

Batı Akdeniz Bölgesindeki ADIM Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Değerlendirilmesi

Evaluation of the Strategic Plans of ADIM Universities in
the Western Mediterranean Region

Beril ALEV¹
Sezai ÖZTOP²

Journal of Civilization Studies
Volume 7, Issue 2, pp. 76-94
September 2022
DOI: 10.52539/mad.1121411
Received: 25.05.2022
Accepted: 14.06.2022
© The Author(s) 2022
For reprints and permissions:
<https://dergipark.org.tr/pub/mad>

Öz

Sürekli artan kalite, performans, rekabet ve maliyet baskısı gibi faktörler kamu kurumlarında da stratejik yönetim anlayışını gerekli hale getirmiştir. Stratejik planlama anlayışı, “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 2003 yılında mevzuata girmiş ve 2006 yılından itibaren çeşitli kamu kurumlarında zorunlu hale getirilmiştir. Üniversiteler de Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Yönetmeliği uyarınca stratejik planlar hazırlamaya ve uygulamaya başlamışlardır. Stratejik planlar, Türk üniversitelerinin ulusal ve uluslararası alanda rekabet üstünlüğü kazanması için mevcut durumlarını ve vizyonlarını belirlemeleri, vizyona uygun stratejik amaçlar, hedefler ve faaliyetler geliştirmeleri ve bunları uygulamaya koymaları açısından önemli fayda sağlamaktadır. Bu çalışmada, Batı Akdeniz’de dört üniversitenin stratejik planları mevzuat açısından incelenmiş ve bulgular doğrultusunda tespitlerde bulunulmuştur. İncelenen stratejik planlarda çeşitli eksiklikler ve farklılıklar görülmesine rağmen, üniversitelerin bu alanda önemli ilerlemeler kaydettiği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Üniversite Yönetimi.

Abstract

The factors that have gaining importance increasingly such as quality, performance, competition, and cost-pressure have resulted in that the public organizations need strategic management approach. The term “strategic planning” has found a legal perspective with the Public Financial Management and Control Act (the Law 5018) in 2003. It has become compulsory for public institutions to implement strategic planning in 2006. Universities have started to prepare and implement strategic plans as well, according to the Regulation for Academic Evaluation and Quality Improvement in Higher Education Institutions promulgated in 2005. Strategic plans have provided important interests for the Universities in Turkey to gain competitive advantages in international level, and to determine their present situations, and visions, and thus to develop strategic aims, targets, and activities toward their visions. In this study, the strategic plans of four ADIM universities in the Western Mediterranean have been evaluated according to the legislation. Although there are some deficiencies and differences in the strategic plans evaluated, it is considered that the universities have developed their experiences in this field.

Key Words: Strategic Planning, University Administration.

¹ Öğr. Gör., Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Avrupa Dokümantasyon Merkezi, e-mail: berilalev@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8115-9421

² Doç. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, e-mail: sezai.oztop@medeniyet.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2656-2776

GİRİŞ

Kamu yönetimi üzerinde her geçen gün artan kalite, performans, rekabet ve maliyet baskısı, stratejik planlamayı, son yılların güncel tartışma konularından biri haline getirmiştir. Küreselleşmenin yarattığı belirsizliklerle mücadele isteği, faaliyetlere uzun vadeli bir perspektifle bakma ve örgütlerin iç ve dış çevre faktörleri arasındaki etkileşimi dikkate alma zorunluluğu, 1950’lerde özel sektörde uygulanmaya başlanan stratejik planlama yaklaşımının, 1970’lerden itibaren kamu sektöründe de uygulanmaya başlamasına yol açmıştır (Eren, Orhan, Dönmez, 2014: 122).

Stratejik planlama, Türkiye’de 5018 “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile mevzuata girmiş ve 2005 yılında uygulanmaya başlamıştır. 5018 sayılı Kanun’da stratejik plan; “*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*” olarak tanımlanmıştır. Kanun’da, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performansları önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulama sürecinde izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı’nın 2005 yılında çıkarmış olduğu “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” ile tüm üniversitelerde stratejik plan yapma zorunluluğu gelmiştir. Üniversitelerde akademik ve idari özerklik, bilim ve yenilik yapma politikaları toplumsal beklentilere cevap verebilmek ve bilginin ürüne dönüştürülerek toplumsal refaha katkı yapmak açısından önemli görülmektedir. Bu sebeple, üniversitelerin daha iyi yönetilmesi ve rekabet edebilir hale getirilmesi açısından yeni bir anlayışa gerek görülmüştür. Stratejik yönetim anlayışına geçiş de bu gereği karşılamaya yönelik olarak görülmektedir (Birinci, 2014: 136).

Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde üniversitelerde uygulanmakta olan stratejik yönetim süreci; üniversitelerin orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1).

Bu çalışmanın amacı, Batı Akdeniz Bölgesi’nde yer alan ADİM üniversitelerinde hazırlanan stratejik planların erişim kolaylığı ve içerik itibarıyla incelenmesi, eksiklikler ve farklılıkların incelenerek mevcut durumun değerlendirilmesidir. Birinci bölümde üniversitelerde stratejik planlamanın önemine, ikinci bölümde ADİM üniversitelerinin oluşumuna, üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, yöntemi, kapsamı ve bulgularına yer verilmiştir.

1. ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA

Günümüzde yükseköğretime olan talep yüksek nitelikli beşeri sermaye ihtiyacıyla paralel olarak artmakta ve bu durum üniversiteler arasında bir rekabet doğurmaktadır. Üniversitelerin gerek ulusal gerekse uluslararası platformlarda rekabet edebilir hale gelmeleri için misyonları doğrultusunda vizyonlarını, stratejik amaçlarını, hedeflerini ve faaliyetlerini belirlemeleri ve bu plana uygun olarak süreci yönetmeleri gerekmektedir. Bu durum da iyi bir stratejik yönetim sürecini gerektirmektedir (Kaygısız, 2017: 31).

Üniversiteler diğer kamu idarelerinden farklı bir sektörü oluşturmaktadır. Aynı hizmeti sunan birden fazla aktör (üniversite) olduğunda bunlar arasında bir farklılaşma gereksinimi de kaçınılmaz olmaktadır. Ancak bu farklılaşma, özel sektör işletmeleri gibi kâr etme amacı güden doğrudan rekabetçi stratejiler yerine, üstünlük sağlama veya tercih edilme mücadelesinde başvurulan dolaylı yaklaşımlar şeklinde olmaktadır. Bu özellik, bir yandan kamu idareleri tarafından kullanılan geleneksel planlama

yaklaşımlarını, diğer yandan özel sektör işletmeleri tarafından geliştirilen rekabet stratejisi ve kıyaslama yaklaşımlarını yükseköğretim sektörüne özgü bir şekilde birlikte ele almayı gerektirmektedir.

Gelecek dönemde üniversiteler arasında farklılaşma eğiliminin kapsam ve derinliğinin artmasına yol açacak temel nedenler şu şekilde sıralanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1):

- Üniversite sayısında artışın devam etmesi,
- Yükseköğretim sektöründe çeşitliliğin artması,
- Üniversitelerin uluslararasılaşma eğiliminin artması,
- Üniversitelerin maddi kaynak ihtiyacının artması,
- Üniversitelerin yerel, bölgesel ve ulusal rekabet gücü elde etme veya kalkınma aracı olarak değerlendirilmesi,
- Ticari mantığın öne çıktığı üçüncü kuşak üniversitelerin ortaya çıkması.

Bu farklılaşma üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşmasını zorunlu kılmaktadır. Üniversitelerin rekabetçi bir ortamda yer almaları; idari, mali ve bilimsel özerkliğe sahip olmaları stratejik planların üniversiteye özgü bir yaklaşımla geliştirilmesini gerektirmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018:1).

Üniversitelerde stratejik planlar, esasen eğitim-öğretim kalitesini geliştirmek ve kalite sürekliliğini sağlamak, bilimsel ve yenilikçi araştırma-geliştirme olanaklarını iyileştirmek, kurumsal kalite yönetim anlayışını ve insan kaynaklarını geliştirmek, toplumsal hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla oluşturulmaktadır.

Üniversiteler stratejik planları vasıtasıyla kendilerini nasıl tanımladıklarını, amaç ve hedeflerini, bunları niçin ve nasıl yapacaklarını, hangi temel kararlara öncelik verecekleri, hangi eylemleri gerçekleştireceklerini, hangi kaynak ve kadrolarla yapacaklarını, ortaya koymaktadırlar. Stratejik plan, üniversitenin yapması gerekenleri sistemli ve denetimli bir biçimde gerçekleştirmesine hizmet etmektedir (Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı, 2021).

