

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

2024-2028

STRATEJİK PLANI

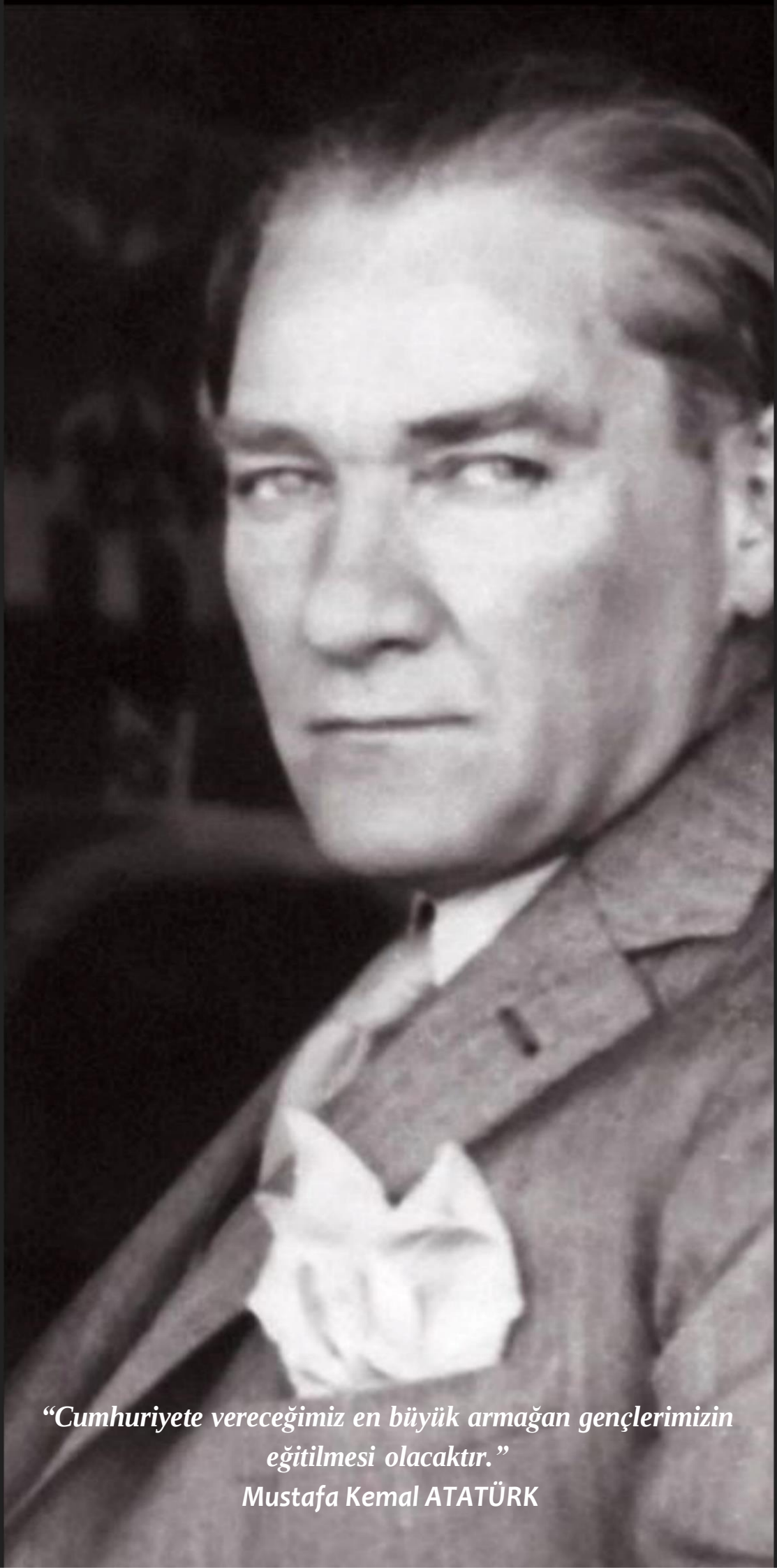
Ankara Üniversitesi

2024-2028

Stratejik Planı



ANKARA ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI
Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü
www.sgdb.ankara.edu.tr



*“Cumhuriyete vereceğimiz en büyük armağan gençlerimizin
eğitilmesi olacaktır.”*

Mustafa Kemal ATATÜRK

İÇİNDEKİLER

REKTÖR SUNUŞ.....	9
1. GİRİŞ.....	13
2. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	15
3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	21
3.1. Hazırlık Süreci.....	23
3.2. Planın Sahiplenilmesi	23
3.3. Planlama Sürecinin Organizasyonu	23
3.3.1. Rektör	23
3.3.2. Strateji Geliştirme Kurulu	24
3.3.3. Stratejik Planlama Ekibi	25
3.3.4. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.....	26
3.4. Hazırlık Programı.....	26
3.4.1. İş Takviminin Oluşturulması.....	27
3.4.2. Eğitim İhtiyacı.....	29
4. DURUM ANALİZİ.....	31
4.1. Kurumsal Tarihçe	33
4.2. 2019-2023 Stratejik Planın Değerlendirilmesi	37
4.3. Mevzuat Analizi	38
4.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	48
4.5. Program-Alt Program Analizi	55
4.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	57
4.7. Paydaş Analizi.....	58
4.7.1. Paydaşların Tespiti.....	58
4.7.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi	58
4.7.3. Paydaşların Değerlendirilmesi	60
4.7.4. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi ...	65
4.8. Kuruluş İçi Analiz	66
4.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	66
4.8.2. Öğrenci Sayıları	68
4.8.3. Kurum Kültürü Analizi.....	72
4.8.4. Fiziki Kaynak Analizi	72
4.8.4.1. Eğitim Alanları	74
4.8.4.2. Hizmet Alanları	75
4.8.4.3. Sağlık Hizmeti Alanları.....	76
4.8.5. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	77
4.8.6. Mali Kaynak Analizi	78

İÇİNDEKİLER

4.9. Akademik Faaliyetler Analizi	79
4.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi	83
4.10.1. Sektörel Eğilim Analizi	84
4.10.2. Sektörel Yapı Analizi	87
4.11. GZFT Analizi	89
4.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	102
5. GELECEĞE BAKIŞ	105
5.1. Misyon	107
5.2. Vizyon	107
5.3. Temel Değerler	108
6. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	109
6.1. Konum Tercihi	111
6.2. Başarı Bölgesi Tercihi	112
6.3. Değer Sunumu Tercihi	114
6.4. Temel Yetkinlik Tercihi	116
7. STRATEJİ GELİŞTİRME	117
7.1. Amaçlar	122
7.2. Hedefler	123
7.2.1. Hedef Kartları	126
7.3. Performans Göstergeleri	146
7.4. Stratejiler	151
7.4.1. Strateji - GZFT Matrisi	156
7.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	164
7.6. Maliyetlendirme	169
8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	175

TABLOLAR

Tablo 1: Strateji Geliştirme Kurulu	24
Tablo 2: Stratejik Planlama Ekibi	25
Tablo 3: Stratejik Plan Hazırlık Ekibi	26
Tablo 4: 2024- 2028 Stratejik Planı Hazırlık Programı Zaman Çizelgesi	28
Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu	38
Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu	48
Tablo 7: Program-Alt Program Analizi Tablosu	55
Tablo 8: Faaliyet Alanı - Ürün / Hizmet Listesi	57
Tablo 9: Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosu	58
Tablo 10: Paydaş - Ürün / Hizmet Matrisi	60
Tablo 11: Yıllar İtibarıyla Akademik Personelin Kadro Dağılımı	66
Tablo 12: Yıllar İtibarıyla İdari Personelin Hizmet Sınıfına Göre Dağılımı	68
Tablo 13: İdari Personelin Eğitim Durumu ve Hizmet Sınıfına Göre Dağılımı (2022)....	68
Tablo 14: Yıllar İtibarıyla Öğrenci Sayıları	68
Tablo 15: Öğrenci Sayıları (2022-2023 Eğitim-Öğretim Yılı)	69
Tablo 16: Yerleşke Bazında Taşınmazlar (2022)	72
Tablo 17: Eğitim-Öğretim Faaliyeti Yürütülen Yerleşkelerin Öğrenci Başına Kapalı Alan Dağılımı (2022-2023)	74
Tablo 18: Eğitim Alanları (2022).....	75
Tablo 19: Hizmet Alanları (2022).....	75
Tablo 20: Toplantı ve Konferans Salonları (2022)	75
Tablo 21: Hastane Alanları (2022).....	76
Tablo 22: Hayvan Sağlığı Alanları (2022).....	76
Tablo 23: Ankara Üniversitesi Ulusal Akademik Ağ Kullanım İstatistikleri (Terabyte).....	77
Tablo 24: Teknolojik Kaynaklar.....	77
Tablo 25: Tahmini Kaynak Tablosu	78
Tablo 26: Üniversitenin Özel Bütçe Gelirlerinin Öz Gelir, Hazine Yardımı ve Toplam Gelir Olarak Gelişimi (2018-2022).....	78
Tablo 27: Akademik Faaliyetler Analizi	81
Tablo 28: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi	84
Tablo 29: Sektörel Yapı Analizi	87
Tablo 30: GZFT Stratejileri	94
Tablo 31: Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	102
Tablo 32: Ankara Üniversitesi Araştırma Üniversitesi Sıralaması (2017-2021) ...	111
Tablo 33: Araştırma Üniversitelerinin Öncelikli Sektörler ve Alt Alanlarla Eşleştirmesi	113
Tablo 34: Yükseköğretim Kurulu Tarafından Üniversitemizin Eşleştirildiği Öncelikli Odak Alanları	114
Tablo 35: Değer Sunumu Belirleme	115
Tablo 36: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler Tablosu	124
Tablo 37: Performans Göstergeleri	146
Tablo 38: Stratejiler	151
Tablo 39: Strateji-GZFT Matrisi	156
Tablo 40: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	164
Tablo 41: Tahmini Maliyet Tablosu	169

