

STRATEJİK YÖNETİM

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

Ağustos, 2024

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI | STRATEJİK PLANLAMA MÜDÜRLÜĞÜ

İÇİNDİKİLER

STRATEJİK YÖNETİM.....	2
STRATEJİK YÖNETİM DÖNGÜSÜ	3
PLANLAMA.....	3
ORGANİZASYONEL YAPILANMA.....	4
Strateji Geliştirme Kurulu.....	4
Stratejik Yönetim Ekibi.....	5
Stratejik Planlama Koordinasyon Grubu	6
Çalışma Grupları.....	6
Stratejik Planlama Sürecinde Rol ve Sorumluluklar.....	8
GAZİ ÜNİVERSİTESİ 2024-2028 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI.....	9
PERFORMANS ESASLI PROGRAM BÜTÇE.....	11
UYGULAMA.....	11
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	12

STRATEJİK YÖNETİM

20. yüzyılın son çeyreğiyle birlikte hız kazanan ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeler kamu yönetimini de derinden etkilemiş; kamu hizmeti ve kamu yönetimi anlayışında ciddi değişimlere yol açmıştır. Yaşanan bu değişim ve dönüşümde küreselleşme, hızlanan teknolojik gelişme, devletler arasındaki karşılıklı bağımlılığın giderek derinleşmesi, toplumların ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlenmesi, demokratikleşme akımları, karar alma süreçlerinde katılımcılık ve sivil toplum bilincinin gelişmesi gibi etmenler önemli rol oynamaktadır.

Kamu politikalarının belirlenmesi ve kamu hizmetlerinin sunulması süreçlerine kamu kesiminden ve özel sektörden giderek daha fazla sayıda aktörün dâhil olması nedeniyle bu aktörler arasında oluşan ağlar önem kazanmıştır. Bu durum kamunun koordinasyon işlevini daha da elzem hale getirmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için çeşitli ülkelerde uluslararası kuruluşların da destek ve teşvikiyle kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformu sürecinde stratejik yönetimden yararlanılmasını salık verdiği görülmektedir.

Türkiye’de de Devlet Planlama Teşkilatı öncülüğünde yapılan bir dizi çalışmaya paralel olarak 2003 yılında [5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu](#)’yla stratejik planlama yasal bir temele kavuşmuş ve kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir.

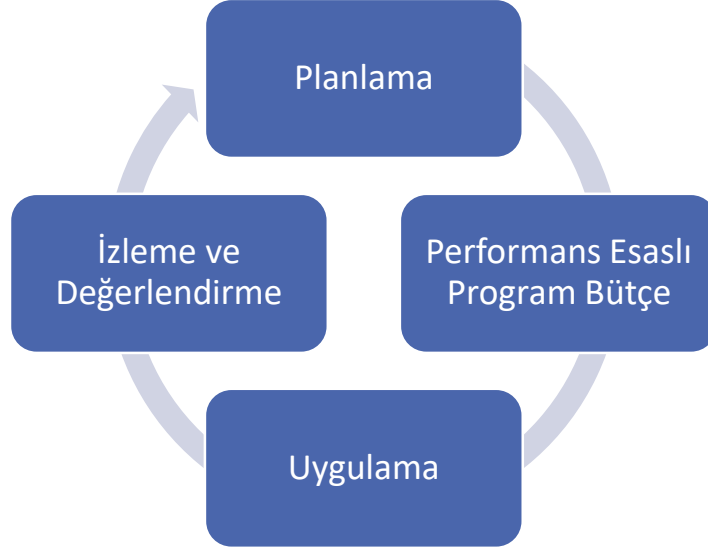
Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların politikalar, kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslar Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenir. Bu kapsamda Üniversiteler stratejik planlarını [Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik](#) çerçevesinde Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan [Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi](#) doğrultusunda hazırlamaktadırlar.

İdare, stratejik plan izleme çalışmaları kapsamında performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans bilgilerini hesap verme sorumluluğu çerçevesinde her yıl hazırladığı [idare faaliyet raporu](#) ile Sayıştay ve Cumhurbaşkanlığına sunarak kamuoyuna açıklar. Bu raporlarda yer alacak hususlar, raporların hazırlanması ve bu işlemlere ilişkin süreler ile diğer usûl ve esaslar yine bahsi geçen Yönetmelik uyarınca yapılmaktadır.

Üniversitede 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 döngüsü ve bu bağlamda Üniversite birimlerinin görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin hükümler, Senatonun 28.09.2022 tarihli toplantısında karara bağlanan [Gazi Üniversitesi Stratejik Yönetim Yönergesi](#) ile düzenlenmiştir.

