders veren öğretim üyesi başına lisansüstü öğrenci sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Lisansüstü ders veren öğretim üyesi başına lisansüstü öğrenci sayısını ifade eder. | Artış/Azalış |
| **82** | Yayına dönüşen doktora tezi oranı | Yüzde | Araştırma | SCI, SSCI, AHCI ve SSI Expanded'da taranan dergilerde yayımlanan doktora tezi kaynaklı makalelerin toplam doktora tezine oranını ifade eder. | Artış |
| **83** | Doktora tezine ve bağlantılı çalışmalara yapılan atıf sayısı | Sayı | Araştırma | Doktora tezi ile bu tezden yararlanarak oluşturulan kitap ve/veya bilimsel makalelere yapılan atıf sayısını ifade eder. | Artış |
| **84** | Özel sektöre yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısı | Sayı | Araştırma/ Girişimcilik | Özel sektörün taleplerine ve sorunlarının çözümüne yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısını ifade eder. | Artış |
| **85** | Bölgeye yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısı | Sayı | Araştırma | Kalkınma ajanslarının bulunduğu bölge sorunlarının çözümüne yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısını ifade eder. | Artış |
| **86** | Araştırma amaçlı yurtdışına kısa süreli giden öğretim elemanı sayısı | Sayı | Araştırma | Araştırma konusuyla ilgili yurtdışına kısa süreli (3 aydan az) giden öğretim elemanı sayısını ifade eder. | Artış |
| **87** | Araştırma amaçlı yurtdışına uzun süreli giden öğretim elemanı sayısı | Sayı | Araştırma | Araştırma konusuyla ilgili yurtdışına uzun süreli (3 aydan fazla) giden öğretim elemanı sayısını ifade eder. | Artış |
| **88** | Ulusal bilimsel etkinlik sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Üniversite tarafından düzenlenen ulusal bilimsel konferans, seminer, panel vb. etkinlik sayısını ifade eder. | Artış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

110

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **89** | Uluslararası bilimsel etkinlik sayısı | Sayı | Eğitim/ Araştırma | Üniversite tarafından düzenlenen uluslararası bilimsel konferans, seminer, panel vb. etkinlik sayısını ifade eder. | Artış |
| **90** | Teknoparkta bulunan şirket sayısı | Sayı | Girişimcilik | Üniversite bünyesinde kurulmuş olan teknoparkta bulunan şirket sayısını ifade eder. | Artış |
| **91** | Teknoparkta bulunan şirketlerin toplam cirosu | Sayı | Girişimcilik | Üniversite bünyesinde kurulmuş olan teknoparkta bulunan şirketlerin toplam cirosunu (TL) ifade eder. | Artış |
| **92** | Teknoparklarda yürütülen  projelerden üniversiteye aktarılan tutar | Sayı | Girişimcilik | Teknoparklarda yürütülen projelerden üniversiteye aktarılan tutarı (TL) ifade eder. | Artış |
| **93** | Teknoparkta bulunan şirketlerdeki toplam istihdam sayısı | Sayı | Girişimcilik | Üniversite bünyesinde kurulmuş olan teknoparkta bulunan şirketlerde istihdam edilen toplam çalışan sayısını ifade eder. | Artış |
| **94** | Teknoparkta bulunan şirketlerde istihdam edilen üniversite  personeli ve öğrencisinin toplam istihdam sayısına oranı | Yüzde | Girişimcilik | Teknoparkta bulunan şirketlerde istihdam edilen üniversite personeli ve öğrencisinin toplam istihdam sayısına oranını ifade eder. | Artış |
| **95** | Teknopark şirketleriyle birlikte  yürütülen girişimcilik projesi sayısı | Sayı | Girişimcilik | Öğretim elemanları ile teknopark şirketlerinin birlikte yürüttüğü girişimcilik projesi sayısını ifade eder. | Artış |
| **96** | Girişimcilik yarışmalarına katılan proje sayısı | Sayı | Girişimcilik | Girişimcilik yarışmalarına öğrenci ve öğretim elemanı düzeyinde katılım sağlanan toplam proje sayısını ifade eder. | Artış |
| **97** | Üniversitenin Girişimci ve Yenilikçi Endeksindeki yeri | Sayı | Girişimcilik | Üniversitenin TÜBİTAK tarafından hazırlanan Girişimci ve Yenilikçi Endeksindeki yerini ifade eder. | Azalış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