• ŞEKİLLER

Şekil 1: Stratejik Plan Hazırlık Süreci	29
Şekil 2: Akademik Teşkilat Şeması.....	35
Şekil 3: İdari Teşkilat Şeması	36
Şekil 4: Üniversite Geneli Personel Dağılımı (2022)	66
Şekil 5: Akademik Personel Dağılımı (2022).....	67
Şekil 6: Türkiye Geneli Öğretim Elemanları Sayılarında İlk 10 Üniversitenin Payı (2022-2023).....	67
Şekil 7: Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Sayısı Yüzdeleri (2022-2023)	69
Şekil 8: Ankara Üniversitesi Ön Lisans Öğrenci Sayılarının Türkiye İçerisindeki Payı (2022-2023).....	70
Şekil 9: Ankara Üniversitesi Lisans Öğrenci Sayılarının Türkiye İçerisindeki Payı (2022-2023).....	70
Şekil 10: Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrenci Sayılarının Türkiye İçerisindeki Payı (2022-2023).....	71
Şekil 11: Ankara Üniversitesi Doktora Öğrenci Sayılarının Türkiye İçerisindeki Payı (2022-2023).....	71
Şekil 12: Ankara Üniversitesinin Ağ Topolojisi.....	77



REKTÖR

Bu plan gelecek beş yıl boyunca yönümüzü belirlerken, 78 yıl önce başlayan yolumuzun bir parçası olarak anlaşılması önemlidir.

Kurulduğu 1946 yılından bu yana, toplum yararına bilgi üretme amacını taşıyan Ankara Üniversitesinin 2028 rotasını çizen bu Stratejik Plan; vizyonumuza, misyonumuza ve değerlerimize bağlı kalarak belirlediğimiz stratejik önceliklerle araştırma üniversiteleri arasındaki konumumuzu güçlendirirken, aynı zamanda birey ve bir bütün olarak toplum için belirleyici değer yaratmamızı sağlayacaktır.

Üniversiteler için öğrencileri ve mezunları, üniversitenin bilgisinin en önemli taşıyıcılarıdır. Bu nedenle onların bilgilerini hayata geçirme sorumluluğunu üstlenmeleri ve bu şekilde sürdürülebilir bir topluma katkıda bulunmaları önemlidir. Ankara Üniversitesi kuruluşundan bu yana topluma ve sektöre önemli katkılarda bulunan 300.000'i aşkın öğrenciyi mezun etmiştir. Şu anda Üniversitemizden aldıkları eğitim ve araştırma altyapısıyla geleceği şekillendirecek lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde 80 bini aşkın öğrencimiz ile birlikte 120 ülkeden 4 bini aşkın öğrencimize eğitim veriyoruz. Üniversitemizin hem misyonuna layık hem de tarihine saygılı bir gelecek yaratma yeteneğine, değerlerine bağlılığına ve yarının dünyasına uyum sağlama yeteneğine güveniyoruz.

Ankara Üniversitesinin vizyonunun ana fikri, üniversitenin faaliyetleri ile toplumun ihtiyaçları arasındaki proaktif bağlantı, yüksek kalite ve yenilikçiliğe odaklanmaktır. Vizyonumuza ulaşmak için; araştırma altyapısını geliştirerek katma değeri yüksek araştırma çıktılarının artırılması, yeni araştırma ve yenilik alanlarının desteklenmesi, lisansüstü eğitimin niteliğinin geliştirilmesi, disiplinlerarası çalışmaların desteklenmesi, uluslararası akademik iş birliklerinin artırılması, sahip olduğumuz nitelikli bilimsel kapasitenin toplumun ihtiyaçları doğrultusunda kullanılması, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve sosyal sorumluluk projelerinin sayısının artırılması ile toplumun ihtiyaç ve sorunlarının çözümüne katkıda bulunmak amacıyla belirlenen önemli yönetsel hedeflerle üretkenliğimizi artıracak ve yenilikçilik yaklaşımımıza uygun net bir yol haritası ortaya konulmuştur.

Stratejik planlama bir süreçtir ve gelecekteki kararları şekillendiren yol gösterici bir belge görevi görür. Bu nedenle veri temelli, katılımcı, kapsayıcı ve tutarlı olması yönetim ve karar süreçlerinin de kalitesini artıracaktır.

Stratejik planlar, başta üst yönetici olmak üzere tüm çalışanların gayreti ile başarıya ulaşabilir. Bizim planı hazırlarken gösterdiğimiz gayreti, tüm çalışanlarımızın da uygularken göstereceğine inancımız tam. Biliyoruz ki, her dönem, yeni zorlukları ve fırsatları beraberinde getirir. Ama halihazırda oluşturduğumuz temeller, 2028'e akademik açıdan daha güçlü, özgüvenli ve toplum için daha iyi bir geleceği yaratmak için Üniversitemizi bir güç olarak konumlandırmamızı sağlayacaktır.

Planlama sürecinde paydaşlarımızdan toplanan görüş, fikir ve önerilerin hepsi bizim için değerli ve faydalıydı. Üniversitemizin geleceğine yön verecek olan amaçlarımıza ulaşma sürecini birlikte tasarlamamıza destek sağlayan tüm paydaşlarımıza teşekkür ederim.

Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR

Rektör

YÜKSEK LİSANS
ÖĞRENCİSİ
9.033

SÜREKLİ EĞİTİM
MERKEZİ
1

TOPLAM ÖĞRENCİ
84.639

FAKÜLTE
19

LİSANS
ÖĞRENCİSİ
52.309

DOKTORA
ÖĞRENCİSİ
7.050

ANKARA
ÜNİVERSİTESİ

ÖN LİSANS
ÖĞRENCİSİ
16.247

ENSTİTÜ
15

YABANCI ÖĞRENCİ
3.948

ARAŞTIRMA UYGULAMA
MERKEZİ
44

HASTANELER
4

YERLEŞKE
37

DEVLET
KONSERVATUVARI
1

MYO / YO
11 / 1

TOPLAM PERSONEL
12.015

YABANCI UYUKLU
AKADEMİK
58

AKADEMİK PERSONEL
4.135

ARAŞTIRMA
GÖREVLİSİ
1.234

İDARİ PERSONEL
5.549

ANKARA
ÜNİVERSİTESİ

DOÇENT
342

PROFESÖR
1.138

DOKTOR ÖĞRETİM
ÜYESİ
372

İŞÇİ
2.331

ÖĞRETİM
GÖREVLİSİ
612

GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile başlatılan idari reformlarla iyi yönetişimin ilkelerini hayata geçirmek üzere stratejik planlamayı da kapsayan çeşitli mekanizmalar oluşturulmuştur. Bu kapsamda, kurumsal düzeyde planlamanın sürekliliğini sağlamak amacıyla kamu idareleri için stratejik plan yapma yükümlülüğü getirilmiştir.

Yöneticilerin çalışmalarında kurum stratejik planlarını kendilerine referans olarak almaları ve çalışmalarını tüm paydaşlar tarafından benimsenen bir vizyon eşliğinde gerçekleştirebilmeleri karar verme sürecinde şeffaflığı sağlamak, yürütülen faaliyetler konusunda hesap verebilir olmak açısından önemlidir.

Önümüzdeki beş yıl süresince faaliyetlerimizi şekillendirecek önceliklerimizi yansıtan 2024-2028 Stratejik Planımız, yaklaşık bir yıl süren geniş katılımlı çalışma ve analiz sonucunda hazırlanmıştır. Hem öğrencilerimizin hem de toplumun değişen ihtiyaçlarını karşılamak üzere araştırma, eğitim, toplumsal hizmet, girişimcilik alanlarında gelişmeye odaklanan Üniversitemizin amacı, Ülkemiz için gerçek, kalıcı ve olumlu bir fark yaratabileceğimiz önümüzdeki 5 yıllık süreci başarı ile tamamlamaktır.