STRATEJİK YÖNETİM DÖNGÜSÜ

Kamu idarelerinde Stratejik yönetim, 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 ifade eder.



I - PLANLAMA

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak karar alma yöntem ve süreleri hızla değişirken, kamu hizmetleri alanında ulaşılabilecek hedefler sonsuz sayıda olsa da hedeflerin güncelliğini yitirmeden gerçekleştirilebilmesi için gereken zaman aralığı her geçen gün daha sınırlı bir hal almaktadır. Bu durum, doğru tercihleri, doğru biçim ve zamanda yapmayı öngören önceliklendirmeyi ve bunun sistematik araçlarından biri olan stratejik planlama yaklaşımını farklı şekillerde öne çıkarmaktadır.

10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte üniversitelerin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için yöntemlerle kaynak dağılımını içeren stratejik planlarını hazırlamaları zorunluluğu doğmuştur. Bu kapsamda [Üniversitemiz politikaları](#) doğrultusunda misyon, vizyon ve temel değerlerinin belirlenmesi, Rektörlük ve Rektörlüğe bağlı birimlerin Üniversitenin stratejileri ile uyumlu hedeflerinin oluşturulması, eğitim ve hizmet kalitesinin iyileştirmesine yönelik performans ölçütlerinin belirlenmesi ve izlenmesi amacıyla Üniversitemizin de stratejik planlama süreci, 2005 tarihinde **Stratejik Plan Hazırlama Genel Komisyonun** oluşturulmasıyla başlayarak günümüze kadar gelmiştir.

Bu süreç içerisinde 5 yıllık dönemleri kapsayacak şekilde 4 adet **stratejik plan** hazırlanmış; 1 adet plan (2019-2023 Dönemi Stratejik Planı) izleme sürecinde tespit edilen eksiklikler çerçevesinde hem Üniversitemizin Araştırma Üniversitesi kimliğini ön plana çıkaracak hem de 2020 yılı itibariyle önem kazanan uzaktan eğitim sürecini kapsayacak şekilde değişikliğe gidilmesi ihtiyacı nedeniyle güncellenmiştir.

Organizasyonel Yapılanma

Strateji Geliştirme Kurulu

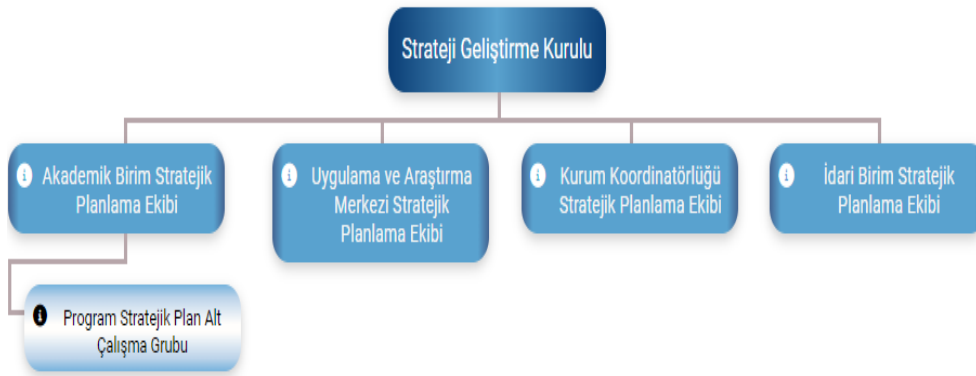
2005 tarihinde oluşturulan Stratejik Plan Hazırlama Genel Komisyonu ile sistemli bir şekilde yürütülen stratejik plan hazırlama, izleme ve değerlendirme süreçleri zaman içerisinde yapılan mevzuat değişiklikleriyle birlikte **Strateji Geliştirme Kurulu** olarak devam etmiş, ihtiyaç halinde Kurula bağlı çalışma grupları oluşturulmuştur.

Kurul çalışmalarını Rektör başkanlığında yürütmekte olup Rektörün bulunmadığı zamanlarda kendisinin belirleyeceği ve kurul üyesi bir yardımcısı Kurula başkanlık eder. Üniversitemizde stratejik plan çalışmalarına ilişkin tüm süreçlerde karar organı olan ve stratejik planın hazırlanması ve uygulanmasından sorumlu olan Kurulumuzda iki Rektör Yardımcısına ilaveten Genel Sekreter, Akademik Birim Yöneticileri, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Öğrenci Temsilcisi görev almaktadır. Kurulun sekretarya faaliyetleri **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**, Stratejik Planlama Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir.