2. ADIM ÜNİVERSİTELERİ

ADIM üniversiteleri eğitim öğretim, araştırma ve geliştirme, bilimsel, teknik, sosyal ve kültürel üniversiteler arası etkinliklerde iş birliği ve ortak girişimlerde bulunmak üzere bir araya gelmiş bir güç birliğidir. Bölge üniversiteleri birlikteliğinin simgesi olan bu konsorsiyum, ADIM olarak isimlendirilmiştir. ADIM Üniversiteleri Konsorsiyumu 30/03/2001 yılında Adnan Menderes Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Muğla Üniversitesi iş birliğiyle kurulmuştur. Bu dört üniversiteye, 2003 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2005 yılında Dumlupınar Üniversitesi ve 2008 tarihinde Pamukkale Üniversitesi'nde gerçekleştirilen toplantı sonucunda Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Uşak Üniversitesi katılmış olup, bu iş birliğinin adının ADIM olarak devam etmesine karar verilmiştir.

Konsorsiyuma 2011 yılında Celal Bayar Üniversitesi, 2012 yılında Balıkesir Üniversitesi ve Uluslararası Antalya Üniversitesi (Antalya Bilim Üniversitesi); 2013 tarihinde Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde gerçekleşen toplantı sonucunda Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi; 2013'te Pamukkale Üniversitesi'nde düzenlenen toplantı ile de Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi dahil olmuştur. 2019 yılında Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi ve Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, 25-27 Kasım 2021 tarihinde Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi sahipliğinde gerçekleşen Rektörler ve İdari Gruplar toplantısında Yalova Üniversitesi de bu güç birliği konsorsiyumuna katılmıştır. ADIM Üniversiteleri Birliği Genel Koordinatörlüğü, 2021-2024 döneminde Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi tarafından yürütülmektedir.

ADIM Üniversiteleri İşbirliği Protokolü; birbirine coğrafi ve kuruluş tarihi olarak yakınlığı olan, ortak sorunlara ortak çözüm arayan üniversiteler tarafından yürütülen iş birliği programı çerçevesinde,

lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim, bilimsel ve teknolojik araştırma-geliştirme projeleri, sosyal ve kültürel alanlarda yapılacak ortak çalışmalarla ilgili esasları belirlemektedir. ADIM Üniversitelerinin internet adreslerinde genel bilgilerin yanı sıra ADIM üniversitelerinde gerçekleştirilen toplantılara ait kararlar yer almakta ve önceki yılların karar ve toplantılarının bilgileri sunulmaktadır. ADIM Üniversiteleri ve kuruluş tarihleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. ADIM Üniversiteleri

ADIM ÜNİVERSİTELERİ	KURULUŞ TARİHİ
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	1992
Afyon Kocatepe Üniversitesi	1992
Balıkesir Üniversitesi	1992
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	1992
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	1992
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	1992
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	1992
Pamukkale Üniversitesi	1992
Süleyman Demirel Üniversitesi	1992
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	1993
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	2006
Uşak Üniversitesi	2006
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	2007
Yalova Üniversitesi	2008
Antalya Bilim Üniversitesi	2010
Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi	2015
Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi	2018
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	2018
Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi	2018

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Batı Akdeniz’de yer alan dört ADIM üniversitesi tarafından hazırlanan stratejik planların incelenerek, stratejik plan sürecinde bir standart olup olmadığı, planlara erişim kolaylığı, eksiklik, benzerlik ve farklılıklara yönelik bir durum tespitidir. Bu amaçla, internet adreslerinden, ADIM üniversiteleri protokolü ve kataloğu incelenmiş, Kalkınma Bakanlığı’nın hazırlamış olduğu Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi, Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik ile bu alandaki akademik literatür ve adı geçen üniversitelerin güncel olan stratejik planları ve kurum içi değerlendirme raporları incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Batı Akdeniz bölgesinde yer alan ADIM Üniversitelerinin stratejik planları, internet adreslerinden incelenerek, belirlenen kriterler doğrultusunda bir değerlendirme yapılmıştır. Batı Akdeniz Bölgesi ADIM üniversiteleri; Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi (Isparta), Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi ve Antalya Bilim Üniversitesi’dir. Değerlendirme kriterlerinin hazırlanmasında “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” esas alınmıştır. Ayrıca, “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu”, “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”ler de dikkate alınmıştır.

Stratejik planlara yönelik kriterlerin belirlenmesinde, Kerman vd. (2012: 1-15) tarafından hazırlanmış olan sorular ve tablolar örnek alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece Batı Akdeniz bölgesi ADIM üniversiteleri inceleme kapsamına alınabilmektedir. Batı Akdeniz Bölgesinde bulunan dört ADIM üniversitesi: Antalya Bilim Üniversitesi (ABÜ), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (MAKÜ), Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi (ISUBÜ), Süleyman Demirel Üniversitesi'dir (SDÜ).

Tablo 2. Batı Akdeniz ADIM Üniversiteleri Stratejik Plan Dönem/Ekip Bilgileri

Üniversite	Stratejik Plan Dönemi	Kapsam (Yıl)	Stratejik Plan Ekibi Üyeleri	Stratejik Plan Ekibi Başkanı	Strateji Geliştirme Kurulu Üyesi	Stratejik Plan Danışma Kurulu Üyeleri
ABÜ	2018-2022 ve 2021-2024	5	Strateji ve Kalite Kurulu Mütevelli Hey. Tems. Rektör, Rektör Yrd. Gen. Sek.	-	-	-
MAKÜ	2022-2026	5	16	Rektör Yrd.	16	
SDÜ	2021-2025	5	54	Rektör Yrd.	27 (1 Öğr. Tem.)	
ISUBÜ	2021-2025	5	5	Rektör Yrd.	18	13 (danışma kurulu): Valilik, belediye, rektörlük, MYO ve fakülteler, topluluk temsilcileri, lisans ve ön lisans öğr. temsilcileri

Tablo 2’de yer alan veriler doğrultusunda üniversitelerin stratejik plan ekiplerinde bir standart olmadığı görülmektedir. Stratejik planlama ekibi, stratejik planlama kurulu, strateji geliştirme kurulu, stratejik plan danışma kurulu, stratejik plan yönlendirme kurulu, stratejik plan hazırlama ekibi, koordinasyon, strateji ve kalite kurulu vb. başlıklar altında gruplandırılmalar söz konusudur. Bu bağlamda bir standart olmasının uygun olacağı ve ekipteki kişilerin isim, unvan, görevi, hizmet verdiği birimlerin bulunmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra Antalya Bilim Üniversitesinin internet adreslerinde iki adet stratejik plan olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan dört üniversitenin stratejik planlarının genel çerçevesi aşağıdaki başlıklarda sunulmaktadır.

3.3.1. Süleyman Demirel Üniversitesi

Süleyman Demirel Üniversitesi’nin, 2006–2010, 2011–2015, 2016-2020 ve son olarak da 2021-2025 dönemi stratejik planları, bulunmaktadır. 2011-2015 Stratejik Planı, “Atılğan” adını taşımaktadır. Atılğan adının, ünlü Hollywood yapımı Uzay Yolu (Star Trek) serisinde yer alan kâşif uzay gemisinden esinlenilerek tercih edilmiş olduğu ifade edilmektedir (SDÜ Stratejik Plan, 2016:13).

SDÜ 2016-2020 Stratejik Planı, üniversitenin kapasitesini tanıyıp, bu kapasiteyi gerçekçi hedeflerle donatarak harekete geçirmeyi amaçlamıştır. Böylece plan izlenebilir, ölçülebilir ve uygulama

süresi sonunda 2021-2025 dönemi için daha önceki planlarla birlikte ama onlardan daha öncelikli olarak bir değerlendirme verisi ve çıkış noktası olma özelliğine sahip olmuştur.

2016-2020 dönemine ait stratejik planın bakış açısını biçimlendiren ana unsurlar gerçekçilik, kalite, huzur, ilham ve sürdürülebilirliktir. Planda “*ilham veren üniversite*” ve alternatif olarak “*ilham veren ve çözüm ortağı üniversite*” sloganları kullanılmaktadır. Katılımcılığa ağırlık veren bir plandır. Stratejik planda yer alan temel konular hakkındaki görüşlerin toplanması amacıyla anketler hazırlanmış ve bu anket formları SDÜ web sitesinde online olarak doldurulabilir şekilde yer almıştır. Böylece öğrencilerden, vatandaşlara, yöneticilerden üniversitenin değişik kademelerindeki çalışanlara kadar pek çok ve farklı kesimden anket formunda yer alan kavramlarla ya da açık uçlu bırakılan bölümlerle geri dönüşler alınmış ve plana yansıtılmıştır.