The background of the image is a dense arrangement of autumn leaves in various shades of brown, orange, and red. In the center, there is a circular logo of Ankara University. The logo has a white outer ring with the text 'ANKARA ÜNİVERSİTESİ' in gold. Inside the ring is a blue field with a gold sunburst or star-like pattern. At the bottom of the logo, the year '1946' is written in gold. Overlaid on the logo is a semi-transparent grey rectangle containing the title text. The title is written in a white, elegant script font. There are also some small, dried plant elements like pinecones and berries scattered around the logo.

Bir Bakışta Stratejik Plan

MİSYON

Cumhuriyetin ilk üniversitesi olan Ankara Üniversitesinin misyonu, araştırma üniversitesi olma sorumluluğuyla, alanında yetkin bilim kadrolarının ürettiği özgün bilgi ve yetiştirdiği nitelikli insan gücüyle topluma katkıda bulunmaktır.

VİZYON

Nitelikli araştırmalar yapan, kalite kültürünü içselleştirmiş, bilgi ve yetkinliklerini insanlık ve ülke yararına kullanan ve evrensel düzeyde geleceğe yön veren yenilikçi araştırma üniversitesi olmaktır.

AM AÇLAR

A.1

Ulusal ve uluslararası standartlarda nitelikli araştırmalar yapmak ve araştırma çıktılarının değere dönüştürölmesini sağlamak

A.2

Ulusal/uluslararası alanda kendini ifade edebilen, çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerileri ve alanında sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek ve öğretim elemanlarının üretkenliğini artırmak

A.3

Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasiteyi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak

A.4

Kurumun girişimcilik kapasitesini artırmak ve kurumsal iş birliklerini zenginleştirmek

A.5

Veri yönetimi ve öz değerlendirme süreçlerini etkin kılarak kurumsal yapıyı güçlendirmek

A.1

- H1.1: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına katkı sağlayan katma değeri yüksek araştırma çıktılarının artırılması
- H1.2: Araştırmacı niteliğinin artırılması ve teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi
- H1.3: Araştırma altyapısı ve destek hizmetlerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması
- H1.4: Araştırma süreçlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin sağlanması

A.2

- H2.1: Eğitim-öğretim programlarında “yenilik” ve “kalite” sağlayarak öğrencilere çağın gerektirdiği becerilerin kazandırılması
- H2.2: Öğretim elemanlarının üretkenliğinin ve yetkinliğinin artırılması
- H2.3: Uluslararası akademik iş birliklerinin ve yararlanıcı sayısının artırılması
- H2.4: Bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklerin artırılması
- H2.5: Lisansüstü eğitimin niteliğinin artırılması

A.3

- H3.1: Toplumun ihtiyaçlarına ve gelişimine yönelik eğitim, bilgilendirme ve farkındalık etkinliklerinin artırılması
- H3.2: Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi, kapasitesi ve teknolojisinin artırılması
- H3.3: Üniversitemiz tarafından toplum yararına sunulan hizmetlerin artırılması

A.4

- H4.1: Girişimciliği teşvik edici eğitim faaliyetlerinin artırılması
- H4.2: Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ve girişimcilik ile ilgili bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğinin artırılması
- H4.3: Fikri mülkiyet havuzu kapasitesinin geliştirilmesi
- H4.4: Kurum içi girişimciliğin teşvik edilmesi

A.5

- H5.1: Kurum genelinde öz değerlendirme çalışmalarının geliştirilmesi
- H5.2: Veri yönetimi konusunda farkındalık oluşturma
- H5.3: Kurumsal aidiyetin ve memnuniyetin artırılması
- H5.4: Teknolojik ve fiziksel altyapının iyileştirilmesi ve yararlanıcı sayısının artırılması

Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)
1.4.1. İndekslerce (SCI_expanded, SSCI, AHCI vb.) taranan alan etkisi yüksek (Q1+Q2) dergilerdeki öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı	0,70	0,86
1.4.2. Alan ağırlıklı atıf etkisi	0,80	1,00
1.4.3. Uluslararası iş birlikli yayın sayısı	802	1.100
1.4.4. Dış fonlardan (öz kaynak dışında) desteklenen ve tamamlanan araştırma proje sayısı	205	380
2.1.1. Ulusal/uluslararası akredite eğitim programları sayısı	41 / 14	50 / 22
2.2.3. Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	22,89	20,00
2.3.3. İngilizce lisans ve lisansüstü program sayısı	29 / 34	35 / 40
2.5.5. Lisansüstü öğrencilerle yapılan bilimsel araştırma sayısı (makale, proje, bildiri)	360	500
3.1.1. Dış paydaşlarla ortaklaşa yürütülen toplumsal katkı faaliyet sayısı	474	600
3.2.3. Dijital teknolojilerin (hasta tanı ve takip uygulamaları vb.) kullanıldığı birim sayısı	58	65
3.2.4. Robotik cerrahi başta olmak üzere yeni teknolojilerin kullanıldığı birim/hasta sayısı	10 / 1.576	20 / 2.000
4.2.1. Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ile hazırlanan tez/proje sayısı	51	100
4.2.5. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde Ankara Üniversitesinin sırası	14	10
5.3.2. Personelin, sunulan hizmet ve imkânlardan memnuniyet düzeyi (%) (akademik-idari)	60,83 / 46,19	70,00 / 55,00
5.3.4. Öğrencilerin sunulan hizmet ve imkânlardan memnuniyet düzeyi (%)	68,68	75,00



Hazırlık & Süreci

3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

3.1. Hazırlık Süreci

Üniversitemizin 2024-2028 Stratejik Planı, Ülkemizin en büyük ve önde gelen üniversitelerinden biri olarak Ankara Üniversitesini; finansal, sosyal ve çevre açısından sürdürülebilir bir üniversite olarak konumlandırmayı amaçlayan özenle hazırlanmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu idarelerine stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirmiştir. Stratejik planlarda kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli yönetimi temel ilkedir. Bu çerçevede, Stratejik Planımız kapsamında belirlenen amaç, hedef ve faaliyetler beş yıllık bir karar, kaynak ve faaliyetin çerçevesini belirleyecektir.

2022 yılı Ocak ayında katılımcı bir anlayışla çalışmalarına başladığımız Stratejik Planımız; Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2021 yılında yayımlanan “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” doğrultusunda ve başta On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) olmak üzere, Orta Vadeli Program (2023-2025) ve 2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında yükseköğretim kurumlarına verilen sorumluluklar dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Üniversitemizdeki tüm çalışmalara rehberlik edecek, mevcut risklerimiz ve gelecekte karşılaşacağımız tehditler ile birlikte bunların aşılmasını sağlayacak yöntem ve önerilerin de ortaya konulduğu, güçlü olduğumuz alanların yanında geliştirmemiz gereken alanları da ele alan, araştırma, yenilikçilik ve yaratıcılığın artırılması yönünde hedeflerin belirlendiği bir plan ortaya konulmuştur.

3.2. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamada alınan kararlar Üniversitemizin geleceği ile ilgili devamlılık gösteren bir süreç olduğundan, uygulamaların başarı düzeyinin yüksek olması için yönetimin sahiplenmesi ve katılımcılığın sağlanması önemlidir. Bu nedenle, tüm çalışanların katılımını ve yönetimin tam desteğini gerektirir.

Yönetimlerin var olan kaynaklar doğrultusunda stratejilerini oluşturması ile dinamik ve gelişmeye açık bir kurumsal yapı sağlanabilir, geleceğin doğru planlanması ise ortak bir yaklaşım ile gerçekleştirilebilir.

İyi yönetim ilkelerine bağlı olarak plan çalışmalarının başlamasından uygulamaya konulmasına kadar tüm süreçlerde yönetimin verdiği destek ve oluşturulan kurullarda görevli üyelerin görüşlerini kapsayıcı şekilde plana yansıtması Üniversitemizin kendi geleceğini şekillendirmesi açısından önemlidir.

3.3. Planlama Sürecinin Organizasyonu

3.3.1. Rektör

Üst yöneticilerin temel işlevlerinden biri, plan yapmak ve planda belirlenen amaç, hedef ve ilkeler çerçevesinde faaliyet yürütmek olduğu için stratejik planlamanın başarılı olmasında yöneticilerin desteği ve kararlılığı önemlidir.

Nitekim, Ankara Üniversitesi'nin 2024-2028 yıllarını kapsayan dördüncü stratejik plan hazırlık çalışmalarının başlatıldığı 15 Şubat 2022 tarihinde yayımlanan 43533162-010.06.01-411791 sayılı Genelge 2022 ile tüm birimlerimize duyurulmuş, Rektörümüz Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR'ın planlama sürecinde ve vizyonunu ortaya koymada verdiği destek ile temel karar ve eylemler belirlenmiştir.

