

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Sayı : 82221811-869-E.1700243922
Konu : Stratejik Plan İç Genelgesi -2

11.09.2017

DAĞITIM YERLERİNE

STRATEJİK PLAN İÇ GENELGESİ
2017/2

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesinde; *"Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar."* denilerek Kamu İdarelerinin Stratejik Plan hazırlamaları zorunlu kılınmıştır.

Anılan Kanun çerçevesinde yayımlanmış olan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe" göre ; aşamalı geçiş takvimi doğrultusunda Üniversitemizin ilk Stratejik Planı 2009-2013 döneminin kapsayacak şekilde hazırlanarak kamuoyuna duyurulmuş ve uygulamaya geçirilmiştir. İkinci Stratejik Planımız olan 2014-2018 dönemi Stratejik Planımız ise halen yürürlüktedir.

Anılan Yönetmeliğe göre stratejik planlar hazırlanmasını müteakiben değerlendirilmek üzere, stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın ocak ayında Kalkınma Bakanlığı'na gönderilecektir. 2019-2023 dönemini kapsayacak üçüncü stratejik plan hazırlık sürecinde Üniversitemizde gerçekleştirilecek faaliyetlerin tüm idari ve akademik personel, sivil toplum kuruluşları, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının katkıları ile hazırlanması son derece önem arz etmektedir.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 8 inci maddesinde ve Kalkınma Bakanlığı tarafından 2016 yılında çıkarılan "Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi"nde stratejik plan çalışmalarını yürütmek üzere Stratejik planlama ekibi kurulacağı ve stratejik planlama ekibinin stratejik planlama kapsamında yapılacak faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir Hazırlık Programı oluşturacağı belirtilmiştir.

B u kapsamda; Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanan "Atatürk Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Hazırlık Programı" Yönlendirme Kurulu tarafından 14/08/2017 tarihinde görüşülüp son hali verilerek ekte belirtilen şekliyle uygulamaya konulmuştur. 2019-2013 Stratejik plan hazırlıkları kapsamında Stratejik Planlama Ekibi tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin Üniversitemizin tüm akademik ve idari birimlerince zamanında ve eksiksiz bir şekilde sağlanması stratejik planın zamanında hazırlanabilmesi için önem teşkil etmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini önemle rica ederim.

DAĞITIM :

Tüm Birimlere

Prof.Dr. Ömer ÇOMAKLI
Rektör

Ek : STRATEJİK PLAN HAZIRLIK PROGRAM

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ



**2019-2023 DÖNEMİ STRATEJİK
PLANI HAZIRLIK PROGRAMI**

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
I. AMAÇ	2
II. KAPSAM	2
III. DAYANAK	2
IV. MODEL	2
V. YÖNTEM VE SÜREÇ	4
1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci	4
1.1. Planın Sahiplenilmesi	4
1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	4
1.3. Hazırlık Programı	8
2. Durum Analizi	9
3. Geleceğe Bakış	10
4. Farklılaşma Stratejisi	11
5. Strateji Geliştirme	12
6. İzleme ve Değerlendirme	14

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1 Stratejik Yönetim Süreci.....	3
Şekil-2 Stratejik Plan Hazırlık Süreci	7
Şekil-3 Durum Analizi Süreci.....	10
Şekil-4 Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci.....	11
Şekil-5 Farklılaşma Stratejisi Süreci	12

TABLolar DİZİNİ

Tablo-1 Hedef Kartı Şablonu	13
-----------------------------------	----

EKLER

1- Hazırlık Takvimi.....	16
2-Yönlendirme Kurulu	19
3-Stratejik Planlama Ekibi.....	20

GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesinde; "*Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.*" denilerek Kamu İdarelerinin Stratejik Plan hazırlamaları zorunlu kılınmıştır.

Anılan Kanun çerçevesinde yayımlanmış olan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe" göre; aşamalı geçiş takvimi doğrultusunda Üniversitemizin ilk Stratejik Planı 2009-2013 döneminin kapsayacak şekilde hazırlanarak kamuoyuna duyurulmuş ve uygulamaya geçirilmiştir. İkinci Stratejik Planımız olan 2014-2018 dönemi Stratejik Planımız ise halen yürürlüktedir.

Anılan Yönetmeliğe göre stratejik planlar hazırlanmasını müteakiben değerlendirilmek üzere, stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın ocak ayında Kalkınma Bakanlığı'na gönderilecektir. 2019-2023 dönemini kapsayacak üçüncü stratejik plan hazırlık sürecinde Üniversitemizde gerçekleştirilecek faaliyetlerin tüm idari ve akademik personel, sivil toplum kuruluşları, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının katkıları ile hazırlanması son derece önem arz etmektedir.

