T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

STRATEJİK PLANI
(2006-2010)

"Stratejik Planlama Süreci -
Stratejik Amaç ve Hedefler"

Isparta – 2006

Hazırlayanlar

Prof. Dr. Vecihi KIRDEMİR
(Rektör Yrd. ,Tıp Fakültesi)

Yrd. Doç. Dr İbrahim Attila ACAR
(ÜNİSAM, İİBF)

Yrd. Doç. Dr Ayşe Diljin KEÇECİ
(ÜNİSAM, Dişhekimliği Fakültesi)

Yrd. Doç. Dr Mehmet GENÇTÜRK
(ÜNİSAM, Keçiborlu MYO)

Tasarım :
Serdar DURAN / Hakan Mahmut NEĞİŞ
SDÜ Basın Halkla İlişkiler Müdürlüğü

Cumhurbaşkanı
Ahmet Necdet SEZER

Yaşamı boyunca Ulusu için çalışmış, yurttaşlarının mutluluğu ve gönenci, Türkiye'nin her alanda yücelmesi için Türk Aydınlanma Devrimi'ni gerçekleştirmiştir. Eğitimden sağlığa, ekonomiden sanayiye, kültür ve sanattan spora her alandaki eşsiz atılımları, üstün dehası ve büyük bir zamanlama başarısıyla adım adım yaşama geçirmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti, Atatürk'ün önderliğinde yürüttüğü çağdaşlaşma çabalarının temeline laiklik ilkesini yerleştirmiştir. Ulusalcılık, akılcılık, bilimsellik, gerçekçilik, tutarlılık ve ileriyi görebilme gücü Atatürk'ün kişiliğinin belirleyici özelliklerindendir. Yüce Önder, yaşamı boyunca olaylara ve gelişmelere böyle yaklaşmış ve yorumlamıştır. Gelişen dünyanın değişen koşullarını karşılayabilmek, bu koşullara ayak uydurabilmek ve her dönemde çağdaş kalabilmek, Atatürkçü düşüncenin temelidir.

Yeri gelmişken belirtmek isterim ki, diğer özelliklerinin yanı sıra **Atatürk aynı zamanda çok iyi bir strateji uzmanıdır.** Yüce Önder, stratejinin en önemli öğesi olan hedef seçiminde hiç hayalci olmamış, her koşulda aklın ve bilimin öncülüğünde hareket etmiştir.

Üstelik Atatürk'ün strateji üstünlüğü **yalnız askeri alanı değil, siyasal, ekonomik ve sosyo-kültürel alanları** da kapsamaktadır.

10.11.2004. Ankara,
Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet SEZER'in
66. Ölüm yıldönümünde, Atatürk'ü Anma Toplantısı'nda
yaptığı konuşmadan..

Prof. Dr. Metin Lütfi BAYDAR
Rektör

Günümüz dünyası baş döndüren, nefes kesen bir değişim dalgası ile yüz yüzedir. Değişim dinamikleri yönetilememekte, tam aksine kontrolsüz bir dönüştürme sürecini beraberinde getirmektedir. Değişimi doğru kavrayan, tasarımını doğru yapan birey ve kurumlar için bu durum bir fırsat haline gelecek ve değişimin öncüsü olarak bu dalgadan güçlenerek çıkabileceklerdir.

Yüksek öğretim alanında da benzer gelişmeler yaşanmaktadır. Özellikle Avrupa Üniversiteler Birliği ile işbirliği sürecine girildiği şu günlerde bu sürece dâhil olan üniversite sayısı artmış, yüksek öğretime olan talep büyümüş ve rekabetçi bir yüksek öğretim piyasasının ortaya çıkması, kurumların kendi konumlarını gözden geçirmeye başlamasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

Son dönemde Türk Yüksek Öğretiminde Üniversitelerin geleceği, uluslararası rekabetin yönü, gelişimin hangi alanlarda olacağı, uzmanlaşma, ekolleşme, üniversitelerin bilim ve sanat politikalarının olup olamayacağı, açıklık ve hesap vermeye dayalı politikaları gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceklerine ilişkin konular biraz kaygı biraz da ilgiyle tartışılmaktadır.

Stratejik Planlama olgusu da bir anlamda bu soruların cevaplarını aramanın birer aracı olarak ortaya çıkmıştır. Buna zaman ve mekân mefhumunu ortadan kaldıran küreselleşme olgusunun katılması, artan öğrenci sayısı ve son olarak üniversitelere devletin sağladığı katkının gittikçe azalma eğiliminde olması eklendiğinde gerçekten bir yol haritasına duyulan ihtiyaç kaçınılmaz olmuştur. Sonuçta üniversite bilimsel, idari ve mali açılardan özerk olmakla beraber yarı-kamusal hizmet üreten bir kurumdur. Ülkenin yüksek öğretim kurumu olarak üniversitenin, vergi mükelleflerine, politika yapıcılarına dolayısıyla yönetime bir hesap verme yükümlülüğü vardır ve de olmalıdır.

Süleyman Demirel Üniversitesi ise sadece yeni yasal düzenlemelerden kaynaklanan zorlamalarla bu sürece katılmamıştır. Önceliklerini belirlemek, bugünkü konumu ile gelecekte hedeflediği arasındaki farkı görmek ve özellikle Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun 100. yılında "nasıl bir üniversite, nasıl bir Türkiye ve dünya" sorularına cevap aramak için bu sürece katılmıştır.

Hedefimiz bugüne kadar büyük bir heyecanla geldiğimiz bu noktadan sonra üniversitemizi, öncü ve lider bir kurum olarak daha ileriye taşımak olacaktır.

Prof. Dr. Metin Lütfi BAYDAR
Rektör

İÇİNDEKİLER

İLK SÖZLER
Necdet SEZER, TC 10. Cumhurbaşkanı 01
Metin Lütfi BAYDAR, SDÜ Rektörü 02
İÇİNDEKİLER 03

I. GENEL BİLGİLER 04
A. Bir Yol Haritası: Stratejik Plan - Neden ve Nasıl? 05
B. Temel Kavramlar 05
C. SDÜ Stratejik Planlama Süreci 06
1. SDÜ I. Stratejik Planlama Çalıştay'ı 07
2. Paydaşlar 10
3. Sayılarla SDÜ Stratejik Planı 11
4. İşçi Arılar (Plan Grubu) 12

II. SDÜ STRATEJİK PLANI 16
A. Vizyon Stratejileri (2023) 17
B. Misyon Stratejileri (2006–2010) 19
1. Görev (Misyon) 21
2. Uzgörü (Vizyon) 23
3. Değerler ve İlkeler 25
4. Güçlü Yanlar 27
5. Zayıf Yanlar 30
6. Fırsatlar 32
7. Tehditler 34
8. Stratejik Amaç ve Hedefler 37
9. Çalışma Takvimi 58
10. GZFT Analizi ile Stratejilerin İlişkisi 64
11. Sorumlu Birimler 70

III. STRATEJİK PLANA DAİR 76
A. Stratejik Plan ve Performans Kavramları Arasında Bir Ufuk Turu 77
1. Terminolojik Arka Plan 77
2. Stratejik Planın Gerekçesi 77
3. Stratejik Plan Doğrultusunda Yol Alma –Performans Yönetimi 77
4. Performans Yönetiminin Ana Bileşenleri 79
5. Stratejilerin Önündeki Stratejik Engeller 79
6. Stratejik Plan – Performans Yönetimi İlişkisi 79
B. Kamu Kesimi Açısından Stratejik Planlama 80
C. Türkiye'de Üniversite Eğitimi ve Önemi 81
1. Üniversitelerde Stratejik Planlama Yolculuğunun Kilometre Taşları: Bologna ve Sürekli Kalite Geliştirme Süreci 83
2. Bologna Sürecinde Üniversitelerden Beklenenler 83
3. Bologna Sürecinin Üniversitelere Faydası 85
D. Türkiye'de Araştırma Geliştirme ve Proje Kapasitesi 85

IV. SDÜ STRATEJİK PLAN İZLENİMLERİ 86
A. Hayal ve Beklentiler Arasında 87
B. SDÜ Stratejik Planlama Sürecinin Kritik Başarı Faktörleri 88
C. SDÜ Stratejik Planlama Sürecinden Alınan Dersler 88

SEÇİLMİŞ KAYNAKÇA 90

I. GENEL BİLGİLER

"Geleceğin adı belirsizliktir."
Edgar MORIN

A. Bir Yol Haritası: Stratejik Plan-Neden ve Nasıl?

Öncelikle askeri bir kavram olarak ortaya çıkan stratejik planlama, işletme bilimi sayesinde bütün toplumda yaygın olarak kullanılmaya başlanmış bir teknik ve yöntemdir.

Zaman olarak ele alındığında stratejik planlamanın uzun dönemli bir bakış açısını kapsadığı görülecektir. Bu durum salt bir planlama süreci değil; paydaşlık yaklaşımı, rekabet, uzlaşı ve işbirliğini zorunlu kılan ve kurumsal farkındalık sayesinde başarıyı hedefleyen bir süreçtir.

Stratejik Planlama örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır. (Bryson, John M., Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations, 1995, s.4). Stratejik Planlama ana hatlarıyla en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplama, Stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve şimdiki kararların gelecekteki çıkarımları üzerine vurgu gerektirir. Stratejik Planlama iletişim ve katılımı kolaylaştırır, muhalif ilgi ve değerleri barındırır, akıllı ve makul olarak analitik karar vermeyi ve başarılı bir icrayı sağlar

Stratejik planlamanın bir yöntem olarak tercih edilmesinde Bain&Company gibi ABD'nin öncü yönetim danışmanlık şirketinin, on iki yıldan beri bütün dünyada her yıl yaptığı "Yönetim Araçları" (Management Tools) Anketi'nin etkisi büyüktür. 2005 yılı sonuçlarında da son altı yılda olduğu gibi stratejik planlama, hem yüzde 79 kullanım sıklığı ile hem de kullanımdaki tatmin seviyesi bakımından 5 üzerinden 4,14 ortalama ile birinciliği yine bir başka yönetim aracına bırakmamıştır.

Stratejik plana özel şirketlerin artan ilgisi yanında, belediyeler, il özel idareleri dahil, tüm kamu kurum ve kuruluşları da giderek daha çok uyum sağlamakta ve nispeten etkin planlar hazırlama sürecine girmektedir. Ancak yasal bir sonuç olarak algılanan stratejik planlama ile ilgili değişik yasalarda yapılan tanımlarda, "kuruma rekabet avantajı kazandıracak farklı stratejiler üretme" kurgusuna rastlanmamakta, kurumlarda da bu kaygı görülmemektedir.

Bu durumda ise geriye sadece stratejik planın, uzun dönemli bir plan olma tanımı kalmaktadır. Uzun dönemli planlar da kurumların kaynaklarını "rasyonel" kullanabilmeleri açısından son derece önemlidir. Zaten bu sürecin en önemli kavramlarından birisi kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır. Kurumsal rekabet, kamusal etkinlik ve hizmet niteliğini iyileştirici birtakım temel varsayımlar plandan uzak tutulduğunda sadece geleceğin tahmini gibi son derece alt düzey bir çalışma yürütülmüş olur. Bu durumun aşılması için "plana, kuruma rekabet avantajı kazandıracak farklı stratejiler içermesi" fonksiyonunu yüklemek gerekmektedir.

Bu kapsamda, özel sektör işletmeleri bir yana bırakıldığında, ilk akla gelen husus "kamu kurumlarının rakibi var mıdır?" sorusudur. Bunun cevabı "Kesinlikle vardır" olacaktır. Kıt kaynakların en etkin kullanımı, toplumsal faydanın arttırılması ve kamu kaynaklarının farklı hizmet birimlerine dağıtılmasıyla ilgili en önemli araçlardan birisi tereddütsüz stratejik plan olacaktır. Bu anlamda neden bir plana ihtiyaç duyulduğu sorusuna cevap arandığında temel amaç ve hedefleri destekleyen ve onlarla uyumlu stratejik planların kamu kaynağını kullanmada etkin ve sonuçta başarı şansını arttırdığı görülecektir.

B. Temel Kavramlar

• **Misyon:** Görev tanımı, Bir kimseye veya bir kuruluşa verilen özel görev. Bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder.

• **Vizyon:** Uzgörü. Geniş görüş, ileri görüş, ufuk genişliği. Kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır.

• **İlkeler:** Temel düşünce, temel inanç, umde, unsur, prensip. Davranış kuralı. Kurumun temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder.

• **Değerler:** Toplumun her katmanı tarafından benimsenen ve savunulan değer. Toplumun fertlerini birbirine yaklaştıran, bir arada tutan, toplumun devamını sağlayan temel yargılar, değerler.

• **Dış Çevre Analizi**

Fırsatlar ve tehditler: Kurum tarafından kontrol edilemeyen değişkenler olan dış çevre faktörleri, kurumun faaliyetleri yürütmesi aşamasında dış çevre şartlarının kurumu ve faaliyetlerini olumlu veya olumsuz etkilemesini ifade etmektedir. Bu analizde; dünyadaki genel eğilimler, Türkiye'de kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamdaki değişimler, kalkınma planları ve programlar, hükümet programları ve varsa istikrar programları ile diğer kuruluşların ve kesimlerin durumu ve özellikle kuruluşun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri dikkate alınır.

İç Çevre Analizi

Güçlü ve Zayıf Yanlar: Kuruluşun kontrol edebildiği değişkenlerdir. Planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Belirlenen güçlü yönler kuruluşun gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere temel teşkil edecektir. Kuruluş içi değerlendirme ve çevre analizi yapılırken kuruluşun karşılaşabileceği riskler ve belirsizlikler özellikle tespit edilir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında değerlendirilir.

• **Stratejik amaçlar:** belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır.

• **Hedefler,** stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan çok özel ve ölçülebilir alt amaçlardır.

• **İlgili taraflar (Paydaş):** Bir kurumdan, doğrudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi veya gruplardır.

C. SDÜ Stratejik Planlama Süreci

SDÜ Stratejik planlama çalışmaları bir Rektör Yardımcısının koordinasyonunda sürdürülmekle beraber pek çok aşamalarda bizzat Rektörün kendisi de hazır bulunmuştur. Bu anlamda 2004 Haziran'ında rektörün atanmasını sürecin başlangıcı olarak görmek yanlış olmaz. Atandıktan kısa bir süre sonra başlayan ve her Çarşamba 07-8:30 arası gerçekleştirilen sabah toplantıları, bu plana dair ilk nüvelerin atıldığı ve üniversitenin kalitesinden kültür ve sanat politikalarına kadar çeşitli konuların tartışıldığı bir platform olmuştur.

Elbette ki Anadolu'daki bir üniversitenin, yurtdışı ve yurtiçi nitelikli bunca üniversite arasında nasıl yer bulabileceği, ya da nasıl daha iyi bir kamu hizmeti sunan birim haline dönüşebileceği sürekli gündemdeki konular arasında yer almıştır.

Sürece ilişkin ana başlıklar şöyle sıralanabilir:

2005 Nisanında konu üniversite senatosunda tartışılarak stratejik plan çalışmalarının başlatılmasına karar verildi.

Hemen akabinde bu sürecin yürütülmesiyle ilgili olarak Üniversite Stratejik Araştırmalar Merkezi (ÜNİSAM) yeniden yapılandırıldı. Merkezin birincil amacı üniversitenin stratejik planının oluşturulması olarak belirlendi, eğitim ve koordinasyon amaçlı, Stratejik Plan çekirdek grubu oluşturuldu.

Bir eylem planı ve takvim çerçevesinde bütün birimlere konuyla ilgili eğitim verilmesi amacıyla bilgilendirme toplantıları düzenlendi, Stratejik Plan Bilgi Formları oluşturuldu. Bu formlarda nelere yer verilmesi gerektiği internet ortamında tartışıldı, gelen öneriler doğrultusunda formlar gözden geçirildi.)

2005 Mayıs'ında çekirdek ekibin KALDER'in 6. Kamuda Kalite Sempozyumu'na ve 20. Maliye Sempozyumuna katılımı sağlandı.

2005, Mayıs. Stratejik plan takvimi oluşturuldu, her birimden en az bir üst yöneticinin olduğu ikişerli birim temsilcileri belirlendi.

2005, Haziran ayında Fakültelerden başlayarak MYO'lar, Enstitü ve Merkezler ilk Stratejik Plan sunumlarını gerçekleştirdiler. En alt birimden yukarıya doğru bütün birimler akademisyen, idari personel, öğrenci ve mezunlarla koordinasyon sağlayarak stratejik plan sunumlarının hazırlanması istendi.

Bu süreçte bilim dalları bağlı oldukları bölümlerine, bölümler de dekanlıklara stratejik plan sunumlarını yaptı. Dekanlıklar bunları konsolide ederek kendi planlarını hazırladı. Sunumlar hem PPS hem dosya olarak sunuldu. Dekanlar ve Müdürler kendi birimlerinin planlarını Rektörlükte Stratejik plan komisyonuna sundu. Sunumları Fakülteler adına dekanlar, MYO, Enstitü ve Merkezler adına müdürler yaptı. Sunum ve tartışmalar değerlendirme ve düzeltmelere esas olmak üzere, SDÜ Bilim TV tarafından kayda alındı.

Sunumların değerlendirilmesi sonucu 2005 Temmuz'unda genişletilmiş senato kadrosu ile bir Çalıştay düzenlenmesinin uygun olacağına kanaat getirildi. Çalıştay öncesinde birim temsilcileriyle bilgilendirme toplantısı düzenlenerek sunulan stratejik planların eksik ve aksayan yönleri açıklandı.

2005 Ağustos'unda bir günlük "SDÜ I. Stratejik Planlama Çalıştayı" düzenlendi. Bu çalıştayda Süleyman Demirel Üniversitesinin stratejik planının temelleri oluşturuldu. Çalıştaya bütün birim temsilcileri ve senatörlerin katılımı sağlandı.

2005, Eylül'ünde Çalıştay Raporu tüm katılımcılara gönderilip sonuçlar değerlendirildi, düzeltmeler yapıldı. Üniversite üst yönetimi ile taslak metin üzerinde çalışmalar yapılıp metin son şekline getirildi. Sürecin bu aşamasında Maliye Bakanlığı Devlet Bütçe Uzmanı Salim Demirhan'la sürekli görüşülerek Plan – bütçe uyumunun sağlanmasına dikkat edildi.

Ayrıca bu ay Yükseköğretim Kurumlarında (faaliyet raporları ve performansın önemine vurgu yapan) "Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği" yayınlandı. Buna uygun olarak üniversite ilgili komisyonu oluşturdu.

Ekim ayından itibaren Valilik, İl özel İdaresi, il Genel Meclisi ve Belediye Meclisi ile Isparta Ticaret ve Sanayi Odası ve Isparta Ticaret Borsası'yla SDÜ Stratejik Planıyla ilgili görüşmeler yapıldı. Görüşleri alındı ve katılımları için temsilciler belirlendi.

