



**2027-2031 STRATEJİK  
PLAN HAZIRLIK  
ÇALIŞMALARI**

**STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI**



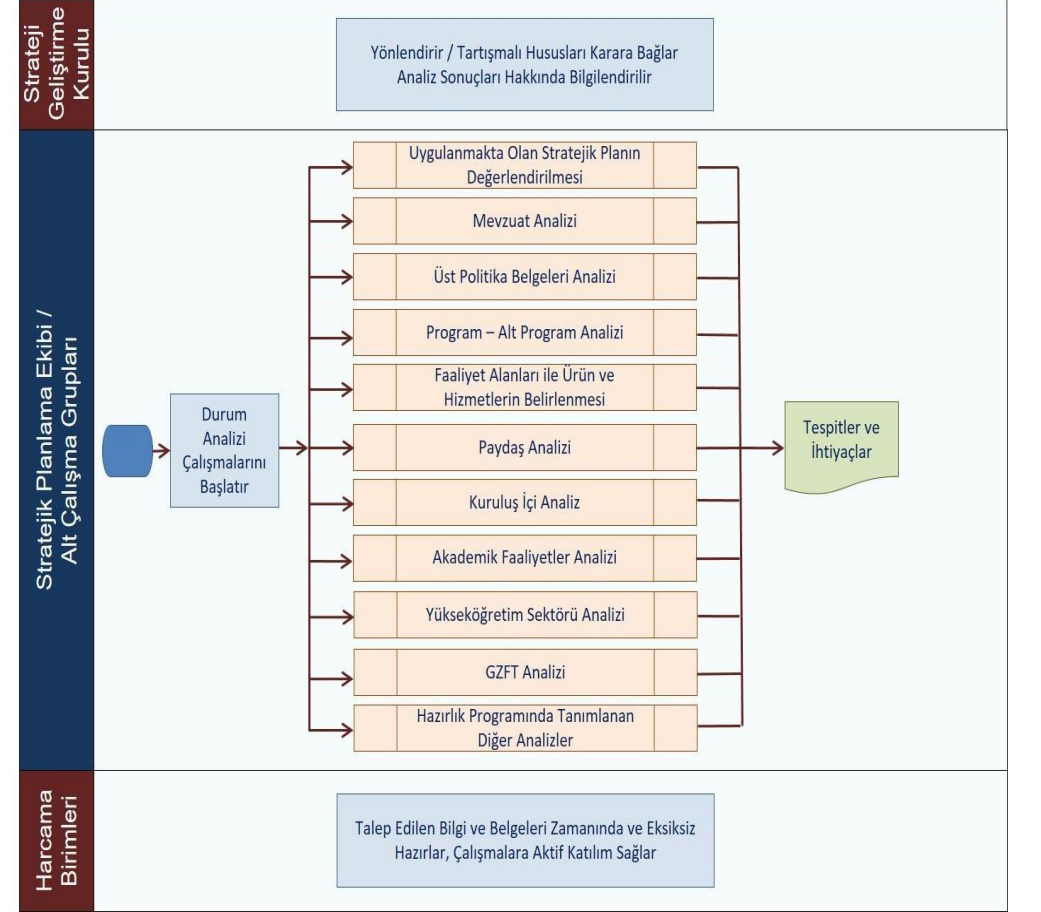
# DURUM ANALİZİ

STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

# DURUM ANALİZİ



- Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranır.
- Üniversitenin amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir.
- 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 analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir.
- Durum analizi Şekil 3’te gösterildiği gibi, üniversitenin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyarak vizyona ulaşmak için gerekli ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur.



# A. Kurumsal Tarihçe

- Üniversitenin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve önemli yapısal dönüşümlerin üniversitenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.
- Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar üniversiteler tarafından yapılabilir. Ancak stratejik planda bu çalışmanın ana hususlarına kısa ve öz bir biçimde yer verilir. İdeal bir kurumsal tarihçe bir sayfayı geçmez.

07.09.2016 tarih ve 29804 Sayılı Resmi Gazete

Fen-Edebiyat Fakültesi \*

Hukuk Fakültesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Meslek Yüksekokulu\*

Adalet Meslek Yüksekokulu

Yabancı Diller Yüksekokulu

Fen Bilimleri Enstitüsü\*\*

Sosyal Bilimler Enstitüsü\*\*

Sağlık Bilimleri Enstitüsü\*\*

2018/11593 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı

Tıp Fakültesi

25.12.2019 tarih ve 30989 Sayılı Resmi Gazete

Eczacılık Fakültesi

10.10.2019 tarihli Yükseköğretim Genel Kurulu kararı Kınık Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

\*27.05.2020 tarihli Yükseköğretim Genel Kurulu kararıyla Meslek Yüksekokulu'nun ismi Menemen Meslek Yüksekokulu olarak değiştirilmiştir.