İ. AMAÇ

Atatürk Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programının temel amacı, Üniversitemizin üçüncü stratejik planının (2019-2023) hazırlanma sürecine rehberlik etmektir. Yeni kamu mali yönetimi anlayışıyla izlenmesi gereken stratejik yönetim sürecini stratejik planlara dayandırmak, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırmada kalite ve başarıya odaklanmak, faaliyetlerimize yönelik maliyetlerimizin plan, program ve projelerimize göre yapılmasını sağlamak, stratejik planlamayı bir kurum kültürü olarak benimsemek ve tüm çalışanların, iç ve dış paydaşlarımızın katılımında Atatürk Üniversitesi'nin 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planının hazırlık sürecinin özveriyle sürdürülmesini sağlayarak, planın hayata geçirilmesidir.

İİ. KAPSAM

Hazırlık programı, Üniversitemizin 2019-2023 Stratejik Planının hazırlık sürecini kapsamaktadır.

İİİ. DAYANAK

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesi, Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne dayanılarak hazırlanmıştır.

İV. MODEL

Üniversitemiz 2019-2023 stratejik planlama çalışmaları Şekil-1'e uygun şekilde yürütülecektir. Buna göre süreç, Hazırlık Programı ile başlayıp, İzleme Değerlendirme başlığı ile sonlandırılacaktır.

Şekil-1 Stratejik Yönetim Süreci



V. YÖNTEM VE SÜREÇ

Stratejik planın hazırlanması ve uygulanma süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar: Stratejik Plan Hazırlık Süreci, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi, Strateji Geliştirme, İzleme ve Değerlendirme aşamalarıdır.

1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Üç aşamadan oluşmaktadır.

1.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama üniversite içinde belirli bir birimin ya da kişinin işi olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetiminin ana işlevlerindedir. Bu nedenle, rektörün desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Rektör, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini üniversite çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yeni stratejik plan hazırlanması gerekliliği Ocak 2017’de Üniversite Rektörümüze bildirilmiş olup, Rektör tarafından Stratejik Planın hazırlanma sürecine girildiği Genelge 1 ile tüm akademik ve idari birimlere duyurularak hazırlık çalışmalarına başlanılmıştır.

1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Üniversite içinde rektörden başlayarak her kademedeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde temel aktörler ve üstlenilecek işlevler belirlenir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır:

Rektör

- i. Rektör, stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge (Genelge 1) ile duyurur. Genelge 1’de stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;
 - Çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı,
 - Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Yönlendirme Kurulu kurulduğu,
 - Çalışmaların Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda yürütüleceği,
 - Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin stratejik planlama ekibi alt başlığı altında belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.
- ii. Rektör hazırlık programını içeren Genelge 2’yi yayımlar.

- iii. Stratejik planlama çerçevesinde Rektör, misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, tartışmalı hususları karara bağlar, ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir. Stratejik planlama sürecindeki en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.
- iv. Üniversitenin taslak amaçlar ile hedef kartlarını (hedef ve performans göstergelerini) onaylar. Rektör, yönlendirme kurulunun ve stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda bu kurul ve ekibin başkanlığını yürütebilir.
- v. Stratejik plana dair altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapar.
- vi. Taslak stratejik plan rektörün onayıyla nihai hale gelerek uygulamaya konulur.

Yönlendirme Kurulu

Yönlendirme kurulu, rektörün ya da bir yardımcısının başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleriyle genel sekreter ve genel sekreterlik bünyesinde yer alan en az iki daire başkanından oluşur. Yönlendirme kurulu üyelerinin listesine Genelge 1’de yer verilir.

- i. Yönlendirme kurulu, sürecin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder, sorumlu oldukları harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususların görüşülüp karara bağlar.
- ii. Alternatif misyon ve vizyon taslaklarını uygun görüşle Rektörün onayına sunar.
- iii. Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirir ve uygun görüşle Rektörün onayına sunar.
- iv. Gerekli durumlarda tartışmalı hususları Rektörün görüşüne sunar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

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

- i. Stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı aracılığıyla yapılır.
- ii. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Yönlendirme Kuruluna, Stratejik Planlama Ekibine ve Harcama Birimlerine aktarması

gerekir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşması açısından önemli rol üstlenmektedir.

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi Rektör Yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşur.

- i. Ekip, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ve Yönlendirme Kurulunun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ekip başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir.

Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda Strateji Geliştirme Daire Başkanı vekâlet edebilir. Stratejik Planlama Ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

- Görev yaptığı birimi temsil edebilmeli
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı
- Uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalı
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir.

Stratejik planlama ekibinde;

- Ana hizmet birimleri ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yeterince temsil edilmeli
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı
- Çalışma süresince üyelerin devamlılığı sağlanmalı
- Üye sayısı, birlikte karar almayı imkânsız hale getirecek kadar çok; farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar da az olmamalıdır.