3.3.2. Strateji Geliştirme Kurulu

Sürecin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol etmek, plan çalışmalarını yönlendirmek ve yönetsel öncelikleri Stratejik Planlama Ekibine aktarmak üzere, Üniversitemiz Rektörü Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR başkanlığında Üniversite Yönetim Kurulu üyeleri ile Genel Sekreter ve iki öğretim üyesi olmak üzere 27 kişiden oluşan Strateji Geliştirme Kurulu 09.02.2022 tarihli ve 43533162-050.01.01-398570 sayılı Makam Oluru ile oluşturulmuştur.

Tablo 1: Strateji Geliştirme Kurulu

S.No	Adı-Soyadı	Görevi
1	Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR	Rektör
2	Prof. Dr. Mustafa FENER	Rektör Yardımcısı
3	Prof. Dr. Abdulkadir GÜRER	Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Dekanı
4	Prof. Dr. Levent KAYAPINAR	Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dekanı
5	Prof. Dr. Kaan ORHAN	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
6	Prof. Dr. Asuman BOZKIR	Eczacılık Fakültesi Dekanı
7	Prof. Dr. Selahiddin ÖĞÜLMÜŞ	Eğitim Bilimleri Fakültesi Dekanı
8	Prof. Dr. Sait HALICIOĞLU	Fen Fakültesi Dekanı
9	Prof. Dr. Zeynep ERDOĞAN	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanı
10	Prof. Dr. Ayfer TEZEL	Hemşirelik Fakültesi Dekanı
11	Prof. Dr. Muharrem ÖZEN	Hukuk Fakültesi Dekanı
12	Prof. Dr. Şamil DAĞCI	İlahiyat Fakültesi Dekanı
13	Prof. Dr. Abdülrezak ALTUN	İletişim Fakültesi Dekanı
14	Prof. Dr. M. Emin CANDANSAYAR	Mühendislik Fakültesi Dekanı
15	Prof. Dr. Emine ÖZMETE	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
16	Prof. Dr. Orhan ÇELİK	Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekan Vekili
17	Prof. Dr. Semiyha TUNCEL	Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı
18	Prof. Dr. Zehra AYCAN	Tıp Fakültesi Dekanı
19	Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ	Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dekanı
20	Prof. Dr. Ender YARSAN	Veteriner Fakültesi Dekanı
21	Prof. Dr. Hasan Hüseyin ATAR	Ziraat Fakültesi Dekanı
22	Prof. Dr. Afife GÜVENÇ	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
23	Prof. Dr. Arzu OĞUZ	Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi
24	Prof. Dr. Sevgi BAŞKAN	Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
25	Prof. Dr. Muhittin GÖRMÜŞ	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
26	Doç. Dr. Aybey MOĞULKOÇ	Fen Fakültesi Öğretim Üyesi
27	Ömer Nadir SOYLU	Genel Sekreter

3.3.3. Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama tüm birimlerin ortak aklı ve katılımıyla yürütülecek bir çalışma ve Üniversitemizin geleceği ile ilgili kararlar alınan bir süreçtir. Bu nedenle harcama birimlerinin aktif bir biçimde temsil edildiği, farklı uzmanlık alanları ile çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip akademik ve idari personelin yanı sıra öğrenci konsey başkanının da yer almasıyla 25 üyeli Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuş, Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Mustafa FENER başkanlığında üst yönetimle iletişim içinde gerekli çalışmaları yürüterek raporlamaları gerçekleştirmiştir.

Tablo 2: Stratejik Planlama Ekibi

S.No	Adı-Soyadı	Görevi
1	Prof. Dr. Mustafa FENER (Başkan)	Rektör Yardımcısı Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
2	Selahattin CANDAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
3	Prof. Dr. Akin KAYA	Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi Hastaneler Başhekimisi
4	Prof. Dr. Alev Gürol BAYRAKTAROĞLU	Veteriner Fakültesi Dekan Yardımcısı
5	Prof. Dr. Ali SINAĞ	Ankara Üniversitesi Teknokent Yönetim Kurulu Üyesi Fen Fakültesi Öğretim Üyesi Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörü Fikri ve Sınai Haklar Değerlendirme Kurulu Başkanı
6	Prof. Dr. Ayşe Nur TEKME	Dil ve Tarih - Coğrafya Fakültesi Öğretim Üyesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Dekan Yardımcısı
7	Prof. Dr. Dilber ULAŞ	Siyasal Bilgiler Fakültesi Öğretim Üyesi
8	Prof. Dr. Hilal ÖZDAĞ SEVGİLİ	Biyoteknoloji Enstitüsü Müdür Yardımcısı
9	Prof. Dr. Kaan ORHAN	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu İşveren Vekili
10	Prof. Dr. Muhittin GÖRMÜŞ	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
11	Prof. Dr. Pınar YILGÖR HURİ	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi Medikal Tasarım Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
12	Prof. Dr. Tahsin Murat TURGAY	Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi İnsan Kaynakları Koordinatörü
13	Prof. Dr. Ziya Kenan BİLİCİ	Dil ve Tarih - Coğrafya Fakültesi Öğretim Üyesi Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü
14	Doç. Dr. Aybey MOĞULKOÇ	Fen Fakültesi Öğretim Üyesi Mevlana Değişim Programı Kurum Koordinatörü Uluslararası Öğrenci Koordinatörü Farabi Kurum Koordinatörü
15	Doç. Dr. Dicle ARAS	Spor Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Sporda Performans Analizi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
16	Doç. Dr. Ece ÖZDOĞAN ÖZBAL	Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Çocuk Bilim Merkezi Koordinatör Yardımcısı

Tablo 2: Stratejik Planlama Ekibi

S.No	Adı-Soyadı	Görevi
17	Doç. Dr. Emre KESKİN	Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi Su Ürünleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdür Yardımcısı
18	Doç. Dr. Nevzat ÖZEL	Dil ve Tarih - Coğrafya Fakültesi Öğretim Üyesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Dekan Yardımcısı
19	Doç. Dr. Okan EKİM	Veteriner Fakültesi Öğretim Üyesi Toplumsal Katkı Koordinatörü
20	Doç. Dr. Seher YALÇIN	Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
21	Doç. Dr. Sinem ASLAN ERDEM	Eczacılık Fakültesi Öğretim Üyesi
22	Dr. Öğr. Üye. Mehmet Altay ÜNAL	Kök Hücre Enstitüsü Öğretim Üyesi
23	Dr. Öğr. Üye. Serdar YILMAZ	Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi
24	Öğr. Gör. Dr. Sevgi ERNAS	Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Öğretim Görevlisi
25	Ahmet Mahmut ALPEREN	Öğrenci Konsey Başkanı Veteriner Fakültesi Öğrencisi

3.3.4. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Stratejik plan çalışmalarının koordine edilmesi, verilerin konsolidasyonu, paydaşlarla iletişimin sağlanması ve sekreteryaya gibi destek hizmetler Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personelinin oluşturduğu Stratejik Plan Hazırlık Ekibi tarafından gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3: Stratejik Plan Hazırlık Ekibi

S.No	Adı-Soyadı	Unvanı
1	Selahattin CANDAN	Daire Başkanı
2	Tülay ELGİN	Şube Müdürü
3	Ayşenur TUÇDAN	İstatistikçi
4	Belma GÜNGÖR	Programcı
5	Demet ARSLANTAŞ	Tekniker
6	Emre APARI	Bilgisayar İşletmeni

3.4. Hazırlık Programı

Üniversitemizin 2024-2028 dönemini kapsayan dördüncü stratejik plan çalışmalarını başlatan Hazırlık Programı, çalışmalara rehberlik etmesi amacıyla "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi" ile belirlenmiş usul ve esaslara göre hazırlanmıştır.

Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanan ve stratejik planlama sürecinin aşamaları ile yürütülecek faaliyetler ve zaman çizelgesini içeren Hazırlık Programı, Strateji Geliştirme Kurulunun görüşlerine sunulmuş ve 13 Nisan 2022 tarihinde 35528 sayılı kararla onaylanmıştır.

Stratejik planlama sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için Hazırlık Programı'nda yer alan adımların planlama sürecinde takip edilmesine önem verilmiştir.

Stratejik Planlama Ekibinin ilk toplantısı 05 Nisan 2022 tarihinde gerçekleştirilmiş; stratejik plan çalışmalarında amacın olabildiğince uygulanabilir bir plan hazırlamak olduğu hususunda genel çerçeve belirlenmiştir.