Strateji Geliştirme Kurulu	
Rektör (Başkan)	Teknoloji Fakültesi Dekanı
Rektör Yardımcısı (Başkan Yardımcısı)	Tıp Fakültesi Dekanı
Rektör Yardımcısı	Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dekanı
Genel Sekreter	Bilişim Enstitüsü Müdürü
Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı	Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Eczacılık Fakültesi Dekanı	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Fen Fakültesi Dekanı	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Gazi Eğitim Fakültesi Dekanı	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürü
Hemşirelik Fakültesi Dekanı	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürü
Mimarlık Fakültesi Dekanı	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürü
Mühendislik Fakültesi Dekanı	TUSAŞ Kazan Meslek Yüksekokulu Müdürü
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı	Öğrenci Temsilcisi

Birim Stratejik Planlama Ekibi

Merkezi yapılanmaya ek olarak Kurulun birim yapılanması olarak akademik ve idari birimlerde **Stratejik Planlama Ekibi** ve akademik birimlerde bu ekiplere bağlı **Program Stratejik Plan Çalışma Grubu** oluşturulmuştur. Ekipler, hem stratejik planlama sürecinde planın hazırlanmasından izleme ve değerlendirme süreçlerine kadar çalışmalara katkıda bulunmakta hem de Üniversitemiz stratejik planı ile uyumlu olacak şekilde birim stratejik planlarını hazırlamaktadır. Ekip, akademik birimlerde Program Stratejik Plan Alt Çalışma Grubu başkanlarından oluşmaktadır. Ekibin başkanı stratejik planlama çalışmalarından sorumlu Dekan Yardımcısı/Müdür Yardımcısıdır. Dekan Yardımcısının/Müdür Yardımcısının bulunmadığı zamanlarda kendisinin belirleyeceği bir ekip üyesi başkanlık görevini yürütmektedir. İdari birimlerde stratejik plan çalışmalarını Destek Hizmetleri Müdürlükleri yürütmektedir.

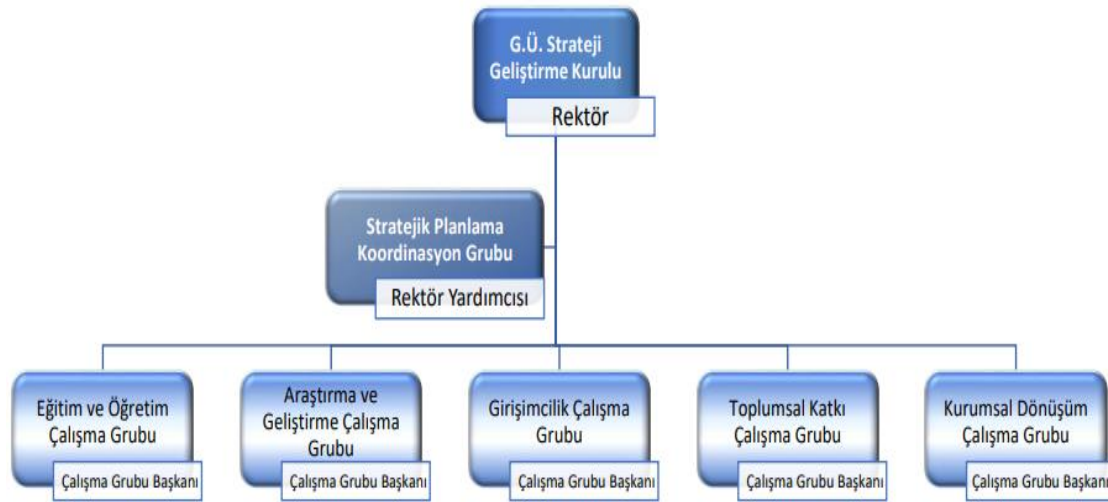


Stratejik Yönetim Ekibi

Kamu idarelerinde stratejik yönetimin gerektirdiği dönüşümün sürdürülmesi, yönetsel kararların stratejik planlara dayanan, orta ve uzun vadeli bakış açısı ile şekillendirilmesine ve kamu idarelerinde mevcut idari ve beşeri kapasitenin, stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek, yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına bağlıdır. Stratejik yönetim kültürü formal ve teknik süreçlerden çok davranışsal ve kültürel değişimi ve paydaşlar ve aktörler arası etkileşim ve karşılıklı öğrenme platformları oluşturulmasını da gerektiren uzun soluklu çalışmaları içermektedir.

Bu nedenle Üniversitemizin 2024-2028 yıllarını kapsayan dördüncü stratejik planının 2022 yılından itibaren yaklaşık iki yıl süren hazırlık çalışmalarının tabana yayılmasını sağlamak ve Üniversitemizin tüm birimlerini stratejik planlama sürecine dahil etmek amacıyla plan çalışmalarında görev almak üzere, tematik alanlara göre ilgili birim yönetici ve yardımcılarının oluşan Çalışma Grupları (Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Girişimcilik, Toplumsal Katkı ve Kurumsal Dönüşüm), Stratejik Planlama Koordinasyon Grubu ve Strateji Geliştirme Kurulunun da dahil olduğu yaklaşık 100 kişilik **Stratejik Yönetim Ekibi** oluşturulmuştur.