Yine Ekim ayında Akdeniz Üniversitesinin, "Üniversitelerde Stratejik Plan Sempozyumu"na katılım sağlandı. Üniversitemiz deneyimleri orada anlatıldı, tartışmaya açıldı.

Bu toplantılar neticesinde SDÜ Stratejik Planına esas teşkil eden metin açıklandı (Ekim 2005) birimlerin bu çerçeveye uygun planlarını revize etmeleri istendi.

2005 Kasım ayından itibaren başlayan ve DPT'nin yürüttüğü 9. Plan çalışmalarında DPT (Suat Özeren, Nahit Bingöl, Cengiz Yanaşoğlu) ve Maliye Bakanlığı'ndan yetkililerle (Salim Demirhan, M. Sait Arcagök, Ertan Erüz) ile görüşmelerde bulunuldu

Maliye Bakanlığı yetkilileri üniversiteye davet edildi.

2006 yılı başında Burdur Mehmet Akif Üniversitesi kuruldu ve SDÜ'den bir fakülte altı MYO ayrıldı.

2006 Ocak ayı içinde, Rektör başkanlığında Stratejik Plan ekibi ve Özdeğerlendirme ekibinin de katılımlarıyla MYO'lardan başlayarak tüm fakülteler (yönetim ve Anabilim dalı başkanları) ile enstitü ve merkezler üzerine yeniden tartışmalar yapıldı, stratejik planları gözden geçirildi.

2006 Şubat ayında SDÜ, EUA Öz değerlendirme sürecine ilişkin ön raporunu hazırladı.

SDÜ'nün 2006-2010 dönemini kapsayan 5 yıllık stratejik planı ilan edildi.

1. SDÜ I. Stratejik Planlama Çalıştayı

Stratejik Plan Sürecinde, üst yönetimin stratejik plana inancı ve desteği sürecin olgunlaşmasını kolaylaştırmıştır. Çalışmanın DPT ve Maliye Bakanlığı yetkilileri ile sürekli görüşmelerle yürütülmesi planın temellerinin sağlam atılmasına yol açmıştır. İlk sunumlar sonrasında dinamik ana stratejilerin oluşturulması amacıyla Çalıştay fikri gündeme gelmiştir. Üniversite yönetimi ve personeli stratejik planın sadece Kanun gereği değil, üniversite olarak yapılması gerektiğinin farkında olarak bu Çalıştaya katılmıştır.

Çalıştay katılımcıları üniversite senatosu ve yöneticilerinden, Fakülte, MYO, Enstitü ve Araştırma Merkezleri düzeyinde en az bir temsilcinin yer almasına özen gösterilerek Üniversite Stratejik Araştırmalar Merkezi (ÜNİSAM) Stratejik Plan Çalışma Grubu tarafından belirlenmiştir.

ÜNİSAM Stratejik Plan Çalışma Grubu yapmış olduğu toplantı sonucunda Çalıştay organizasyon komitesine toplantıya katılacak muhtemel katılımcıların isimlerini ve iletişim bilgilerini vermiştir.

Çalıştaya 100'den fazla kişi davet edilmiştir. Katılımcılara üniversitenin stratejik planına hazırlık olması amacıyla önceden hazırlanan bilgi formları gönderilmiştir. Bunun yanı sıra üniversitede son dönemde gelinen noktalar ve yaşanan gelişmeler hakkında bilgi vermek üzere, EUA Öz-değerlendirme süreci ve TEKNOKENT konularında iki konuşmacıya da söz verilmiştir.

Çalıştay SDÜ - Çiftçi Eğitim Merkezi Toplantı salonunda gerçekleştirilmiştir. Toplam 93 kişinin katılımıyla gerçekleşen Programda farklı birimlerden oluşturulan katılımcılar 11 gruba ayrılmıştır. Çalıştay'da bir konuşma yapan SDÜ Rektörü Prof. Dr. Metin Lütfi BAYDAR, stratejik planın ve SDÜ deneyiminin önemine değinerek katılımcıların desteği ve ilgisi için teşekkür etmiştir.

“Değişimi kimse yönetemez ama değişimin önünde gidebilir.”
P. F. DRUCKER

Çalıştay sonucunda **“Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı”** taslak olarak ortaya çıkmıştır. Bundan sonrasına ilişkin süreç aşağıdaki gibi gelişmiştir:

1. SDÜ Stratejik Planı’nın tartışılması ve sonuçların değerlendirilmesi,
2. SDÜ Stratejik Planı için paydaşların (Valilik, Belediye, ITB ve ITSO, Milli Eğitim Müdürlüğü) ziyaret edilmesi ve kurum temsilcisi belirlenmesi/istenmesi,
3. SDÜ Stratejik Planı için Maliye Bakanlığı ve DPT ile karşılıklı görüşme yapılması, genel yaklaşımların ele alınması ve plan önceliklerinin değerlendirilmesi,
4. Personel iş tatmin anketi sonuçlarının değerlendirilmesi,
5. Üniversite üst yönetiminde SDÜ Stratejik Planının görüşülüp nihai şekil verilmesi,
6. Yapılan tartışmalar ve paydaş görüşleri doğrultusunda üniversite stratejik planının açıklanması,
7. Üniversite stratejik planı doğrultusunda birim stratejik planlarının revize edilmesi,
8. Her birimin kendi paydaşlarıyla görüşmesi ve bunun sonuçlarına planda yer vermesi,
9. Öğrenci beklenti ve ders değerlendirme anketlerinin (Devam eden öğrenciler ve mezunlara) düzenli olarak yapılması ve stratejik planda referans olarak yer alması,
10. Birimlerden gelen stratejik planların uygulanabilirlik düzeylerinin ve önceliklerinin tespit edilmesi,
11. Birim stratejik planlarının konsolidasyonu,
12. SDÜ Stratejik Planının yayınlanması.

Şekil 1 : SDÜ Stratejik Planı Zaman Yönetimi

	30Eylül	15Ekim	31Ekim	15Kasım	30Kasım	15Aralık	31Aralık
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

SDÜ Stratejik Planı Yayınlandıktan sonra

13. Plan ortaya çıktıktan sonra **“nasıl yapılacağı”** konusuna ilişkin yol haritalarının yayınlanması,
14. Plan sonrasında planla ilgili olarak belirlenecek sorumlular, kurulacak komisyon ve komitelere, hazırlanacak form ve bilgi akışlarına karar verilmesi,
15. Ayrıntılı iş planlarının oluşturulması, faaliyet ve maliyetlerin belirlenmesi,
16. Raporlama, karşılaştırma ve geri beslemelerle SDÜ Stratejik Planı doğrultusunda yönetimin ne ölçüde yol aldığının izlenmesi, amaç ve hedeflere uyumun gözlenmesi.

2. Paydaşlar

Süleyman Demirel Üniversitesi'nin çalışanları, hizmet alanlar, politika yapıcılar, kamu kurumları, ulusal ve uluslararası ortakları, bulunduğu şehirde iil yönetimi, belediye Ticaret ve Sanayi Odası ile Ticaret Borsası gibi sivil toplum örgütleri, çevre üniversiteler paydaşlarını oluşturmaktadır.

Şekil 2 : Süleyman Demirel Üniversitesinin Etkileşim Alanı

Paydaşlar	Hizmet Alanlar	Çalışanlar	Temel Ortak	Stratejik Ortak
Akademik Personel		•		
İdari Personel		•		
Üniversitenin Diğer Birimleri			•	
Öğrenciler	•			
Öğrenci Aileleri	•			
Mezunlar				•
Yüksek Öğretim Kurulu			•	
Üniversitelerarası Kurul			•	
Diğer Üniversiteler	•			•
Sektörler (Tarım-Sanayi-Hizmet)	•			•
Sivil Toplum Kuruluşları	•			•
Kamu Kurumları	•		•	•
TÜBİTAK-TÜBA vb.	•			•
Basın-Yayın Organları	•		•	•
EUA				•
Hükümet				•
Maliye Bakanlığı				•
DPT				•
Şehir Yönetimi			•	•

Sayılarla SDÜ stratejik planı;

- 70 sabah toplantısı (akademik personel)
- 50 sabah toplantısı (idari personel)
- 40 sabah toplantısı (öğrenci temsilcileri)
- 65 stratejik plan sunusu toplantısı (tüm birimler)
- 50 stratejik plan bilgi & tanıtım toplantısı (tüm birimler)
- 22 hafta süren radyo programları (Stratejik Bakış)
- 20 toplantı (paydaşlar)
- 121 toplantı (stratejik plan çalışma grubu)
- 1 Çalıştay
- 18.000 sayfa doküman
- 200 taranan metin

toplamda 1200 saati aşan bir çalışma

SDÜ Stratejik Plan Çalışma Grubu

İŞÇİ ARILAR

Koordinatör:

Prof. Dr. Vecihi KIRDEMİR (Rektör Yrd. TIP F.)

Stratejik Plan Çekirdek Ekibi:

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Attila ACAR (ÜNİSAM, İİBF)

Yrd.Doç.Dr. Mehmet GENÇTÜRK (ÜNİSAM, KMYO)

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Diljin KEÇECİ (ÜNİSAM, DİŞ H. F.)

Veri Analiz:

Yrd. Doç. Dr. Kürşat ÖZKAN (ÜNİSAM, ORMAN F.)

Akademik Personel Anketi:

Araş. Gör. Dr. Cevdet YILMAZ (ÜNİSAM, FEF)

İdari Personel Anketi:

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin İlker ÇARIKÇI (UGİK, İİBF)

Danışmanlık ve Eğitim:

Doç. Dr. Murat Ali DULUPÇU (TEKNOKENT, İİBF)

Doç. Dr. Özer GÖKTEPE (ÜNİSAM, MMF)

Yrd. Doç. Dr. Abdurahman UZUNASLAN (FEF)

Araş. Gör. Dr. Cevdet YILMAZ (ÜNİSAM, FEF)

SDÜ Stratejik Planı Birim Temsilcileri

SDÜ
Stratejik Planı
Fakülte Temsilcileri

Burdur Eğitim Fakültesi	Yrd. Doç. Dr. Elife Doğan, Kemal GÜRHAN
Diş Hekimliği Fakültesi	Yrd. Doç. Dr. Erdal EROĞLU Yrd. Doç. Dr. Cenker KÜÇÜKEŞMEN
Eğirdir Su Ürünleri Fakültesi	Arş. Gör. Levent İZCİ, Yıldız BOLAT
Fen-Edebiyat Fakültesi	Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman UZUNASLAN Arş. Gör. Cevdet YILMAZ
Güzel Sanatlar Fakültesi	Yrd. Doç. Dr. Rengin Oyman BÜKEN Yrd. Doç. Dr. Oktay KÖSE
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Doç. Dr. Hüseyin GÜL Yrd. Doç. Dr. Şeref KALAYCI
İlahiyat Fakültesi	Yrd. Doç. Dr. Bahattin YAMAN Yrd. Doç. Dr. Nuri TUĞLU
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	Yrd. Doç. Dr. Gültekin ÖZDEMİR Yrd. Doç. Dr. Mehmet BEYHAN
Orman Fakültesi	Yrd. Doç. Dr. Ahmet TOLUNAY Arş. Gör. Dr. Mehmet EKER
Teknik Eğitim Fakültesi	Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÜÇÜKKÖMÜRLER Yrd. Doç. Dr. Muhammet DEMİRBİLEK
Tıp Fakültesi	Doç.Dr.Ali ALTUNTAŞ Yrd.Doç.Dr.Ersin USKUN
Ziraat Fakültesi	Yrd.Doç.Dr.Hasan YILMAZ, Yrd.Doç.Dr.Bayram ÇEVİK

SDÜ
Stratejik Planı
Enstütü Temsilcileri

Fen Bilimleri Enstitüsü	Prof.Dr.Çiğdem SAVAŞKAN Doç. Dr. Ata Utku AKÇİL
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Prof. Dr. Zuhal KIRZAOĞLU Arş. Gör. Özge KAM
Sosyal Bilimler Enstitüsü	Yrd. Doç. Dr. Sevil SARGIN Arş. Gör. Onur DEMİREL

SDÜ
Stratejik Planı
MYO Temsilcileri

Burdur Sağlık Yüksekokulu	Esin KAYA, Haldun NALBANT
Isparta Sağlık Yüksekokulu	Yrd. Doç. Dr. Sıtkı ORAK, Yrd. Doç. Dr. Hasan HALLAÇELİ
Yabancı Diller Yüksekokulu	Öğr.Gör.Utku TAKKA, Öğr.Gör.Süleyman SARIKAYA
Ağlasun Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Nezihe TÜFEKÇİ, Okutman İbrahim ÖZMEN
Atabey Meslek Yüksekokulu	Doç. Dr. Mehmet Ali KOYUNCU, Filiz ULUSOY
Bucak Emin Gülmez Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Alper YARIŞ Öğr. Gör. Nilay AKDENİZ
Bucak H. Tolunay Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Özgün CAN Öğr. Gör. İlker ÜNAL
Burdur Meslek Yüksekokulu	Öğr.Gör. Ali Nihat GÜNDÜZALP, Öğr.Gör. Ali KAVURUR
Dazkırı Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Akif ALTUNAY, Öğr. Gör. Ezel DERER
Eğirdir Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Kürşad TÜFEKÇİ, Okt. Çetin MEYDAN
Gelendost Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Mahmut TOKMAK Öğr. Gör. Uğur ÇİÇEK
Gölhisar Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Hüseyin ÇİÇEK Öğr. Gör. Süleyman BİLGİN
Gönen Meslek Yüksekokulu	Öğr.Gör.Şükran KULEAŞAN, Öğr.Gör.Yasemin KARACA
Isparta Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Hülya DİKİCİ, Öğr. Gör Füsun ERGÜL
Keçiborlu Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Fahrettin ÇAKAR Okutman Mehmet METE
Senirkent Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Koray ÖZSOY, Okutman Cenk BAYRAKÇI
Sütçüler Meslek Yüksekokulu	Yrd. Doç. Dr. Kürşat ÖZKAN Öğr. Gör. Önder AKYÜREKLİ
Şarkikaraağaç Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Hakan ÖZÇELİK Muzaffer DEMİRKILINÇ
Uluborlu Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Arzu ULUSOY Öğr. Gör. Kıyas KIYASALP
Yalvaç Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Yakup ALPTAN, Öğr. Gör. Zeki AYDIN

SDÜ
Stratejik Planı
Araştırma Uygulama Merkezleri Temsilcileri

Araştırma ve Uygulama Hastanesi	Prof. Dr. Namık DELİBAŞ
Atatürk İlke ve İnkılâp Tarihi	Prof. Dr. Bayram KODAMAN
Avrupa Birliği Dokümantasyon	Yrd. Doç. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU
Bilgisayar Bilimleri	Yrd. Doç. Dr. Suat ÖZKORUCUKLU
Botanik Bahçesi ve Herbaryum	Prof. Dr. Hasan ÖZÇELİK
CAD-CAM	Yrd. Doç. Dr. M.Cengiz KAYACAN
Deneysel ve Gözlemsel Öğrenci	Doç. Dr. Nilgün Göktürk BAYDAR
Deprem ve Jeoteknik	Prof. Dr. Ergun TÜRKER
Enformatik Bölümü	Yrd. Doç. Dr. Muhammet DEMİRBİLEK
Engelliler	Yrd. Doç. Dr. Ersin USKUN
Gül ve Gül Ürünleri	
Jeotermal Enerji, Yeraltısuyu ve Mineral kaynakları	Prof. Dr. Nevzat ÖZGÜR
Kadın Sorunları	Doç. Dr. Songül SALLAN GÜL
Kanser Erken Tanı ve Tedavi	Prof. Dr. Ali AYATA
Moda Tasarımı ve Konfeksiyon	Yrd. Doç. Dr. Rengin BÜKEN
Müzik Kültürü	Okutman Z. Tülin DEĞİRMENCİ
Pomza	Prof. Dr. Lütfullah GÜNDÜZ
Radyo Televizyon	Öğr. Gör. Nafiz AKGÜN
Seramik	Yrd. Doç. Dr. Serap ÜNAL
Stratejik Araştırmalar	Yrd. Doç. Dr. İbrahim Attila ACAR
Sürekli Eğitim	Doç. Dr. Hüseyin GÜL
Tarımsal Araştırma	
Teknolojik Malzemeler	
Türk Dili Öğretimi	Doç. Dr. Osman YILDIZ
Uzaktan Algılama	Yrd. Doç. Dr. Mahmut MUTLUTÜRK
Yenilebilir Enerji	Yrd. Doç. Dr. İbrahim ÜÇGÜL

SDÜ
Stratejik Planı
İdari Birimler Temsilcileri

Genel Sekreter	Ahmet Tevfik KÖSE
Genel Sekreter Yard.	Aziz BAYRAK
Basın ve Halkla ilişkiler Md.	M. Zafer ÇAĞLAR
Bilgi İşlem Merkezi	Ziya ÖNCÜ
Bilimsel Araştırma Proje Birimi	Prof. Dr. İsmail KARACA
Dış İlişkiler ve Sokrates Koord.	Doç. Dr. Fatma GÖKTEPE
Döner Sermaye İşletme Md.	Yrd. Doç. Dr. Şeref KALAYCI
Hukuk Müşavirliği	Ali Fehim KARAKURT
İdari Mali İşler Daire Baş.	Gülfidan DİLAVER
Kütüphane ve Dök. Daire Baş.	Uğur BULGAN
Öğrenci İşleri Daire Baş.	Gaye ATİLLA
Personel Daire Baş.	Şükrü DEMİRAĞ
SKSD	Neşe OKUR
Teknokent Koord.	Doç. Dr. Murat Ali DULUPÇU
Yapı İşleri Daire Baş.	Ş. Emin GÖZAÇAN

II. SDÜ STRATEJİK PLANI

A. VİZYON 2023 STRATEJİLERİ

Personel	**Çalışan memnuniyetine dayalı bir üniversite**
Akreditasyon	Akreditasyon Çalışma Grubunu oluşturma (Bölüm/ Fakülte ve Üniversitenin akreditasyonunu sağlama)
Yönetişim	Etkili yönetim (e-yazışma, e-imza kullanımını yaygınlaştırma)
	Profesyonel yönetim
Enstitü ve Merkezler	Tematik tezler, ekolleşen bölümler
	Siyasete proje üretme
	TBMM'nin prototipi binada Atatürk Araştırmaları Merkezi
	Bor Araştırmaları Merkezi
Eğitim	Uzaktan eğitim, e-eğitim
	Açık öğretim
	İnternet üzerinde ders açma ve burada alınan dersleri krediye saydırma
	Akıllı sınıflarda ders alma-verme
	Merkezi sınav sistemine geçme
	Muafiyet sınavı kapsamını genişletme
	Öncü bölümleri açma ve destekleme (Biyoteknik, Biyomedikal, Mikroelektronik, Mekatronik, Genteknolojisi, Nanoteknoloji, Robotik, Optoelektronik…vb)
	Her Enstitüyü internet üzerinden eğitim verir hale getirme (Sosyal Bilimlerde İşletme masteri…vb)
	İnternet üzerinden ders materyallerini sunma (her hocaya web sayfası)
Akademik Personel ve Öğrenci Değişimi	Yurt içinde öğrenci değişim programlarını gerçekleştirme
	Yurt dışıyla öğretim elemanı değişimini sağlama ve öğretim elemanlarını gönderme