Aralık 2022 tarihinde mevcut durumun ve paydaşlarımızın Üniversitemiz ile ilgili kurum algısının tespiti, iyileştirilmesi istenen ürün ve hizmetlerin tespiti amacıyla web üzerinden anketler gerçekleştirilmiş ve sonuçlar rapora yansıtılmıştır.

Plan çalışması kapsamında mevzuat analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi analizlerine ilişkin birimlerden toplanan veriler Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilerek analiz tabloları hazırlanmıştır.

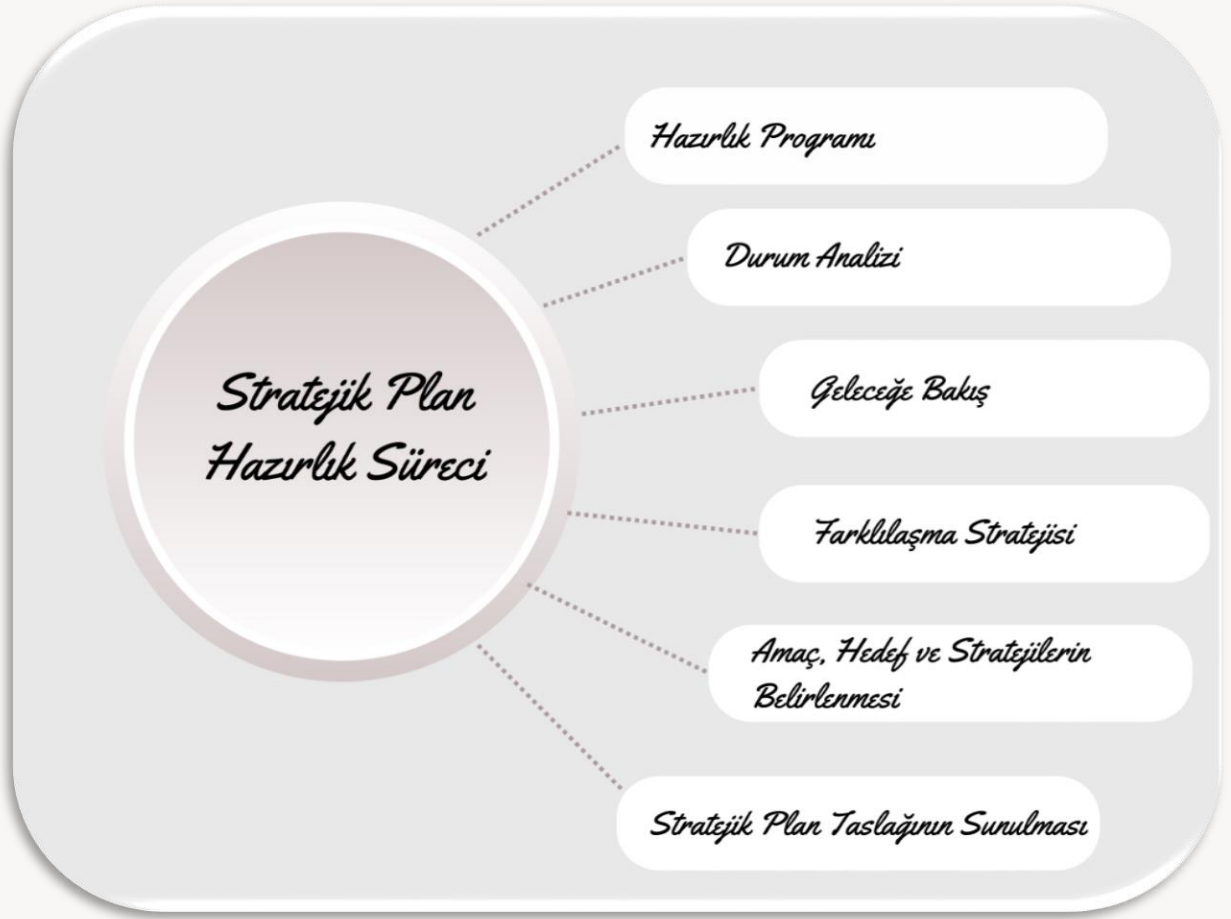
3.4.1. İş Takviminin Oluşturulması

Stratejik plan çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülmesi için gerçekleştirilecek eylemlerin ve gerçekleştirilme sürelerinin ayrıntılı bir şekilde yer aldığı zaman çizelgesi hazırlanmış, bu şeffaf çalışma planı sayesinde Stratejik Planlama Ekibine yol gösterici olmuştur.

Belirlediğimiz takvim çerçevesinde, Üniversitemizin 2024-2028 dönemine ilişkin dördüncü stratejik planının Nisan 2023 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına teslim edilmesi hedeflenmiştir.

Tablo 4: 2024- 2028 Stratejik Planı Hazırlık Programı Zaman Çizelgesi

ZAMAN ÇİZELGESİ	2022												2023			
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan
PLANLAMA																
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yeni stratejik plan hazırlanması gerekliliğinin Rektöre iletilmesi																
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ																
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı stratejik plan bilgilendirme toplantısı																
Strateji Geliştirme Kurulunun oluşturulması																
Stratejik Plan Genelgesinin yayımlanması																
Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulması																
Hazırlık Programının yayımlanması																
TASLAK STRATEJİK PLANIN HAZIRLANMASI																
DURUM ANALİZİ																
Stratejik Planlama Ekibi toplantısı																
Kurumsal tarihçe																
Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi																
Mevzuat analizi																
Üst politika belgeleri analizi																
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi																
İç-dış paydaş memnuniyet anketi uygulaması																
Kuruluş içi analizi																
Akademik faaliyetler analizi																
Yükseköğretim sektörü analizi																
GZFT analizi																
GELECEĞE BAKIŞ																
Misyon, Vizyon, Temel Değerler																
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ																
Konum tercihi, başarı bölgesi tercihi, değer sunumu tercihi, temel yetkinlik tercihi																
AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ																
Amaçlar, hedefler																
Performans göstergeleri																
Stratejiler																
Hedef riskleri ve kontrol faaliyetleri																
Maliyetlendirme																
STRATEJİK PLANIN SUNULMASI																
Stratejik plan taslağının sunulması																
Stratejik planın sunulması																