111

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **98** | Girişimcilik projesi sayısı | Sayı | Girişimcilik | Üniversite bünyesinde veya dışarıda yürütülen toplam girişimcilik projesi sayısını ifade eder. | Artış |
| **99** | Laboratuvarlardan üniversite dışına verilen hizmet sayısı | Sayı | Girişimcilik/ Araştırma | Laboratuvarlardan üniversite dışına verilen test ve analiz hizmet sayısını ifade eder. | Artış |
| **100** | Akredite laboratuvarların toplam laboratuvarlara oranı | Yüzde | Girişimcilik | Akredite laboratuvarların toplam laboratuvarlara oranını ifade eder. | Artış |
| **101** | Girişimcilik konusunda verilen danışmanlık hizmeti sayısı | Sayı | Girişimcilik | Özel sektör kuruluşlarına girişimciliğe dair verilen danışmanlık hizmeti sayısını ifade eder. | Artış |
| **102** | Ticarileşmiş patent oranı | Yüzde | Girişimcilik | Ticarileşmiş patent sayısının toplam patent sayısına oranını ifade eder. | Artış |
| **103** | Üretime dönüşen proje oranı | Yüzde | Girişimcilik | Üniversitenin kendi bünyesinde yürüttüğü ve/veya desteklediği projelerden üretime dönüşenlerin oranını ifade eder. | Artış |
| **104** | Yenilikçilik ve girişimcilik temalı ders sayısı | Sayı | Girişimcilik | Yenilikçilik ve girişimcilik temalı ders sayısını ifade eder. | Artış |
| **105** | Girişimcilik sertifikası alan öğrenci sayısı | Sayı | Girişimcilik | KOSGEB aracılığıyla girişimcilik sertifikası alan öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **106** | Girişimcilik temalı öğrenci  gruplarına üye öğrenci sayısı | Sayı | Girişimcilik | Temel kuruluş amacı girişimcilik olan topluluklara üye öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **107** | Staj imkânı sağlanan öğrenci sayısı | Sayı | Girişimcilik/ Eğitim | Üniversite tarafından özel sektör kuruluşlarında staj imkânı sağlanan öğrenci sayısını ifade eder. | Artış |
| **108** | Girişimcilik temalı gezi sayısı | Sayı | Girişimcilik | Üniversite bünyesinde düzenlenen girişimcilik temalı gezisi sayısını ifade eder. | Artış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

112

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **109** | Ön kuluçkaya alınan proje sayısı | Sayı | Girişimcilik | Teknokenti olan üniversitelerde ön kuluçkaya alınan proje sayısını ifade eder. | Artış |
| **110** | Kuluçkaya alınan firma sayısı | Sayı | Girişimcilik | Teknokenti olan üniversitelerde kuluçkaya alınan firma sayısını ifade eder. | Artış |
| **111** | Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı | Sayı | Toplumsal Katkı | Topluma katkı amaçlı düzenlenen bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal faaliyetler ile bölgesel ekonomik gelişim için yerel paydaşlara yönelik düzenlenen eğitsel etkinliklerin sayısını ifade eder. | Artış |
| **112** | Sosyal sorumluluk projesi sayısı | Sayı | Toplumsal Katkı | Üniversitenin yürüttüğü ve katkıda bulunduğu sosyal sorumluluk projesi sayısını ifade eder. | Artış |
| **113** | Üniversitenin tesislerinden  dışarıdan katılımla yararlanan kişi sayısı | Sayı | Toplumsal Katkı | Kültürel ve sanatsal faaliyetlerin gerçekleştirildiği yerler ile sportif tesislerden yararlanan öğrenci haricindeki kişi sayısını ifade eder. | Artış |
| **114** | Meslek edinme ve geliştirmeye  yönelik sertifikalı eğitim programı sayısı | Sayı | Toplumsal Katkı | Toplumun tüm kesimlerine açık meslek edinme ve geliştirmeye yönelik sertifikalı eğitim programı sayısını ifade eder. | Artış |
| **115** | Hizmet verilen toplum kesimlerinin memnuniyet oranı | Yüzde | Toplumsal Katkı | Hizmet verilen toplum kesimlerinin memnuniyet düzeyini ifade eder. | Artış |
| **116** | Yatak doluluk oranı | Yüzde | Toplumsal Katkı | Üniversite hastanesindeki yatak doluluk oranını ifade eder. | Artış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