2016-2020 Stratejik Planını; kurumsallaşma, yenilikçilik, hareketlilik, iş birliği ve tanınırlık, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik şeklinde dört ana eksen etrafında toplanmış, amaç, hedef, faaliyet ve göstergeler de bu bağlamda belirlenmiştir. Belirlenen hedefler ile göstergelerin büyük kısmı tam gerçekleşmiş, bir kısmında da kısmi gerçekleşme görülmüştür.

Üniversitenin güncel olan son stratejik planı (2021-2025) 83 sayfa olup web sitesinden erişilebilmektedir. Hazırlanmasındaki temel amaç olarak; misyon, vizyon, temel değerler, güçlü ve zayıf yönler, faaliyet alanları, tabi olunan mevzuat ve üst politika belgeleri dikkate alınarak üniversitenin karşılaşılabileceği riskler fırsatlar ve tehditlerin önceden tespit edilmesi ve bunlar sonucunda üniversitelerin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi şeklinde ifade edilmiştir (SDÜ 2021-2025 Stratejik Planı:13).

Planın hazırlık dönemini de içeren 2020 yılı başında tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını nedeniyle eğitim öğretime Mart 2020’den itibaren uzaktan eğitim aracılığıyla devam edilmiştir. Bu süreçte eğitimde dijitalleşme oldukça önemli bir konumda yer almıştır. Stratejik plan kapsamında geliştirme kurulu ve stratejik planlama ekibi oluşturulurken hem tüm birimlerin kurullarda temsili hem de süreçte tecrübeli olan kişilerin tecrübelerini hazırlık sürecine aktarmaları sağlanmıştır.

Stratejik planlama sürecinin organizasyonu, strateji geliştirme daire başkanlığının koordinasyonunda yönetim kurulu üyelerinin yanında idari personel temsilcisi, araştırma görevlileri konseyi temsilcisi ve öğrenci konseyi temsilcisinin katılımıyla oluşturulan strateji geliştirme kurulu ile tüm harcama birimi temsilcilerinin katılımıyla oluşturulan stratejik planlama ekibi tarafından gerçekleştirilmiştir (SDÜ Stratejik Plan, 2021:13)

Üniversitenin “Araştırma Odaklı Üniversite” olma noktasında önemli fırsatlara sahip olduğu değerlendirilerek farklılaşma stratejisi alt ekibinin çalışmaları bu doğrultuda yoğunlaşmıştır (SDÜ Stratejik Plan, 2021:14). 2021-2025 dönemi planında toplamda üç ana amaç ve her bir amaca yönelik beşer tane hedef olmak üzere toplamda 15 hedef belirlenmiştir.

Tablo 3. Süleyman Demirel Üniversitesi-Amaç ve Hedefler

AMAÇLAR	HEDEFLER
A.1. Yeni tip toplum ve endüstrinin gereksinimlerini karşılayan, öğrencinin ve eğiticinin hayat boyu ve yeni tip öğrenmesini destekleyen, bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara çeviklikle cevap veren ve bilime katkı sağlayan, toplum ve yenilikçilik odaklı bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin niceliğini ve niteliğini geliştirmek.	1.1. Toplumsal katma değeri yüksek, uluslararası standartlarda araştırma, girişimcilik, toplum ve kültür temalı projelerin sayısını artırmak. 1.2. Uluslararası indekslerde taranan dergilerde yayımlanan yerel, bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap vermeyi önceleyen bilimsel yayın ve atıf sayısını artırmak ve bilimsel yayınların niteliğini geliştirmek. 1.3. Çevik proje ve yenilikçilik yönetimine imkân sağlayacak, dünyanın değişen dinamiklerini dikkate alan, öğrenci ve eğiticinin hayat boyu öğrenmesine katkı veren araştırmalara ev sahipliği yapmak

AMAÇLAR	HEDEFLER
	<p>için fiziki ve teknolojik altyapı yatırımları gerçekleştirmek ve araştırmaya ilişkin faaliyetlerin sürdürülebilirliğini sağlamak.</p> <p>1.4. Bölgesel kalkınmayı öncelleyen, araştırma uçurumunun teknoloji platformları, odak/öncelikli alanlar ve yenilik ekosistemi ile kapatılmasını destekleyen günün ihtiyaçlarına dinamik çözümler üretilmesine imkân tanıyan inovatif çalışmalar yapmak.</p> <p>1.5. Öncelikle yerel ve bölgesel, sonrasında ise ulusal ve küresel ihtiyaçları karşılayacak şekilde; Isparta'nın ilaç, sağlık, iyi yaşam, doğal ürün ve kozmetik sektörlerinde öncü projelerin hazırlandığı bir konuma gelmesini sağlamak</p>
<p>A.2. Tüm taraflar için öğrenme odaklı; eğitimde dijital dönüşüm ve entegrasyonu dinamik bir şekilde izleyerek eğitim ve öğretim kalitesini artırmak.</p>	<p>2.1. Endüstri 4.0 ile dinamizmi sürekli artan bir yapıya sahip olan öğrenme standartlarını karşılayarak, eğitim ve öğretimde yeni metotların uygulanmasına olanak verecek, dijital öğretmeye ve öğrenmeye imkân sağlayacak, verimliliği, sürdürülebilirliği ve kaliteyi artıracak faaliyetler gerçekleştirmek</p> <p>2.2. Öğrencilerin sosyal ve kültürel yeterlilikleri ile üniversitenin uluslararası tanınırlığını artıracak uygulamalar gerçekleştirerek bu uygulamalardan yararlanan öğrenci sayısını artırmak</p> <p>2.3. Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesinde belirlenen yetkinlikleri verimli bir şekilde kazandırmayı hedefleyen programlarımızın kalitesini yükseltmek, öğrencilerimiz ve eğitimcilerimizin yeterliliklerini artırmak amacıyla akredite olan program sayısını artırmak</p> <p>2.4. Eğitimde kaliteyi artırmaya yönelik olarak kurumsal kapasiteyi güçlendirmek ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak</p> <p>2.5. Dijital dönüşüm ve entegrasyon sürecinde ortaya çıkabilecek bilişim güvenlik açıklarının önlenmesine yönelik farkındalık oluşturmak ve dijital platform güvenliğini sağlamak</p>
<p>A.3. Bölgenin sağlık, spor, sosyal, kültürel, eğitim ve çevre alanında gelişimine katkı sağlayacak ekosistemi oluşturmak, dezavantajlı gruplara yönelik hizmetleri artırmak ve bu alanlarda ortak sosyal sorumluluk projeleri yürütmek.</p>	<p>3.1. Sunulan sağlık hizmetin kalitesini ve dezavantajlı gruplara yönelik sunulan sağlık hizmetin kapasitesini, teknolojisini ve eğitimini artırmak</p> <p>3.2. Yerel kültürel mirasın tespit edilmesini, bölgesel hafızanın kayıt altına alınmasını, toplanan verilerin dijital ortama aktarılmasını ve toplumla paylaşılmasını sağlamak</p> <p>3.3. Mezunlarla iletişimi güçlendirmek</p> <p>3.4. Toplumsal ve bölgesel öğrenme perspektifi kapsamında verilen eğitim sayısını artırmak ve bu eğitimleri dijitalleştirmek</p> <p>3.5. Bölgenin eğitim, sosyal, kültür, çevre, sağlık ve spor alanlarında gelişimine katkı sağlayacak alt yapıyı güçlendirerek sürekliliğini sağlamak ve sporun yaygınlaşmasını ve sürdürülebilir çevre ekosistemini desteklemek.</p>

Kaynak: Süleyman Demirel Üniversitesi'nin 2021-2025 Stratejik Planı, ss.65-66.