Uluslararası	**Üniversite bünyesinde TÖMER kurma**
	Türk Cumhuriyetleri ile yüksek öğretimde stratejik işbirliğini gerçekleştirme
	Yükselen Asya dilleri ve ekonomilerine ilişkin politikalar üretme (Çin, Japonya, Rusya…vb öğrenci ve öğretim elemanı değişimi, kültür merkezleri oluşturma)
Spor Sağlık	Spor ve Sağlık Bilimleri Fakültesi
	Sporcular için kamp imkânları oluşturma ve sağlık taraması yapabilecek alt yapıyı sağlama
	Uluslararası sigorta şirketlerine de hizmet verecek şekilde ikili anlaşmalar yapmak ve üniversite bünyesinde etkin sağlık hizmetini geliştirmek
Kaynak	Üniversiteye kaynak sağlayıcı alanlar oluşturma
	FP7 kapsamında çevre ve enerji projelerini yapmayı sağlayacak ofisler açma ve proje yeteneğini arttırma
	GSF için sanat galerisi, kurslar, ürün sergi ve satış alanları
	SDÜ üretimi enstrümanlar
	SDÜ stüdyo hizmetleri
Sosyal sorumluluk	Cezaevi, huzurevi ve engellilere ilişkin programları destekleme
	Engelli dostu kampus
	Isparta flora ve faunasına ilişkin vitrin oluşturma (endemik bitkiler, bahçe+sergi alanı)
	Çevre bilincini ve duyarlılığını geliştirme
Altyapı	Yaşayan kampus
	MYO'lar kampusu

SDÜ
STRATEJİK PLANI - I
(2006-2010)

B. MİSYON STRATEJİLERİ (2006-2010)

1. GÖREV (MİSYON)

2. UZGÖRÜ (VİZYON)

3. DEĞERLER

4. GÜÇLÜ YANLAR (G1-G12)

5. ZAYIF YANLAR (Z1-Z11)

6. FIRSATLAR (F1-F7)

7. TEHDİTLER (T1-T13)

8. STRATEJİK AMAÇLAR (STR-A1/STR-A9)

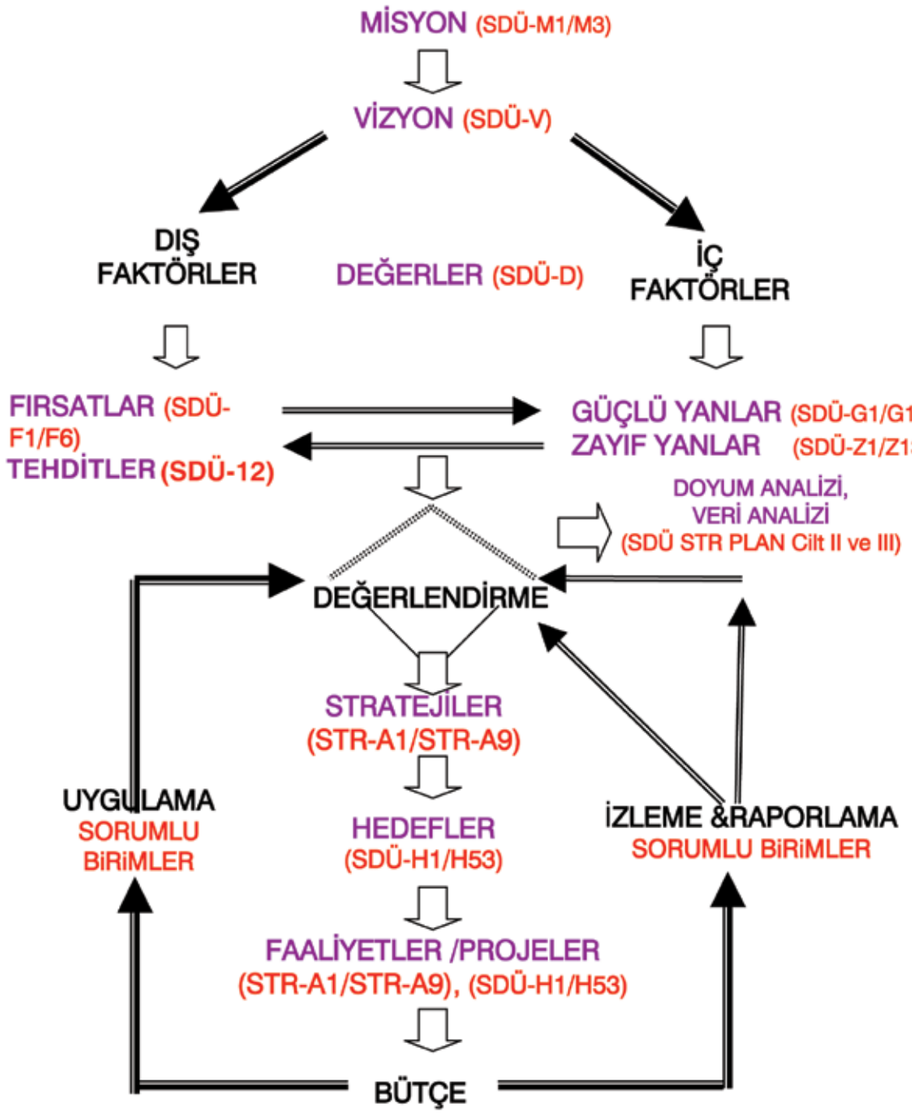
9. ÇALIŞMA TAKVİMİ

10. GZFT ANALİZİ - STRATEJİK AMAÇLAR İLİŞKİSİ

11. SORUMLU BİRİMLER

2006-2010 dönemi SDÜ Stratejik Planı–I, 21 Haziran 2004 tarihinde başlayan süreçte aralıksız gerçekleştirilen toplantılar sonucunda tasarlanmış, 28 Ağustos 2005 tarihinde yapılan I. Stratejik Plan Çalıştayı ile şekillenmiş ve **17 Mart 2006 tarih 218/2 sayılı senato kararı ile** yukarıdaki ana başlıklarla belirlenmiştir.

Şekil 3: Stratejik Planda Aşamalar
SDÜ STRATEJİK PLAN TASARIMI
AKIŞ ŞEMASI & KODLAMALAR



1. GÖREV (MİSYON)

GÖREV (MİSYON)

Süleyman Demirel Üniversitesi;

- **Eğitim öğretim sunmayı, (M1)**
- **Bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık faaliyetlerini yürütmeyi, (M2)**
- **Topluma hizmet yoluyla katkı sağlamayı görev kabul etmiştir. (M3)**

2. UZGÖRÜ (VİZYON)

UZGÖRÜ (VİZYON)

Süleyman Demirel Üniversitesi;

Bölgesel alanda öncü, ulusal alanda tercih edilen; çağın gerektirdiği mesleki, teknik ve bilgi donanımına sahip bireyler yetiştiren; yaptığı araştırma ve projelerle ulusal ve uluslararası düzeyde bilim, sanat ve teknoloji üreten; toplum ihtiyaçlarına cevap verme yönünde sorun çözen; üretken, uzlaşmacı, paylaşımcı, şeffaf ve hesap verebilen, küresel arenada Anadolu'nun tarihteki imajını yansıtan bir dünya üniversitesi olmayı hedeflemektedir.

3. DEĞERLER

DEĞERLER & İLKELER

Süleyman Demirel Üniversitesi;
Liyakat ve özveriyi,
Katılımcılığı,
Şeffaflığı,
Güvenilirliliği,
Estetik duyarlılığı,
Başarıyı desteklemeyi ve ödüllendirmeyi,
Bölgesine, ülkesine ve insanlığa katkıda bulunmayı,
İlke edinmiştir.

4. GÜÇLÜ YANLAR (G1-G13)

GÜÇLÜ YANLAR (G1-G7)	
G1	Ülke sorunlarını kavrayabilen, konusunda uzman, gelişime açık, genç, dinamik bir akademik ve idari kadroya sahip olmak,
G2	TÜBİTAK, DPT ve AB projelerine katılım ve proje üretebilme yeteneğinin varlığı ve yeni kurulan üniversiteler arasında TÜBİTAK projelerinde %5 içerisinde yer almak,
G3	Üst yönetimin kendini değerlendirmesi ve vizyon belirlemesi için akademik, idari ve paydaşlarla düzenli olarak informal toplantılar yapması. (sabah 7 toplantıları)
G4	Akademik özgürlük ve kalite odaklı yaklaşımın varlığı ve bu amaçla özdeğerlendirme ve kalite geliştirme kurullarının bulunması.
G5	Üniversite üst yönetiminin katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirliği ilke olarak benimsemesi,
G6	Üniversitede liyakat kadar toplumsal fayda ve özverinin de önemli olduğunu düşünen yönetimin varlığı,
G7	ISO belgeli ve ihtiyaçlara göre nitelikli sağlık hizmetleri sunan Araştırma ve Uygulama hastanelerine sahip olması,

GÜÇLÜ YANLAR (G8-G13)	
G8	TEKNOKENT ve TEKMER'in faaliyette olması,
G9	Alanında öncü, bulunduğu yöreye katkı sağlayan araştırma merkezlerinin varlığı ve proje üretebilirliği,
G10	Türkiye Patent Enstitüsü Bölge Ofisi'nin SDÜ bünyesinde kurulmuş olması,
G11	Üniversitenin kendine ait bir radyo - TV merkezinin bulunması,
G12	Yabancı diller yüksekokulunun olması,
G13	Öğrenci kulüplerinin olması,

5. ZAYIF YANLAR (Z1-Z9)

ZAYIF YANLAR (Z1-Z9)	
Z1	Bazı birimlerin fiziki, sosyal ve teknolojik alt yapı yetersizliği,
Z2	Bazı birimlerdeki akademik ve idari eleman yetersizliği ve birimler arası yapılan dağılımda plansızlık ve dengesizlik
Z3	Geleneksel ilişkilerin kurumsal ilişkilerin önüne geçmesi
Z4	Akademik geleneklerin henüz yerleşmemiş olması
Z5	Bazı birimlerde eğitim programlarında yer alan ders müfredatlarının değişen toplum ihtiyaçları doğrultusunda güncellenmemiş olması ve çekirdek program eksikliği
Z6	Mezunlarla ilişkilerin zayıflığı
Z7	Sürekli meslek içi eğitiminin (dil, bilgisayar vb) yetersizliği
Z8	Üniversite kütüphanesinde süreli yayın ve basılı eserlerin yetersizliği
Z9	Bazı bölümlerin lisansüstü programlarının olmayışı

6. FIRSATLAR (F1-F6)

FIRSATLAR (F1-F6)	
F1	**Başta tarım, turizm, orman ve madencilik olmak üzere coğrafi ve kültürel anlamda gelişmeye açık bir yörede bulunmak**
F2	**Ulaşım ve enerji altyapısının yeterli düzeyde geliştiği bir bölgede bulunmak**
F3	**TÜBİTAK, TÜBA ve DPT gibi kurumların proje destekleri ve yurt dışı burslar**
F4	**AB programlarının varlığı ve AB sürecinde bazı bölümlerin istihdam ve proje açısından önem kazanması (Çevre Mühendisliği vb.)**
F5	**Yaz okulunun varlığı ve başarıyı ödüllendirecek biçimde düzenlenebilirliği.**
F6	**Akademik çalışmaya uygun iklim koşulları**

7. TEHDİTLER (T1-T13)

TEHDİTLER (T1-T7)	
T1	Üniversite bütçesinin yetersizliği,
T2	Öğrenci ve öğretim üyelerine vakıf üniversitelerinin daha iyi imkânlar sunabilmesi,
T3	ÖSYM tarafından üniversitemizin talep ettiğinden daha fazla öğrenci kontenjanın gönderilmesi,
T4	Belirli akademik seviyeye gelen personelin transferinin engellenememesi,
T5	Üniversite çalışanlarının ücret yetersizliği,
T6	Bilimsel ve sosyal etkinliklerde sponsor bulma zorluğu
T7	Araştırma görevlisi sayısındaki azalma.

TEHDİTLER (T8-T12)	
T8	**Uzman, teknisyen kadrolarının çok az olması,**
T9	**Siyasi iktidarların üniversiteler üzerinde egemen olma isteği,**
T10	**Kentin sosyal olanaklarının yetersizliği,**
T11	**Bazı meslek dallarının istihdam olanaklarının sınırlı olması nedeniyle tercih edilme oranının düşük olması ve öğrenci kalitesinin yetersizliği,**
T12	**Öğrenci af yasaları**

8. STRATEJİK AMAÇLAR (STR-A1 / STR-A9) & HEDEFLER

AMAÇLAR (STR-A1 / STR-A5)

Stratejik Amaç 1 (STR -A1)

Öğretim üye ve elemanlarımızın nicelik ve niteliğini, uluslararası düzeyde kabul edilebilir seviyeye yükseltmek,

Stratejik Amaç 2 (STR-A2)

Öğretim üyesi sayısı ile derslerin işleniş yöntemlerini, müfredatlarını ve yeni teknikler geliştirerek eğitim kalitesinin artmasını sağlamak,

Stratejik Amaç 3 (STR-A3)

Eğitimde öğrenci merkezliliği egemen kılmak, öğrencilerimize düşünme ve düşündüğünü ifade etme alışkanlığı kazandırmak,

Stratejik Amaç 4 (STR-A4)

Öğretim elemanlarımızın ve öğrencilerimizin araştırma ve bilimsel aktivitelerini artırmak,

Stratejik Amaç 5 (STR-A5)

Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri için fiziki ve teknik altyapıyı tamamlamak,

AMAÇLAR (STR-A6 / STR-A9)

Stratejik Amaç 6 (STR-A6)

Sosyal - kültürel imkânları arttırarak daha etkin ve kaliteli hizmetler sunulmasını sağlamak,

Stratejik Amaç 7 (STR-A7)

Yönetim mekanizmalarının paylaşımcı, şeffaf, hesap verebilir, üniversite kimliğini oluşturan, bütçe çözümleri bulan nitelikte olmasını sağlamak,

Stratejik Amaç 8 (STR-A8)

Üniversitenin paydaşlarıyla ilişkisini kuvvetlendirmek, üniversitemizin bulunduğu çevre ve ülke sorunlarına çözüm üreten bir kurum olmasını sağlamak,

Stratejik Amaç 9 (STR –A9)

Öğretim üye ve elemanlarımız ile idari personelimizin iş tatmin düzeylerini yükseltmek ve motivasyonlarını arttırmak.

Stratejik Amaç 1 (STR -A1)

Öğretim üye ve elemanlarımızın nicelik ve niteliğini, uluslararası düzeyde kabul edilebilir seviyeye yükseltmek

HEDEFLER (STR-A1 / H1- H5)	
STR-A1 H1	Hizmet içi ve sürekli eğitim programlarının her yıl düzenlenmesi ve bu programlara katılan öğretim üyesi sayısının, **2010'a** kadar toplam akademisyen sayısının **%100**'üne ulaşmasını sağlamak.
STR-A1 H2	Uluslararası literatürde yayınlanacak olan makalelerin sayısını ve yurt dışı bilimsel etkinliklere katılan akademik personel sayısını **2008 yılı ikinci döneme** kadar **%20** arttırmak.
STR-A1 H3	Ulusal ve uluslar arası proje alma, yürütme ve tamamlama yeteneğini **2010 yılı sonuna** kadar **%50** yükseltmek.
STR-A1 H4	Öğretim üyeliği yükselme ve atama Kriterlerini **2008 yılı birinci döneminden** itibaren **%20** arttırmak
STR-A1 H5	Öğretim elemanlarının öğrencilerin değerlendirme anketleriyle düzenli olarak ölçülmesi ve başarı kriterinin **2006 yılı sonunda 3,65/ 5 puana yükseltilmesi**

PERFORMANS GÖSTERGELERİ (STR-A1)		
STR-A1 H1	**Eğitim Programına Katılan Öğretim Üyesi** / **Toplam Öğretim Üyesi Sayısı**	**%100**
STR-A1 H2	**Yayınlanan Uluslararası Makale Sayısı** / **Toplam Uluslararası Makale Sayısı**	**%20**
	Uluslar arası Etkinliklere Yeni Katılan Öğretim Üyesi Sayısı / **Toplam Öğretim Üyesi Sayısı**	
STR-A1 H3	**Yeni Yapılan Ulusal Ve Uluslararası Proje Sayısı** / **Toplam Ulusal Ve Uluslararası Proje Sayısı**	**%50**
STR-A1 H4	**Yükseltme ve Atama Kriterlerindeki Artış Yüzdesi**	**%20**
STR-A1 H5	**Öğretim Elemanı Performans Ölçme Anketi Sonuçları**	**3,65**

Stratejik Amaç 2 (STR-A2)

Öğretim elemanı sayısı ile derslerin işleniş yöntemlerini, müfredatlarını ve yeni öğretim tekniklerini geliştirerek eğitim kalitesinin artmasını sağlamak.

HEDEFLER (STR-A2 / H1- H8)	
STR-A2 H1	Birimlerdeki, öğrenci/öğretim elemanı dağılımını göz önünde bulundurarak, Anabilim dallarının öğretim elemanı taleplerinde öncelik ve ihtiyaçları doğrultusunda, öğretim elemanı sayısını **2009 yılı ikinci döneme** kadar **%20** arttırmak.
STR-A2 H2	Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısını **2009 yılı ikinci döneme** kadar **20** öğrenciye indirmek
STR-A2 H3	**Tüm birimlerdeki** önlisans, lisans ve lisansüstü ders programlarının **2008 yılı birinci dönemine** kadar güncellenmesini sağlamak.
STR-A2 H4	**2010 yılı ikinci döneme** kadar **tüm programlarda** yabancı dil hazırlık sınıfı açmak.
STR-A2 H5	Öğrencilerin hızla değişen ulusal ve uluslararası alandaki çalışma ortamlarına hazırlanması amacıyla sürekli eğitim ve sertifika programlarının **2008 yılı ikinci döneme** kadar geliştirilmesi ve okul hayatı boyunca **her öğrencinin** en az bir programa katılımını sağlamak.
STR-A2 H6	Çekirdek programı geliştirmek ve **2009 yılı sonuna** kadar **6 fakültede** yaygınlaştırmak.
STR-A2 H7	**2006 yılı ikinci döneminde** pilot seçilen, **bir fakülte ve bir meslek yüksekokulunda e**–üniversite uygulamasına geçmek.
STR-A2 H8	Eğitimle ilgili gerekli araç, gereç ve donanımın **2007 dönem başına** kadar **tamamlanması.**

PERFORMANS GÖSTERGELERİ (STR-A2)		
STR-A2 H1	Alınan Öğretim Üyesi / Toplam Öğretim Üyesi Sayısı	**%20**
STR-A2 H2	Öğrenci Sayısı / Toplam Öğretim Üyesi Sayısı	**20**
STR-A2 H3	Güncellenen Ve Akredite Olan Ders Sayısı / Toplam Ders Sayısı	**%100**
STR-A2 H4	Yabancı Dil Hazırlık Sınıfı Olan Program / Toplam Program Sayısı	**%100**
STR-A2 H5	Sertifika Programına Katılan Öğrenci Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı	**%100**
STR-A2 H6	Çekirdek Programı Geliştirilen Fakülte Sayısı	**6**
STR-A2 H7	E- Üniversite Uygulamasına Geçilen Fakülte Ve Meslek Yüksekokulu Sayısı	**1**
STR-A2 H8	Tamamlanan Araç Gereç ve Donanım Sayısı / İhtiyaç duyulan Araç Gereç ve Donanım Sayısı	**%100**

STRATEJIK AMAÇ 3 (STR-A3)

Eğitimde öğrenci merkezliliği egemen kılmak, öğrencilerimize düşünme ve düşündüğünü ifade etme alışkanlığı kazandırmak.