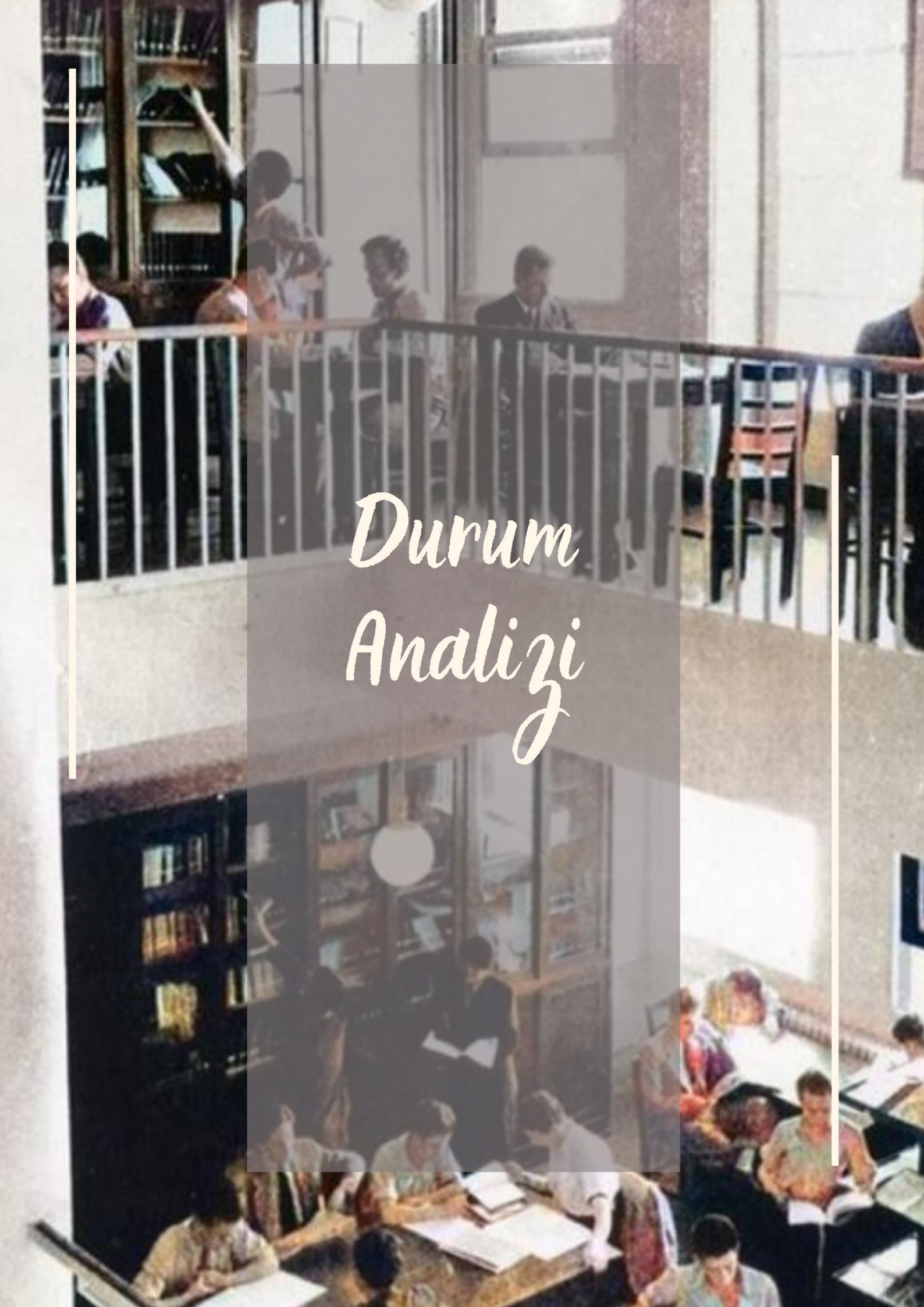


Şekil 1: Stratejik Plan Hazırlık Süreci

3.4.2. Eğitim İhtiyacı

Hem planı hazırlayan ekibin hem de uygulayacak olan birimlerin stratejik plan ile ilgili doğru bilgiye ve yönlendirmeye sahip olması için stratejik plan çalışmaları süresince Stratejik Planlama Ekibi üyelerine yönelik plan kavramları hakkında ve yapılacak çalışmalara ilişkin dönem dönem bilgilendirme toplantıları yapılmış, yine harcama birimleri personeline yönelik stratejik planlamanın öneminin herkes tarafından iyi kavranması ve doğru verilerin temin edilmesini sağlamak amacıyla 02 Haziran 2022 tarihinde eğitim düzenlenmiştir.

Diğer taraftan, çalışmalar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile iş birliği içinde yürütülmüştür.



Durum Analizi

4. DURUM ANALİZİ

4.1. Kurumsal Tarihçe

Cumhuriyet tarihini ve misyonunu milletiyle özdeşleştirmeyi ve bütünleştirmeyi amaçlayan Ankara Üniversitesinin temeli Mustafa Kemal Atatürk tarafından atılmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması, salt bir yönetim biçimini değiştirmenin çok ötesinde, çağdaş bilime, çağdaş demokratik değerlere ve kurumlara dayalı büyük bir toplumsal dönüşüm sistemi olduğu gibi; Ankara Üniversitesinin açılışı da bilinen üniversite amaçlarının yanında, özel bir misyonun somutlaşmasını ifade eder.

Genç Cumhuriyetin yükseköğretim alanındaki ilk ve çarpıcı icraatları; laik ve demokratik Cumhuriyetin yeni hukuk düzenini gerçekleştirecek hukukçuları yetiştirmek için 1925'te kurulan Hukuk Mektebini, Türk çiftçisine hizmet etmek üzere 1933'te öğretime başlayan Yüksek Ziraat Enstitüsünü, zengin Anadolu kültürünü araştırmak ve Türkiye'nin dünya ile dil ve kültür köprüsünü kurmak amacıyla 1935'te Ankara Üniversitesinin fakülte olarak kurulan ilk akademik birimi olan Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesini, 1859'dan beri Mektebi Mülkiye adıyla üst düzey kamu yöneticileri yetiştiren ve 1936'da Ankara'ya taşınan Atatürk'ün özel emir ve ilgileri ile kurulan Siyasal Bilgiler Okulunu açmak olmuştur. Bunlara, hazırlıkları Atatürk tarafından başlatılan ancak kuruluşu II. Dünya Savaşı nedeniyle 1940'ların başına kalan Tıp ve Fen Fakültelerini de eklemek gerekir. Her biri Türkiye Cumhuriyetinin imarında önemli görevler üstlenen Hukuk, Dil ve Tarih-Coğrafya, Fen ve Tıp Fakülteleriyle 1946 yılında resmen kurulan Üniversitemizin gelişme kronolojisi şöyledir:

- 1948 yılında Yüksek Ziraat Enstitüsünün Ziraat ve Veteriner Fakülteleri, Üniversitemiz bünyesine alındı.
- 1949 yılında İlahiyat Fakültesi kuruldu.
- 1936 yılında kurulan Siyasal Bilgiler Okulu 1950'de Fakülte adını aldı.
- 1960 yılında Eczacılık Fakültesi kuruldu.
- 1963 yılında kurulan Diş Hekimliği Yüksekokulu, 1977 yılında Diş Hekimliği Fakültesi adını aldı.
- 1965 yılında Eğitim Bilimleri Fakültesi kuruldu.
- 1965 yılında şimdiki adıyla İletişim Fakültesi olan Basın Yayın Yüksekokulu kuruldu.
- 1984 yılında Ülkemizin ilk Türkçe Öğrenme Merkezi (TÖMER) yine Üniversitemiz çatısı altında kuruldu.
- 1993 yılında eğitim-öğretime başlayan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu 2013 yılında Spor Bilimleri Fakültesi adını aldı.
- 1996 yılında eğitim-öğretime başlayan Sağlık Eğitim Fakültesi 2007 yılında Sağlık Bilimleri Fakültesi adını aldı.
- 1996 yılında resmi olarak kurulan ama faaliyete geçmeyen Güzel Sanatlar Fakültemiz 2015 yılında Üniversitemizin 17'nci fakültesi olarak aktif hale geldi.
- 2001 yılında Mühendislik Fakültesi, Fen Fakültesi bünyesinden ayrılarak kuruldu.
- 2014 yılında Uygulamalı Bilimler Fakültemiz kuruldu.
- 2017 yılında Hemşirelik Fakültesi iki bölümlü (Hemşirelik ve Ebelik) olarak kuruldu.

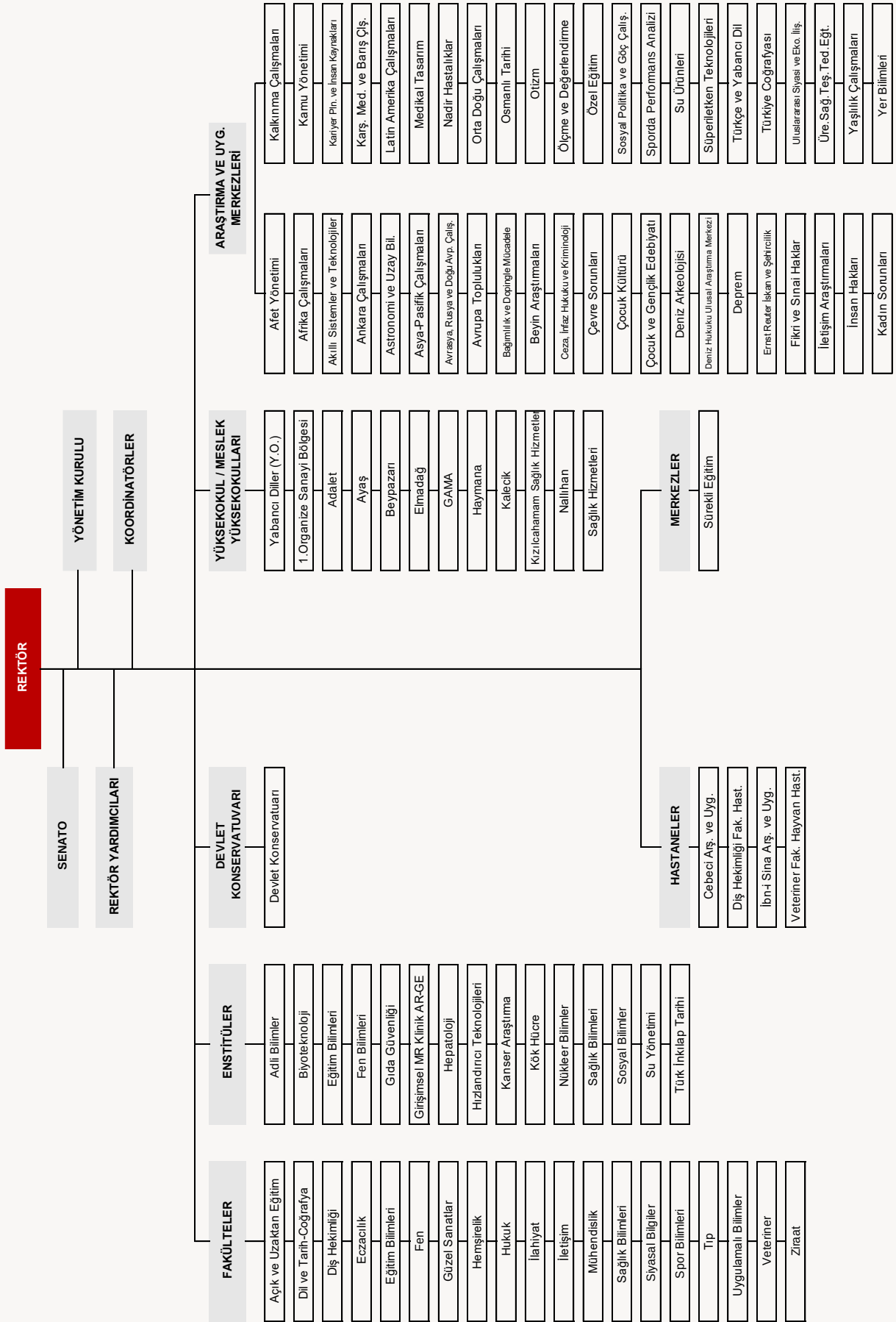
Ankara Üniversitesi, 1960-1980 yıllarında yükseköğrenimi Anadolu'ya yayma etkinliğini üstlenmiş, bu yıllarda Diyarbakır, Elazığ, Adana ve Antalya'da kurulan fakülteler ve yapılan yatırımlar bu illerde bulunan üniversitelerin temelini oluşturmuştur.