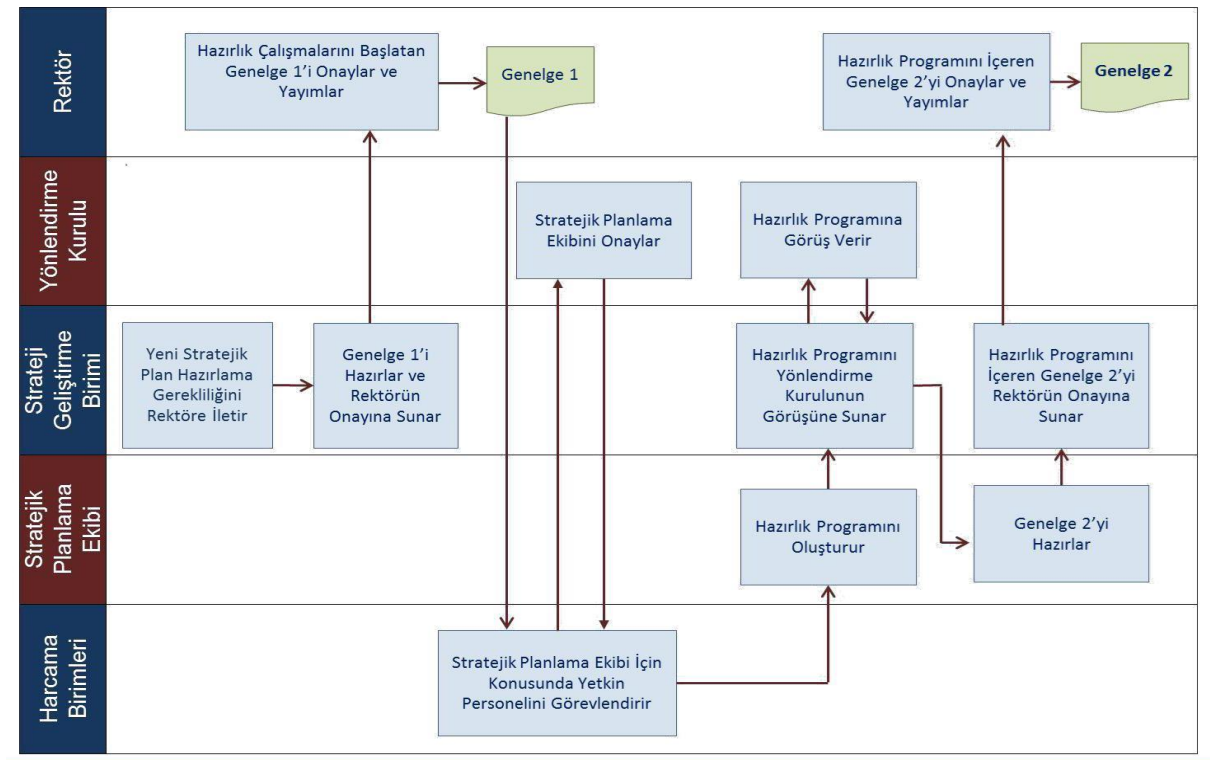
Harcama Birimleri

Üniversitelerde harcama birimleri; ödenek gönderme belgesi ile kendisine ödenek gönderilen fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezlerinden oluşan akademik birimler ile üst yönetim, genel sekreterlik ve daire başkanlıkları gibi idari birimlerdir.

- ii. Harcama birimleri, Rektör tarafından yayımlanan Genelge 1’de belirtilen nitelikleri haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince kolaylık gösterilir.
- iii. Stratejik planlama ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulur. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisince sağlanır.
- iv. Ayrıca harcama birimleri, üst yöneticinin belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

Genelge 1’e dayanılarak, Rektör Yardımcısının başkanlığında; üniversite yönetim kurulu üyeleriyle genel sekreter ve genel sekreterlik bünyesinde yer alan en az iki daire başkanından oluşan Yönlendirme Kurulu (Ek-2), Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda, Genelge 2 ile harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan Stratejik Planlama Ekibi (Ek -3) belirlenmiştir.

Şekil-2 Stratejik Plan Hazırlık Süreci



1.3. Hazırlık Programı

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede Stratejik Planlama Ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı çalışmaları kapsamında aşağıdaki hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır.

Zaman Çizelgesi: Stratejik Planlama sürecinin aşamalarına ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri ile stratejik planlama sürecine dâhil olacak kişiler ve görevlerine yer verilir.

Eğitim İhtiyacı: Stratejik Planlama Ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenir.

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

Yapılan değerlendirmeler sonucunda, Stratejik Plan hazırlıklarında danışmanlık hizmeti alınmayacaktır.

Veri İhtiyacı: Uygulanmakta olan stratejik planın gerçekleştirmeleri göz önünde bulundurularak mevcut durumun tespiti, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, gelişmelerin ölçülmesi ve performansın değerlendirilmesine yönelik verilere ihtiyaç duyulur. Planlama sürecinde ortaya çıkabilecek veri ihtiyacı mümkün olduğunca hazırlık safhasında tespit edilir. Verilerin kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle elde edilebileceği belirlenir. Kritik önemi haiz verilerin uzun bir süre ve yoğun bir çalışma sonucu elde edilebileceği durumlarda, stratejik planda bu verilerin oluşturulmasına yönelik bir hedef ifadesi belirlenebilir.