\*\*28 Mart 2020 tarih ve 31082 Sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 2319 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Üniversitemiz bünyesindeki enstitüler kapatılmış, yerine "Lisansüstü Eğitim Enstitüsü" kurulmuştur.

\*Fen-Edebiyat Fakültesi- İnsan ve Toplum Bilimler Fakültesi



## B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir. Bu çalışmanın amacı yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesini temin etmektir.
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşılması durumunda;
  - Mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması hususu değerlendirilir.
  - Stratejik planda amacın farklı açılardan iyileştirilmesi ihtiyacı bulunması durumunda yeni hedef ve performans göstergeleri belirlenir.
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşamaması durumunda ise;
  - Hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine ve
  - Mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması gerektiğine karar verilir.

## C. 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.

### Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir.	İlgili yasal yükümlülüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir.	Yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine ilişkin tespitler yapılır.	Yapılan tespitlere ilişkin yasal yükümlülüklerle yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.

# D. 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.
- 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 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.

## E. 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.

### 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.



## F. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

- Mevzuat analizi çıktıları ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar dikkate alınarak üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir.
- Belirlenen ürün ve hizmetler Tabloda gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılır.
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynar.

### Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
<b>A- Eğitim</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Yabancı dil hazırlık programı</li><li>2. Lisansüstü eğitim programı</li><li>3. Sertifika eğitimleri</li><li>4. Uzmanlık sonrası eğitim</li></ol>
<b>B- Araştırma</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Katılımlı araştırma projeleri</li><li>2. Sanayi işbirliği destek projeleri</li><li>3. Araştırma programları</li></ol>

## G. Paydaş Analizi

- Paydaş analizi katılımı sağlamanın en önemli aracıdır.
- **Paydaşlar**, üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır:
- **İç paydaşlar:** Üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite içerisindeki kişi ve gruplardır. Üniversitenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.
- **Dış paydaşlar:** Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Öğrenciler, potansiyel öğrenciler, mezunlar, üniversite faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

### Paydaş görüşleri alınırken;

---

Mülakat

---

Anket uygulaması

---

Atölye çalışması

---

Toplantı

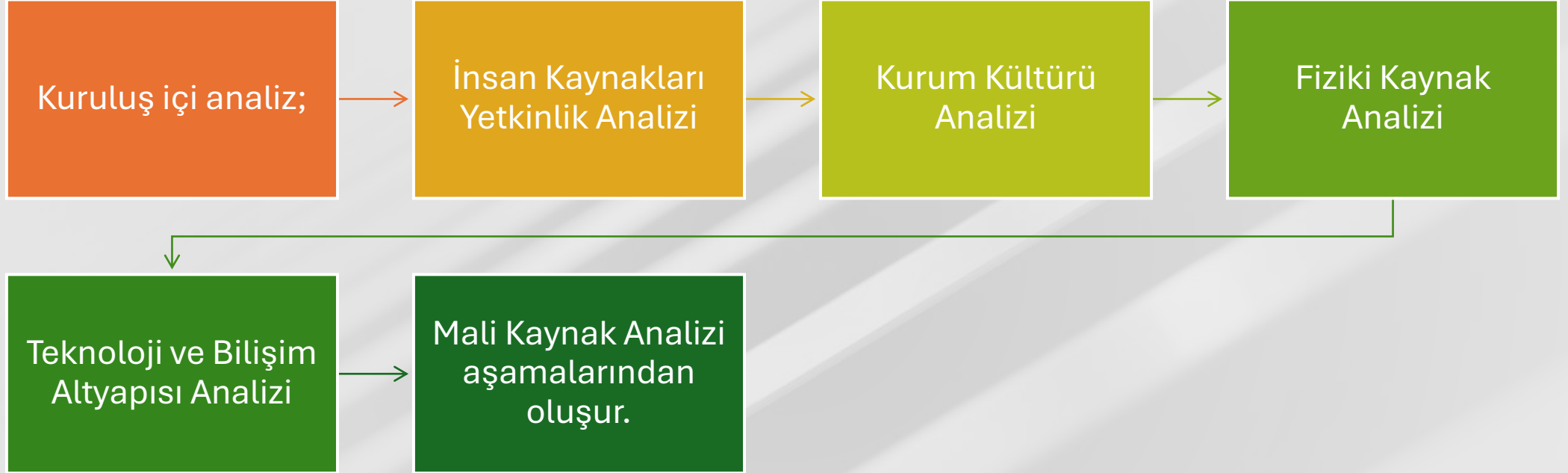
---

Arama konferansı

---

gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılabilir.