Üniversitemiz üst yönetiminin desteği ve yönlendirmesi ile birlikte stratejik plan çalışmalarında karar organı olan Strateji Geliştirme Kurulu ve plan hazırlık çalışmalarının Üniversitemiz tabanına yayılmasını sağlamak amacıyla geniş bir katılımı harcama birimi yönetici yardımcılarını ile araştırma merkezi ile idari birim temsilcilerinden oluşan Stratejik Yönetim Ekibi planın Üniversitemizin tüm birimleri ve bu birimleri temsil eden çalışanların da stratejik planlama sürecine dahil edilerek stratejik planın sahiplenilme düzeyini ve uygulanabilirliğini artırmak açısından önem arz etmektedir.



Stratejik Planlama Koordinasyon Grubu

Strateji Geliştirme Kurulu başkan yardımcısı, Kurul üyesi rektör yardımcısı, Üniversite genel sekreteri, strateji geliştirme daire başkanı ve Kurulun görevlendireceği diğer üyelerden oluşur. Yönetmelikle stratejik plan hazırlama sürecini koordine etmekle görevlendirilen Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, bu sorumluluğunu Koordinasyon Grubu aracılığıyla yerine getirir. Stratejik Planlama Koordinasyon Grubunun Başkanı, Strateji Geliştirme Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan sorumlu Rektör Yardımcısıdır.

Koordinasyon Grubunun üye seçiminde Üniversite bünyesinde yürütülen stratejik planlama, kalite güvencesi, iç kontrol, risk ve bütçe süreçlerinde yetkin personelinin görevlendirilmesine azami gayret gösterilir. Çalışma Grupları ve Koordinasyon Grubunun raportörü, Üyeleri içerisinde belirlenir.

Stratejik Planlama Koordinasyon Grubu	
Rektör Yardımcısı (Başkan)	Toplumsal Katkı Grup Başkanı
Rektör Yardımcısı	Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörü
Genel Sekreter	Kalite Koordinatörü
Araştırma ve Geliştirme Grup Başkanı	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Eğitim ve Öğretim Grup Başkanı	Strateji Planlama Müdürlüğü Koordinatörü
Girişimcilik Grup Başkanı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Personeli
Kurumsal Dönüşüm Grup Başkanı	

Çalışma Grupları

Üniversite birimlerinin, stratejik plan hazırlık sürecinde temsiliyetinin sağlanması amacıyla Strateji Geliştirme Kuruluna bağlı olarak harcama birimlerinin temsilcileri ve görevlendirilecek diğer personelin de katılımıyla oluşturulan ve üyeleri Kurul tarafından karara bağlanan gruplardır. Her çalışma grubunda tercihen farklı bilim alanlarından fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, uygulama ve araştırma merkezi, kurum koordinatörlüğü ve idari birim stratejik plan ekibi başkanları ile ilgili diğer personel bulunur. Birim yönetimlerinde gerçekleşen görev değişiklikleri doğrultusunda Stratejik Yönetim Ekibi Çalışma Gruplarında meydana gelen değişiklikler Strateji Geliştirme Kurulunda karara bağlanarak ilgili birim yönetici/yardımcısına görevi resmi yazı ile tevdi edilir.

Birim Stratejik Plan Ekibi Başkanları, Çalışma Gruplarının (Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Girişimcilik, Toplumsal Katkı ve Kurumsal Dönüşüm) doğal üyesi olduklarından bu görevlendirmelerdeki değişiklik, doğrudan çalışma gruplarına yansıtılır. Birim yönetimlerinde gerçekleşen görev değişiklikleri doğrultusunda Stratejik Yönetim Ekibi Çalışma Gruplarında meydana gelen değişiklikler Strateji Geliştirme Kurulunda karara bağlanarak ilgili birim yönetici/yardımcısına görevi resmi yazı ile tevdi edilir.