Atatürk Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Hazırlık Programı Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanmış ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Yönlendirme Kurulunun görüşüne sunulmuştur. Yönlendirme Kurulunun görüşleri sonrasında hazırlık programına son şekli verilerek, Nihai hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususların da yer aldığı Genelge 2 ile birlikte Rektör Olur'una sunulacaktır.

2. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı verilir. Üniversitenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için, geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğunun ve üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirilmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, Üniversitenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur.

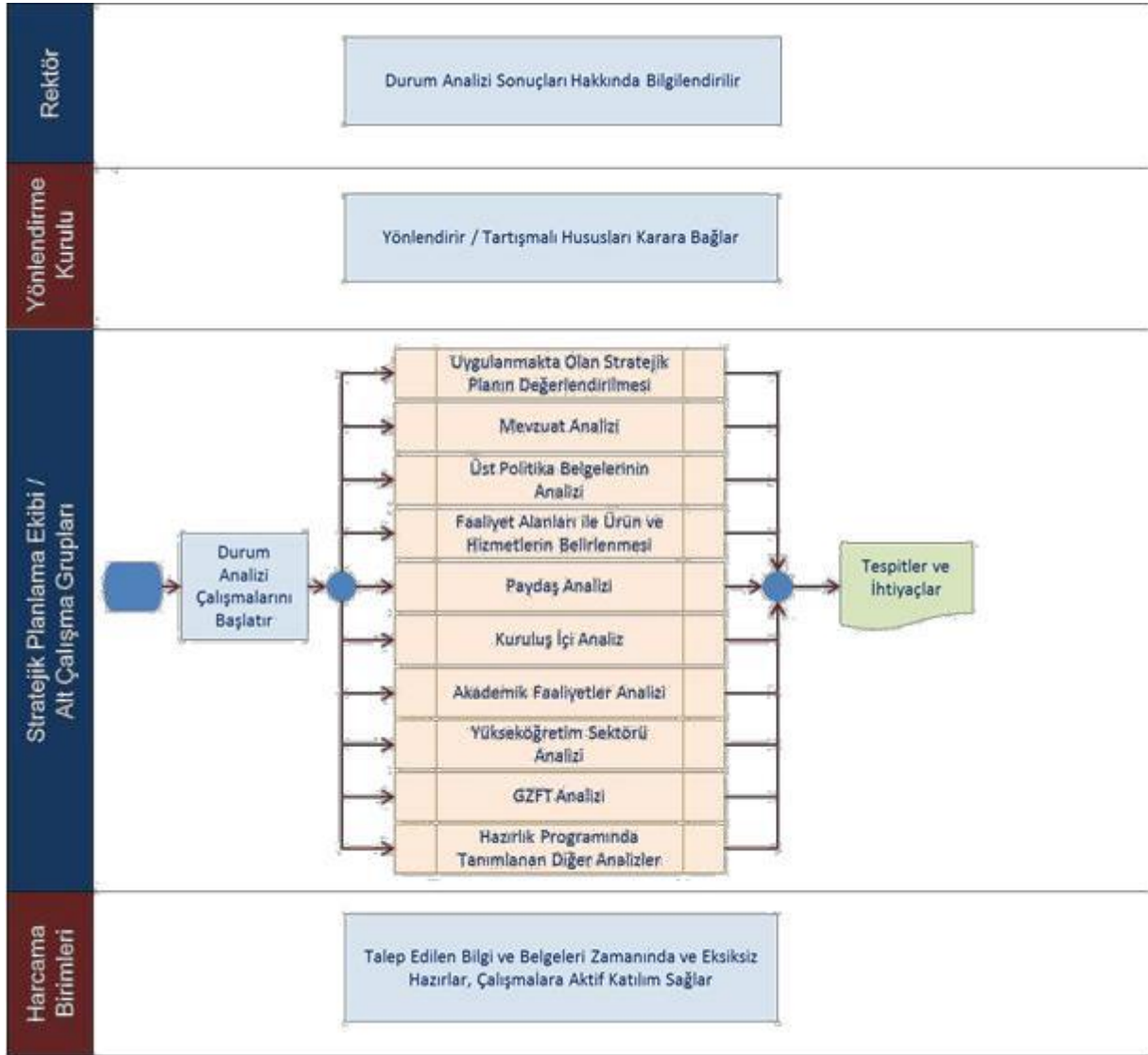
Stratejik Planlama Ekibi, gerekli görülmesi durumunda alt çalışma grupları oluşturmak suretiyle durum analizi çalışmalarını yürütür. Alt çalışma grupları stratejik planlama ekibi üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulur.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

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

Bu aşama katılımcılığın en üst düzeyde gerçekleşmesi hedeflenen aşamadır. Bu nedenle ihtiyaç duyulan ölçüde GZFT ve PESTLE analizleri için çalıştaylar ve toplantılar yapılır. Aynı zamanda geniş kitlelerin görüş ve önerilerinin alınabilmesi için iç ve dış paydaşların görüşlerine de başvurulacaktır. Durum analizi aşamasının sonucunda tüm çalışmaları içeren bir durum analizi raporu hazırlanacak ve web sayfasında üniversite çalışanları ile paylaşılacaktır.