HEDEFLER (STR-A3 / H1- H9)	
STR-A3 H1	**2006 yılı sonuna** kadar **mezun takip sistemi** ve **kariyer merkezini** oluşturmak.
STR-A3 H2	**2007 yılı sonunda tüm öğrencilerimizi** mezuniyet takip ve kariyer merkezi sistemine dahil etmek.
STR-A3 H3	**2006 yılı ikinci dönemine** kadar, **her öğrencinin** rehber öğretim üyeleri yardımıyla mesleki ve bilimsel anlamda yönlendirilmesi ve karar mekanizmalarında (Senato, fakülte ve Yüksek Okul kurullarında) yer almasını sağlamak.
STR-A3 H4	**2009 yılı birinci dönemi sonuna** kadar başarılı öğrencilerin **%10'unun** araştırma projelerine dahil edilmesi.
STR-A3 H5	**2010 yılı sonuna** kadar engelli öğrencilerimizin **tamamına** burs, barınma ve part - time çalışma vb imkânları sağlamak.
STR-A3 H6	**2008 yılı birinci dönemine** kadar, başarılı öğrencilerimizin **%20'sine** burs, Erasmus programından faydalanma, part-time çalışma, barınma gibi olanakları sunmak.
STR-A3 H7	Öğrenci topluluk ve kulüplerinin işlevselleştirilmesi ve ayrılan kaynağı **2009 yılı sonuna** kadar **2 katına** yükseltmek.
STR-A3 H8	**2007 yılı Birinci Dönemine** kadar Lisans üstü öğrencilerimiz için etkin ve yeni bir danışmanlık sistemi kurmak, projelerde yer almaları ve mezun oldukları yıl itibariyle **en az iki tane** yayınlanmış bilimsel çalışmalarının bulunmasını sağlamak,
STR-A3 H9	**2006 yılı ikinci döneminde** Lisans Üstü öğrencilerinin **%30'unun** ders verme yeteneklerini geliştirmek amacıyla MYO'larda ders vermelerini sağlamak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ (STR-A3)		
STR-A3 H1, H2, H3	Sisteme ve Karar Mekanizmalarına Dahil Olan Öğrenci Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı	%100
STR-A3 H4	Araştırma Projelerine Katılan Öğrenci Sayısı / Toplam Öğrenci Sayısı	%10
STR-A3 H5	Yararlanan Engelli Öğrenci Sayısı / Toplam Engelli Öğrenci Sayısı	%100
STR-A3 H6	Yararlanan Başarılı Öğrenci Sayısı / Toplam Başarılı Öğrenci Sayısı	%20
STR-A3 H7	Ayrılan Toplam Kaynak Tutarı / İlk Kaynak Tutarı (2005 yılı)	%100
STR-A3 H8	Yayınladıkları Bilimsel Çalışma Sayısı	2
STR-A3 H9	Ders Veren Lisans üstü Öğrenci Sayısı / Toplam Lisans üstü Öğrenci Sayısı	%30

Stratejik Amaç 4 (STR-A4)

Öğretim elemanlarımızın ve öğrencilerimizin araştırma ve bilimsel aktivitelerini artırmak

HEDEFLER (STR-A4 / H1- H7)	
STR-A4 H1	**2006 yılı sonuna** kadar Araştırma merkezlerini tek bir çatı altında toplamak sekreterya ve diğer hizmetlerin **tüm birimler** için **ortak kullanımını** sağlamak.
STR-A4 H2	**2006 yılı sonuna** kadar araştırma merkezlerinin kuruluş amacına uygun şekilde yapılandırılması ve **multi-disipliner** çalışmalara özendirilmesi.
STR-A4 H3	**2007 yılı birinci dönemine** kadar bütçe dışında kaynak sağlama amacıyla, başta teknokent olmak üzere, üniversiteye gelir getirmeye yönelik proje ve araştırma sayısını **%20** artırmak.
STR-A4 H4	Araştırma bütçelerini **2009 yılı sonuna** kadar **iki katına çıkartmak** ve araştırmalarla ilgili gerekli alt yapı ve donanımı sağlamak
STR-A4 H5	Bilimsel araştırma ve projelerle ilgili patenti teşvik eden bir komisyon oluşturmak ve **2010 yılı sonuna** kadar üniversite olarak **5 patent** sahibi olmak
STR-A4 H6	Bölgesel kalkınma ajansları ile koordinasyonu sağlamak ve **2009 yılı sonu** itibariyle ortak proje sayısını **60'a** çıkartmak.
STR-A4 H7	**2009 yılı sonunda** araştırmaların **%20'sini** uluslararası destek sağlayabilecek düzeye çıkartmak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ (STR-A4)		
STR-A4 H1 , H2	İşlevsel ve Tek Merkezde Faaliyet Gösteren Araştırma Merkezi Sayısı / Toplam Araştırma Merkez Sayısı	%100
STR-A4 H3	Bütçe Dışından Sağlanan Kaynakla Yapılan Araştırma Sayısı / Toplam Proje ve Araştırma Sayısı	%20
STR-A4 H4	Arttırılan Araştırma Bütçesi Tutarı / İlk Araştırma Bütçesi Tutarı	2
STR-A4 H5	Alınan Patent Sayısı	5
STR-A4 H6	Ortak Proje Sayısı	60
STR-A4 H7	Uluslararası Destek Sağlanarak Yapılan Proje ve Araştırma Sayısı / Toplam Proje ve Araştırma Sayısı	%20

Stratejik Amaç 5 (STR-A5)

Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri için fiziki ve teknik altyapıyı tamamlamak

HEDEFLER (STR-A5 / H1-H5)	
STR-A5 H1	**2007 yılı birinci dönemine** kadar bilimsel çalışmalarda kullanılan **tüm** araç ve cihazları belirlemek, kişisel kullanımdan çıkartmak, döküm bilgilerini web sayfasında yayınlamak ve merkezi kullanıma açmak.
STR-A5 H2	**2010 yılı sonunda tüm** Fakülte ve Yüksek okulları yerleşke içinde kendi fiziki mekânlarına yerleştirmek.
STR-A5 H3	**2010 yılı sonuna** kadar üniversite içindeki **tüm** Laboratuarların akreditasyonunu tamamlamak.
STR-A5 H4	**2006 yılı ikinci dönemden** itibaren **tüm** teknik malzeme alımlarında öncelikleri iyi belirlemek ve alımlarda özel sektör mantığını (etkinlik, fayda/ maliyet analizini) etkili kılmak.
STR-A5 H5	**2007 yılı sonuna** kadar maliyeti yüksek, teknolojik alt yapı laboratuarlarının ADIM projesi kapsamında ortak olarak kurulmasını ve ortak kullanıma açılmasını sağlamak.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ (STR-A5)		
STR-A5 H1	Ortak Kullanıma Açılan Araç-Gereç Sayısı / Toplam Araç-Gereç Sayısı	%100
STR-A5 H2	Yerleşke Alanında Faaliyet Gösteren Fakülte ve Yüksekokul Sayısı / Toplam Fakülte ve Yüksekokul Sayısı	%100
STR-A5 H3	Akredite Edilen Laboratuar Sayısı / Toplam Laboratuar Sayısı	%100
STR-A5 H4	Etkinlik, Fayda, Maliyet Analizi Yapılarak Alınan Teknik Malzeme Sayısı / Alınan Toplam Teknik Malzeme Sayısı	%100
STR-A5 H5	Kurulan /Ortak Kullanıma Açılan Laboratuar Sayısı	1

Stratejik Amaç 6 (STR-A6)

Sosyal - kültürel olanakları iyileştirmek ve verilen hizmetlerin daha etkin ve kaliteli olarak verilmesini sağlamak.

HEDEFLER (STR-A6 / H1-H4)	
STR-A6 H1	**2008 yılı sonuna** kadar Kültür merkezini **tamamlamak**, verilen hizmetlerin çeşitliliğini arttırmak.
STR-A6 H2	**2009 yılı sonuna** kadar spor komplekslerini **tamamlamak** ve bundan daha fazla öğrenci ve personelin yararlanmasını sağlamak.
STR-A6 H3	**2010 yılı sonuna** kadar yerleşke alanının çevre düzenlemesi ve peyzajını tamamlamak.
STR-A6 H4	**2008 yılı sonuna** kadar Yap-işlet-devret modelini hayata geçirmek, öğrenci ve personelin faydalanabileceği, **24 saat faaliyet** gösteren **yaşayan yerleşke** ortamı oluşturmak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ (STR-A6)		
STR-A6 H1	Yapılan Alan / Yapılması Gereken Toplam Alan	%100
STR-A6 H2	Yapılan Alan / Yapılması Gereken Toplam Alan	
STR-A6 H3	Yapılan Alan / Yapılması Gereken Toplam Alan	
STR-A6 H4	Yapılan Alan / Yapılması Gereken Toplam Alan	

Stratejik Amaç 7 (STR-A7)

Yönetim mekanizmalarının paylaşımcı, şeffaf, hesap verebilir, üniversite kimliğini oluşturan, bütçe çözümleri bulan nitelikte olmasını sağlamak

HEDEFLER (STR-A7 / H1-H5)	
STR-A7 H1	**2006 yılı birinci dönemde** akademik ve idari faaliyetlerin kurullar aracılığıyla yürütülmesi ve bu kurullara üst yönetimin katılarak etkinliğinin artırılmasını sağlamak.
STR-A7 H2	**2006 yılı birinci dönemden** itibaren birimler arası ilişkilerde etkinliğin sağlanması için personel eğitimi, sürekli eğitim seminerleri ve sertifika programları düzenlemek ve tüm personelin katılımını sağlamak.
STR-A7 H3	**2006 yılı sonuna** kadar akademik birimler arasındaki koordinasyonu sağlamak.
STR-A7 H4	**2006 yılı sonuna** kadar şeffaflık ve denetlenebilirliğin sağlanması için **tüm** birimlerde yapılan toplantılarda alınan kurul kararlarının duyurulmasını sağlamak.
STR-A7 H5	**2010 yılı sonunda** Üniversitenin Akademik birimlerinin **tamamında** Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını tamamlamak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ (STR-A7)		
STR-A7 H1	**Kurullar Aracılığıyla Gerçekleştirilen Akademik ve İdari Faaliyetler**	**%100**
STR-A7 H2	**Sürekli Eğitim Programlarına Katılan Personel Sayısı** / **Toplam Personel Sayısı**	**%100**
STR-A7 H3	**Koordinasyon Sağlanan Akademik Birim Sayısı (Fakülte, MYO ve Yüksekokul)**	**24**
STR-A7 H4	**Yapılan toplantılarda Alınan Karar Sayısı** / **Açıklanan Karar Sayısı**	**%100**
STR-A7 H5	**TKY Tamamlanan Birimlerin Sayısı (Fakülte ve MYO ve Yüksekokul)**	**24**

Stratejik Amaç 8 (STR-A8)

Üniversitenin Paydaşlarıyla İlişkisinin Kuvvetlendirmek, üniversitemizin bulunduğu çevre ve ülke sorunlarına çözüm üreten bir üniversite olmasını sağlamak.

HEDEFLER (STR-A8 / H1-H6)	
STR-A8 H1	**2006 yılı başından itibaren** paydaşlarla ve belirlenmiş olan temsilcilerle sürekli ilişkide olmak ve **6 ayda bir** toplantı yapmak.
STR-A8 H2	**2006 yılı sonuna** kadar paydaşların sorunlarını ve beklentilerini üniversiteye bildirmesi sağlamak ve bu sorunlarla ilgili yapılan çalışmaları **%100** artırmak.
STR-A8 H3	**2006 yılı birinci dönemden** itibaren her yıl yerel yönetimlerin işbirliği ile yapılan ortak İş-Kur ve Sosyal Riski azaltma ile ilgili proje sayısını **%50** artırmak.
STR-A8 H4	**2006 yılı ikinci dönemden itibaren** Sürekli-eğitim merkezinin etkin kullanımını sağlamak ve yararlanan paydaş sayısını **%50** artırmak.
STR-A8 H5	**2006 yılı ikinci dönemden itibaren** farklı meslek disiplinlerini bir araya getirecek, sanayici - akademisyen-öğrenci işbirliğini sağlayacak projeler (DPT, TUBİTAK, AB, Dünya Bankası) üretmek, **2006-2010 yılları** arasında oluşturulan proje sayısını **20'ye** çıkartmak
STR-A8 H6	**2007 yılı ikinci dönem sonuna** kadar paydaşlarla birlikte bilimsel, kültürel, sosyal, sportif, sağlık vb. amaçlı **15** adet çalıştay, seminer, sempozyum, kurs ve eğitim faaliyeti düzenlemek.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ (STR-A8)		
STR-A8 H1	**Her Yıl Paydaşlarla Düzenlenen Toplantı Sayısı**	**2**
STR-A8 H2	**Paydaşların Sorunları İle İlgili Yapılan Çalışma Sayısı** / **Paydaşların Sorunları İle İlgili Yapılmış olan Çalışma Sayısı**	**%100**
STR-A8 H3	**Yerel Yönetimlerle İlgili Yapılan Çalışma Sayısı** / **Yerel Yönetimlerle İlgili Yapılmış olan Çalışma Sayısı**	**%100**
STR-A8 H4	**Sürekli Eğitim Merkezi Tarafından Düzenlenen Faaliyetler** / **Katılan Paydaş Sayısı**	**%50**
STR-A8 H5	**Yapılan Proje Sayısı**	**20**
STR-A8 H6	**Düzenlenen Etkinlik Sayısı**	**15**

Stratejik Amaç 9 (STR-A9)

SDÜ Çalışanların kuruma bağlılıklarını geliştirmek ve kurumdaki Öğretim üye ve elemanlarımız ile İdari Personelimizin İş Tatmin Düzeylerini Yükseltmek ve Motivasyonlarını artırmak,

HEDEFLER (STR-A9 / H1- H4)	
STR-A9 H1	Öğretim Üye ve Elemanları doyum anketlerinde iş tatmin düzeyini **2007 yılı birinci dönemine** kadar **5 üzerinden 3,85'e** yükseltmek.
STR-A9 H2	İdari Personelin doyum anketlerinde iş tatmin düzeyini **2007 yılı birinci dönemine** kadar **5 üzerinden 3,85'e** yükseltmek.
STR-A9 H3	Yönetici Olacak Akademik Personelimizin **tamamının, 2006 Yılı İkinci Döneminden** itibaren yöneticilik ile ilgili program ve seminerlere katılımını sağlamak.
STR-A9 H4	Akademik ve İdari Yöneticilerin **2006 yılı ikinci döneminden** itibaren bilimsel yöntemlerle performanslarının ölçülmesini sağlamak.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ (STR-A9)		
STR-A9 H1	Öğretim Elemanı Doyum Anketi Sonuçları	3,85
STR-A9 H2	İdari Personel Doyum Anketi Sonuçları	3,85
STR-A9 H3	Yönetici Olacak Akademik Personel / Program ve Seminere Katılan Akademik Personel	%100
STR-A9 H4	Performans Değerlemesi Yapılan Akademik ve İdari Personel Sayısı Yüzdesi	%100

9. ÇALIŞMA TAKVİMİ

Amaç/ Hedefler	2006		2007		2008		2009		2010		Performans Göstergeleri
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
STR-A1 / H1-H5											
STR-A1 / H1											% 100
STR-A1 / H2											% 20
STR-A1 / H3											% 50
STR-A1 / H4											3,89
STR-A1 / H5											3,65
STR-A2 / H1-H8											
STR-A2 / H1											% 20
STR-A2 / H2											20
STR-A2 / H3											% 100
STR-A2 / H4											% 100
STR-A2 / H5											% 100
STR-A2 / H6											6
STR-A2 / H7											1
STR-A2 / H8											% 100

Amaç/ Hedefler	2006		2007		2008		2009		2010		Performans Göstergeleri
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
STR-A3 / H1-H9											
STR-A3 / H1	→										% 100
STR-A3 / H2	→	→	→								% 100
STR-A3 / H3	→										% 100
STR-A3 / H4	→	→	→	→	→	→					% 9
STR-A3/ H5	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	% 100
STR-A3 / H6	→	→	→	→	→						% 20
STR-A3 / H7	→	→	→	→	→	→	→	→			% 100
STR-A3 / H8	→	→	→								2
STR-A3 / H9	→										% 30

Amaç/ Hedefler	2006		2007		2008		2009		2010		Performans Göstergeleri
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
STR-A4 / H1-H7											
STR-A4 / H1	→										% 100
STR-A4 / H2	→	→									% 100
STR-A4 / H3	→	→	→								% 20
STR-A4 / H4	→	→	→	→	→	→	→				2
STR-A4 / H5	→	→	→	→	→	→	→	→	→		5
STR-A4 / H6	→	→	→	→	→	→	→	→	→		60
STR-A4 / H7	→	→	→	→	→	→	→	→	→		% 20
STR-A5 / H1-H5											
STR-A5 / H1	→	→	→								% 100
STR-A5 / H2	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	% 100
STR-A5 / H3	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	% 100
STR-A5 / H4	→	→									% 100
STR-A5/ H5	→	→	→								1

Amaç/ Hedefler	2006		2007		2008		2009		2010		Performans Göstergeleri
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
STR-A6 / H1-H4											
STR-A6 / H1	→	→	→	→	→						% 100
STR-A6 / H2	→	→	→	→	→	→	→				% 100
STR-A6 / H3	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	% 100
STR-A6 / H4	→	→	→	→	→						% 100
STR-A7 / H1-H5											
STR-A7 / H1	→										% 100
STR-A7 / H2	→										% 100
STR-A7 / H3	→	→	→								24
STR-A7 / H4	→	→	→								% 100
STR-A7/ H5	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	24