Tematik Çalışma Grupları

I - Eğitim ve Öğretim Çalışma Grubu	
Mühendislik Fakültesi Dekanı	Eczacılık Fakültesi Dekan Yardımcısı
Tıp Fakültesi Dekanı	Bilişim Enstitüsü Müdür Yardımcısı
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı
Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürü	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü	Eğitim Öğretim Kurum Koordinatörü
Gazi Eğitim Fakültesi Dekan Yardımcısı	Öğrenci Temsilcisi
II - Araştırma ve Geliştirme Çalışma Grubu	
Eczacılık Fakültesi Dekanı	Tıp Fakültesi Dekan Yardımcısı
Gazi Eğitim Fakültesi Dekanı	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdür Yardımcısı
Teknoloji Fakültesi Dekanı	TUSAŞ Kazan Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü	Personel Daire Başkanı
Fotonik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı
Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü	Ar-Ge Kurum Koordinatörü
Fen Fakültesi Dekan Yardımcısı	
III - Girişimcilik Çalışma Grubu	
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı	Hemşirelik Fakültesi Dekan Yardımcısı
Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dekanı	Diş Hekimliği Fakültesi Dekan Yardımcısı
Bilişim Enstitüsü Müdürü	Spor Bilimleri Fakültesi Dekan Yardımcısı
TUSAŞ Kazan Meslek Yüksekokulu Müdürü	Teknoloji Fakültesi Dekan Yardımcısı
EKTAM Müdürü	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
Tasarım Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü	Gazi Teknopark AŞ Genel Müdürü
TEKNOFEST ve Yarışmalar Koordinatörü	Gazi TTO AŞ Genel Müdürü
IV - Toplumsal Katkı Çalışma Grubu	
Hemşirelik Fakültesi Dekanı	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekan Yardımcısı
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı	Gazi Hastanesi Başhekim Yardımcısı
Mimarlık Fakültesi Dekanı	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdür Yardımcısı
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürü	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı
TÖMER Müdürü	Sosyal İşler ve Toplumsal Katkı Koordinatörü
Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı	Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdür Yardımcısı	
V - Kurumsal Dönüşüm Çalışma Grubu	
Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı	Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdür Yardımcısı
Fen Fakültesi Dekanı	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü	Bilgi İşlem Daire Başkanı
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürü	Kalite Koordinatörü
İDEAM Müdürü	Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörü
Mimarlık Fakültesi Dekan Yardımcısı	Uluslararası İlişkiler Kurum Koordinatörü
Mühendislik Fakültesi Dekan Yardımcısı	Kalite Yönetim Sistemi Çalışma Grubu Başkanı

Stratejik Planlama Sürecinde Rol ve Sorumluluklar

- Rektör
- Strateji Geliştirme Kurulu
- Stratejik Yönetim Ekibi
- Akademik ve İdari Birimler
- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Rektör

- Üniversitenin misyon ve vizyonun oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif vermek
- Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık etmek
- En üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlamak
- 6 aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapmak

Strateji Geliştirme Kurulu

- Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreter ile ihtiyaç duyulması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişiler
- Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlamak
- Stratejik Planlama Ekibini ve bu ekip tarafından hazırlanan hazırlık programını onaylamak
- Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları değerlendirerek nihai hale getirmek
- Taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirmek

Stratejik Yönetim Ekibi

- Hazırlık programını hazırlamak
- Durum analizi çalışmalarını yapmak
- Alt çalışma grupları (gerekirse) oluşturmak
- Misyon, vizyon ve temel değerlere yönelik alternatifli çalışmalar yapmak
- Taslak amaçlar ile hedefleri (hedef kartları) oluşturmak

Akademik ve İdari Birimler

- Stratejik yönetim ekibi ve alt çalışma gruplarının çalışmalarına destek vermek
- Sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

- Plan hazırlık çalışmalarını koordine etmek
- Organizasyon, iletişim, belge yönetimi, resmi yazışmalar gibi destek hizmetleri

Gazi Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı

Üniversitemizin 2024-2028 yıllarını kapsayan dördüncü stratejik planı hazırlık süreci dört aşamada yürütülmüştür. Bu aşamalar;

- I - Hazırlık Dönemi Çalışmaları ve Hazırlık Programı
- II - Durum Analizi
- III - Geleceğe Bakış ve Farklılaşma Stratejisi
- IV - Strateji Geliştirme

I - Hazırlık Dönemi Çalışmaları ve Hazırlık Programı

Plan hazırlıkları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yayınlanan 2022/1 nolu **Genelge** ile başlatılmıştır. Planının hazırlık sürecine rehberlik etmek üzere stratejik planlama sürecindeki ihtiyaçlar, planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalara ilişkin zaman çizelgesi, sürece dahil olacak kişiler veya birimler ile kişilerin veya birimlerin görevleri belirlenerek, planın başından sonuna kadar stratejik planlama ekibine kılavuzluk etmek üzere **GÜ Stratejik Planı Hazırlık Programı** hazırlanarak Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına sunulmuş; 2022/02 numaralı **Genelge** ile 12.12.2022 tarihinde tüm birimlerimiz ile paylaşılmıştır.