Şekil-3 Durum Analizi Süreci



3. Geleceğe Bakış

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

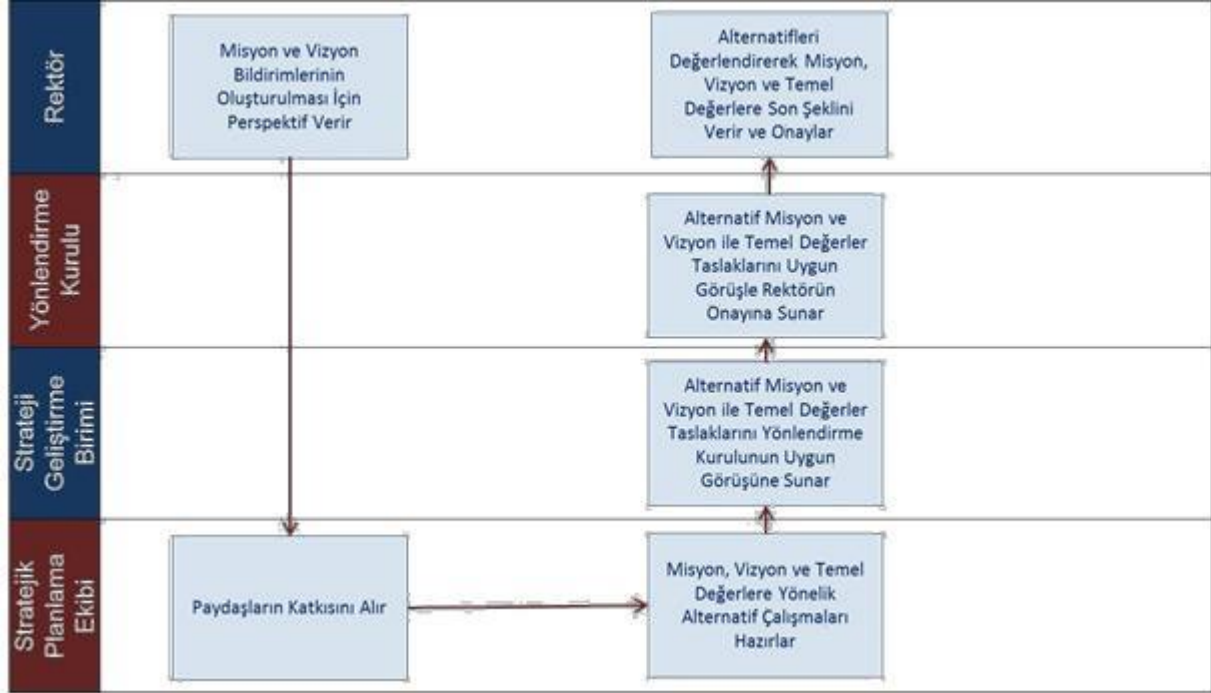
-Hangi misyonu (ana görev ve sorumlulukları) yerine getirmek için varız?

-Uzun vadede başarmak istediğimiz vizyonumuz (idealimiz) nedir?

-Misyonumuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesi ve değerlerini esas almalıyız?