Lisans ve lisansüstü eğitim kadar mesleki ve teknik eğitime de önem veren Üniversitemiz; Ankara dışında Kırıkkale, Çankırı, Kastamonu, Kalecik, Beypazarı, Elmadağ, Haymana, Ayaş, Nallıhan ve Kızılcahamam'da meslek yüksekokulları açarak, mesleki ve teknik alanda ülkenin ihtiyacı olan insan gücünün yetiştirilmesi amacına hizmet etmekte, aynı zamanda adı geçen yörelerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Ankara Üniversitesinin yüksek bir gelişmişlik düzeyine ulaştırdığı Kırıkkale Meslek Yüksekokulu, Kastamonu Meslek Yüksekokulu ve Çankırı Meslek Yüksekokulu, sırasıyla 1992, 2006 ve 2007 yıllarında kurulan Kırıkkale Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi ve Çankırı Karatekin Üniversitesine bağlanarak Ankara Üniversitesinden ayrılmıştır. Yüksek lisans ve doktora çalışmaları Eğitim Bilimleri, Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler, Sağlık Bilimleri, Türk İnkılap Tarihi, Biyoteknoloji ve Nükleer Bilimler Enstitüleri tarafından yürütülmektedir. Bunun yanında, Adli Bilimler, Hepatoloji, Kök Hücre, Hızlandırıcı Teknolojileri, Su Yönetimi ve Gıda Güvenliği Enstitüleri de lisansüstü eğitim ve araştırma faaliyetleri yürütmektedir. Ankara Üniversitesi faaliyetlerini çok yerleşkeli bir sistem içinde sürdürmektedir. Halen Ankara'da Tandoğan, Cebeci, Sıhhiye, Dikimevi, Dışkapı, Keçiören ve Gölbaşı-Virancık olmak üzere 7 yerleşkesi bulunan Ankara Üniversitesinin, ayrıca Ankara'nın Ayaş, Beypazarı, Kalecik, Kızılcahamam, Nallıhan, Haymana ve Elmadağ ilçelerinde meslek yüksekokullarına ait yerleşkeleri bulunmaktadır. 06.07.2001 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu dayanağında Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi kuruluşunu gerçekleştirilmiş, 2013 yılında araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin daha etkin olarak desteklenmesi ve Üniversitemiz bilimsel ve teknolojik kaynaklarının ulusal, bölgesel ve toplum yararına planlanması ve uygulanması amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) kurulmuştur. Ankara TTO, TÜBİTAK 1513 destek programından yararlanan Türkiye'deki ilk Teknoloji Transfer Ofisleri arasındadır ve TÜBİTAK'ın bu desteği halen sürmektedir. Temmuz 2015'te ise ilk tematik "Tarım, Hayvancılık ve Gıda Teknokenti" kurulmuştur.

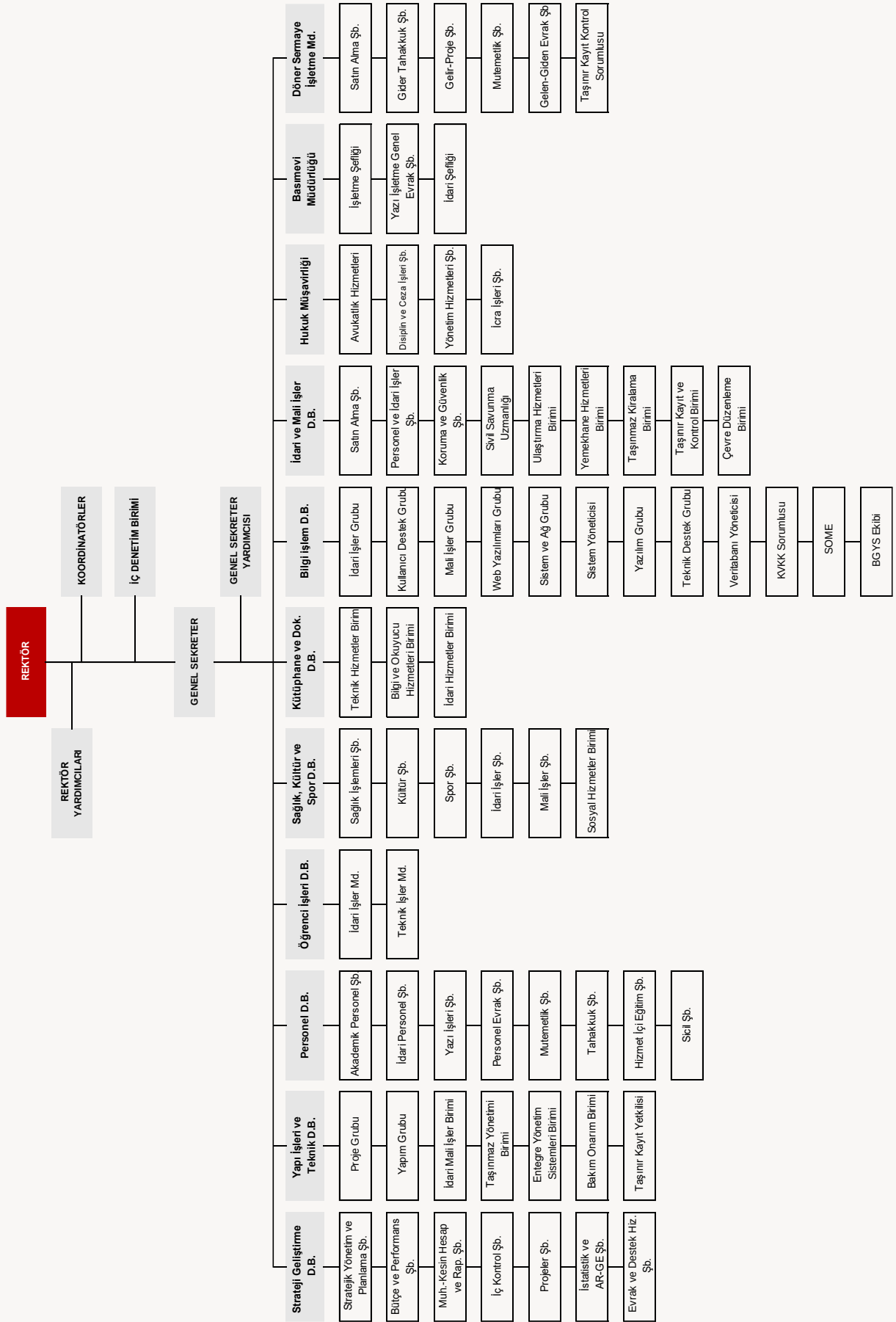
Ankara Üniversitesi, 19 fakülte, 15 enstitü, 1 yüksekokul, 11 meslek yüksekokulu, 1 Devlet Konservatuarı, Sürekli Eğitim Merkezi, 44 araştırma ve uygulama merkezi, Cebeci ve İbni Sina olmak üzere 2 araştırma ve uygulama hastanesi, 1 Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi ve 1 Veteriner Fakültesi Hayvan Hastanesi ile toplam 37 yerleşkede eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, topluma hizmet ve uluslararasılaşma alanlarında öncü ve etkin çalışmalarını sürdürmektedir.

Üniversitelerde idari teşkilatın 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun "Yönetim Örgütleri" başlıklı 51'inci maddesinde, üniversitelerde rektöre bağlı, merkez yönetim örgütünün başında bir genel sekreter ve hizmetlerin gerekli kıldığı daire başkanlıkları, müdürler, danışmanlar, hukuk müşavirleri, uzmanlar ile büro ve iç hizmet görevlerini yapmak üzere 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi memurlar ve diğer görevlilerin bulunacağı; daire başkanlıkları ve müdürlüklerin üniversitelerde yönetim kurulunun kararı ile genel hükümlere göre kurulacağı hükme bağlanmış olup, yükseköğretim kurumlarında söz konusu maddeye göre kurulacak idari teşkilatın kuruluş ve görevlerine ilişkin esaslar, 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmiştir.