3.3.2. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Üniversite, 2006 yılında kurulmuş ve ilk stratejik planını 2008-2012 dönemi için hazırlamıştır. İlk stratejik planda üniversitenin misyon ve vizyonu ile 9 amaç ve 62 hedef belirlenmiştir. İlgili dönem içerisinde stratejik plan ve bütçe verilerine uygun olarak performans programları hazırlanmıştır. Performans programları, faaliyet raporları ile değerlendirilmiş ve kamuoyu ile paylaşılmıştır. Birinci planın ardından 2013-2017 yıllarını kapsayan ikinci stratejik plan hazırlanmıştır. İkinci stratejik plan ile 3 amaç ve 7 hedef belirlenmiştir. Amaç ve hedeflere ulaşmak için 19 adet strateji ve 58 adet performans göstergesi belirlenmiştir. Bütçe imkanları da göz önüne alınarak stratejik plana uygun olarak performans programları hazırlanmıştır. Stratejik plan ve performans programında yer alan performans göstergeleri yıllık hazırlanan faaliyet raporları ile değerlendirilmiştir. 2017-2021 dönemine ilişkin stratejik planda; eğitim-öğretimin nitelik ve niceliğini geliştirmek, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini arttırmak, bölgesel kalkınma ve işbirliğini arttırmak, ulusal ve uluslararası üniversiteler ile iş birliği ve üniversitenin tanınırlığını arttırmak amaç edinilmiştir. Stratejik plan çalışmaları, 18 Ocak 2016 tarihinde başlamıştır. Stratejik plan çalışmalarını takip etmek ve ekiplerden bilgi alarak çalışmalarını yönlendirmek amacıyla üst yönetici başkanlığında 11 kişiden oluşan “Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu” belirlenmiştir. Yönlendirme kurulunun tavsiye ve yönlendirmeleri ile stratejik plan çalışmalarını sevk ve idare etmek üzere Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinatörlüğünde 15 kişiden oluşan “Stratejik Planlama Ekibi” kurulmuştur. Stratejik Planlama Ekibi vasıtasıyla Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nin tüm birimlerinde “Stratejik Plan Birim Çalışma Ekipleri” oluşturulmuştur.

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nin 2017-2021 yıllarını kapsayan stratejik planı, 3 tema, 4 amaç, 13 hedef, 38 strateji ve 56 performans göstergesinden oluşmaktadır. Stratejik plan yönlendirme kurulu 11 kişiden oluşmakta, kurul görevi, unvan, isim, birim ve görev yerleri ayrıntılı olarak belirtilmektedir. Stratejik planlama ekibi ise 15 kişiden oluşmaktadır. Kurul üyelerinin kuruldaki görevleri, unvanları, ad soyadları, birimleri ve görev yerleri belirtilmiştir. Stratejik planlama toplantı katılımcıları; veteriner fakültesi, mühendislik-mimarlık fakültesi, eğitim fakültesi, fen edebiyat fakültesi, İlahiyat fakültesi, enstitüler ve yüksekokullar, meslek yüksekokulları, koordinatörlükler, rektörlük bölümleri ve merkezler, idari personel, topluluk başkanları, öğrenci temsilcileri, akademik birim yönetici ve temsilcileri (gözden geçirme toplantısı) sektör temsilcileri, başlıkları altında oldukça fazla sayıda kişi olduğu gözlenmiş, bu kişilerin isimleri, birimleri, unvanları tek tek sıralanmıştır. Bu şekilde bir paydaş zenginliği, katılımıcılığın çeşitlenmesi adına, şeffaflık, hesap verebilirlik adına oldukça önemlidir. 2017-2021 stratejik planı toplamda 100 sayfadan oluşmaktadır. 2020 itibariyle güncellenmiş versiyonu da internet erişimine sunulmuştur. “Mutlu Üniversite”, “Kentine Yönelen Üniversite”, “Girişimci Yetiştiren Girişimci Üniversite”, “Değer Katan, Değerli Bilinen Üniversite” sloganlarını kullanan bir stratejik plan oluşturulmuştur. Güncel stratejik plan (2022-2026) 120 sayfa olup, web sitesinden erişilebilmektedir. Stratejik planda 4 temel odak belirlenmiştir. Bunlar, uygulama ağırlıklı eğitim, dijital dönüşüm, yerel ve bölgesel kalkınma odaklı araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı başlıklarından oluşmaktadır. Tablo 4’de görüleceği gibi, beş temel amacın altında on yedi hedef belirlenmiştir.

Tablo 4. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi -Amaç ve Hedefler

AMAÇLAR	HEDEFLER
A1. Eğitim-öğretimin kalitesini geliştirmek.	1.1. Ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitimi kapasitesini arttırmak. 1.2. Akademisyenlerin nitelik ve niceliğini arttırmak. 1.3. Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık öğrenci yetiştirmek. 1.4. Öğrencilerin kişisel ve sosyal yetkinlik kapasitesini arttırmak. 1.5. Uzaktan eğitim kapasitesini ve etkinliğini arttırmak. 1.6. Öğrenci ve öğretim elemanlarının yurt içi ve yurt dışı hareketliliğini arttırmak.
A2. Araştırma-geliştirme faaliyet kapasitesini	2.1. Ulusal ve uluslararası düzeyde proje sayısını arttırmak. 2.2. Üniversitede yürütölen AR-GE ve proje sonuçlarını yenilikçi ürünlere dönüştürmek.

AMAÇLAR	HEDEFLER
yenilikçilik eksenli arttırmak.	2.3. Ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel yayın sayısını arttırmak.
A3. Kurumsal kalite kültürünü geliştirmek.	3.1. Kalite geliştirme faaliyetlerine dair farkındalığı arttırmak. 3.2. Kurumsal memnuniyeti arttırmak. 3.3. Yönetim bilişim alt yapısını geliştirmek.
A4. Toplumsal katkıya ve bölgesel kalkınmaya odaklanan girişimci üniversite olmak.	4.1. Hayvancılık alanında bölge sorunlarına çözüm üretmek. 4.2. Hayvancılık alanındaki akademik kapasiteyi arttırmak. 4.3. Spor ve turizm alanlarında bölgeye katkıda bulunmak.
A5. Üniversitede sosyal ve akademik yaşam altyapısını geliştirmek.	5.1. Öğrencilerin sosyal yaşam alanı kullanımını arttırmak. 5.2. Üniversitenin mevcut eğitim-öğretim ve sosyal altyapısını arttırmak.

Kaynak: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin 2022-2026 Stratejik Planı, ss.93.

3.3.3. Antalya Bilim Üniversitesi

Antalya Bilim Üniversitesi, 2010 yılında “Uluslararası Antalya Üniversitesi” adıyla kurulmuştur. 2017 yılındaki bir kanunla adı “Antalya Bilim Üniversitesi” olarak değiştirilmiştir. Üniversitenin stratejik planına dair verilerin detayı “Kurum İçi Değerlendirme Raporu”nda yer almaktadır. Rapor, 2016 tarihinden itibaren düzenli olarak yayınlanmaktadır. 2021 yılı kurum içi değerlendirme raporu, toplam 60 sayfadan oluşmaktadır. Stratejik amaçlara ulaşabilmek için hedefler, alt stratejiler, performans göstergeleri stratejik plan adı altında üniversitenin internet adresinde 12 sayfa halinde sunulmuştur. Diğer veriler kurum içi değerlendirme raporunda yer almaktadır. Bu bağlamda diğer üniversitelerin stratejik plan kataloglarından farklı bir görünüm sergilemektedir. Strateji ve kalite kurulu bir bütün olarak ele alınmaktadır. Stratejik plan ekibi bu kurula bağlıdır.

Üniversitenin internet adreslerinden edinilen bilgilere göre iki adet güncel stratejik plan olduğu tespit edilmiştir (2018-2022 ve 2021-2024 Stratejik Planı). İlk Stratejik Planında 3 temel amaç, 22 alt hedef ve her hedefin altında da stratejiler belirtilmiştir. Hedeflerin yönetilmesindeki sorumlular birim olarak belirtilmiştir. İsim/unvan/kurul görevi/kurum bazında herhangi bir veri yoktur. Performans göstergesi ve hedefleri mevcuttur. Stratejik planın hazırlanması aşamasında iç, dış paydaş temsilcilerinin ve öğrenci temsilcilerinin bir araya gelerek üniversitenin GZFT ve paydaş analizi yapıldığı belirtilmiş ancak, paydaş ve stratejik planlama ekiplerinin bilgilerine raporda yer verilmemiştir.

Bu stratejik planda tanımlı stratejilere ulaşabilmek için belirlenmiş performans göstergeleri, sorumlu birimlerce SPİK (Süreç Performans İzleme Karnesi) formu ile aylık periyotlarda doldurularak izlenmektedir. SPİK'ler (Süreç Performans İzleme Karneleri) ilgili strateji numaraları ile ilişkilendirilmiştir. Antalya Bilim Üniversitesi Strateji ve Kalite Kurulu; Mütevelli Heyeti'nden Temsilciler, Rektör, Rektör Yardımcısı ve Genel Sekreter'den oluşmaktadır. Stratejik Planın Strateji ve Kalite Kurulu tarafından her altı ayda bir performans göstergeleri ile takip edilmesi planlanmıştır. Kurula ilgili raporlamayı "Strateji Takip Ekibi" yapmaktadır. Paydaş analizi paydaş matrisi formuna göre yapılmıştır. Üniversitenin tüm akademik ve idari süreçleri de paydaş listelerini paydaş etki/önem matrisi kullanarak hazırlanmıştır.