Amaç/ Hedefler	2006		2007		2008		2009		2010		Performans Göstergeleri
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
STR-A8 / H1-H6											
STR-A8 / H1	→										2
STR-A8 / H2	→	→									% 100
STR-A8 / H3	→										% 100
STR-A8/ H4	→	→									% 50
STR-A8/ H5	→	→									20
STR-A8 / H6	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	115
STR-A9 / H1-H4											
STR-A9 / H1	→	→	→								3,85
STR-A9 / H2	→	→	→								3,85
STR-A9 / H3	→	→									% 100
STR-A9/ H4	→	→									% 100

10.
GZFT ANALİZİ İLE STRATEJİK AMAÇ & HEDEFLERİN İLİŞKİSİ

GÜÇLÜ YANLAR (G1-G7)					
G1	Ülke sorunlarını kavrayabilen, konusunda uzman, gelişime açık, **genç, dinamik bir akademik ve idari kadro**ya sahip olmak,	STR-A1 / H2	STR-A1 / H3	STR-A1 / H5	STR-A4 / H5
		STR-A4 / H6	STR-A4 / H7	STR-A8 / H2	STR-A8 / H5
G2	TÜBİTAK, DPT ve AB projelerine katılım ve **proje üretebilme yeteneğinin varlığı** ve yeni kurulan üniversiteler arasında TUBİTAK projelerinde %5 içerisinde yer almak,	STR-A1 / H3	STR-A3 / H4	STR-A4 / H1	STR-A4 / H2
		STR-A4 / H3	STR-A4 / H5	STR-A4 / H7	STR-A8 / H5
G3	Üst yönetimin kendini değerlendirmesi ve vizyon belirlemesi için akademik, idari ve **paydaşlarla düzenli olarak toplantılar** yapması. (Sabah 7 toplantıları)	STR-A1 / H4 STR-A7 / H5	STR-A7 / H1	STR-A7 / H3	STR-A7 / H4
G4	**Akademik özgürlük ve kalite odaklı yaklaşımın** varlığı ve bu amaçla öz-değerlendirme ve kalite geliştirme kurullarının bulunması.	STR-A1 / H1 STR-A7 / H4	STR-A1 / H4 STR-A7 / H5	STR-A7 / H1	STR-A7 / H2
G5	Üniversite üst yönetiminin **katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirliği ilke** olarak benimsemesi,	STR-A1 / H4 STR-A7 / H5	STR-A7 / H1	STR-A7 / H3	STR-A7 / H4
G6	Üniversitede liyakat kadar toplumsal fayda ve özverinin de önemli olduğunu düşünen **yönetimin varlığı**,	STR-A7 / H2 STR-A8 / H4	STR-A8 / H1 STR-A8 / H6	STR-A8 / H2	STR-A8 / H3
G7	ISO belgeli ve ihtiyaçlara göre sürekli gelişen bir sağlık hizmetleri sunan **Araştırma ve Uygulama Hastanesine** sahip olması,	STR-A8 / H1	STR-A8 / H2	STR-A8 / H4	STR-A8 / H6

GÜÇLÜ YANLAR (G8 - G13)					
G8	**TEKNOKENT ve TEKMER'in** faaliyette olması,	STR-A1 / H3	STR-A4 / H3	STR-A4 / H5	STR-A4 / H7
		STR-A8 / H2	STR-A8 / H5		
G9	Alanında öncü, bulunduğu yöreye katkı sağlayan **Araştırma Merkezlerinin** varlığı ve proje üretebilirliği,	STR-A1 / H3	STR-A2 / H5	STR-A3 / H4	STR-A4 / H1-H7
		STR-A8 / H2	STR-A8 / H4	STR-A8 / H5	STR-A8 / H6
G10	**Türkiye Patent Enstitüsü Bölge Ofisi**'nin SDÜ bünyesinde kurulmuş olması,	STR-A4 / H5	STR-A8 / H2	STR-A8 / H5	
G11	Üniversitenin kendine ait bir **Radyo - TV merkezinin** bulunması,	STR-A4 / H2	STR-A4 / H3	STR-A4 / H4	STR-A4 / H6
		STR-A8 / H2	STR-A8 / H4	STR-A8 / H6	
G12	**Yabancı Diller Yüksekokulunun** olması,	STR-A1 / H1	STR-A2 / H4		
G13	**Öğrenci Kulüplerinin** olması,	STR-A3 / H7	STR-A6 / H1	STR-A6 / H2	STR-A8 / H6

ZAYIF YANLAR (Z1-Z9)					
Z1	Bazı birimlerin fiziki, sosyal ve teknolojik alt yapı yetersizliği,	STR -A5 / H1	STR -A5 / H2	STR -A5 / H3	STR-A5/ H6
		STR -A6 / H1	STR -A6 / H2	STR -A6 / H3	STR-A6 / H4
Z2	Bazı birimlerdeki Akademik ve idari eleman yetersizliği ve birimler arası yapılan dağılımda plansızlık ve dengesizlik	STR -A1 / H1	STR -A2 / H1	STR -A2 / H2	STR-A9/ H1
		STR-A9/ H2	STR-A9/ H3	STR-A9/ H4	
Z3	Geleneksel ilişkilerin kurumsal ilişkilerin önüne geçmesi	STR -A1/ H1	STR -A1/ H5	STR -A2 / H1	STR-A7 / H1
		STR -A7/ H2	STR -A7 / H3	STR -A7 / H4	STR-A7 / H5
Z4	Akademik geleneklerin henüz yerleşmemiş olması	STR-A1/ H1	STR-A1/ H5	STR-A5/ H1	STR-A9/ H1
		STR-A9/ H2	STR-A9/ H3	STR-A9/ H4	
Z5	Bazı birimlerde eğitim programlarında yer alan ders müfredatlarının değişen toplum ihtiyaçları doğrultusunda güncellenmemiş olması ve çekirdek program eksikliği	STR-A2/ H3	STR-A2/ H4	STR-A2/ H5	STR-A7/ H5
Z6	Mezunlarla ilişkilerin zayıflığı	STR -A3/ H1	STR -A3/ H2	STR -A3 / H7	STR-A7/ H1
		STR-A8/ H1	STR-A8/ H2	STR-A8 / H4	STR-A8/ H6
Z7	Sürekli meslek içi eğitiminin (dil, bilgisayar vb) yetersizliği	STR -A1/ H1	STR -A2/ H8	STR-A7 / H2	
Z8	Üniversite kütüphanesinde süreli ve diğer yazılı eserlerin yetersizliği	STR-A4/ H4			
Z9	Bazı bölümlerde lisansüstü programlarının olmayışı	STR-A1/ H1			

FIRSATLAR (F1-F6)					
F1	Coğrafi ve kültürel anlamda (tarım, turizm, orman ve madencilik yönünden)gelişmeye açık bir yörede bulunmak	STR-A4 / H3	STR-A4 / H6	STR-A6 / H4	STR-A8 / H1-H6
F2	**Ulaşım ve enerji altyapısının** yeterli düzeyde geliştiği bir bölgede bulunmamız	STR-A4 / H3	STR-A4 / H6	STR-A6 / H4	STR-A8 / H1-H6
F3	TÜBİTAK, TÜBA ve DPT gibi kurumların **proje destekleri** ve yurt dışı burslar	STR-A1 / H3	STR-A2 / H8	STR-A3 / H4	STR-A4 / H1-H7
		STR-A5 / H1,H3	STR-A8 / H3,H5		
F4	**AB programlarının varlığı** ve AB sürecinde bazı bölümlerin istihdam ve proje açısından önemli hale gelecek olması (çevre mühendisliği vb.)	STR-A1 / H3	STR-A2 / H4,	STR-A3 / H4	STR-A3 / H6
		STR-A4 / H1-H7	STR-A5 / H1,H3	STR-A8 / H3,H5	
F5	**Yaz okulunun varlığı** ve başarıyı ödüllendirir biçimde düzenlenebilirliği.	STR-A1/ H5			
		STR-A8/ H4			
F6	Akademik çalışmaya uygun **iklim** koşulları	STR-A1 / H2,H3	STR-A4 / H3	STR-A4 / H5	STR-A4 / H6
		STR-A4 / H7	STR-A6 / H4	STR-A8 / H6	

TEHDİTLER (T1-T11)				
Üniversite bütçesinin yetersizliği,	STR-A4 / H1-H7	STR-A5 / H1	STR-A5 / H4	STR-A5 / H5
	STR-A6 / H4	STR-A7 / H2-H3	STR-A7 / H4	STR-A7 / H5
Öğrenci ve öğretim üyelerine vakıf üniversitelerinin daha iyi imkanlar sunabilmesi,	STR-A1 / H4,H5	STR-A2 / H1-H8	STR-A3 / H1-H9	STR-A4 / H1-H7
	STR-A5 / H1-H5	STR-A6 / H1-H4	STR-A7 / H1-H5	STR-A8 / H1-H6
ÖSYM tarafından Üniversitemizin talep ettiğinden daha fazla öğrenci kontenjanın gönderilmesi,	STR-A2 / H1	STR-A2 / H2	STR-A2 / H7	STR-A7 / H3
	STR-A7 / H5			
Belirli akademik seviyeye gelen personelin transferinin engellenememesi,	STR-A2 / H1	STR-A2 / H7	STR-A4 / H3	STR-A2 / H4
	STR-A2 / H7	STR-A5 / H1-H5	STR-A6 / H1-H4	STR-A9 / H1-H4
Üniversite çalışanlarının ücret yetersizliği,	STR-A4 / H1-H7	STR-A5 / H1	STR-A5 / H4	STR-A5 / H5
	STR-A6 / H4	STR-A7 / H2-H3	STR-A7 / H4	STR-A7 / H5
Bilimsel ve sosyal etkinliklerde sponsor bulma zorluğu	STR-A4 / H3-H5	STR-A6 / H1-H4	STR-A8 / H2-H6	
Araştırma görevlisi sayısındaki azalma,	STR-A2 / H1	STR-A2 / H2	STR-A2 / H7	STR-A3 / H9
	STR-A4 / H3	STR-A9 / H3	STR-A9 / H5	
Uzman, teknisyen kadrolarının çok az olması,	STR-A4 / H1	STR-A4 / H5	STR-A4 / H6	STR-A4 / H7
	STR-A5 / H1	STR-A5 / H2	STR-A5 / H3	STR-A5 / H5
Siyasi iktidarların üniversiteler üzerinde egemen olma isteği	STR-A4 / H1,H3	STR-A4 / H5,H6	STR-A4 / H7	STR-A5 / H1
	STR-A5 / H4	STR-A5 / H5	STR-A6 / H4	STR-A8 / H5
Kentin sosyal olanaklarının yetersizliği,	STR-A6 / H1	STR-A6 / H2	STR-A6 / H3	STR-A6 / H4
	STR-A8 / H1	STR-A8 / H6		
Bazı meslek dallarının istihdam olanaklarının sınırlı olması nedeniyle tercih edilme oranının düşük olması ve öğrenci kalitesinin yetersizliği,				

11. SORUMLU BİRİMLER

Amaç ve Hedefler	BİRİMLER						
	İdari Birimler	Fakülte	Enstitü	Yüksek Okullar	MYO	Araştırma Merkezi	Kulüpler
STR-A1 / H1	+	o	o	o	o	o	-
STR-A1 / H2	-	o	o	o	o	o	-
STR-A1 / H3	+	o	o	o	o	o	+
STR-A1 / H4	o	o	o	o	o	o	-
STR-A1 / H5	+	o	o	o	o	o	o
STR-A2 / H1	+	o	o	o	o	o	-
STR-A2 / H2	+	o	o	o	o	o	-
STR-A2 / H3	+	o	o	o	o	o	-
STR-A2 / H4	+	o	o	o	o	o	-
STR-A2 / H5	+	o	o	o	o	o	+
STR-A2 / H6	+	+	-	-	-	-	-
STR-A2 / H7	+	+	-	-	+	-	-
STR-A2 / H8	+	o	o	o	o	o	+

Amaç ve Hedefler	BİRİMLER						
	İdari Birimler	Fakülte	Enstitü	Yüksek Okullar	MYO	Araştırma Merkezi	Kulüpler
STR-A3 / H1	+	o	o	o	o	o	o
STR-A3 / H2	+	o	o	o	o	o	o
STR-A3 / H3	+	o	o	o	o	o	o
STR-A3 / H4	+	+	+	+	+	+	+
STR-A3 / H5	+	o	o	o	o	o	o
STR-A3 / H6	+	o	o	o	o	o	o
STR-A3 / H7	+	-	-	-	-	-	o
STR-A3 / H8	+	+	o	+	-	o	-
STR-A3 / H9	+	-	o	-	o	-	-
STR-A4 / H1	+	-	-	-	-	o	-
STR-A4 / H2	+	-	-	-	-	o	-
STR-A4 / H3	+	o	o	o	o	o	o
STR-A4 / H4	+	-	-	-	-	o	-

Amaç ve Hedefler	BİRİMLER						
	İdari Birimler	Fakülte	Enstitü	Yüksek okullar	MYO	Araştırma Merkezi	Kulüpler
STR-A4 / H5	+	o	o	o	o	o	o
STR-A4 / H6	+	o	o	o	o	o	o
STR-A4 / H7	+	o	o	o	o	o	o
STR-A5 / H1	+	o	o	o	o	o	o
STR-A5 / H2	+	-	-	-	-	-	-
STR-A5 / H3	+	+	-	+	+	+	-
STR-A5 / H4	+	o	o	o	o	o	o
STR-A5 / H5	+	-	-	-	-	-	-
STR-A6 / H1	+	-	-	-	-	-	-
STR-A6 / H2	+	-	-	-	-	-	-
STR-A6 / H3	+	-	-	-	-	-	-
STR-A6 / H4	+	-	-	-	-	-	-

Amaç ve Hedefler	BİRİMLER						
	İdari Birimler	Fakülte	Enstitü	Yüksek okullar	MYO	Araştırma Merkezi	Kulüpler
STR-A7 / H1	+	o	o	o	o	o	o
STR-A7 / H2	+	o	o	o	o	o	o
STR-A7 / H3	+	o	o	o	o	o	o
STR-A7 / H4	+	o	o	o	o	o	o
STR-A7 / H5	+	o	o	o	o	o	o
STR-A8 / H1	+	-	-	-	-	-	-
STR-A8 / H2	+	o	o	o	o	o	o
STR-A8 / H3	+	+	+	+	+	+	+
STR-A8 / H4	+	-	-	-	-	+	-
STR-A8 / H5	+	o	o	o	o	o	o
STR-A8 / H6	+	+	+	+	+	+	+

Amaç ve Hedefler	BİRİMLER						
	İdari Birimler	Fakülte	Enstitü	Yüksek okullar	MYO	Araştırma Merkez	Kulüpler
STR-A9 / H1	o	o	o	o	o	o	o
STR-A9 / H2	o	o	o	o	o	o	o
STR-A9 / H3	o	+	+	+	+	+	+
STR-A9 / H4	o	o	o	o	o	o	o

O: Hepsi

+: Bazıları

III. STRATEJİK PLANA DAİR

"Planlar hiçbir şeydir, planlama her şeydir."
D. Eisenhower

A. Stratejik Plan ve Performans Kavramları Arasında Bir Ufuk Turu

1. Terminolojik Arka Plan

Strateji kavramının bilinen en eski kullanımına, Çinli bir general olan Sun Tzu'nun MÖ 500 yılında yazdığı "Savaş Sanatı" (The Art of War) adlı eserinde rastlanmaktadır. Strateji, çağrışım olarak askeri bir kavram olmakla birlikte askerlerden iş adamlarına, sporculardan pazarlamacılara, diplomasi uzmanlarından iktisatçılara kadar çok geniş yelpazeli meslek gruplarında kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu kadar farklı kesim tarafından kullanılan bu kavrama, farklı anlamlar yüklenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Stratejiyi, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için, beşeri ve fiziki tüm kaynakların kullanılması ve bu uğurda izlenecek yol ve yöntemler olarak tanımlamak mümkündür. Mutâd alışkanlıkları bir yana bırakıp, bir bütün içinde daha büyük öneme sahip olana yönelme; böylece üretilen farklı çözümler sayesinde önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak şeklinde de tanımlanabilir.

Konu, vergilerle oluşturulan bir kamu kurumu ya da işletmesi için düşünüldüğünde strateji, verimlilik ve etkinliğe dayalı faaliyetler olarak görülmektedir. Burada orta ve uzun vadeli bir dönemden söz edilmektedir. Ancak zaman kaygısından uzak olarak, stratejinin bütün tanımlarında, düşünce ve iş kalitesine vurgu yapıldığı açıktır.

Planlama kavramı ise geleceği öngörmek ve ondaki belirsizlikleri kontrol altına almak üzere yapılan çalışmalar ile alınan kararları içermektedir. Planlamanın doğasında koordinasyon ve yöneltme vardır. Gelecekte öngörülen davranışların akla yatkın olması ve risk faktörlerinin en aza indirilmesi belirsizliği yönetebilmekle mümkündür. Plan bu konuda iyi bir araçtır.

2. Stratejik Planın Gerekçesi

Gün geçtikçe artan rekabet ortamı hem piyasa hem devlet için iki kavramın daha çok ön plana çıkmasına yol açmıştır: Verimlilik ile açıklık ve hesap verebilirlik. Stratejik düşünce ve stratejik yönetimin de temelini oluşturan bu iki yaklaşım kuruluşların var oluş gayelerini, varlıklarını sürdürebilirliğini ve vergilerle oluşturulan kamusal kaynağın önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda etkin kullanılıp kullanılmadığını ölçmede araç olarak kullanılır. Kurumların olağanüstü durumlar ve konjonktürel değişimlere hızla uyum sağlayabilmeleri için dinamik stratejiler üretmeleri şarttır. Burada kamuya sunulan ürün ve hizmetlerin farklılaşması ve iş süreçlerinin verimliliğinin arttırılması önemlidir.

Stratejik planlama yaklaşımında, kurumun içine odaklı sorun çözme yaklaşımı kadar, dış çevrenin ayrıntılı bir analizine ciddi yer verilmektedir. Kuruluşun çevresi ile ilişkisini anlama ve değişen çevre içinde yön ayarı yapma çabası öne çıkar. Çevredeki gelişmelerin izlenmesi, çevresel eğilimlerin anlaşılması, sürekli ve etkili eğilimlerin diğerlerinden ayrıştırılmasını gerektirir. Stratejik yönetim literatüründe bu amaçla çok sayıda model ve analitik çerçeve geliştirilmiştir (örneğin, bakınız: Grant, 1998; Kaplan ve Norton, 1996, 2001; Kay, 1995; Napier ve diğerleri, 1998; Rowley ve diğerleri, 1997).

Bu çerçevede kuruluşların dinamik organizasyon yapılarına sahip olmaları yaratıcı, yenilikçi yeteneklerin önünü açan, verimliliğe odaklı bir çalışma ortamı oluşturmaları ve katma değer yaratarak bunu ürün ve hizmetlerine yansıtmaları öncelik kazanmaktadır. Bu yüzden kuruluşlardaki bilgi, iletişim ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili sistemlerin de değişime uğrayarak, günün gereklerine göre yeniden yapılandırılması ve tasarlanması gerekmektedir.