Stratejik Plan Hazırlık Süreci İş Akış Şeması

II – Durum Analizi

Planın Hazırlık Dönemi Çalışmaları ve Hazırlık Programı aşamasını müteakip Durum Analizi çalışmaları başlatılmıştır. Bu kapsamda;

- Üst Politika Belgeleri Analizi Gazi BEST Kurulu tarafından
- Kurum Kültürü Analizi ile Güçlü ve Zayıf Yönler/Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi Stratejik Planlama Koordinasyon Grubu tarafından
- Mevzuat Analizi Hukuk Müşavirliği tarafından
- Paydaş Görüş Analizi Kalite Komisyonu tarafından
- Akademik Faaliyetler Analizi; Araştırma Üniversitesi İzleme, Değerlendirme ve Yürütme Kurulu, Eğitim Komisyonu, Sosyal İşler ve Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü tarafından
- Yükseköğretim Sektörü Analizi Gazi BEST Kurulu ve Kalite Komisyonu tarafından
- İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Personel Daire Başkanlığı tarafından
- Fiziki Kaynak Analizi Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı tarafından
- Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından
- Program-Alt Program ve Mali Kaynak Analizleri ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yapılmıştır.

İlgili kurul, komisyon ve birimlerimiz tarafından yapılan analiz çalışmalarıyla birlikte memnuniyet anketleri, Paydaş Görüş Anketi ve İşveren Görüş Anketi sonuçları çalışma grupları tarafından tematik olarak değerlendirilerek hazırlanan Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Girişimcilik, Toplumsal Katkı ve Kurumsal Dönüşüm Durum Analizi Ara Raporları Strateji Geliştirme Kuruluna sunulmuş; 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında yer almak üzere Kurulun 24 Nisan 2023 tarihli toplantısında karara bağlanmıştır.

III - Geleceğe Bakış ve Farklılaşma Stratejisi

mevcut misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri iç ve dış paydaş görüşleri doğrultusunda tekrar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda yeni dönem stratejik planında yer alacak misyon, vizyon ve temel değerler Gazi BEST Kurulu tarafından gözden geçirilerek yapılan değişiklik

önerileri katılımcılığı sağlamak amacıyla tüm akademik ve idari birimlerin görüşlerine sunulmuştur. Rektör başkanlığında gerçekleştirilen Strateji Geliştirme Kurulu toplantısında alınan karar ile akademik birim yönetim kurulları, danışma kurulları ve idari birim stratejik planlama ekipleri tarafından yapılan önerileri değerlendirerek Kurul adına nihai halini vermek üzere bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Grup tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri Senato tarafından karara bağlanmıştır.

Stratejik amaçlar, hedefler ve performans göstergelerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken hususlar hakkında 17 Mayıs 2023 tarihinde Stratejik Yönetim Ekibi üyelerine yönelik bir hizmet içi eğitim programı düzenlenmiştir. Eğitime 62 üye katılmıştır. Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde çatı görevi görmek ve stratejik amaçlara yön vermek üzere her bir çalışma grubunun başkanları ve birer üyesinden oluşan **Farklılaşma Stratejisi Çalışma Grubu** oluşturulmuştur. Grup tarafından hazırlanan GÜ 2024-2028 Dönemi Farklılaşma Stratejileri Raporu, 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında yer almak üzere Strateji Geliştirme Kurulunun 26 Mayıs 2023 tarihli toplantısında karara bağlanmıştır.

IV - Strateji Geliştirme

Üniversitemizin 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı amaç, hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi çalışmaları Çalışma Grupları tarafından yürütülmüştür. Bu kapsamda Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Girişimcilik, Toplumsal Katkı ve Kurumsal Dönüşüm Çalışma Grupları kendi tematik alanlarına yönelik mevcut amaç ifadelerini güncellemiş ve amaca yönelik alt hedeflerini belirlemişlerdir. Gruplar kendi tematik alanlarına yönelik;

- Araştırma Üniversitesi Göstergeleri
- YÖK İzleme Göstergeleri
- YÖKAK Göstergeleri
- Girişimci Üniversite Göstergeleri
- Performans Programı Göstergeleri

dikkate alarak toplamda 101 performans göstergesi belirlemiştir.

Grupların yürüttükleri çalışmalar sonucunda ortaya çıkan amaç, hedef ve performans göstergelerinin bir bütün olarak ele alınması ve birbirleri ile uyumlandırılması amacıyla çalışma grubu başkanları ve temsilcilerinden oluşan 21 kişilik **Strateji Belirleme Çalışma Grubu** oluşturulmuştur. Strateji Belirleme Çalışma Grubu toplantılarında alınan kararlar doğrultusunda düzenlenen taslak hedef kartları ve performans göstergeleri geliştirilen iki anket formu; göstergelerin hedefle doğrudan ilişkisi, hedefi ölçmeye sağladığı katkı ve temel performans göstergelerinin belirlenmesi amacıyla 100'e yakın üyeden oluşan Stratejik Yönetim Ekibinin görüşlerine sunulmuştur.