113

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **117** | Tedavi edilemeyip başka  merkezlere sevk edilen hasta sayısı | Sayı | Toplumsal Katkı | Üniversite hastanelerinde tedavi edilemeyip başka merkezlere sevk edilen hasta sayısını ifade eder. | Azalış |
| **118** | Tedavi hizmetlerinden memnuiyet oranı | Sayı | Toplumsal Katkı | Üniversite hastanelerinden hizmet alanların memnuniyet oranını ifade eder. | Artış |
| **119** | Yatan hasta memnuniyet oranı | Yüzde | Toplumsal Katkı | Üniversite hastanelerinde yatan hasta memnuniyet oranını ifade eder. | Artış |
| **120** | Engelli dostu bina sayısının toplam bina sayısına oranı | Yüzde | Toplumsal Katkı | Engelli kullanımına yönelik düzenlenmiş tam erişilebilir bina sayısının toplam bina sayısına oranını ifade eder. | Artış |
| **121** | Engellilerin üniversite hizmetlerinden memnuniyet düzeyi | Yüzde | Toplumsal Katkı/ Eğitim | Engellilerin (üniversite öğrencileri ve çalışanları dâhil) üniversite hizmetlerinden memnuniyet düzeyini ifade eder. | Artış |
| **122** | Tanıtıcı etkinlik sayısı | Sayı | Toplumsal Katkı | Üniversitenin tanıtımına ilişkin üniversite içi/dışında yapılan fuar, tanıtım günleri vb. etkinlik sayısını ifade eder. | Artış |
| **123** | Çevre duyarlılığına ilişkin yapılan toplam faaliyet sayısı | Sayı | Toplumsal Katkı | Çevre bilincini artıran sosyal sorumluluk projeleri, seminer, sempozyum, eğitimler gibi faaliyetleri ifade eder. | Artış |
| **124** | İdari personel sayısının öğretim elemanı sayısına oranı | Yüzde | Kurumsal Kapasite | İdari personel sayısının öğretim elemanı sayısına oranını ifade eder. | Artış /Azalış |
| **125** | İdari personel sayısının öğrenci sayısına oranı | Yüzde | Kurumsal Kapasite | İdari personel sayısının öğrenci sayısına oranını ifade eder. | Artış/Azalış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

114

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **126** | Her yıl en az bir eğitim alan idari personelin toplam idari personele oranı | Yüzde | Kurumsal Kapasite | Her yıl en az bir eğitim alan idari personelin toplam idari personele oranını ifade eder. | Artış |
| **127** | Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi | Yüzde | Kurumsal Kapasite | Üniversite bünyesindeki öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyini ifade eder. | Artış |
| **128** | İdari personelin memnuniyet düzeyi | Yüzde | Kurumsal Kapasite | Üniversite bünyesindeki idari personelin memnuniyet düzeyini ifade eder. | Artış |
| **129** | Öğrenci memnuniyet düzeyi | Yüzde | Kurumsal Kapasite | Başta eğitim olmak üzere öğrencilere sunulan hizmetlerden duyulan memnuniyet düzeylerinin belirlenmesini ifade eder. | Artış |
| **130** | Kurum kültüründen memnuniyet düzeyi | Yüzde | Kurumsal Kapasite | Katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemleri alt bileşenlerinden oluşan kurum kültürüne ilişkin memnuniyet düzeyini ifade eder. | Artış |
| **131** | Akademisyen başına düşen ofis mekân büyüklüğü | Sayı | Kurumsal Kapasite | Akademisyen başına düşen brüt kapalı alan (m2) büyüklük bilgisini ifade eder. | Artış |
| **132** | İdari personel başına düşen ofis mekân büyüklüğü | Sayı | Kurumsal Kapasite | İdari personel başına düşen brüt kapalı alan (m2) büyüklük bilgisini ifade eder. | Artış |
| **133** | Öğrenci başına düşen derslik büyüklüğü | Sayı | Kurumsal Kapasite | Öğrenci başına düşen brüt derslik (m2) büyüklük bilgisini ifade eder. | Artış |
| **134** | Kapalı alanlarda m2 başına düşen enerji tüketim miktarı | Sayı | Kurumsal Kapasite | Kapalı alanlarda tüketilen enerji miktarının toplam kapalı alana (m2) oranlanmasını ifade eder. | Azalış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