2021-2024 Stratejik Planında ise 5 temel amaç ve 28 hedef ile bunlara ilişkin performans göstergeleri verilmiştir. 2021-2024 planında başka bir veriye rastlanmamaktadır. Üniversitenin, misyon ve vizyonuyla, öğrencilerine çağın gerekliliklerine uyumlu ve kaliteli bir hizmet sunmak, eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürekli iyileştirmek, teknolojik altyapıyı güçlendirmek, kütüphane kaynaklarını geliştirmek, araştırma-geliştirme faaliyetlerini arttırmak, öğrenciler ile ilgili akademik-idari süreçleri elektronik ortama aktararak bilgi paylaşımını hızlandırmak ve gelişimi sürdürülebilir kılmak amacı doğrultusunda stratejik hedeflerinin 2021-2024 Stratejik Planı'nda belirlenmiş olduğu “2021 Kurum İçi Değerlendirme Raporu”nda belirtilmektedir ancak, erişimi sağlanan bu planda söylenen bilgilere ulaşamamaktadır.

2021 Kurum İçi Değerlendirme Raporu'nda iç paydaşların katılımı sağlanarak oluşturulan 2021-2024 Stratejik Planı kapsamında stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere bir izleme sisteminin oluşturulması adına KYS Otomasyon sisteminin hayata geçirilmiş olduğu belirtilmiştir. Otomasyon sistemi ile birlikte; stratejik hedeflerin gerçekleşme oranlarının takip edilmesi, maliyetlerin belirlenmesi, temin surelerinin izlenmesi gibi konularda düzenli kontrol sağlanmakta olduğu belirtilmiş, tüm bu çalışmaların st yönetim tarafından teşvik edilmekte olduğu belirtilmektedir (Antalya Bilim Üniversitesi Kurum İçi Değerlendirme raporu, 2021: 11-60). Üniversitenin 2021-2024 Stratejik Planında 5 temel amaç ile bunlara yönelik 28 hedef ve performans göstergeleri yer almaktadır. Tablo 5'te amaç ve hedefler başlıklar halinde sunulmaktadır.

Tablo 5. Antalya Bilim Üniversitesi- Amaç ve Hedefler

Stratejik Amaç 1	EğİTİM-ğRETİM
HEDEF 1.1.	Uzaktan eğitim programlarının niteliğini geliştirmek ve niceliğini arttırmak
HEDEF 1.2.	Tez sayılarının arttırılması
HEDEF 1.3.	Eğitim ğretim programlarını paydaş ihtiyaçlarını gözeterek geliştirmek
HEDEF 1.4.	Program sayılarının arttırılması
HEDEF 1.5.	Uluslararası değişim programlarından yararlanan ğrenci, akademik ve idari personel sayılarının arttırılması
HEDEF 1.6.	Partner işbirliklerinin sağlanması
Stratejik Amaç 2	GİRİŐİMÇİLİK VE YENİLİKÇİLİK
HEDEF 2.1.	Patent / Faydalı Model / Endüstriyel Tasarım / Ticari rn sayısının arttırılması
HEDEF 2.2.	Kamu, sektör, paydaş işbirliği ile yapılan proje sayısının arttırılması
HEDEF 2.3.	İlgili kurum ve kuruluşlar ile etkileşimin geliştirilmesi
HEDEF 2.4.	Dış kaynaklı proje sayısının arttırılması
HEDEF 2.5.	Girişimcilik kültürünün geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin arttırılması
Stratejik Amaç 3	ARAŞTIRMA- GELİŞTİRME
HEDEF 3.1.	Antalya Bilim niversitesi adresli araştırma ıktılarının A Sınıfı dergilerde yer alması
HEDEF 3.2.	Bilimsel araştırmaların arttırılması ve yaygınlaştırılması
HEDEF 3.3.	Laboratuvar sayısının ve cihaz kapasitesinin arttırılması, laboratuvarların akredite laboratuvar statüsüne ulaştırılması
HEDEF 3.4.	Ulusal ve uluslararası kaynaklarca desteklenen projelerin ve öz kaynaklı Ar-Ge projelerinin bütçesini arttırmak
HEDEF 3.5.	Kütüphane kaynaklarının arttırılması
HEDEF 3.6.	Araştırma - geliştirme, proje ve yayın sayılarının arttırılması
Stratejik Amaç 4	TOPLUMSAL KATKI
HEDEF 4.1.	Topluma katkıda bulunan sosyal sorumluluk projelerinin (kültür, sanat, spor vb.) sayısını arttırmak
HEDEF 4.2.	Eğitim ğretimi destekleyecek ve öğrencilerin kişisel gelişimine katkıda bulunacak sosyal, kültürel, mesleki faaliyetleri desteklemek
HEDEF 4.3.	Dezavantajlı gruplara duyarlılık düzeyinin arttırılması
HEDEF 4.4.	Toplumsal gelişime katkıda bulunacak eğitim faaliyetleri düzenlenmesi
HEDEF 4.5.	Kurulan ğrenci topluluklarını ve topluma hizmet faaliyetlerinin bilinirlik düzeyini arttırmak
Stratejik Amaç 5	KURUMSALLAŞMA
HEDEF 5.1.	Kalite güvencesi uygulamalarını yaygınlaştırmak
HEDEF 5.2.	İnsan kaynağının geliştirilmesi
HEDEF 5.3.	Mezunlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi
HEDEF 5.4.	Öğrenci sayısını ve uluslararası ğrenci sayısını arttırmak (n Lisans, Lisans, Yüksek Lisans, Doktora
HEDEF 5.5.	Kurumsal kapasitenin arttırılması ve geliştirilmesi
HEDEF 5.6.	Hizmetlerin dijitalleştirilmesi

Kaynak: Antalya Bilim Üniversitesi 2021-2024 Stratejik Planı, ss.1-12.

3.3.4. Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Stratejik plan (2021-2025) hazırlanırken USTA (Uzmanlık Sahibi Takım Arkadaşı) ve DOST (Dinamik Ortak Akılda Stratejik Takım Arkadaşı) gibi tam katılımcı bir ortak aklı temsil eden öz karakterler geliştirilmiş ve bunun yapılan tüm çalışmalarda yaygınlaştırılmasına önem verilmiştir.

Araştırmaya konu olan diğer üniversitelerin plan içeriklerinden farklı olarak “Stratejik Plan Ekipleri İş Tanım Formları”nın da yer aldığı son derece detaylı olduğu tespit edilen bu plan, toplamda 172 sayfadan oluşmaktadır. 5 temel amaç altında 19 hedef belirlenmiştir.

Tablo 6. Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi - Amaç ve Hedefler

AMAÇLAR	HEDEFLER
A1. Uygulamalı eğitim konseptine dayalı olarak üniversitemizde araştırma alt yapısının güçlendirilmesi ile bilimsel araştırma ve geliştirmenin desteklenmesi	1.1. Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi, laboratuvar malzemelerinin yeni teknolojik malzemeler de ilave edilerek artırılması. 1.2. Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması 1.3. Üniversite-Sanayi iş birliği projelerinin artırılması 1.4. Üniversitemizde nitelikli yayın sayısını artırmak
A.2. Yükseköğretim hizmeti sunmanın yanında insanlığa her alanda toplumsal katkıda bulunmak ve mezunlarımıza kurumsal aidiyeti aşlamak	H.1. Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi H.2. Üniversitemizde Kariyer Merkezinin mezunlarla iletişimi güçlendirmesi ve mezunlarla okuyan öğrencilerin belirli aralıklarla buluşturulması H.3. Hayatboyu eğitim çalışmalarının üniversitemizde başlaması ve DİLMER ile yabancı uyruklu öğrenci sayısının artırılması H.4. Üniversitemizde sosyal sorumluluk projelerine yer verilmesi ve "Sıfır Atık Projesi" kapsamında tüm birimlerin atık yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve geri dönüşümün teşvik edilmesi
A.3. Üniversitemizde akademik hayatta öğretim elemanlarının sürekli olarak meslekî gelişimlerini sağlamak	H.1. Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi H.2. Ulusal ve uluslararası burslardan yararlananların artırılması H.3. Bilim, sanat ve teşvik ödülllerinden üniversitemizin de yararlanmasının sağlanması
A.4. Yükseköğretimin tüm düzeylerinde kaliteyi artırmak	H.1. Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi H.2. Kütüphane hizmetlerinin geliştirilmesi H.3. Hizmet sunumunda mekânsal yeterliğin sağlanması ve fiziki kapasitenin optimum kullanılmasının sağlanması H.4. Uluslararası tanınırlığın artırılmasını sağlamak üzere öğrenci ve personel değişim hareketleri ile uluslararası çalışmalar artırılması H.5. Lisansüstü eğitimde nitelik ve niceliğin artırılması
A.5. Üniversitede öğrencilerin yaşam standartlarının kalitesini artırmak	H.1. Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması H.2. Öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi H.3. Öğrencilerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları için psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetinin sağlanması

Kaynak: Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planı, ss.146-149.