Stratejik Yönetim Ekibi tarafından değerlendirilerek Strateji Geliştirme Kurulu tarafından karara bağlanan eğitimde 5; araştırmada 5; girişimcilik ve toplumsal katkıda ikişer ve kurumsal dönüşüm alanında 1 olmak üzere 15'i temel performans göstergesi olan 101 performans göstergesi başlangıç değerlerinin tespit edilebilmesi için Kurumsal Veri Yönetim Sistemine aktarılmış; eş zamanlı olarak amaç ve hedefler Üniversitemiz bütçesi ile ilişkilendirilerek maliyetlendirme çalışmaları tamamlanmıştır. Hedeflere yönelik belirlenen gösterge değerlerinin 5 yıllık gerçekleşme hedefleri, aralarında her bir tematik alanla ilgili birim yönetici ve yönetici yardımcıları bulunan Çalışma Grupları tarafından belirlenerek Strateji Geliştirme Kuruluna sevk edilmiş, Kurulda kapsamlı olarak gözden geçirilmiştir.

Üniversitemiz Senatosunun 10.08.2023 tarih ve 20 sayılı toplantısında almış olduğu 2023/214 nolu kararı ile kabul edilen Gazi Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı taslağı T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Değerlendirme Raporu çerçevesinde nihai halini alarak 01.01.2024 tarihi itibarıyla uygulamaya alınmıştır.

II - PERFORMANS ESASLI 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 ifade eder.

Performans programı: Kamu idarelerinin performans esaslı program bütçeye uygun olarak yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, amaç, hedef ve performans göstergelerini içeren programı,

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 ifade eder.

Performans esaslı program bütçe sistemine 2020 yılında geçilmiş ve performans programları program-alt program esaslı olarak hazırlanmaya başlanmıştır. Bu kapsamda program bütçe sistemine uyum sağlanabilmesi amacıyla stratejik planlama ve performans esaslı program bütçe sürecine ilişkin Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2021 yılında güncellenerek kamu idarelerinin kullanımına sunulmuştur.

III - UYGULAMA

Üniversitemizin 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında **5 amaç, 23 hedef** ve bu hedefler için Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Girişimcilik, Toplumsal Katkı ve Kurumsal Dönüşüm Çalışma Grupları tarafından kendi tematik alanlarına yönelik Araştırma Üniversitesi Göstergeleri, YÖK İzleme, YÖKAK Göstergeleri, Girişimci Üniversite Göstergeleri ve Performans Programı Göstergeleri dikkate alınarak **101 performans göstergesi** belirlenmiştir. Veri kaybının minimize edilmesi amacıyla Planda yer alan 101 performans göstergesine yönelik Strateji Geliştirme Kurulunun ilgili birim yöneticileriyle yaptığı toplantılarla birim-performans göstergesi eşleştirmeleri ve performans göstergelerinin operasyonel tanımlamaları yapılarak Kurumsal Veri Yönetimi Sistemine (KVYS) girişleri yapılmıştır.

101 performans göstergesinden eğitimde 5; araştırmada 5; girişimcilik ve toplumsal katkıda 2'şer ve kurumsal dönüşüm alanında 1 olmak üzere **15 gösterge temel/anahtar performans göstergesi** olarak belirlenmiştir. Planda yer alan performans göstergeleri ve performans göstergelerine yönelik birim bazında yürütülmesi beklenen faaliyetlere ilişkin akademik ve idari birimlere yönelik bilgilendirme toplantısı düzenlenmiştir.

Gazi Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı hedef performanslarının artırılması ve performans göstergesi gerçekleşme yüzdelerinin yükseltilmesi amacıyla Planda yer alan 101 performans göstergesi Üniversitemiz Kalite İyileştirme Planı (KİP) ile ilişkilendirilmiş, KİP kapsamı dışında kaldığı tespit edilen göstergelere ilişkin yürütülmesi gereken faaliyetler Kurul tarafından karara bağlanarak Kalite Komisyonuna iletilmiştir. KİP uygulama sonuçları altı aylık ve yıllık dönemler itibarıyla ilgili Komisyon tarafından izlenmektedir.