115

**Ekler**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Performans Göstergeleri** | **Ölçüm Birimi** | **Sınıf** | **Açıklama** | **Göstergenin Yönü** |
| **135** | Teknoloji tabanlı sistemle desteklenen derslik sayısı | Sayı | Kurumsal Kapasite | Açık ve uzaktan öğrenme kaynakları, dijital kütüphane, MOOCs, vb. dijital teknoloji kaynaklarına erişim sağlanan derslik sayısını ifade eder. | Artış |
| **136** | Özgelirlerin toplam gelirler içindeki payı | Yüzde | Kurumsal Kapasite | Bütçede yer alan öz gelirler, döner sermaye ve sosyal tesisi gelirleri toplamının toplam gelirlere oranını ifade eder. | Artış |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**

116

**Ekler**

1. **Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri**

### 2018-2022 Stratejik Planı İçin 2019 Yılı Ocak – Haziran Dönemi Stratejik Plan İzleme Tablosu Örneği

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **A6** | | Kurumsal kapasite iyileştirilecektir. | | | |
| **H6.1** | | Üniversitenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı** | | Yönetim ve Destek Programı | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi** | | --- | | | |
| **H6.1 Performansı** | | **%72\*** | | | |
| **Sorumlu Birim** | | Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri\* (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| **PG6.1.1: İç**  **kontrol eylem planının tamamlanma oranı** | 60 | 0 | 60 | 48 | 80 |
| **PG6.1.2: Mali**  **yönetim**  **konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (Kişi x Gün)** | 40 | 50 | 100 | 80 | 60 |
| **Hedefe İlişkin Değerlendirmeler** | | | | | |
| * 2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın yüzde 80 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşılacağı beklenmektedir. * 2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın yüzde 60 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşmada güçlük yaşanacağı görülmektedir. Yılın ikinci yarısında bütçe çalışmalarının yoğunluğundan dolayı birim personelinin danışmanlık ve rehberlik hizmetlerini istenilen seviyede yürütememe riski bulunmaktadır. Bu çerçevede yılsonunda hedeflenen değere ulaşılabilmesi için üniversite dışından danışmanlık ve rehberlik hizmeti vermek üzere uzman personel temin edilmesi gerekmektedir. | | | | | |

* PG6.1.1’in performansının hedefe etkisinin çarpımı ile PG6.1.2’nin performansının hedefe etkisinin çarpımları sonucunun toplanmasıyla elde edilir. {(%80 X %60) + (%60 X %40) = %48 + %24 = %72}