Valilik, belediye, rektörlük, fakülte ve meslek yüksekokulları, topluluklar temsilcisi, lisans öğrencileri temsilcisi, ön lisans öğrencileri temsilcisinden oluşan stratejik plan danışma kurulu bulunmaktadır. Kurulda vali yardımcısı ve belediye başkan yardımcısının yer alması, ayrıca öğrenci temsilcilerinin lisans ve ön lisans olarak ayrılması araştırmaya konu olan diğ er üniversitelerin stratejik plan bilgilerinden ayırt edici bir özellik olarak görülmektedir.

Planda, sekiz gruptan oluşan “Stratejik Planlama Alt Çalışma Grupları (Analiz Ekipleri)” oluşturulmuştur. Bunlar, paydaş etkileşim grubu: 5 kişi, paydaş grubu: 4 kişi, teknik ve akademik alt yapı: 6 kişi, mali durum grubu: 3 kişi, stratejik çevre grubu: 4 kişi, yetkinlik ve insan kaynakları grubu: 5 kişi, mevzuat grubu: 3 kişi, kurum kültürü grubu: 3 kişiden oluşmaktadır (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Plan: 25).

Stratejik plan çalışmasında iç paydaşlardan Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi’ni metaforik olarak ifade etmeleri istenmiştir. Bunun nedeni mevcut durumu somut olarak tanımlanmasında yardımcı olması ve durum analizi bileşeni olarak kullanılabilmesidir. Üniversitenin metaforlar aracılığıyla ifade edilmesi ile iç paydaşların üniversiteyi nasıl algıladığı ortaya çıkartılmıştır. Böylece stratejik planda kullanılmak üzere “neredeyiz”, “nasılız”, “ne durumdayız” sorularının cevabı olarak bir kaynak oluşturabilecek dolayısıyla vizyonu gerçekleştirebilmek ve stratejik niyet ve amaçlara ulaşabilmek için başlangıç noktasını görebilmek için ipuçları verebileceği değerlendirilmiştir (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Plan:109).

3.4. Araştırma Bulguları

Bulgular yedi kategoride değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma, strateji geliştirme, maliyetlendirme ile izleme ve değerlendirmedir.

3.4.1. Hazırlık Sürecine İlişkin Bulgular

Tablo 7. Hazırlık Sürecine İlişkin Bulgular

HAZIRLIK SÜRECİ KRİTERLERİ	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
Planın kapsadığı dönem 5 yıl mıdır?	+ 2018-2022 2021-2024	+	+	+
Stratejik planlama görevlendirmeleri yapılmış mıdır?	-	+	+	+
Stratejik Planlama ekibi isim/unvan/kurul görevi bazında belirtilmiş midir?	-	+ (Unvan, isim, birim ve kurul görevi)	+ (Kurul görevleri ayrı başlık halinde verilmemiş. Birim, unvan ve isimleri yer almıştır)	+
Stratejik Planlama ekibi arasında öğrenci temsilcileri yer almış mıdır?	- Öğr. Kom. Bşk. Kalite Kom. Üyesi	-	-	-
Planlama ekibi arasında öğrenci toplulukları yer almış mıdır?	-	-	-	-
Stratejik planlama ekibinin başkanı üst yöneticiler arasından mı seçilmiştir	+	+	+	+
Üyeler arasında farklı uzmanlık alanlarına göre bir dağılım söz konusu mudur?	-	+	+	+
Stratejik plan danışma kurulu üyeleri arasında öğrenci temsilcisi/topluluklar yer almış mıdır?	-	-	-	+ Lisans, ön lisans Öğr. Temsilcisi: stratejik plan

HAZIRLIK SÜRECİ KRİTERLERİ	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
				danışma kurulunda
Strateji geliştirme kurulu üyeleri arasında öğrenci temsilcisi/topluluklar yer almış mıdır?	-	-	+	-

Hazırlık sürecine ilişkin belirlenen kriterlerin karşılanma durumuna bakıldığında Antalya Bilim Üniversitesinin stratejik planındaki verilere ulaşmada güçlük yaşanmıştır. Kurum içi değerlendirme raporu (2020-2021) ve internet adreslerinden edinilen bilgiler ışığında sorular cevaplandırılmıştır. Bunun dışında diğer üniversitelerin belirlenen kriterlerin çoğu karşıladığı görülmüştür. Stratejik planlama ekibi, çalışma ekibi üyeleri isim unvan, kurul görevleri bazında detaylı yer almayan üniversitelerde uzmanlık alan dağılımları da net tespit edilememiştir.

SDÜ Strateji Geliştirme Kurulu'nda öğrenci ve idari personel temsilcisi de yer almaktadır. SDÜ stratejik planlama ekibinde hastane başmüdürünün de yer aldığı görülmektedir. Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde danışma kurulu üyeleri arasında lisans ön lisans ve topluluklar temsilcilerinin de ayrıca belirtilmesi diğer üniversitelerden ayırt edici bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.4.2. Durum Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 8. Durum Analizine İlişkin Bulgular

Durum Analizi Kriterleri	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
Kurumsal tarihçe kısa ve öz müdür?	+	+	+ 1.5 sayfa, Şematize edilmiş	+ Detaylı ve şematize
Mevzuat analizi kısa ve öz biçimde yapılmış mı?	-	+	+ Detaylı. Kanunlar, bakanlar kurulu kararları, yönetmelikler, mevzuat analizi tablo halinde	+ Kanun yönetmelik yönerge yasal yükümlülük ve dayanaklı olarak verilmiş
Plan hazırlık aşamasında üst politika belgeleri analiz edilmiş mi?	-	+ 11. Kalkınma Planı, TÜBİTAK 2003-2023 Strateji Belgesi, İl Gelişim Planı	+ Detaylı. Çeşitli politika belgeleri	+ Çeşitli politika belgeleri
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler ayrı başlıklar halinde belirlenmiş mi?	+	+	+	+
Paydaşlar detaylı sınıflandırılmış mıdır?	+	+	+	+
Paydaş etki-önem matrisi var mı?	+	+	+	+
Mali kaynaklar yıllar itibarıyla belirlenmiş mi? (Bütçe, döner sermaye, AB fonların vb.)	+ Veriler kurum içi değerlendirme raporunun yönlendirdiği sunum slaytından elde edilmiştir	+	+	+
Güçlü ve zayıf yönler ve risk ve tehditlere yer verilmiş midir?	+	+	+	+
Amaçlara yönelik hedeflerin sorumluları (birim/kişiler) ayrıca tanımlanmış mı?	+	+	+	+

Tablo 8’de yer alan durum analizine ilişkin bulgular oluşturulurken, Antalya Bilim Üniversitesi’nin stratejik planına ilişkin verilere kurum içi değerlendirme raporundan ulaşılabilmektedir. Bu bağlamda plana erişim ve veri elde etmenin güç olduğu tespit edilmiştir. Tablo 8 incelendiğinde, kriterlerin genel olarak karşılandığı görülmüştür. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nin son dönem stratejik planının oldukça kapsamlı olduğu dikkati çekmektedir. Paydaş etki önem matrisi, paydaşların detaylandırılması, üst politika belgelerinin çeşitliliği vb. açılardan oldukça kapsamlı ve anlaşılabilir bir plan üretildiği anlaşılmaktadır. Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi’nin durum analizine ilişkin bulgularının mevzuat içeriği bakımından çok zengin olduğu (kanun, yönetmelik, yönerge, bakanlar kurulu kararları vb.) gözlenmiştir. Yine sadece bu iki üniversitenin plan raporlarında üst politika belgelerinin de yoğun olarak dikkate alınmış olduğu tespit edilmiştir. Süleyman Demirel Üniversitesi üst politika belgeleri olarak 11. Kalkınma Planı, Orta Vadeli Mali Plan (2020-2022), Yatırım Programı Hazırlama Rehberi (2020- 2022), Yeni Ekonomi Planı (2020-2022), AB İlerleme Raporları, Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları (2003-2023 Strateji Belgesi), Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2018-2022), 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı, Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2018-2023), Katılım Öncesi Ekonomik Reform Programı (2019-2021), Trafik Güvenliği Eylem Planı, Türkiye Turizm Stratejisi 2023, Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı, Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023), Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014–2023), Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA) 2014-2023 Bölge Planını değerlendirmeye aldığı belirlenmiştir.