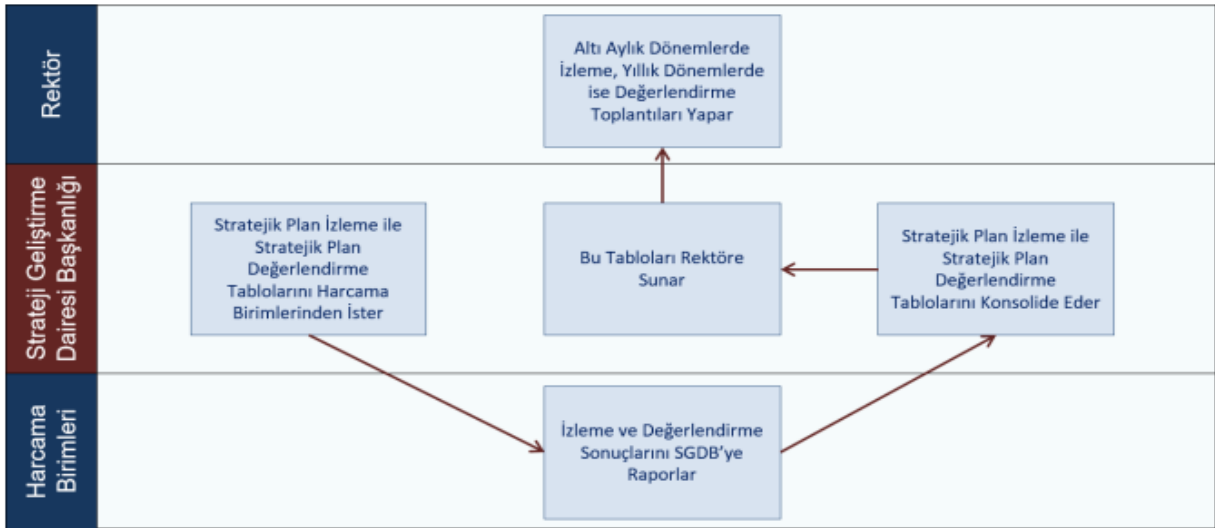
Üniversitemizin dördüncü dönem Stratejik Planının uygulanması ve stratejik planlama kültürünün oluşturulması amacıyla Strateji Geliştirme Kurulu tarafından birimlerin stratejik planlarını hazırlamaları 01.11.2023 tarihli toplantısında karara bağlanmıştır. Kurulun ilgili resmi yazısı doğrultusunda akademik ve idari tüm birimlerden Üniversitemiz Planıyla uyumlu olacak şekilde birim planlarını hazırlayarak değerlendirilmek üzere Strateji Geliştirme Kuruluna sunmaları talep edilmiştir. Birim planlarının hazırlık sürecinde Strateji Geliştirme

Daire Başkanlığı tarafından birimler bilgilendirilmekte ihtiyaç duyulan destek sağlanmaktadır. Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri tarafından birim planlarının Üniversitemiz stratejik planı ile uyumluluğu açısından değerlendirilmiş ve ilgili birimlere değerlendirme sonuçları iletilmiştir.

IV - İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, stratejik planın uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanması; değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır. 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 altı aylık dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

İzleme sistemi ile stratejik planın uygulama aşamasının periyodik olarak hazırlanacak raporlarla izlenmesi, üst mercilere sunulması ve meydana gelen ya da gelebilecek aksaklıkların tespit edilerek alınacak önlemlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede oluşturulacak izleme sisteminde hangi raporların hangi sıklıkla hazırlanacağı; hangi düzeyde ve kimlere sunulacağı; rapor sonucunda hangi işlemlerin gerçekleştirileceği ve tüm bu işlemlerden sorumlu olacak birim ya da kişiler belirlenmelidir.

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

Kurum ve birim planlarının izlenmesi hedef göstergelerinin ilgili dönem altı aylık gerçekleşme değerlerinden oluşan [Stratejik Plan İzleme Raporu](#) olarak; değerlendirmesi ise ilgili dönem yıllık gerçekleşme değerlerini içeren [İdare ve Birim Faaliyet Raporu](#) olarak her yıl kamuoyu ile paylaşmaktadır. Kurum planı rektör başkanlığında üst yönetim tarafından; birim planları ise birim yöneticisi tarafından iç ve dış paydaşlarla gerçekleştirilen toplantılarda değerlendirilmektedir. Düşük kalan gerçekleştirmelere ilişkin dikkat çekmek ve performansın artırılması yönünde birimler resmi yazı ile bilgilendirilmektedir.

[Stratejik Plan İzleme/Değerlendirme İş Akış Şeması](#)

[İdare Faaliyet Raporu Süreci İş Akış Şeması](#)

[Birim Faaliyet Raporu Süreci İş Akış Şeması](#)

İzleme/Değerlendirme Sürecinde Rol ve Sorumluluklar