Bunun sağlanması için bir performans yönetimi ve bunu destekleyecek performans bilgi sistemi veri tabanı, etkin ve etkili bir yönetim ve iletişim aracı olarak ön plana çıkmaktadır.

3. Stratejik Plan Doğrultusunda Yol Alma - Performans Yönetimi

Stratejik plan, belirli bir dönem sonunda ulaşılması öngörülen amaç ve hedefleri gösterir. Performans ise söz konusu amaç ve hedeflerin sayısallaştırılması ve bu doğrultuda ne ölçüde yol alındığını gösteren veri setlerinin oluşturulmasıdır.

Performans Yönetimi, kurum/kuruluş hedefleri ile bireysel hedefleri bütünleştirerek ve bireylerin yarattıkları değeri bu ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yönetilmesidir.

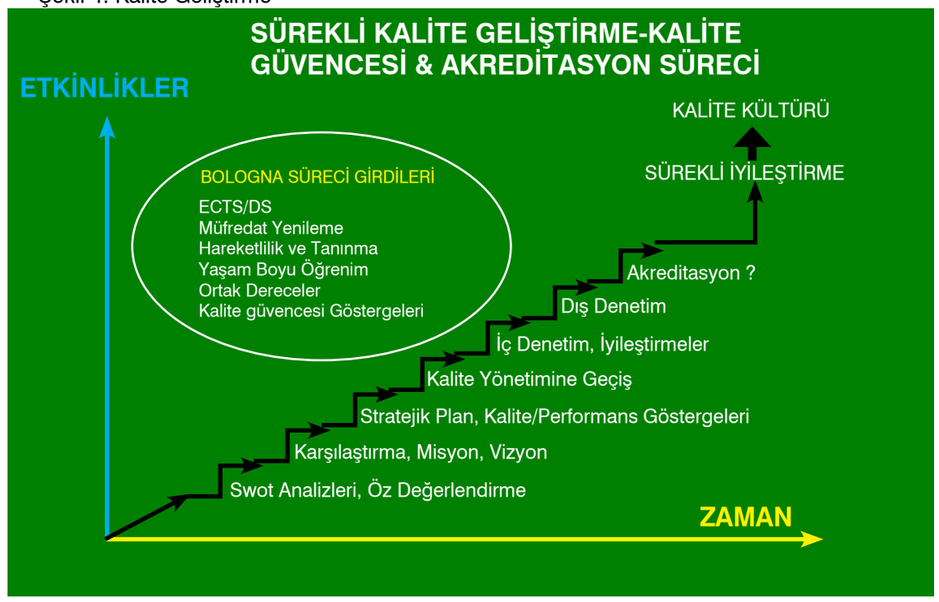
Performans yönetimi için gerekli veri, bilgi ile değerlendirme alt yapısı, oluşturulmalıdır. Kurumun ortak değerleri neler, temel amacı nedir, kurum ne yöne gitmek ve bu yönde hangi sonuçlara ulaşmak istiyor, stratejileri, stratejik hedefleri nelerdir? gibi sorulara cevap verilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle stratejik düşünceye dayalı yönetim anlayışı benimsenmeli ve stratejik planlama çalışmaları yapılmalıdır. Daha sonra yıllık iş planları çerçevesinde kritik başarı alanları, yıllık hedefleri ve operasyonel süreçleri belirlenmeli, bunların ölçüm kriterleri ortaya çıkmalıdır ki, bu hedefler birim ve birey düzeyine indirgenebilsin (Thompson, Arthur, Strickland , A. J., Strategic Management", University of Alabama, 1999, s.3).

Kurumun örgüt yapısı irdelenmelidir. Organizasyon yapısı İş planına uygun olarak yapılanmamışsa, görevlendirme ve yetki dağılımında sorunlar varsa, olabildiğince yalın ve iyi işleyen bir yapı oluşturulmamışsa, performans sistemini ve formları oluşturmanın getireceği yarar beklenenin altında olabilir.

Performans Yönetimi'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesinde kurumda çalışan yönetici ve çalışanların davranış tarzları, kurum kültürü büyük önem taşır. Bu çerçevede kuruluşun yüksek performansa ve sonuç ya da çıktı odaklı bir kültüre sahip olması beklenir.

Performans Yönetimi diğer insan kaynakları sistemleri gibi sürekli öğrenme ve gelişme süreci olarak değerlendirilmeli, en yalın ve kolay uygulanabilir bir yapıyla başlatılıp, mevcut uygulamalar sonuçlarından çıkarımlar yapılarak ileriye dönük olarak geliştirilmelidir. Aksi takdirde Performans değerlendirme süreci için harcanması gereken zaman ve emek yönetimleri korkutabilir veya süreci başarıyla tamamlayabilecekleri konusunda kendilerine güvenlerini sarsabilir.

Şekil 4: Kalite Geliştirme



Kaynak: Kerim EDİNSEL

4. Performans Yönetiminin Ana Bileşenleri

Bu başlık altında performans yönetiminin referansları olan planlar, araç – amaç ilişkisi, maliyetlendirme, ölçme, değerlendirme, izleme ve ödüllendirme konuları ele alınmıştır.

a) Stratejik yol haritası – stratejik plan oluşturulması, (plana bağlı yıllık iş planları ve eylem planları.)
b) Kritik başarı alanı ve yıllık hedeflerin indirgenmesi ve süreç hedefleriyle ilişkilendirmesi,
c) Yetkinlik hedefleri'nin belirlenmesi,
d) Performans değerlendirme, (hedef gerçekleşmelerinin değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi.)
e) Rehberlik – izleme faaliyetleri,
f) Yönetim ve profesyonel gelişim programlarının hazırlanması, (yetkinlikleri geliştirerek performansı yükseltecek program ve gelişme planlarının oluşturulması.)
g) Ücret yönetiminin etkinleştirilmesi, (ödüllendirme sistemleriyle ilişkilendirme.)
h) Kariyer yönetiminin planlanması, (kariyer haritalarının ve yedekleme planlarının oluşturulması için alt yapı oluşturma.)

Yukarıda açıklandığı gibi Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi'nin sadece belli bir bölümünü kapsamakta olup tek başına uygulandığında yetersiz kalmaktadır. Buna bir de stratejik planın kendi sınırlamaları eklendiğinde, yönetimin kararlılığının önemi daha fazla öne çıkmaktadır.

5. Stratejilerin Önündeki Stratejik Engeller

Stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğu tespit edilmiştir:

(i) **Vizyon engeli** - kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması, (araştırmalar, çalışanların sadece %5'inin kurum stratejisini anladığını göstermektedir.)

(ii) **Operasyonel engel** - bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımların öğrenme odaklı olmaması ve süreçlerin düzenli desteklenmemesi, (kuruluşların %60'ı bütçelerini kurum stratejileri ile ilişkilendirmiyor, kurum bütçelerinde yönetilebilen alan da gittikçe küçülmektedir.)

(iii) **Yönetim engeli** - üst yönetimin zamanını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi, (acil işlerin önemli işlerin önüne geçmesi - strateji ile ilgili konulara bir ayda, yöneticilerin %85'i bir saatten az vakit ayırabilmektedir.)

(iv) **İnsan engeli** - insan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin stratejik düşünce ve stratejik plan ile bağlantısının kurulmamış olması. (ödül ve ceza mekanizmalarına bağlı, cesaretlendirme ve desteklemeler hatta yanlışları düzeltmeyle ilgili süreçler gelişememektedir.)

6. Stratejik Plan – Performans Yönetimi İlişkisi

Performans Yönetimi'nin kendisi çalışan ve kuruluş hedeflerini birbiri ile uyumlu hale getirerek kuruluş hedeflerinin ve yetkinlik hedeflerinin çalışanlara bildirilmesini, benimsetilmesini, görev ve sorumlulukları anlaşılır hale getirilmesini, çalışanların yöneticileriyle neye nasıl ulaştıkları konusunda geribildirim almalarını ve gelişmelerini sağlayan etkin bir iletişim aracıdır.

Ancak bunun dışında sistem uygulamaya geçilmeden önce çalışanlara neyi ne için yapmak istediğinizi ve sonuçta neye ulaşılmasının planlandığını net ve açık bir biçimde iletişiminin yapılması zorunludur.

Performans sistemleri iyi kullanıldığında kurumlara önemli bir katma değer sağlar. Kurum çok daha sistematik ve düzenli planlama sürecine girerek, (belirlediği hedefler doğrultusunda geribildirim vereceği ve bu geribildirimlerin de bir ödül bağlantısı olacağı için) Stratejik Planlama, Yıllık İş Planı ve Bütçe Hedeflerini çok daha titizlikle ve katılımcı bir şekilde oluşturur.

Çalışan-Yönetici, Takım içi, Takımlar arası çok daha etkin bir iletişim ortamı yaratılır. Yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirme (hedef belirleme, isteklendirme, rehberlik/yönlendirme, geribildirim, yetkilendirme gibi) açısından yararı olur.

Kurum içinde çok daha etkin gelişme planları ve ödüllendirme yöntemleri geliştirilebilir.

Süreçler ve gelişim açısından ele alındığında öncelikle kurum ve kuruluşların ortak değerleri, temel amaç, strateji ve uzun vadeli stratejik hedeflerini kapsayan kurumsal stratejik planlama süreci oluşturulmalıdır.

İkinci olarak stratejik planlama doğrultusunda (yine kurumsal seviyede) kuruluş yıllık iş planları belirlenerek, o yıl odaklanılacak kritik başarı alanları ve operasyonel hedefler oluşturulmalı ve bunlar kuruluşun yıllık bütçesiyle ilişkilendirilmelidir.

Üçüncü aşamada ise kurumsal seviyedeki bu alan ve hedefler bölüm ve birey düzeyine aynı bütünsellik içinde indirgenmelidir. Bu sistem geliştirilirken aynı zamanda, kritik iş ve yönetim süreçlerine de odaklanılmalı, kritik ve alt süreçlerin performans göstergeleriyle kurumsal, bölüm ve bireysel hedefler birbirleriyle ilişkilendirilmelidir.

Kurumun uzun vadeli strateji ve hedefleri ile ilişkilendirilen bir performans sistemi, etkin bir iletişim yönetimi ile kurulumun tüm kadrolarına yaygınlaştırıldığında başarılı sonuçlar alınacağı kuşkusuzdur.

Yönetimin ayrılmaz bir parçası olan planlama; esnek ve sürekli yenilenmeye açık olan bir Stratejik Planlama olmalıdır. (Steiner, George Albert, "Strategic Planning: What Every Manager Must Know", 1979, s.3).

Burada dengelenmesi ve geliştirilmesi gereken en önemli sorun kurumsal stratejilerdir. Kurum stratejisi, kurumun hedeflediği kesim üzerinde olumlu etki bırakması, başarılı bir şekilde rekabet etmesi ve kendisinden hizmet alanları memnun edecek iyi kurum performansına ulaşmak için sahip olduğu "kurgu"yu yönetmesidir. Bu yönüyle strateji, kurumun var oluş gayesine uygun davranmayı sürdürebildiği gibi kendisinden hizmet alanların bağlılığını sağlayarak; diğer hizmet veren birimler ve rakipler üzerinde sürdürülebilir rekabet avantajı da elde edebilir. Bu sürecin pekişmesi uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kısa vadeli eylem planlarının oluşturulmasıyla mümkündür.

Stratejik plan konusunda beklenen tüm yararları elde etmek kolay olmayabilir. Sürecin ortalarında ve Stratejik sorunları tanıma safhasında entegrasyon güç görülebilir. Ancak, Rosabeth Mass Konter'in belirttiği gibi "her yenilik başlangıçta veya ortalarda bir başarısızlıktır." Büyük kazançları elde etmek uzun zaman alabilir.

Örneğin, bazı önemli stratejilerin çalışıp çalışmadığını anlamak yıllar sürebilir. Bu yüzden elde edilen başarıları etiketlendirmek ve süreci devam ettirmek için metanetle çalışmak gerekir.

Stratejik Planlama bir defa yapılan bir işlem değildir; ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan bir süreçtir. Bu nedenle sadece Stratejik Planlama yapmak yeterli değildir. Plan yapmanın yanında, yöneticilerin Stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi de gerekmektedir.

"Her yenilik başlangıçta veya ortalarda bir başarısızlıktır."
R. Mass KONTER

B. Kamu Kesimi Açısından Stratejik Planlama

Stratejik planlama olgusu bu başlık altında olumlu yanlar ve olumsuz yanlar olmak üzere iki kısımda ele alınmıştır.

Olumlu yanlar:

Stratejik Planlama öncelikle iyi yönetimi ve yönetişimi hedefler. Stratejik Planlama sayesinde yöneticilerin edineceği "Stratejik düşünme ve davranma" özelliği sayesinde kamu yönetimi sayısız yararlar elde edecektir: Bunların ilki misyona dayalı kamu yönetimi anlayışının gelişmesidir.
İç ve dış çevre değerlendirmesi sayesinde karşı karşıya olunan tehditleri zamanında aşabilen, aynı zamanda güçlü yönleriyle önüne çıkan fırsatlardan en fazla faydayı elde etmeye çalışan yöneticilerin sayısı artacaktır.
Girişimci ve rekabetçi unsurlar ön plana çıkacak, böylece kamu yönetimleri daha çok hizmet ve hizmetten yararlanan odaklı olacaktır.

Kurumlar oluşturacakları "vizyon" sayesinde geleceği öngörebilen bir nitelik kazanacaklardır.
Etkin bir stratejik planlama sürecini bir anlamda "güç paylaşımı" olarak algılamak yanlış olacaktır. Müzakere için forumlar düzenlenmesi, seçimle ilgili farklı kişilerin dahil edilmesi, var olan veya yeni ortamlarda anlaşmaların görüşülmesi ve nispeten bağımsız insanlar, gruplar, örgütler ile kuruluşların aktiviteleri ile eylemlerinin ortaklaşa yürütülmesi için daha fazla zaman harcanmasına ihtiyaç olacaktır.
Bir planın en önemli konusu olan kaynak kullanımı, plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.

Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.

Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin arttırılması anlayışını getirecektir.

Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir.

Olumsuz Yanlar :

Bu başlık altında ele alın konular uygulama sürecinde karşılaşılabilecek engelleri içermektedir. Bunlar:
Üst yönetimin yeterince desteklememesi ve sahiplenmemesi,
Birimlerin hedeflerinin organizasyonun tümünü kapsayan hedeflerle bütünleştirilememesi,
Sorumluluk, görev tanımları ve görev paylaşımının açık bir şekilde belirlenmemesi,
Ödüllendirme sisteminin oluşturulmaması,
Mevcut mali, idari ve hukuki yapının Stratejik Planlama yaklaşımına uygun olmayışı,
Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller,
Kamu sektöründe günü birlik karar alma anlayışı,
Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli,
Kuruluşların insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve Stratejik Planlama bilincinin yetersizliği,
Kamu kurumlarının Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimlerinin zayıflığı,
Stratejik Planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması,
Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri,
Bürokratik, siyasal, ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,
Kamu kurumlarında değişim konusunda yeterli isteklendirmenin olmayışı,
Stratejik Planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski,
Kuruluşlarda değişime karşı direnç.

Türkiye'de stratejik plana en büyük tepki eski alışkanlıklarını değiştirmek istemeyenlerden gelmiştir. Bir tür "ezber bozma" olarakta adlandırılabilecek stratejik plan süreci, bütçe imkânlarını belki kısa vadede değiştirmemektedir fakat, kaynakları daha etkin kullanmanın ve rekabetçi süreçte varoluş gayelerine uygun hizmet sunma tarzını kolaylaştırmaktadır.

Buraya kadarki bölümde stratejik planın kavramsal arka planı ele alındı. Stratejik plan - performans yönetimi ilişkisi ve kamu kurumlarında stratejik planlamanın önemi ve karşılaşması muhtemel engeller üzerinde duruldu. Bir kamu kurumu olan üniversitelerin bu süreçten etkilenmemesi ve bu zorlukları yaşamaması mümkün değildir. Ancak bu engellerin en kolay üstesinden gelecek olan ve toplumsal dönüşümde öncü ve rehber olacak olan yine üniversitelerdir. Sevindirici bir gelişme olarak şu söylenebilir ki, dünyada yüksek öğretim alanındaki gelişmelerin hemen hemen homojen yapıların oluşmasına doğru yöneldiği görülmektedir. İyi uygulama örnekleri paylaşılmakta, hatalı ve eksik yanların giderilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

C. Türkiye'de Üniversite Eğitimi ve Önemi

Günümüz dünyası hem ekonomik hem de sosyal açıdan hızla değişmektedir. Ülkelerin kendilerine sormaları gereken birinci soru işgücünün ne kadar eğitimli olduğu ve bu işgücünün küreselleşmiş bir dünyada rekabet edip edemeyeceğidir. İkinci soru ise Türk eğitim sisteminin ülkenin rekabet halinde olduğu ülkelerle uygun bir karşılaştırmaya tabi olup olmadığı, eğitim sisteminin gerek duyulan işgücünü yaratmaya uygun olup olmadığı ve Türkiye'nin AB'ye yetişmesinde ve katılımında tercih edilir hale gelmesinde ne tür bir eğitim stratejisi takip edeceğidir.

Başka yerlerde neler olduğuna dayalı olarak Türkiye iki büyük soru ile karşı karşıyadır: Birincisi, Türkiye'deki işçiler AB içinde rekabete hazır mı? İkincisi ise, Türk eğitim sisteminin mezunları şimdiki ve gelecekteki iş piyasası için hazırlıklı mı? Eğitimli bir işgücünün bir ülkenin diğerleriyle rekabet edebileceği yegane varlık olduğu söylenmiştir. İşsizlik rakamları Türkiye'de okulların ve üniversitelerin gençleri bu zorlu görev için hazırlayamadığını göstermektedir. Özellikle, mezunların sahip olduğu beceriler ile işgücü piyasasının talep ettiği beceriler arasında büyük bir uyumsuzluk olduğu görülmektedir. Tabii ki bu, orta öğretim ve üniversiteden yeni mezun olanlarda gözlenen yüksek orandaki işsizliğin ana nedenlerinden biridir.

DPT tarafından hazırlanan 2006-2008 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Program'da Eğitimle ilgili sektörel politikalar, bilim ve teknoloji alanında hedeflenenler, genellikle özel sektör ortaklığı politikalarına dayandırılmaktadır. Bu amaçla özellikle AR-GE çalışmalarının desteklenmesi için üniversite-sanayi işbirliği ısrarla

önerilmektedir. Ders içeriklerine ilişkin, uluslar arası gelişmeler ve sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda güncellemelerin yapılması da Orta Vadeli Program'da yer alan görüşler arasındadır.