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu** 117

**Ekler**

### 2018-2022 Stratejik Planı İçin 2020 Yılı Sonu Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örneği

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **A6** | | Kurumsal kapasite iyileştirilecektir. | | | |
| **H6.1** | | İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. | | | |
| **Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı** | | Yönetim ve Destek Programı | | | |
| **Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi** | | --- | | | |
| **H6.1 Performansı** | | **%80,70\*** | | | |
| **Sorumlu Birim** | | Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı | | | |
| **Performans Göstergesi** | **Hedefe Etkisi (%)** | **Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)** | **İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)** | **İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)** | **Performans (%)**  **(C-A)/(B-A)** |
| **PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı** | 60 | 0 | 80 | 70 | 87,5 |
| **PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen**  **danışmanlık ve rehberlik hizmeti (Kişi x Gün)** | 40 | 50 | 220 | 170 | 70,5 |
| **Hedefe İlişkin Değerlendirmeler** | | | | | |
| * Tespitler ve ihtiyaçlarda herhangi bir değişim bulunmadığından performans göstergesinde bir değişiklik ihtiyacı bulunmamaktır. Hedefin toplam maliyetinde bir değişiklik beklenmemektedir. * PG6.1.1 için hedeflenen değere ulaşılamamıştır. Bununla birlikte iş akış süreçleri belirlenmiş ve iş tanımları yapılmış olup gösterge değerlerine ilişkin gelecek yıllara dair bir güncelleme ihtiyacı bulunmamaktadır. Sonraki yıllara ait hedeflenen değerlere ulaşılmasını teminen harcama birim yöneticileriyle birlikte yeni bir çalışma programı hazırlanacaktır. * PG6.1.2 için hedeflenen değere ulaşılamamıştır. Aynı zamanda ihtiyaçlardaki değişim, danışmanlık ve rehberlik hizmetinin idare içerisinde daha yoğun bir biçimde verilmesini gerektirmektedir. Bu durum hedeflenen gösterge değerine ilişkin bir güncelleme ihtiyacı doğurmaktadır. * İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir. * 2019 yılında temin edilen idare dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır. * Yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır. * Diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmeti bu idarelerden temin edilecektir. | | | | | |

* PG6.1.1’in performansının hedefe etkisinin çarpımı ile PG6.1.2’nin performansının hedefe etkisinin çarpımları sonucunun toplanmasıyla elde edilir. {(%87,5 X %60) + (%70,5 X %40) = %52,5 + %28,20}

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu** 118

**Ekler**

1. **Stratejik Plan İzleme Raporu Formatı**

### Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)

### Giriş (1 sayfa)

* + Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak?
  + Raporun konusu ve dönemi
  + Raporun yapısı ve içeriği

### Hedef Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan İzleme Tabloları

* + Tablo 25

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu** 119

**Ekler**

1. **Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği**

… ÜNİVERSİTESİ

2020-2024 STRATEJİK PLANI

Güncellenmiş Versiyon (2022)

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu** 120

**Ekler**

**İ. Temel Performans Göstergeleri Şablonu**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Plan Dönemi Başlangıç Değeri**  **(2017)\*** | **Temel Performans Göstergeleri** | **Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2022)** |
| 2,5 | … oranı | 4 |
| 120 | … sayısı | 145 |
| 14 | … sıralaması | 8 |
| **..** | … | .. |
| **..** | … | .. |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 2017 yılsonu değeridir.

Not: Bu şablon 2018 - 2022 yıllarını içeren bir stratejik plan için örnek olarak hazırlanmıştır.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu** 121