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

Şekil-4 Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



4. Farklılaşma Stratejisi

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

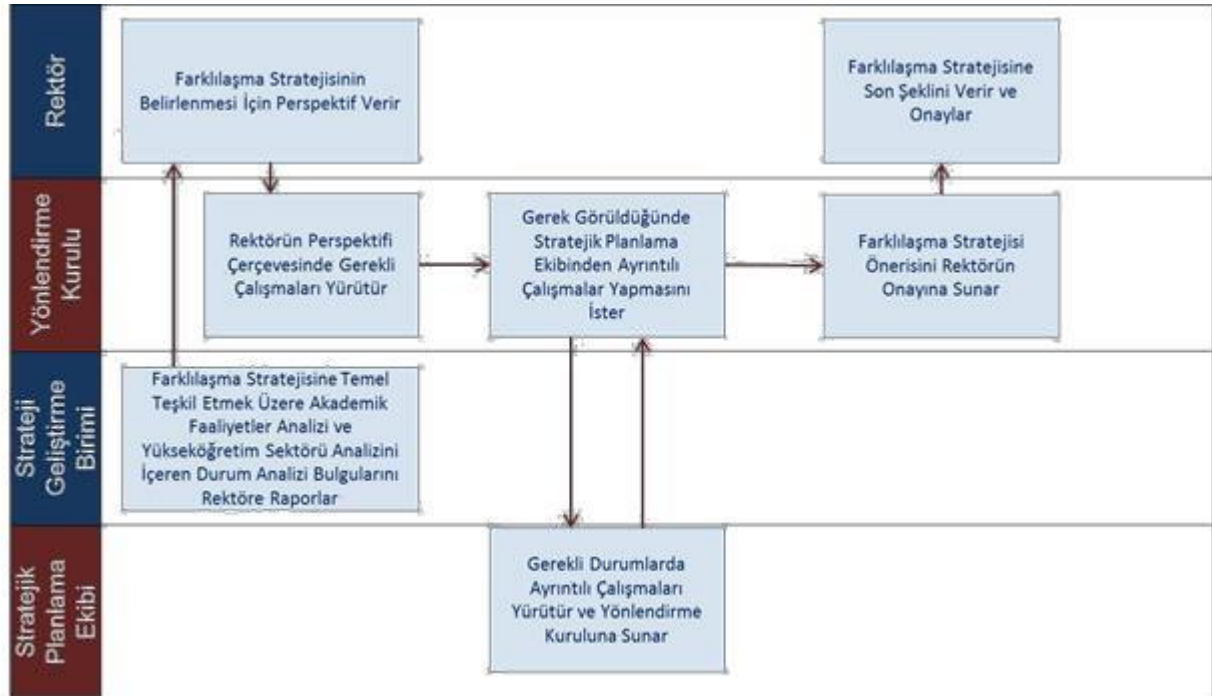
Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak görece soyut nitelikte olan miyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri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

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

- Konum tercihi: Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması
- Başarı bölgesi tercihi: Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi
- Değer sunumu tercihi: Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulamaya geçirebilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi
- Temel yetkinlik tercihi: Yapılan tercihleri uygulamaya geçirmede kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi

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

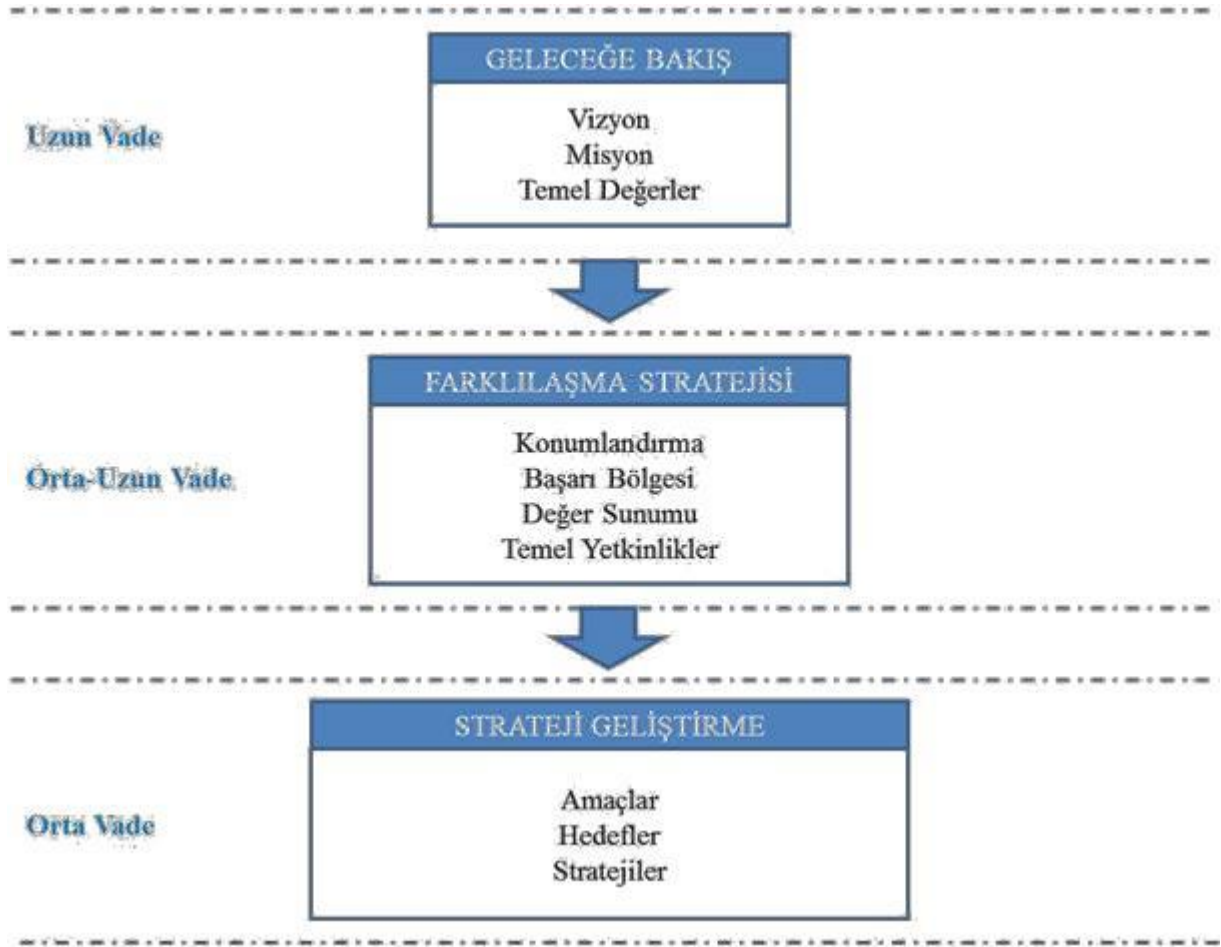
Şekil-5 Farklılaşma Stratejisi Süreci



5. Strateji Geliştirme

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

Şekil-6 Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki



Amaç ve hedeflere ilişkin taslak çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için Tablo-1’de yer alan hedef kartları oluşturulacaktır. Hazırlanan taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilerek Yönlendirme Kurulunun uygun görüşüyle Rektörün onayına sunulacaktır.

Tablo-1 Hedef Kartı Şablonu

Amaç (A1) *								

PG1.1.3*								
Sorumlu Birim								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	verilir.							
Riskler								
Stratejiler								
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.							
	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.

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

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

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

6. İzleme ve Değerlendirme

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

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

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

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

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

EK-1 Hazırlık Programı Takvimi

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
2019-2023 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK PROGRAMI TAKVİMİ

	FAALİYETLER	SORUMLULAR	TARİH
HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	Yönlendirme Kurulunun oluşturulması	Rektör	MAYIS-2017
	Genelge 1 in hazırlanıp Rektör'ün onayına sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	MAYIS-2017
	İç genelgeyle stratejik plan çalışmalarının başlatıldığıının duyurulması (genelge 1)	Rektör	MAYIS-2017
	Stratejik planlama ekibinin oluşturulması	Yönlendirme Kurulu	TEMMUZ-2017
	Stratejik plan Bilgilendirilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı- Stratejik Planlama Ekibi	TEMMUZ-2017
	İş takviminin oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi	AĞUSTOS-2017
	Genelge 2'nin hazırlanıp Rektörün onayına sunulması	Stratejik Planlama Ekibi	EYLÜL-2017
	Genelge 2'nin yayınlanması	Rektör	EYLÜL-2017
		2014-2018 Stratejik Planının Değerlendirilmesi	Stratejik Plan Ekibi-Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi, Üst Politika Belgelerinin Analizi		Stratejik Plan Ekibi-Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	EKİM, KASIM - 2017
Faaliyet alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi ve Paydaş Analizleri		Stratejik Planlama Ekibi	EKİM, KASIM - 2017
Kuruluş içi Analiz, Akademik Faaliyetler Analizi ve Yükseköğretim Sektörü Analizi		Stratejik Planlama Ekibi	EKİM, KASIM - 2017
GZFT Analizi ve Diğer Analizler		Stratejik Planlama Ekibi	EKİM, KASIM - 2017

	Misyon, Vizyon ve Temel Değerlere Yönelik Alternatif Çalışmaları Hazırlar	Stratejik Planlama Ekibi	EKİM, KASIM - 2017
	Alternatif Misyon. Vizyon ve Temel değerler Taslaklarını Yönlendirme Kurulunun Uygun Görüşüne Sunar	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	EKİM, KASIM - 2017
	Alternatif Misyon. Vizyon ve Temel değerler Taslaklarını Uygun Görüşle Rektörün Onayına Sunar	Yönlendirme Kurulu	EKİM, KASIM - 2017
	Alternatifleri Değerlendirerek Misyon, Vizyon ve Temel Değerlere son şeklini verir ve Onaylar	Rektör	EKİM, KASIM - 2017
	Konum tercihinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017
	Başarı bölgesi tercihinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017
	Değer sunumu tercihinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017
	Temel yetkinlik tercihinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017
	Taslak Stratejik amaçlar ile Hedef Kartlarını Yönlendirme Kurulunun Değerlendirmesine Sunmak üzere Nihai hale Getirir	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017
	Taslak Stratejik amaçlar ile Hedef Kartlarını Değerlendirir ve Uygun Görüşle Rektörün onayına sunar	Yönlendirme Kurulu	KASIM, ARALIK-2017
	Stratejik hedeflerin ve göstergelerin önerilmesi, önceliklendirilmesi ve belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017
	Belirlenmiş olan amaç ve hedefleri gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017
	Hedeflere yönelik risklerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017
	Risklere yönelik kontrollerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017