Üniversiteler için tasarlanan reformlar, üniversiteler bünyesinde, sağlam bir kalite güvence sistemi geliştirmeyi hedeflemektedir. Üniversitelere kendi bütçeleri üzerinde daha fazla yönetsel ve mali özerklik tanınmalı ki değişen araştırma ve beceri talebine uyum sağlama yeteneklerini arttırsınlar. Bu konuya ilişkin Orta vadeli Program'ın öngörüsü idari ve mali özerkliğin geliştirilmesi ve üniversitelerin uzmanlaşarak rekabetçi bir yapıya kavuşturulması yönündedir. Bir finansman modeliyle üniversitelere çok yıllı finansman sağlandığında kaynak kullanımında etkinlik görülecektir. Üniversiteler bilgiyi ürettiği kadar bunu pazarlayabilmelidir de… Mütevelli ve kamu heyetlerine hesap verir hale getirmek, üniversiteleri sadece kamu kurumlarına hesap verir olmaktan çıkartacaktır.

The Economist'in 10.09.2005 tarihli sayısında, üniversiteleri değişime zorlayan temel nedenler olarak şunlar söylenmektedir:

- Yüksek Öğretimin demokratikleşmesi
- Bilgi ekonomisinin yükselişi
- Küreselleşme
- Rekabet.

Burada yükseköğretim hizmeti için yeni tanışılan ve fark edilen alan "rekabet" tir. Önceleri, ya da birkaç yıl öncesine kadar salt kamu hizmeti ya da eğitim hizmeti sunmak önemli bir şey olarak algılanırken şimdilerde nitelik ön plana çıkmaya başlamıştır. Dolayısıyla hizmetten yararlananların beklentisi de ona göre artmıştır.

Konuya yüksek öğretim hizmetini sunmakta olan kamu kurumları açısından bakıldığında, diğer bütün kamu hizmetlerinde olduğu gibi bu alanda da rekabetin, hemen her geçen gün daha çok arttığı gözlemlenecektir. Her ilde bir üniversite fikrini benimsemiş merkezi yönetim için bunun şartlarının oluşması "hizmette yarış, rekabet edebilirlik ve nitelikli kamu hizmetinin sunumuyla" mümkün olacaktır. Günümüzde şirketlerin bile sadece bölgesel pazarda başarılı olma fikri tarihe karışmıştır. Üniversitelerin de yaklaşımı böyledir. Bu açıdan bakıldığında, "rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin üretilme süreci" olan stratejik planlamanın önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Orta öğretim sonrası seviyede kontenjan azlığını halletmek için Türkiye'de çok sayıda üniversitenin kurulması sorunu hafifletebilir. İlaveten, MYO'ları yeniden yapılandırmak, yerel işverenler ve yüksek öğretim kurumlarıyla bağlantılı temel yüksek okullar ve teknik yüksek okullara dönüştürme konuları da tartışmaya açılabilir. Yüksek Planlama Kurulu 2004-2006 Ön Ulusal kalkınma Planı'nda yüksek eğitim almış işgücünün önemine değinerek, desteklenecek alanlara kadar belirlemiştir.

Diğer önemli bir adım ise YÖK'ü üçüncü düzeyde genel eğitim politikasını belirleyen stratejik bir organ haline getirmektir, üniversitelerin yönetim ve idaresini yavaş yavaş bırakmalıdır ki bu işler üniversitelerin kendilerine emanet edilip kendi yönetim kurulları tarafından izlenmelidir. Son olarak, stratejik bir politika belirleme organı olarak YÖK, orta öğretim sonrası eğitimin finansmanı için bir formül geliştirmek ve uygulamak için Maliye Bakanlığı ile işbirliği yapmalıdır

Yaşam boyu öğrenme reformu ise işgücünün becerilerini değişen talep ile uyumlu kılmaya yöneliktir. Bunun işlemesi ve Türkiye'de çok düşük düzeyde olan yaşam boyu öğrenmeyi iyileştirmek için işverenler ile eğitim kurumları arasında ortaklıklar kurulmasına yol açacaktır. Bu, işverenler için kendi işgörenlerinin becerilerine ve ülke genelinde mevcut işçiler için eğitim kurumları yaratmaya yatırım yapma teşvikleri yaratmak demektir. Bu aynı zamanda Devletin yaşam boyu öğrenmeyi bir öncelik haline getirmesi demektir. Özel sektör, özel getiriler yüksek olduğunda yaşam boyu öğrenmenin finansmanını teşvik eden politikaları görmelidir. Ayrıca bu demektir ki devlet, sübvansiyonlar, ferdi öğrenme hesapları ve öğrencilerle maliyet paylaşma dahil, bir dizi finansman opsiyonunu teşvik edilmelidir. Son olarak devlet, işgücünde sonuçları ve etkiyi artırmak için izlenebilir hedefler koymak ve katılım ve sonuçları ölçmek için ulusal mikyaslar sistemi kurmalıdır.

1. Üniversitelerde Stratejik Planlama Yolculuğunun Kilometre Taşları: Bologna ve Sürekli Kalite Geliştirme Süreci

Bir ülkenin eğitim sistemi, o ülkenin kültürel benliğinin bir ifadesidir. Avrupa Birliği (AB) ve Avrupa Ekonomik Alanı (AEA) ülkelerindeki yükseköğretim sistemlerinde önemli yapısal farklılıklar bulunmaktadır.

AB'ye aday ülke durumuna gelen Türkiye'nin yükseköğretimle ilgili olarak ileriye yönelik planlarında, AB ülkelerinin yükseköğretimdeki eğilimlerini göz önüne alması ve bu alandaki gelişmeleri yakından izlemesi gerekmektedir.

AB'nin, 2000 yılında yapılan LİSBON özel toplantısında aldığı stratejik karar şudur:

"AB sürdürülebilir ekonomik büyüme becerisi ile vatandaşlarına daha iyi iş/yaşam ve sosyal bütünlük sağlayarak dünya genelinde rekabetçi ve bilgiye dayalı bir ekonomiye sahip olmalıdır."

Bologna "Magna Charta Universitatum", 1988 yılında 388 Avrupa üniversite rektörü tarafından imzalanmış olan Üniversiteler Anayasası (Magna Carta Universitatum), ardından 1998'de dört ülkenin eğitim bakanı (İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya) tarafından imzalanmış olan Sorbonne Bildirisi, Bologna Sürecinin oluşumunu hazırlamıştır

Her iki bildiride de Avrupa'nın bilgi toplumuna dönüşümünün (Europe of Knowledge) gerekliliği ve bu dönüşümde en büyük rolün üniversitelere düştüğü vurgulanmıştır.

29 Avrupa ülkesi eğitim bakanının imzaladığı 19 Haziran 1999 tarihli Bologna Bildirisi ile Bologna Süreci başlamıştır. Bologna Bildirisinde de belirlendiği gibi bu sürecin temel amacı 2010 yılında âhenkli, uyumlu ve uluslararası düzeyde rekabet edebilecek "Avrupa Yüksek Öğretim Alanı (EHEA)"nı oluşturmaktır. Bir başka deyişle Avrupa, 2010 yılı itibariyle eğitim sistemi ve eğitim kalitesiyle bir cazibe merkezi olmayı, beyin göçünü kendine doğru döndürmeyi öngörmektedir.

Daha sonra kalite güvencesi ve akreditasyon süreci ve kalite güvencesi için sürekli iyileştirme yoluna gidilmesi gerektiği, bunun da Kurum ve bölümde paydaş katılım ve denetimine açık Kalite Güvence ve Akreditasyon sistemleri kurarak mümkün olduğu belirtilmiştir. Kalite güvencesini planlamak için kurum ve bölüm için gerçekçi stratejik planlar hazırlanmalı ve hayata geçirilebilmelidir.

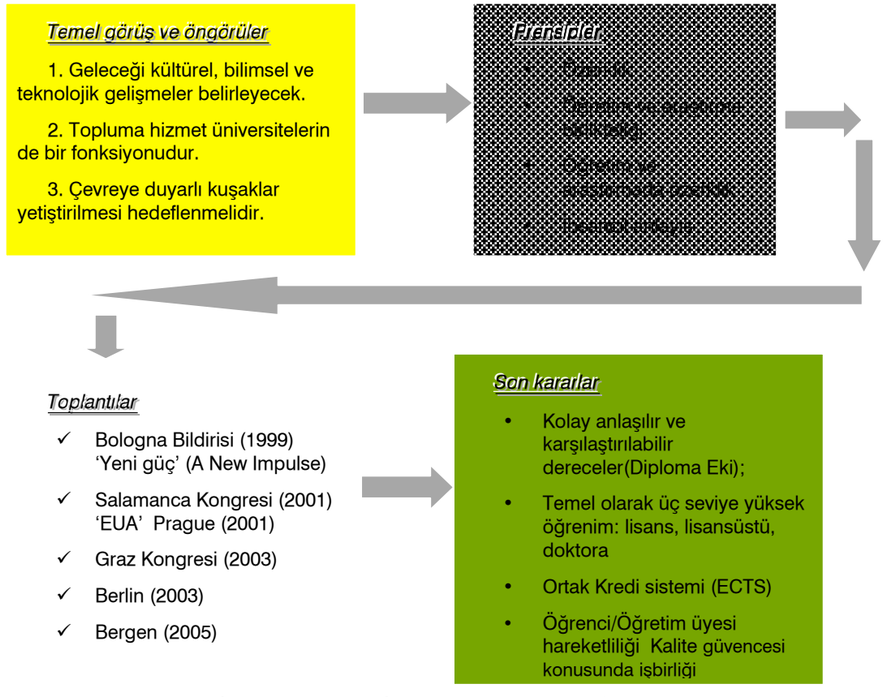
Yükseköğretime ayrılan beşeri ve finansal kaynaklar ise etkinlik ve verimliliğin ne denli önemli olduğunun birer göstergesi şeklindedir. Buna bir de dünyada 80 milyon kadar yükseköğretim hizmeti alan öğrenciye 3,5 milyon akademik personelin düştüğü eklendiğinde gelişmenin paralel olmasının zorunluluğu daha da önem kazanmaktadır. Bir gerçek var ki yükseköğretim talebi her geçen gün artmakta; fakat öğretim elemanı kadroları aynı ölçüde arttırılamamaktadır. OECD ülkelerinde eğitime ayrılan pay ortalama Gayri Safi Yurt İçi Hasılanın %6,2' si oranındadır. Türkiye için bu değer %3,5'tir. Yükseköğretime ayrılan oran ise %1' dir. Türkiye'de eğitime ayrılan kaynakların %63.6' sı kamu kaynakları olduğuna göre devletin eğitim fonksiyonunu yerine getirmedeki yetersizliği buradan da görülmektedir.

Bir ülkenin gelişmişlik göstergelerinden biri olarak okullaşma oranı kabul edilmektedir. Amerika 3.600, Japonya 576, İngiltere 141 ve Güney Kore ise 156 üniversiteye sahiptir. Türkiye'de toplam 77 üniversitede 1.600.000 öğrenci, 70.000 öğretim elemanı hizmet vermektedir.

2005 itibariyle Türkiye'de ilköğretime kayıt yaptıran her 1.000 öğrenciden ancak 82'si yükseköğrenime gidebilmektedir. 2004 ÖSS sınav sonuçlarına göre 1.613.000 adaydan, AÖF dahil olmak üzere, sadece 378.000 öğrencimiz yükseköğrenim şansı elde etmiştir, diğer 1.235.000 aday ise bir sonraki yıla aktarılmıştır.

2005 yılında Türk Eğitim Derneği tarafından yaptırılan, Türkiye'de üniversiteye giriş sistemi araştırması sonuç raporuna göre, yükseköğretimdeki okullaşma oranlarına, özellikle gelişmiş ülkelerdeki okullaşma oranları veri alınarak bakıldığında, dünya ortalamasının %50'nin üzerinde olduğu görülecektir. ABD'de bu rakam %81, Kanada'da %88, Belçika'da %56, Fransa'da %51, Almanya'da %46, Hollanda'da %48, Japonya ve İsrail'de %41, Güney Kore'de ise yüzde 52'dir. Türkiye'de Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda 2005 yılının sonuna kadar gerçekleştirilmesi planlanan hedef örgün öğretimde yüzde 28,3'tür. Buna Açık Öğretim de dâhil edildiğinde yüzde 43,7'lik bir oran yakalanması gerekiyordu. Fakat 2005 yılının sonunda bu oran yakalanamamıştır. Türkiye'de örgün öğretimde şu anda gelinen nokta %18,7'lik bir orandır. Açık öğretimle birlikte %27,8'dir.

Şekil 5: Üniversiteler Anayasası ve Bologna Süreci (1999-2010)



Bir yandan yeni üniversitelerin açılması öte yandan sınırlı kaynaklar planlamayı bir kez daha şart koşmaktadır. Hemen hemen her üniversite için yetişmiş akademik personelin buralara gidebileceği ihtimali de birer tehdit olarak karşılarında durmaktadır.

YÖK'ün, Kasım 2005 tarihli raporunda görülüyor ki, YÖK'e ve 53 devlet üniversitesine 2002 yılında ayrılan bütçe 2 katrilyon 495 trilyonken (~2,5 milyar YTL), 2006 bütçesinde bu rakam 5 katrilyon 866 trilyon (~6 milyar YTL) Türk Lirasına yükseltilmiştir. Öğrenci başına düşen rakam ise, 2002 yılında 1 463 dolarken, 2005 yılı itibariyle bu rakam 3 072 dolara yükseltilmiştir. Rakamlar üzerinde bir gelişme ve iyileşme görülmesine rağmen ortaya çıkan sonuçlar, yüksek öğretime ayrılması gereken düzeyin çok gerisindedir.

Üniversitelerde, öğrenci başına olması gereken metrekare alanına bakıldığında bu imkanlarla bile çok kötümser sonuçlar çıkmamaktadır. Uluslararası standartlara göre, üniversitelerin -bir öğrenci için- sınıf ve laboratuvar dahil diğer bütün akademik alanlar 20 metrekare alanı olması gerekir. Türkiye'de bu rakam, 11,3 metrekaredir. Ama bu durum kıyaslama yapılan ülkelerle ortalama altı ve on kat arasında değişen kişi başına milli gelir farkları göz önüne alındığında gelişmenin olumlu yönde olduğu görülecektir. Her türlü imkansızlıklar dahi kaliteden taviz verme sonucuna yol açmamalıdır.

Bu bağlamda üniversiteler şunları yapmalıdır:
- Stratejik Planlarını hazırlamalı; misyon ve vizyonlarını belirlemeli, yol haritalarını çizmelidir.
- Kalite Yönetimi ile yol almalıdırlar.
- Aldıkları yolu verilerle değerlendirerek ne kadar güvence sağladıklarını ölçmelidirler.

Ayrıntılı bir şekilde açıklanan kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerinin üniversitelere katkısı ise şöyle ifade edilmiştir:
- Kısıtlı kaynaklar daha akılcı ve verimli kullanıldı.
- Kurum/bölüm sürekli iyileşme eğilimi sergiledi
- Kurum hesap verebilir ve toplumsal sorumluluk taşıyabilir duruma geldi.
- Kurum şeffaflaştı, nesnelleşti ve güven verdi.
- Kurumun ulusal ve uluslararası popülerliği arttı.
- Uluslararası hareketlilik ve dış kaynak kullanımı da arttı.
- Kurum/bölüm eşdeğer ve rekabet edebilen bir konuma geldi.
- Sonuçta mezun memnuniyeti yaşandı, daha kolay iş bulur hale geldiler. (Şekil: 6)

2. Bologna Sürecinde Üniversitelerden Beklenenler

Bologna sürecine uyum kararlılığı,

- Bologna Sürecinin tanıtılması ve paydaşların sürece katılımının özendirilmesi,
- Üniversite içinde bir Bologna Süreci birim/çalışma grubu kurulması ve bu gruba yönetsel destek verilmesi,
- Bu amaçlar doğrultusunda stratejik planlama yapılması,
- Öğrenim Programlarının gözden geçirilmesi,
- Sürekli kalite iyileştirme mekanizmalarının kurulması,

3. Bologna Sürecinin Üniversitelere Faydası

- Üniversitelerin kendilerini tanımaları sağlanacak (İç değerlendirme ve Stratejik Planlama),
- Üniversiteler, ulusal ve uluslararası akademik dünya tarafından daha iyi tanınacak,
- Üniversitelerin, Avrupa'da ve dünyadaki rekabet gücü artacak,

Kalite Güvencesi kurum ve bölüm için Stratejik Planlar hazırlayarak sağlanır. Stratejik Plan kurumun/bölümün orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağıtımın içeren plandır.

Üniversiteler Stratejik Plan ile vizyon ve misyonlarını belirlemeli, yol haritalarını çizmeli, kalite yönetimi ile yol almalıdırlar, aldıkları yolu verilerle değerlendirerek ne kadar güvence sağladıklarını ölçmelidirler.

Bölümler/Programlar kurum Stratejik Planı ile uyumlu kendi Stratejik Planlarını ve akreditasyon el kitaplarını hazırlamalı, öz değerlendirmelerini yapmalı, vizyon ve misyonlarını belirlemeli, kendilerine akredite olmuş örnek programlar seçerek yol haritalarını çizmelidirler. Ayrıca sürekli iyileşme için veri tabanları ve iç denetim mekanizmaları oluşturmalıdırlar. Akredite olarak saygınlıklarını arttırmalıdırlar. (http://www.ua.gov.tr/ ; http://www.bologna.gov.tr/)

D. Türkiye'de Araştırma Geliştirme ve Proje Kapasitesi

Üniversitelerin eğitim kadar önemli bir başka fonksiyonu araştırma ve proje yürütme yetenekleridir.

2000 yılında Lizbon'da toplanan Avrupa Birliği ülkelerinin temsilcileri, "dünyada Ar-Ge'nin ABD, Avrupa Birliği ve Japonya'dan oluşan 3 merkezi olduğuna dikkat çektiler. Japonya ve Amerika Birleşik Devletleriyle rekabet edebilmek için, AB'nin Ar-Ge'ye ayırdığı kaynakları artırması gerektiği" sonucuna varıldı. AB'nin 15 ülkesi'nin Lizbon zirvesinde aldığı karara göre her AB ülkesi, kendi GSMH'sinin %3'ünü Ar-Ge'ye ayıracak ve bu kaynaklar, çerçeve programlar şeklinde yürütülecekti.

Ulusal Koordinasyon Biriminin verilerine göre, Türkiye'nin 6. Çerçeve Programına 2006'nın sonuna kadar ödeyecek olduğu aidat 245.000.000 Euro'dur. Türk araştırmacılarının ortak olduğu, 2.174 proje başvurusundan 323'ü kabul görmüştür; kabul oranı %15'ler civarındadır. Bu oran AB ortalamasıyla aynıdır. Türk araştırmacılarının programdan sağladığı proje desteği 50.000.000 Euro iken, ülkenin yaptığı katkı ile aldığı destek arasındaki dengesizlik açıkça ortadadır. Aslında bu rakamlar son üç yılda ilerleme katedildiğinin bir göstergesidir. 2003 yılının sonunda Brüksel'de Altıncı Çerçeve Programı değerlendirme toplantısında Türkiye ile ilgili o dönemin sonuçları şu şekildeydi: Türkiye, katkı payının sadece %10'unu geri alabilmiştir. Türkiye'den sonra ikinci sırada kötü olan ülke Bulgaristan'dır; o da katılım payının %50'sini geri almıştır. Türkiye'nin araştırma performansı önünde TÜBİTAK ve DPT gibi içerden fırsatlar gelişerek devam ettiği gibi, 7. Çerçeve (bütçesi 17,5 milyar Euro'dur) gibi dışarıdan fırsatlar da bulunmaktadır.