3.4.3. Geleceğe Bakışa İlişkin Bulgular

Tablo 9. Misyona Vizyon ve Temel Değerlere İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

MİSYON BİLDİRİMİ	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
Misyona bildirim mevzuattan alınan görevleri, sunduğu hizmet ve faaliyetleri kapsıyor mu? (Ne)	+	+	+	+
Misyona bildirim, hedef kitleyi içerecek bir biçimde ifade edilmiş mi? (Kime)	+	+	?	+
Misyona nasıl gerçekleştirileceği belirtilmiş mi? (Nasıl)	+	+	+	+
Misyona bildirim, hizmetlerin nihai amacını kapsamakta mı? (Niçin)	+	+	+	+
Misyona öznlü açık ve mi?	+	+	+	+
VİZYON BİLDİRİMİ	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
Vizyona bildirim, gelecekte ulaşılacak istenen noktayı gösterecek bir biçimde mi?	+	+	+	+
Vizyona bildirim kısa ve akılda kalıcı şekilde ifade edilmiş mi?	+	+	+	+
Vizyona bildirim özgün mü?	+	+	+	+
	<i>Uluslararası platformda rekabet</i>	<i>Yerel kalkınma odaklı, yenilikçi, girişimci insan kaynağı</i>	<i>İlham ve yön veren</i>	<i>Aranan insan kaynağı yetiştirmek</i>
TEMEL DEĞERLER BİLDİRİMİ	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
Üniversitenin ilke ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade edecek şekilde temel değerler belirlenmiş mi?	+	+	+	+
Misyona, vizyona, amaçlara, hedeflere ve stratejilere, temel değerlerle tutarlı mı?	+	+	+	+
Temel değerler sahiplenilecek ve benimsenecek sayıda mı?	+	+	+	+
	<i>10 değer</i>	<i>8 değer</i>	<i>7 değer</i>	<i>9 değer</i>

Misyon vizyon ve temel değerlere ilişkin kriterlerin çoğunun dört üniversitede de karşılandığı görülmüştür. Süleyman Demirel Üniversitesi'nde misyon bildiriminde hedef kitlenin net olarak ifadesi tespit edilememiştir. Antalya Bilim Üniversitesi'nin verilerine dolaylı yoldan erişim sağlanmıştır. Kurum içi değerlendirme raporundan elde edilen veriler ışığında değerlendirme yapılabilmektedir.

3.4.4. Farklılaşma Stratejisine İlişkin Bulgular

Tablo 10. Farklılaşma Stratejisine İlişkin Bulgular

FARKLI LAŞMA STRATEJİSİ	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
Üniversitenin konumunu kuvvetlendirecek ve başarı tercihinde sürdürülebilir bir üstünlük sağlayacak temel yetkinlik alanları tespit edilmiş mi?	+	+	+	+

Araştırmaya konu olan dört üniversitenin de farklılaşma stratejisine yönelik olarak belirlenen kriteri karşıladığı görülmüştür. Ancak, Antalya Bilim Üniversitesi'nin verilerine dolaylı yoldan erişim sağlanmıştır. Kurum içi değerlendirme raporunun sonuç kısmından elde edilen veriler ışığında değerlendirme yapılabilmektedir.

3.4.5. Strateji Geliştirmeye İlişkin Bulgular

Tablo 11. Amaç, Hedef ve Performans Göstergeleri ile Stratejilerin Belirlenmesine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

AMAÇLAR	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
Amaçlar belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?	?	+	+	+
Amaçlar üniversitenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtacak bir biçimde belirlendi mi?	+	+	+	+
HEDEFLER	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
Hedefler belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alınmış mıdır?	?	+	+	+
Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta belirlenmiş midir?	+	+	+	+
Hedefler ölçülebilir olarak ifade edilmiş midir?	+	+	+	+
Her bir hedef için performans göstergeleri belirlenmiş midir?	+	+	+	+
Hedefler faaliyetlere temel teşkil edecek nitelikte belirlenmiş midir?	+	+	+	+
Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak nitelikte performans göstergeleri tanımlanmış mıdır?	+	+	+	+
STRATEJİLER	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
Stratejiler "hedefe nasıl ulaşılır?" sorusunun cevabını verecek biçimde ifade edildi mi?	+	+	+	+

Araştırmaya konu olan dört üniversitenin de amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin belirlenmesine ilişkin kriterleri karşıladığı görülmüştür. Ancak, sadece Antalya Bilim Üniversitesi'nin amaç ve hedeflerini belirlerken üst politika belgelerinin dikkate alınıp alınmadığına dair veri elde edilememiş, diğer veriler ise kurum içi değerlendirme raporundan desteklenerek oluşturulmuştur.

3.4.6. Maliyetlendirmeye İlişkin Bulgular

Tablo 12. Maliyetlendirmeye İlişkin Bulgular

MALİYETLENDİRMEYE İLİŞKİN KRİTERLERİN KARŞILANMA DURUMU	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
Her bir hedef için toplam ve yıllara yayılmış maliyet tahmini yapılmış mıdır?	+	+	+	+
Tahmini maliyet tablosu oluşturulmuş mudur?	+	+	+	+

Araştırmaya konu olan dört üniversitenin de maliyetlendirmeye ilişkin belirtilen kriterlerin tamamını karşıladığı görülmüştür. Antalya Bilim Üniversitesi'nin verileri kurum içi değerlendirme raporundan desteklenerek oluşturulmuştur.

3.4.7. İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Bulgular

Tablo 13. İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Bulgular

İZLEME VE DEğERLENDİRME KRİTERLERİNİN KARŞILANMA DURUMU	ABÜ	MAKÜ	SDÜ	ISUBÜ
İzleme ve değerlendirmenin yapılabilmesi için hedef ve performans göstergeleri bağlamında tek bir sorumlu birim ve iş birliği yapılan diğer birimler tanımlanmış mıdır?	+	+	+	+
Hedef kartında izleme ve raporlama dönemleri belirlendi mi?	-	+	+	+
Performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli olarak toplanması ve değerlendirilmesine dikkat edilmiş mi?	+	+	+	+

Antalya Bilim Üniversitesi'nin hedef kartında izleme ve raporlama dönemlerinin belirlenme durumuna ilişkin kriter dışında, tüm üniversitelerin izleme ve değerlendirmeye ilişkin belirlenen kriterleri karşıladıkları görölmüştür. Antalya Bilim Üniversitesinin verileri kurum içi değerlendirme raporundan desteklenerek oluşturulmuştur.

SONUÇ

Stratejik planlama gerek özel gerekse kamu sektöründe, geleceği sistemli planlama, geleceğe yön verme ve yönetim ilkeleri doğrultusunda açık, şeffaf, katılımcı, hesap verebilir, vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı açısından gün geçtikçe önemi artan bir kavramdır. Üniversiteler de çağın gereklilikleri doğrultusunda genişleyen ve çeşitlenen hizmet anlayışları ve mevzuat gereğince stratejik plan uygulamasına geçmişlerdir. Stratejik plan içinde, mevcut durum, vizyon, amaçlar, hedefler ve bu hedeflere yönelik faaliyetler detaylı olarak belirtilmekte ve bunlara ilişkin bir performans takip sistemi uygulanmaktadır.

Bu çalışmada, 2001 yılında dört üniversitenin işbirliğiyle kurulan ADIM Üniversiteleri Birliği içinde yer alan ve Batı Akdeniz Bölgesi'nde yer alan dört üniversitenin stratejik planları tespit edilen kriterlere uygun olarak değerlendirilmiştir.

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin 2022-2026 dönemini kapsayan stratejik planında dört temel odak belirlenmiştir. Uygulama ağırlıklı eğitim, dijital dönüşüm, yerel ve bölgesel kalkınma odaklı araştırma geliştirme ve toplumsal katkı olarak belirlenen temel odaklara göre hazırlanan son stratejik planın önceki stratejik planlara kıyasla daha detaylı olduğu ve yeni hususların plan kapsamına dahil edildiği görölmüştür.