	Kontrollerin fayda maliyet analizi yapılması	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017
	Maliyetlendirmenin yapılması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	KASIM, ARALIK-2017
	Stratejik amaç ve hedeflerden sorumlu olanların belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	KASIM, ARALIK-2017
			KASIM, ARALIK-2017
	Taslak ve stratejik plana son şeklinin verilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	OCAK-2018
	Taslak stratejik planın duyurulması ve gözden geçirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	OCAK-2018
	Taslak stratejik planın Stratejik Planlama Ekibi tarafından görüşülmesi	Stratejik Planlama Ekibi	OCAK-2018
	Taslak stratejik planını yazım kuralları açısından incelenmesi	Edebiyat Fakültesi-Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü	OCAK-2018
	Stratejik planın Senato tarafından görüşülmesi	Genel Sekreterlik	OCAK-2018
	Taslak stratejik planın onaylanması	Yönlendirme Kurulu	OCAK-2018
	Taslak stratejik planın değerlendirilmek üzere Kalkınma Bakanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	OCAK-2018
	Kalkınma Bakanlığında gelen değerlendirmeler çerçevesinde taslak stratejik planın gözden geçirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	ŞUBAT-ARALIK 2018
	Stratejik planın onaylanması	Yönlendirme Kurulu	ŞUBAT-ARALIK 2018
	Stratejik planın görsel tasarımının yapılması	Güzel Sanatlar Fakültesi	ŞUBAT-ARALIK 2018
	Stratejik planın basımının yapılması	Güzel Sanatlar Fakültesi	ŞUBAT-ARALIK 2018
	Stratejik planın Üniversite Web sayfasında duyurulması	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	ŞUBAT-ARALIK 2018
	Stratejik planını mevzuatta sayılan ilgili yerlere (Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, TBMM, Sayıştay)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	ŞUBAT-ARALIK 2018

EK-2 Yönlendirme Kurulu Listesi

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ 1 NOLU STRATEJİK PLAN İÇ GENELGESİ EKİ 2019-2023 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI YÖNLENDİRME KURULU ÜYELERİ			
S.NO	GÖREVİ/BİRİMİ	ÜNVANI ADI VE SOYADI	GÖREVİ
1	Rektör Yardımcısı	Prof.Dr.Medine GÜLLÜCE	Başkan
2	Rektör Yardımcısı	Prof.Dr.Ayhan ÇELİK	Üye
3	Rektör Yardımcısı	Prof.Dr.Nihat YATKIN	Üye
4	Rektör Yardımcısı	Prof.Dr.Sezai ERCİŞLİ	Üye
5	Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Abdulmecit OKCU	Üye
6	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Taşkın GÜRBÜZ	Üye
7	Tıp Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Akın LEVENT	Üye
8	Açıköğretim Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Cafer ÇELİK	Üye
9	Oltu Yer Bilimleri Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Ekrem KALKAN	Üye
10	Hukuk Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Fahrettin ORKMAZ	Üye
11	Hemşirelik Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Gülşen ERYILMAZ	Üye
12	Turizm Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Hasan GÜRBÜZ	Üye
13	Mühendislik Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Hikmet ALTUN	Üye
14	Ziraat Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Ahmet ÇELİK	Üye
15	Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Kemal DOYMUŞ	Üye
16	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Mağfiret KAŞIKÇI	Üye
17	Su Ürünleri Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Murat ARSLAN	Üye
18	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Mustafa BULAT	Üye
19	İletişim Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Naci İSPİR	Üye
20	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Reşat KARCIOĞLU	Üye
21	Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Osman ELMALI	Üye
22	İlahiyat Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Sinan ÖGE	Üye
23	Edebiyat Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Veyis DEĞİRMENÇAY	Üye
24	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Yahya BULUT	Üye
25	Veteriner Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Yavuz Selim SAĞLAM	Üye
26	Eczacılık Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Yücel KADIOĞLU	Üye
27	Fen Fakültesi Dekanı	Prof.Dr.Yüksel ÖZDEMİR	Üye
28	Genel Sekreter	Doç.Dr.Remzi ŞAHİN	Üye
29	Bilgi İşlem Daire Başkanı	Yrd.Doç.Dr.Bilal USANMAZ	Üye
30	Strateji Geliştirme Daire Başkanı	Seyfullah KIRMIZIBİBER	Üye

EK-3 Stratejik Planlama Ekibi

Unvanı, Adı ve Soyadı	Görevi
Prof. Dr. Medine GÜLLÜCE	Rektör Yardımcısı
Doç. Dr. Remzi ŞAHİN	Genel Sekreter
Prof. Dr. Osman SAMANCI	Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Taşkın ÖZTAŞ	Ziraat Fakültesi
Doç. Dr. Süleyman TOY	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi
Prof. Dr. Zafer OKUMUŞ	Veteriner Fakültesi
Prof. Dr. Berhan YILMAZ	Diş Hekimliği Fakültesi
Prof. Dr. Ülkü ALTOPARLAK	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Gürsel UYANIK	Edebiyat Fakültesi
Prof. Dr. Ömer Selçuk EMSEN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Seyfullah KIRMIZIBİBER	Strateji Geliştirme Daire Başkanı