## H. Kuruluş İçi Analiz



Ayrıca bu bölümde üniversitenin teşkilat şemasına da yer verilir.

# İ. Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitelerin yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan

eğitim,

araştırma,

girişimcilik

**toplumsal katkı** bağlamında değerlendirilir.

Akademik faaliyet analizi bulguları amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesinde önemli girdiler sağlar. Bu analiz aynı zamanda, üniversitenin farklılaşma tercihlerinin belirlenmesine katkı sunar.

# J. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

- 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

Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (**PESTLE**) analizden yararlanır.

## Sektörel Yapı Analizi

- **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)

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

## K. GZFT Analizi



Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, üniversitenin ve üniversiteyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir.



Üniversitenin **güçlü ve zayıf yönleri** kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, **fırsatlar ve tehditleri** ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.



STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE  
BAŞKANLIĞI



**2027-2031 STRATEJİK  
PLAN HAZIRLIK  
ÇALIŞMALARI**

**STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI**

## Yasal Çerçeve

### 5018 Sayılı Kanun

- **9'uncu maddesi** "Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen politikalar, 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. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için **bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini**; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar."
- **13'üncü maddesi** "Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir."

### Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

- 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 ifade etmektedir.
- 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.**
- Stratejik planlama, Üniversitemizin bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Üniversitemizin amaçları, hedefleri ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak stratejiler, plan içinde gösterilir.

## Üniversitelerde Stratejik Planlama Neden Önemli?

Gelecek dönemde üniversiteler arasında farklılaşma eğiliminin kapsam ve derinliğinin artmasına yol açacak temel nedenler şöyle sıralanabilir:

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

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

**Şu sorulara yanıt verir**

- Biz kimiz?
- Kapasitemiz nedir?
- Neleri yapmaya yetenekliyiz?
- Çözmeye çalıştığımız problemler nelerdir?
- Yapmayı düşündüklerimizin mevcutlardan farkı nedir?
- Hangi kritik soruları cevaplandırmak zorundayız?
- Hangi kaynakların kullanımına izin vermek zorundayız?
- Önceliklerimiz nelerdir?

**Ayrıca öncelikli amaçların neler olduğu, bu amaçlara ulaşmak için nasıl organize olunması gerektiği, neyin, ne zaman yapılması gerektiği stratejik planlarda gösterilir.**

## Stratejik Planlama Süreci

Stratejik yönetim yaklaşımının temel adımları Şekil 1'de gösterilmektedir.

<ul style="list-style-type: none"><li>Planın sahiplenilmesi</li><li>Planlama sürecinin organizasyonu</li><li>İhtiyaçların tespiti</li><li>Zaman planı</li><li>Hazırlık programı</li></ul>	<b>STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ ✓</b>	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"><li>Kurumsal tarihçe</li><li>Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi</li><li>Mevzuat analizi</li><li>Üst politika belgeleri analizi</li><li>Program-alt program analizi</li><li>Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi</li><li>Paydaş analizi</li><li>Kuruluş içi analiz</li><li>Akademik faaliyetler analizi</li><li>Yükseköğretim sektörü analizi</li><li>GZFT analizi</li></ul>	<b>DURUM ANALİZİ</b>	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"><li>Misyon</li><li>Vizyon</li><li>Temel değerler</li></ul>	<b>GELECEĞE BAKIŞ</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Konum tercihi</li><li>Başarı bölgesi tercihi</li><li>Değer sunumu tercihi</li><li>Temel yetkinlik tercihi</li></ul>	<b>FARKLILAŞMA STRATEJİSİ</b>	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"><li>Amaçlar</li><li>Hedefler</li><li>Performans göstergeleri</li><li>Stratejiler</li></ul>	<b>STRATEJİ GELİŞTİRME</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Program</li><li>Program amacı</li><li>Anahtar göstergeler</li><li>Alt programlar</li><li>Alt program hedefi</li><li>Performans göstergeleri</li><li>Faaliyetler</li><li>Maliyetlendirme</li><li>Bütçeleme</li></ul>	<b>PERFORMANS PROGRAMI</b>	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"><li>Stratejik plan izleme raporu</li><li>Stratejik plan değerlendirme tablosu</li><li>Faaliyet raporu</li><li>İç kontrol</li><li>İç denetim</li></ul>	<b>İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE  
BAŞKANLIĞI