**Ekler**

1. **Kontrol Listesi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kontrol Soruları** | | **Evet** | **Hayır** | **Açıklama** |
| **Stratejik Plan Hazırlık Süreci** | | | | |
| 1 | Stratejik Plan Genelgesi yayımlandı mı? | √ |  |  |
| 2 | Stratejik planlama ekibi Rehbere uygun bir şekilde oluşturuldu mu? | √ |  |  |
| 3 | Stratejik planlama ekibine yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapıldı mı? | x |  |  |
| 4 | Hazırlık programı Rehbere uygun bir şekilde hazırlandı mı? | x |  |  |
| 5 | Hazırlık programı yayımlandı mı? |  | x |  |
| 6 | Hazırlık programı intranet ortamında duyuruldu mu? |  | x |  |
| 7 | Çalışmalara katılacak üniversite personeline yönelik eğitim verildi mi? | x |  |  |
| **Durum Analizi** | | | | |
| 1 | Kurumsal tarihçe kısa ve öz bir biçimde hazırlandı mı? | x |  |  |
| 2 | Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporları çerçevesinde yapıldı mı? | x |  |  |
| 3 | Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi yeni plana yön verecek bir biçimde yapıldı mı? | x |  |  |
| 4 | Mevzuat analizi kısa ve öz bir biçimde yapıldı mı? | x |  |  |
| 5 | Üst politika belgeleri analizi sonucunda, amaç ve hedeflere dayanak teşkil edecek ihtiyaçlar belirlendi mi? | x |  |  |
| 6 | Üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar dikkate alındı mı? | x |  |  |
| 7 | Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlendi mi? | x |  |  |
| 8 | Paydaşlar etki ve önemine göre değerlendirildi mi? | x |  |  |
| 9 | Paydaş analiz sonuçlarına yer verildi mi? | x |  |  |
| 10 | Mevcut insan kaynağı ile ihtiyaç duyulan insan kaynağı arasındaki açık belirlendi mi? | x |  |  |
| 11 | Kurum kültürü analizinde, mevcut kültürel yapının üniversitenin geleceğe ilişkin beklentilerine etkisi incelendi mi? | x |  |  |
| 12 | Mevcut fiziki kaynaklar ile ihtiyaç duyulan fiziki kaynaklar arasındaki açık belirlendi mi? | x |  |  |
| 13 | Mevcut teknoloji ve bilişim altyapısı ile ihtiyaç duyulan teknoloji ve bilişim altyapısı arasındaki fark ortaya çıkarıldı mı? | x |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kontrol Soruları** | | **Evet** | **Hayır** | **Açıklama** |
| 14 | Mali kaynaklar yıllar itibarıyla belirlendi mi? (Bütçe, döner sermaye, AB fonları, vb.) | x |  |  |
| 15 | Akademik faaliyetler analizi; amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesi için girdi sağlayacak biçimde yapıldı mı? | x |  |  |
| 16 | Yükseköğretim sektörü analizi bağlamında sektörel eğilim ve sektörel yapı analizleri yapıldı mı? | x |  |  |
| 17 | GZFT analizi bulguları doğrultusunda geliştirilebilecek GF, GT, FZ ve TZ stratejileri analiz edildi mi? | x |  |  |
| 18 | Tespitler ve ihtiyaçlar tablosu oluşturuldu mu? | x |  |  |
| 19 | Tespitler, durum analizini tüm boyutlarıyla kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? | x |  |  |
| 20 | İhtiyaçlar ilgili hedefleri yönlendirebilecek nitelikte belirlendi mi? | x |  |  |
| **Geleceğe Bakış** | | | | |
| 1 | Misyon bildirimi üniversitenin mevzuattan aldığı görevleri, sunduğu hizmet ve faaliyetleri kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Ne) | x |  |  |
| 2 | Misyon bildirimi hedef kitleyi içerecek bir biçimde ifade edildi mi? (Kime) | x |  |  |
| 3 | Misyonun nasıl gerçekleştirileceği belirtildi mi? (Nasıl) | x |  |  |
| 4 | Misyon bildirimi, üniversitenin hizmetlerinin nihai amacını kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Niçin) | x |  |  |
| 5 | Misyon özlü ve anlaşılır bir biçimde ifade edildi mi? | x |  |  |
| 6 | Vizyon bildirimi, üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı gösterecek bir biçimde belirlendi mi? | x |  |  |
| 7 | Vizyon bildirimi kısa, akılda kalıcı ve çalışanları motive edici bir biçimde ifade edildi mi? | x |  |  |
| 8 | Vizyon bildiriminin ulaşılabilirliği ile iddiası arasında denge sağlandı mı? | x |  |  |
| 9 | Üniversitenin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade edecek şekilde temel değerler belirlendi mi? | x |  |  |
| 10 | Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler; temel değerler ile tutarlı bir biçimde belirlendi mi? | x |  |  |
| 11 | Temel değerler, sahiplenilecek ve benimsenecek sayıda oluşturuldu mu? | x |  |  |