TÜBİTAK yetkililerinin açıklamasına göre, Türkiye'nin programdan istenen geri dönüşü sağlayamamasının iki temel sebebi vardır; bunlardan birisi, tam zamanlı araştırmacı sayısının yetersizliği; diğeri ise proje müracaat sayısının yetersizliğidir. Türkiye'de 27.000 araştırmacının 1.214 müracaatı olmuştur. Nüfusu yaklaşık aynı olan Almanya'da bu sayı 480.000'in üzerindedir. Almanya'da çerçeve programına başvuru takribi 21.000 civarındadır. Tam zamanlı araştırmacı sayısının düşük olması sonuçta az sayıda proje müracaatına sebep olmakta ve Türkiye bu fonlardan gerektiği ve istediği ölçüde yararlanamamaktadır.

IV. SDÜ STRATEJİK PLAN İZLENİMLERİ

A. Hayal ve Beklentiler Arasında

Süleyman Demirel Üniversitesi 1992 yılında kurulmuş, henüz kuruluş sürecini tamamlayamamış bir üniversite olarak stratejik planın öneminin farkındadır. Yaklaşık 40.000 öğrencisi, ~2000 Akademik personeli ile Türk üniversiteleri içinde oldukça kalabalık sayılabilecek yüksek öğretim kurumlarından biri olarak görülmektedir.

Hemen her alanda eğitim verebilen fakülte, MYO ve Enstitüleri ve sayısı 30'u bulan Araştırma Merkezleri ve dinamik akademisyen kadrosu ile SDÜ Türkiye'nin yarınlarında söz sahibi olabilecek bir konuma doğru hızla ilerlemektedir.

Özellikle 2005 yılının sonunda başlatılan Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) Kurumsal Değerlendirme süreci, kurumun durumu ve konumu hakkında kendisinde bir farkındalık oluşmasına yol açmıştır. İlk değerlendirme raporunun gayet amatör düzeyde fakat olayların bilincinde ve kurum içinden gönüllü bir ekip tarafından hazırlanmış olması kurumun içe dönük bakışını netleştirmiştir.

Bir yandan yaklaşık 1,5 yıldır devam eden stratejik plan çalışmaları; öte yandan EUA ön raporu, üniversitenin bazı gelişmeleri daha hızlı yaşamasına ve olayların daha erken farkına varmasına yol açmıştır. Akademik ve idari birimler düzeyinde yürütülen her iki çalışma sonucunda kazanılan deneyimler bir dizi beklentiyi de beraberinde getirmiştir:

Süleyman Demirel Üniversitesinin stratejik plan sürecinden en önemli beklentisi, üniversitede bir kalite kültürünün yerleşmesi ve "önce insan" anlayışıyla kendisine, bulunduğu topluma ve insanlığa faydalı bireyler kazandırma konusunda sorumluluk üstlenmektir.

Üniversite üst yönetimi ve stratejik plan sürecinde aktif rol alanlar, kalite sürecinin sürekli iyileştirmeye dayanan, düzenli eğitim ve öğrenmeye dayalı ucu açık ve sürekli bir süreç olduğunun farkındadır.

Paydaş katkısının önemi çok açık ve net bir şekilde anlaşılmış ve kurumun yeni dönem stratejilerinde bu konuya ayrı bir önem verilerek ele alınmıştır. İç ve dış paydaşların etkin katılımının sağlanması, çalışmaların sağlığı, sonuçların benimsenmesi ve planların uygulanması açısından yararlı bulunmaktadır.

Stratejik Plan sürecinin gelişimi ve sürecin bu aşamaya gelmesi tamamen üst yönetimin ve üniversite birimlerinin desteği ile gerçekleşmiştir. Henüz kuruluş aşamasında olan bir üniversite olarak SDÜ'nün öz değerlendirme ve stratejik planlama çalışmalarındaki amatör ruhun kurumun en küçük birimlerine kadar yaygınlaştırılması; bu çalışmaların sadece Üniversite düzeyinde kalmayıp, bir model oluşturularak tüm üniversitelere hatta Türkiye'nin yüksek öğretim stratejisine temel teşkil edecek şekilde tartışmaya açılması, merkezden planlanan ve sıklıkla değiştirilmek zorunda kalınan modellere alternatif teşkil edecek ve sahiplenmeyi arttıracaktır.

Stratejik plan çalışmaları bilim/anabilim dalı ve bölümlerden fakültelere ve sonrasında üniversitenin stratejik planının hazırlanmasına doğru sürdürülmüştür. SDÜ I. Stratejik Planlama Çalıştayı ana stratejilerin belirlenmesinde etkili olmuştur. Ancak bir üniversitenin stratejik planının Türk yüksek öğretiminin stratejileri ile uyumlu olması ne kadar mantıklı ise bilim/anabilimdalı ve enstitü anabilim ve anasanat dallarının stratejilerinin de fakülte ve üniversitenin genel stratejileri ile uyumlu olması ve bu anlamda genel stratejik amaçların gözden geçirilerek bu uyumun değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Bir stratejik planın etkinliği için öncelikle referans aldığı temellerin etkin ve üzerinden politika üretilebilecek verilerin sağlıklı olması gerekmektedir. Bunun için etkin bir performans bilgi sisteminin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Kurumun kendisini yine kendisiyle kıyaslayıp değerlendirebilecek, yurt çapında ve uluslar arası düzeyde benzerleriyle karşılaştırmalar yapabilecek veri setleri oluşturulmalıdır.

Faaliyet raporlarına etkinlik kazandırılmalı ve hesap verebilirlik mantığına uygun olarak raporlamaya gidilmelidir. Bunun için standartlar oluşturulmalı, sapmaların nasıl giderileceğine ilişkin önlemler tartışılmalı; hatta iyi örneklere ilişkin eylem planlarına yer verilmelidir.

Bu sürecin Süleyman Demirel Üniversitesi kalite çalışmalarında önemli bir basamak olacağı düşünülmektedir. Üniversite yönetimi bütün bu çalışmaların Üniversitenin kurumsallaşması ile nitelikli kamu hizmeti vermesinde ciddi bir adımı teşkil edeceğinin farkındadır.

B. SDÜ Stratejik Planlama Sürecinin Kritik Başarı Faktörleri

Stratejik Planlamada en önemli handikaplar arasında neden-sonuç ve girdi-çıktı ilişkisine dayanan senaryolar üretebilme yeteneğinin zayıf olması yatmaktadır. Bu engel SDÜ süreci için de söylenebilir. Özellikle stratejik planın mali boyutu ve hizmetlerin stratejik plan doğrultusunda fiyatlandırılması ve buna sadık kalınması şimdilik önemli bir başarı eşiği olarak görülmektedir.

Stratejik plan süreci ağır iş yükü ve stresi de beraberinde getirmektedir. Sonuçta plan yönetimin kendisini ifade tarzı olacaktır. Süreçlerde görev alanların profesyonellerden oluşmaması, salt gönüllülük esasına dayanan çalışma takvimi programın aksamasına, hatta programın başarısına da etki edebilecektir.

Kurumsal gelişim ve stratejik plan süreci, kurumda bütünsel bir hareketi gerektirmekte ve bu anlayışın yerleşmesi başarı açısından önem taşımaktadır. Bunun için atılacak adımların net olması, katılımın tam olması, özellikle daha iyiye yönelik çabaların desteklenmesi ve özendirilmesi gerekmektedir. Bunun için "biz zaten iyiyiz" ve "bizden daha kötüleri var" yaklaşımlarından mümkün olduğunca uzak durmak gerekmektedir.

İç ve dış paydaşlarla sağlanacak sistematik, başarılı etkileşim süreçleri ve koordinasyon, başarı için önemli olacaktır. Bu anlamda üretilen hizmetin niteliği ve öğrenci merkezli yaklaşımlar sonuçların tatminkâr olması konusunda dikkate değer bulunmaktadır.

SDÜ stratejik planını haklı olarak çalışan memnuniyetine dayandırmıştır. "Kendi işinden başkasına karışmayan" sorumluluk almayan ve işinin gereklerini yerine getirmeyen personel, bir kurum için en önemli engeldir. Plan süreci ilk olarak kişilerin belleklerinde oluşan statü kaybı ve değişime direnç ile mücadele etmek zorundadır. Buna yüksek beklentiler ve karşılanamayan talepler de eklendiğinde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

C. SDÜ Stratejik Planlama Sürecinden Alınan Dersler

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ve üniversitelerde kurumsal değerlendirme ve stratejik planlama konusunda da değişik yaklaşımlar ve modeller olduğu bilinmektedir. (Napier ve diğerleri, 1998; Nutt ve Backoff, 1992; Rowley ve diğerleri, 1997).

Süleyman Demirel Üniversitesi stratejik plan çalışmasında, ayrıntılı ve sayısal veriler üzerinden hareket edilmiş, mevcut durumlara yer verilmiş ve bu konuda değerlendirmelere gidilmiştir. Öncelikle stratejik plan bilgi formları oluşturulmuş, sayısal yön ağırlıklı bir yaklaşım geliştirilmiş ve önceliğin tutarlı ve anlaşılabilir bir "gelecek resmi" çizmeye yatkın olmasına çalışılmıştır. Bu resme nasıl ulaşılacağını netleştirecek detaylar ve özel planlar elbette ki gereklidir; ancak sürecin değer yaratacak ve büyüteç altında tutulması gereken kısmı gerekçe sağlayan ve yön çizen aşamalardır. Diğer bir deyişle, stratejik planlamanın üniversiteler ve diğer kurumlara esas katkısı kurumun varlık nedenini oluşturmak, gelecek projeksiyonunu yapmak ve mevcutların nasıl yönlendirilip üzerinden stratejiler üretilebileceğini göstermek olacaktır.

Henüz kuruluş sürecindeki bir üniversite olan SDÜ için tasarlanan bu stratejik plan çalışması tamamen özgün ve kurum içi gelişmelere dayanmaktadır. Bu çalışmanın diğer Türk üniversiteleri ve kamu kurumları için bir örnek oluşturacağı düşünülmektedir. Özellikle 5018 ve 5436 sayılı Kamu Mali yönetimi Kontrol Kanunu ve YÖK'ün 21 Eylül 2005 tarihli Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Yönetmeliği çerçevesinde, tüm Türk üniversiteleri bu sürece katılmıştır. Devam eden "kamu yönetimi reformu" mevzuat çalışmaları, Maliye Bakanlığı'nın "performansa dayalı bütçeleme" uygulaması ve DPT'nin tüm kamu kurumlarında uygulanmak üzere yürütmekte olduğu "kurumsal stratejik planlama" süreci, performans ölçümü ve stratejik planlama konularını da kamu sektörünün tümü için daha güncel hale getirmiştir. Özellikle IX. Plan çalışmalarının temel referanslarından birisini oluşturan stratejik yönetim ve stratejik planlama yaklaşımı uygulamanın yaygınlaşmasında etkili olacaktır.

Türkiye'de genel kamu kurumlarında yaygın olan "salt-iş/hizmet" anlayışı üniversitelerde de görülmekte ve yapılan işin niteliğine ilişkin gayret ve çalışmalar gözetilmemektedir. Özellikle stratejik plan sürecinin kalite ve planlama kültürünün yaygınlaşmasına ve kalite yönetimi uygulamasının bir süreç olduğunun anlaşılmasına yol açacaktır.

ÜNİSAM'ın aktif olarak faaliyete geçmesi, SDÜ Stratejik Planlama sürecini başlatmış, bu süreç, "dipten gelen derin dalga" hareketi şeklinde ortaya çıkmıştır. Üst yönetim ise liderlik ve yönlendirme fonksiyonu ile kurumsal kimlik ve imajın ortaya konulmasında etkili olmuştur.

Her birime sürecin önemi ve gerekliğinin anlatılması birimlerde, aşağıdan yukarıya gerçekleşen bir seyir izlenmesi ve geniş katılımın sağlanması, üst yönetimin şeffaflık ve katılımcılığı desteklemesi, pek çok çıkması muhtemel aksaklıkların önünü almıştır.

Birçok akademik birim bu sürece çok hevesli olarak katılmış ancak bu konuda ne kadar ilerleyebileceğini kestirememesi ve planın performans programıyla desteklenip kaynakların yönlendirilmesi sorunu hep bir soru işareti olarak kalmıştır. Üstelik planlama çalışmalarının bazı birimlerde birkaç kişiye yıkılması, ağır iş yükünün maddi ve duygusal karşılığının olmaması ile birleşince beklenen ölçüde faydalar yerine kaygıların ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Planlamaya ilişkin kaynak yetersizliği, altyapı eksikleri plandan beklentileri olumsuz etkilemektedir. Buna bir de statü ve konum kaybı endişesi de eklenince, değişime karşı direncin de artmasına sebep olmuştur.

Hedef, amaç ve yaklaşımların yeterince anlaşılamamasından, kişisel beklentilerin karşılanamamasından dolayı katılım ve motivasyon düşüklüğü yaşanmıştır. Eski iş görme alışkanlıklarının yavaş değişimi, nesnelliğe, denetim ve açıklığa alışmanın güçlüğü de bir başka handikap oluşturmuştur. İlgili konularda "eğitim açığı" sürekli eğitimi "şart" hale getirmiştir.

Stratejik Plan çalışmaları, ulaşılması hedeflenen güzergâh doğrultusunda döşenen raylar, belirlenen ara ve ana istasyonlar ile nereye ne zaman varılacağı ve o duraklarda binecek ve inecek yolcular ile ne kadar beklenileceğine dair bilgiler içeren, hem trenin ön panelini gözden uzak tutmayıp hem de sürekli ufku gözetleyen makinistiyle bir "tren yolculuğu"nu çağrıştırmaktadır. Bu anlamda planlama, geleceğe yönelik hedef koyma ve bu hedefe ulaşma/yaklaşma yollarını geliştirme sürecidir.

Stratejik Planlama Sürecinin 2006 eğitim öğretim yılının sonunda başlayacak ikinci aşamasında aksaklıkların giderilmesi, revizyonların yapılması ve mevcutların gözden geçirilmesi öngörülmüştür.

Seçilmiş Kaynakça

Acar, A., Güven, S., Köksal, G. ve Öz, Ö. ODTÜ Öz Değerlendirme - Stratejik Planlama Süreci 2002 Bilgi Notu (Sürüm 1.3). ODTÜ: Ankara-2002.

Afuh, A. Innovation management: Strategies, implementation and profits. Oxford University Press. New York-1998

Alstete, J. Benchmarking in Higher Education. George Washington University/ASHE-Eric. Washington DC - 1996.

Birnbaum, R. Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What they Do,Why they Fail. Jossey-Bass: San Francisco-2000.

BRYSON, J. M., Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations, San Francisco-1995.

BYARS, L., Strategic Planning and Implementation, New York-1987.

Campbell, C., Kanaan, S., Kehm, B., Mockiene, B., Westerheijden, D., & Williams, R. The European University: A Handbook on Institutional Approaches to Strategic Management, European Policy and Academic Recognition. European Training Foundation: Torino-2000.

DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. Ankara–2003.

DPT, Orta Vadeli Program (2006-2008)

DRUCKER, Peter F, Gelecek İçin Yönetim, İŞ Bankası Kültür Yayınları, Ankara–1996.

DÜLGER İ., Plan ve Plan Türleri, DPT, Ankara-2001.

EREN, E., İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul-1990.

Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Blackwell: London–1998.

Groff, Warren H. Strategic Planning Techniques: Matching External Assessment with Internal Audit. 1981.

Herman, J. J. Strategic Planning for School Success. NASSP Bulletin, 77(557), 1993.

Hill, T., & Westbrook, R. SWOT analysis: It's time for a product recall. Long range planning, 30(1). 1997

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. HBS Pres: Boston–1996.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P.. The Strategy Focused Organisation. HBS Pres: Boston-2001.

Kay, J. Foundations of Corporate Success. Oxford University Pres: Oxford-1995.

Maliye Bakanlığı, Yıllık Ekonomik Rapor 2005.

Napier, R., Sidle, C. ve Sanaghan, P. High Impact Tools and Activities for Strategic Planning: Creative Techniques for Facilitating Your Organisation's Planning Process. McGraw Hill: Boston-1998.

Nutt, P. C. ve Backoff, R. W. Strategic Management for Public and Third Sector Organisations. Jossey Bass: San Francisco-1992.

OECD, Education at a Glance: OECD Indicators – 2005 Edition

Porter, M. E. "What is Strategy?" Harvard Business Review, 74(6). 1996.

Reichert, S. & Tauch, C. Trends in Learning Structures in European Higher Education III - Bologna four years after: Steps towards sustainable reform of higher education in Europe. European University Association, 2003. http://www.eua.be

Rowley, D. C., Lujan, H. D. ve Dolence, M. G. Strategic Change in Colleges and Universities. Jossey Bass: San Francisco-1997.

SDÜ, EUA Öz-Değerlendirme Raporu. Ocak – 2006.

SDÜ, Faaliyet Raporları. Muhtelif yıllar.

Slocum, J. W., & McGill, M. The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere. Organizational dynamics, 23(2), 1994.

STEINER, G. A., Strategic Planning What Every Manager Must Know, March, 1997.

Sursock, A. Quality Culture Report, EUA, 2003 http://www.eua.be

Tabatoni, P, Davies, J and Barblan, A. Strategic Management and Universities' Institutional Development, EUA Thema N°2: Geneva-2002.

Tabatoni, P. & Barblan, A. Principles and Practices of Strategic Management in Universities, CRE-Guide N° 2: CRE, Geneva-1998.

Trow, M. Academic reviews and the culture of excellence. Chancellor's Office, Stockholm – 1994.

TÜSSİDE, Vizyon 2023 Projesi. Temmuz 2004.

Vroeijenstijn, A. I. Improvement and accountability: navigating between Scylla and Charybdis: Guide for external quality assessment in higher education. London-1995.

Wit, B. De. Strategy: Process, Content and Context. An international perspective. London-1998.

Yılmaz, K. Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması. Sayıştay Dergisi, S: 50-51. 2003. http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi3.asp?id=370

YÖK, Türk Yüksek Öğretiminin Bugünkü Durumu. Kasım 2005.

YPK, Ön Ulusal Kalkınma Planı. (2004-2006)

http://www.dpt.gov.tr/sp/

http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/SPYonetmelik31052005.doc

http://www.hacettepe.edu.tr/turkce/duyurular/rektorluk/rekduyuru/stratejik/