Antalya Bilim Üniversitesi'nin internet adreslerinde iki adet güncel stratejik plan sergilendiği görölmüştür. Planlar, 2018-2022 ve 2021-2024 dönemine aittir. İki stratejik plan sergilenmesine rağmen, bazı veriler ancak "Kurum İçi Değerlendirme Raporu"ndan elde edilebilmiştir. Antalya Bilim Üniversitesi'nin stratejik plan ekibinin üniversitenin strateji ve kalite kuruluna bağlı olarak faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. 2018-2022 Stratejik Planında 3 temel amaç, 22 hedef ve bunlara yönelik stratejiler belirlenmiş, 2021-2024 ait stratejik planında ise 5 temel amaç ile 27 hedefe yer verilmiştir.

Süleyman Demirel Üniversitesi'nin 2021-2025 dönemi stratejik planında 3 amaç ve 15 hedef bulunmaktadır. Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nin stratejik planında ise 5 amaç ve 19 hedef yer almaktadır. Stratejik planların içeriklerine bakıldığında 172 sayfadan oluşan Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nin stratejik planının daha detaylı hazırlanmış olduğu anlaşılmaktadır.

İncelenen dört üniversitenin stratejik planlarında odaklanılan konuların temelde birbirine benzer olmasına rağmen, planlarda biçimsel ve içerik açısından bir standart bulunmadığı tespit edilmiştir. Antalya Bilim Üniversitesi'nin stratejik planına tam olarak erişim mümkün olmadığından, çalışmada, üniversitenin internet adresinden ve kurum içi değerlendirme raporundan elde edilen veriler de kullanılmıştır.

Üniversitelerde stratejik plan hazırlama ekipleri açısından da standart bulunmadığı tespit edilmiştir. Stratejik plan yönlendirme kurulu, çalışma ekibi, toplantı çalışma ekipleri isim, unvan kurul görevi, hizmet verdikleri birimlerin detaylı olarak stratejik planda yer almasının şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik, katılımcılık ve emeğe saygı anlamında önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bir başka farklı husus, üniversitelerin paydaşlarının farklılığıdır. Belirlenen paydaşlara yönelik etki-önem matrisi yapılması ve öncelik derecelerinin belirlenmesinin bu açıdan bir standart sağlayabileceği düşünülmektedir. Plan çalışma grupları arasında, diğer paydaşlar gibi öğrenci temsilcileri (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesinde olduğu gibi lisans, ön lisans vb. açıdan çeşitlendirerek) ve öğrenci topluluklarının ekibe dahil edilmesi, hizmet verilen kitlenin stratejik plan hazırlık sürecine katılımcılığın artırılması ve bu yöntemle plana dahil olan faaliyetleri sahiplenme oranını arttıracak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada incelenen stratejik planlar arasında, valilik ve belediye temsilcilerine paydaş olarak yer veren tek üniversite Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'dir. Bu kurumların üniversite yönetimleriyle etkileşimi dikkate alındığında öncelikli paydaşlar arasında yer almalarının gerektiği görülmektedir.

Üniversitelerin stratejik planlarının internet adreslerinde erişilebilir olması önemlidir. Kurumların stratejik planlarına internet adreslerinden erişilmesi, hazırlanan stratejik planların içeriğinde, planın hazırlanmasına emeği olan ekip üyelerinin belirtilmesi, bu planda emeği olanların motivasyonunu yükseltecek ve diğer kurum mensuplarının müteakip çalışmalara verecekleri desteğin artmasını sağlayacaktır.

Üniversitelerde, geleneksel yönetimin günlük alınan kararlara dayalı uygulamalarından kurtularak vizyonlar geliştirilmesi, vizyona yönelik amaçlar ve hedefler tespit edilmesi, kıt kamu kaynaklarının harcanmasında stratejik önceliğe uygun hareket edilmesi, belirlenen faaliyet ve maliyetler için izleme sistemi kurulması ve titizlikle uygulanması yoluyla stratejik planlamayla amaçlanan stratejik yönetim anlayışına geçişin başarıyla sonuçlanacağı öngörülebilir.

KAYNAKÇA

- ADIM Üniversiteleri Tanıtım Kataloğu (2018). http://www.adim.org.tr/dosya/Adim_Katalog.pdf (10.04.2022).
- Aktan, Coşkun Can (2006). Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Antalya Bilim Üniversitesi 2021-2024 Stratejik Planı. https://admin.antalya.edu.tr/files/418/STRATEJ_K_PLAN.pdf(28.09.2022)
- Antalya Bilim Üniversitesi Kurum İçi Değerlendirme Raporu (2021). https://admin.antalya.edu.tr/files/418/kalite_kitap_k.pdf (28.09.2022)
- Antalya Bilim Üniversitesi Kurum İçi Değerlendirme Raporu (2020). https://admin.antalya.edu.tr/files/121/2020_K_DR.PDF (15.07.2022)
- Birinci, M. (2014). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılmalı Analizi. *Yükseköğretim Dergisi*; 4(3):135-147) <http://static.dergipark.org.tr/article-download/d4d8/378c/b381/imp-JA96CZ84AB-0.pdf> (28.09.2021).
- Bozkurt, Pařa (2019). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Politíđi: Bir Kamu Kurumu Örneğinde. 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Burdur Mehmet Akif Ersoy Stratejik Planı (2022-2026) <https://sgdb.mehmetakif.edu.tr/form/229/366/stratejik-planlar> (15.04.2022)
- Çetin, Sefa (2019). Kamu Sektöründe Stratejik Planlama, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Demirkaya, Y. (20201). “Türk Kamu Yönetiminde Planlama” Türk Kamu Yönetimi (Ed.: H. Ateş), 2. Baskı, Ankara: Savaş Yayınları, ss.387-412.
- Eren, V., Orhan, U., Dönmez, D. (2014). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2).
- Güven, B. Murat; Bağdigen, Muhlis (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planı. <https://sgdb.isparta.edu.tr/assets/uploads/sites/95/files/2021-2025-stratejik-planı-11082021.pdf> (15.02.22).
- Kalkınma Bakanlığı (2018). Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf (27.02.2022).
- Kamu İdareleri için Strateji Planlama Kılavuzu (2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf
- Kaygısız, E. (2017). Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması. (Yüksek Lisans Tezi) Namık Kemal Üniversitesi SBE Yönetim ve Organizasyon ABD
- Kerman Uysal, Altan Yakup, Aktel Mehmet, Öztop Sezai (2012). Belediyelerde Stratejik Planlama: “Ege Bölgesi İl Belediyeleri Örneği”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.17(2), ss.1-15.
- Mirze, S. Kadri (2014). İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Öztop, Sezai; Ateş, Hamza; Lamba, Mustafa (2016). “Kamu Yönetimi Reformları”, Türkiye Ekonomisinin Dönüşümü (Ed.: S. Erdoğan ve A. Gedikli), Kocaeli: Umuttepe Yayınları, ss.1-28.

- Öztop, Sezai (2007). Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Öztop, Sezai (2020). Kamu Kurumlarında Değişim Yönetimi, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztop, Talya (2021). Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Açısından Stratejik Planlar: Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü.
- Peker, Ufuk (2020). Stratejik Planlama, İstanbul: Sokak Yayıncılık.
- Songür, Neşe (2011). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Ankara: TODAİE Yayını (No: 359).
- Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025). https://w3.sdu.edu.tr/SDU_Files/Files/2021-2025_sttatejik_plani.pdf (25.11.2021).
- Şentürk, Hulusi (2005). Belediyelerde Stratejik Planlama, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi, <http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/103/> (20.11.2021).
- Yılmaz, Kutluhan (2002). “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 50-51, ss.67-86.
- 17506 Sayılı ve 6.11.1981 tarihli Resmi Gazete’de Yayınlanan “Yükseköğretim Kanunu”.
- 25326 Sayılı ve 24.12.2003 tarihli Resmi Gazete’de Yayınlanan “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”.
- 25942 Sayılı ve 20.09.2005 tarihli Resmi Gazete’de Yayımlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği”.
- 26111 Sayılı ve 17.03.2006 tarihli Resmi Gazete’de Yayınlanan “Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu, Yükseköğretim Kanunu, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Telsiz Kanunu ile 78 ve 190 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”.
- 27648 Sayılı ve 21.07.2010 tarihli Resmi Gazete’de Yayınlanan 6005 Sayılı “Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”.
- 30111 Sayılı ve 01.07.2017 tarihli Resmi Gazete’de Yayınlanan 7033 sayılı “Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”.
- 30344 Sayılı ve 26.02.2018 tarihli Resmî Gazete’de Yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”.
- 31462 Sayılı ve 22.04.2021 tarihli Resmi Gazete’de Yayınlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik”.