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu** 123

**Ekler**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kontrol Soruları** | | **Evet** | **Hayır** | **Açıklama** |
| **Farklılaşma Stratejisi** | | | | |
| 1 | Alternatif konum stratejileri değerlendirilerek konum tercihi yapıldı mı? | x |  |  |
| 2 | Başarı bölgesi, üniversiteye avantaj sağlayabilecek nitelikte belirlendi mi? | x |  |  |
| 3 | Değer sunumu tercihi konum ve başarı bölgesi tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici nitelikte belirlendi mi? | x |  |  |
| 4 | Üniversitenin konumunu kuvvetlendirecek ve başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilecek temel yetkinlik alanları tespit edildi mi? | x |  |  |
| **Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi** | | | | |
| 1 | Amaçlar belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı? | x |  |  |
| 2 | Amaçlar belirlenirken üniversitenin sorumlu olduğu program amacı ve alt program hedefleri dikkate alındı mı? | x |  |  |
| 3 | Amaçlar, üniversitenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtacak bir biçimde belirlendi mi? | x |  |  |
| 4 | Amaçların sayısı iki ila beş arasında olacak şekilde belirlendi mi? | x |  |  |
| 5 | Hedefler belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı? | x |  |  |
| 6 | Hedefler belirlenirken üniversitenin sorumlu olduğu program amacı ve alt program hedefleri dikkate alındı mı? | x |  |  |
| 7 | Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta belirlendi mi? | x |  |  |
| 8 | Hedefler bağlı bulunduğu amaçla doğrudan ilişkili olacak bir biçimde belirlendi mi? | x |  |  |
| 9 | Hedefler ölçülebilir olarak ifade edildi mi? | x |  |  |
| 10 | Her bir hedef için performans göstergeleri belirlendi mi? | x |  |  |
| 11 | Her bir hedef için riskler ve kontrol faaliyetleri belirlendi mi? | x |  |  |
| 12 | Hedefler faaliyetlere temel teşkil edecek nitelikte belirlendi mi? | x |  |  |
| 13 | Her bir amaç için iki ila beş arasında hedef belirlendi mi? | x |  |  |
| 14 | Tespitler ve ihtiyaçlar ile hedef ilişkisi kuruldu mu? | x |  |  |

**Ekler**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kontrol Soruları** | | **Evet** | **Hayır** | **Açıklama** |
| 15 | Her bir hedefe ilişkin hedef kartı eksiksiz bir biçimde hazırlandı mı? | x |  |  |
| 16 | Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak nitelikte performans göstergesi tanımlandı mı? | x |  |  |
| 17 | Performans göstergeleri en az bir, en fazla beş olacak şekilde belirlendi mi? | x |  |  |
| 18 | Performans göstergeleri hedefle doğrudan ilişkili olacak şekilde belirlendi mi? | x |  |  |
| 19 | Her bir gösterge için gösterge değerleri, başlangıç ve stratejik plan dönemindeki her yıl için ayrı ayrı ve kümülatif olarak belirlendi mi? | x |  |  |
| 20 | Üniversitenin sorumlu olduğu programların anahtar göstergeleri ile alt programların performans göstergeleri dikkate alındı mı? | x |  |  |
| 21 | Stratejiler “hedefe nasıl ulaşılır?” sorusunun cevabını verecek biçimde ifade edildi mi? | x |  |  |
| 22 | Stratejilerin sayısı en fazla beş olacak şekilde belirlendi mi? | x |  |  |
| 23 | Her bir hedef için toplam ve yıllara yayılmış maliyet tahmini yapıldı mı, tahmini maliyet tablosu dolduruldu mu? | x |  |  |
| 24 | Maliyet tablosu ve kaynak tablosu birbiriyle tutarlı olacak şekilde oluşturuldu mu? | x |  |  |
| **İzleme ve Değerlendirme** | | | | |
| 1 | İzleme ve değerlendirmenin yapılabilmesi için hedef ve performans göstergeleri bağlamında tek bir sorumlu birim ve işbirliği yapılan diğer birimler tanımlandı mı? | x |  |  |
| 2 | İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceği tespit edildi mi? | x |  |  |
| 3 | Rektör başkanlığında altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları planlandı mı? | x |  |  |

1. **Eylem Planı Formatı**

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

* Faaliyetlerde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Faaliyetler doğrudan hedefle ilişkilendirilecek bir biçimde numaralandırılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılamaz.

**Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu** 126

1. Bilgi ve teknoloji kaynakları sayılarında, verilmiş olan kodlardaki taşınır kayıtları esas alınır. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)