Ankara Üniversitesinin mevcut akademik ve idari örgüt yapısı Şekil-2 ve Şekil-3'te sunulmuştur.



Şekil 2: Akademik Teşkilat Şeması



Şekil 3: İdari Teşkilat Şeması

4.2. 2019-2023 Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Üniversiteler ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücünü yetiştirirken, bunu sınırlı kaynaklarla yaparlar. Uzun vadede Üniversitemizi mümkün olan en iyi konuma getirirken kaynaklarımızı akıllıca kullanma gerekliliği düşüncesiyle 2019-2023 Stratejik Planımızda belirlediğimiz hedefler, gerek kaynak ihtiyacının belirlenmesinde gerekse hizmetlerin sunumunda temel bir çerçeve belirleyecek nitelikte hazırlanmıştır.

Bu kapsamda belirlediğimiz araştırma alanında dört, eğitim alanında beş, toplumsal katkı alanında dört, girişimcilik alanında dört ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi alanında beş hedef yoluyla Ankara Üniversitesi olarak; araştırma, eğitim, sağlık, sosyal sorumluluk projeleri gibi toplumun yaşam kalitesini doğrudan etkileyen alanlarda daha etkin olmak için çalışmalar yürütüyoruz.

Planın başarısını şeffaf bir şekilde ortaya koymak ve değerlendirmesini yapmak amacıyla her yıl düzenlenen İzleme ve Değerlendirme Raporlarında 80 performans göstergesinin ölçümleri gerçekleştirilmektedir.

Planın son senesine baktığımızda; planın kapsadığı dönemin yaklaşık iki yılının Covid-19 salgınına denk gelmesi nedeniyle bazı hedeflerimizde kazanımlar elde ederken, bazı hedeflerimizde ilerlemenin tam olarak sağlanamadığı görülmektedir.

Araştırma ve lisansüstü eğitimde disiplinlerarası çalışmaların geliştirilmesi, yayın ve atıf sayısının artırılması, ulusal ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin artırılması, toplumsal bilgilendirme, araştırma sonuçlarının ürüne dönüştürülmesi, girişimcilik desteği hedeflerimizi %100 oranında gerçekleştirdiğimizi ölçmekle birlikte, araştırma üniversitesi olmamız nedeniyle 2024-2028 Stratejik Planımızda da ilgili alanlarda bu hedeflere yer verilmiştir.

Yerleşkelerin altyapısının ve fiziksel olanaklarının iyileştirilmesi hedefi kapsamında kongre ve kültür merkezi yapımı ve sağlık hizmeti alanında uluslararası mükemmeliyet merkezinin yapımı kaynak yetersizliği nedeniyle gerçekleştirilemediğinden, hedeflere ulaşma düzeyini oldukça düşürmektedir. Bu nedenle yeni planda söz konusu merkezlerin yapımına ilgili hedef alanlarında yer verilmemiştir.

Covid-19 salgını nedeniyle sosyal sorumluluk alanında gerçekleştirilecek faaliyetler, uluslararasılaşma ve değişim programlarının artırılması hedeflerinde sapmalar olsa da yeni Stratejik Planımızda bu hedeflere odaklanmaya devam edeceğiz.

4.3. Mevzuat Analizi

Yükseköğretim kurumlarının faaliyet ve esaslarının belirlendiği 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda düzenlenen görev ve yükümlülükler çerçevesinde yükseköğretimin temel unsurlarını yerine getirmek üzere kurulan Üniversitemize görev ve sorumluluk yükleyen ve faaliyet alanını düzenleyen birincil ve ikincil mevzuat tüm birimlerden alınan görüşlerin konsolide edilmesiyle belirlenmiştir.

Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
EĞİTİM	Yabancı Dil Programları	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 5'inci maddesinin birinci fıkrasının (ı) bendi, 44'üncü ve 49'uncu maddeleri 2923 sayılı Yabancı Dil Eğitimi ve Öğretimi ile Türk Vatandaşlarının Farklı Dil ve Lehçelerinin Öğrenilmesi Hakkında Kanunun 3'üncü maddesi	- Yabancı dilde yeterli sayıda program bulunmamaktadır. - Lisans öğrencilerinin güncel literatürü takip edebilmeleri için İngilizce diline hâkim olmaları, hazırlık sınıfının zorunlu hale getirilmesi ya da akademik İngilizce derslerinin müfredata eklenmesi mümkün olmalıdır.	- Yabancı dil müfredatının geliştirilmesi ve ders saatlerinin artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. - Yabancı dil hazırlık sınıfının zorunlu olması ve geçme notunun en az 60 olarak belirlenmesi ihtiyacı bulunmaktadır.
	Ön Lisans Programları	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 14, 36, 44, 46, 47, 48, 65'inci maddeleri - Ankara Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim Öğretim Yönetmeliği - Yükseköğretimde Uzaktan Öğretime İlişkin Usul ve Esaslar	Ön lisans programlarının nitelikli bir şekilde ve uygulama esaslı verilebilmesi için öğretim elemanı sayısı ve niteliği yeterli değildir.	- YÖK Yürütme Kurulu tarafından belirlenen eğitim yapan yükseköğretiler tanıtımının genişletilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. - Ön lisans programları ile özel sektör arasında iş birlikleri düzenlenmelidir.
	Lisans Programları	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 14, 47, 54'üncü maddeleri, 65'inci maddenin (a) fıkrasının (9) numaralı bendi, 7'nci maddenin birinci fıkrasının (e) bendi, 22'nci maddenin (c) bendi - Ankara Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim Öğretim Yönetmeliği	2547 sayılı Kanun'un ilgili maddelerinde devam koşullarını sağlamayan öğrencilere tanınan devam ve sınav hakları genel olarak tanımlanmıştır.	- Devam zorunluluğu bulunan fakültelerdeki derslere devamsızlık süresine ilişkin düzenlemeye ihtiyaç bulunmaktadır. - Lisans programlarına mesleki yeterlilik getirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. - Ankara Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim Öğretim Yönetmeliği'nde belirtilen ders başarı notunun değerlendirme oranının revize edilmesine ihtiyaç vardır.

Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
EĞİTİM	Lisansüstü Programları	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 65'inci maddesinin (a) fıkrasının (9) numaralı bendi, 50'nci maddesinin (d) bendi 09.02.2023 tarihli ve 32099 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun 3843 sayılı Yükseköğretim Kurumlarında İkili Öğretim Yapılması, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi ve Bu Kanuna Bir Ek Madde Eklenmesi Hakkında Kanun - Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği - Öğretim Üyesi Yetiştirme Programına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	50/d kapsamında göreve başlayan araştırma görevlilerinin doktoralarını bitirdikten sonra üniversite ile ilişkilerinin kesilmesi, öğretim elemanı sorununun doğmasına neden olmaktadır. - Lisansüstü programlarda süre sorunu bulunmaktadır. - Nitelikli lisansüstü eğitim verilmesine rağmen, bazı programlara yeterli sayıda başvuru yapılmamaktadır. - Lisansüstü çalışmaların proje olarak da yürütülmesine ilişkin teşvik ve yönlendirme bulunmamaktadır. - Kanunun yatay geçişi düzenleyen 6'ncı maddesi ile YÖK tarafından yayımlanan "Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği ve Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği'nde uyumsuzluk bulunmaktadır.	- Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 4'üncü maddesiyle 2547 sayılı Kanun'a eklenen geçici 84'üncü maddede belirtilen tıpta, diş hekimliğinde, eczacılıkta ve veteriner hekimlikte uzmanlık eğitimi yapmakta olanlar ve bu eğitimlerini tamamlamış olanlar hariç 50/d'li araştırma görevlilerinin 33/a kapsamına alınması sürecinin, hariç tutulan alanlar da dahil edilerek sürekliliğinin sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. - Kanun'un 40/b maddesiyle görevlendirilen öğretim üyelerinin kendi üniversitelerinde lisansüstü ders ve uygulamalar ile lisansüstü tez/dönem projesi danışmanlığını sürdürüp sürdüremeyecekleri hususuna açıklık getirilmesi gerekmektedir. - Tezli yüksek lisans süresinin dört yarıyıldan altı yarıyla, doktora süresinin ise sekiz yarıyıldan 10 yarıyla çıkarılması ihtiyacı bulunmaktadır. - YÖK Yürütme Kurulu tarafından belirlenen eğitim öğretim yapan enstitüler tanımının genişletilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. - Lisansüstü öğrencilere burs imkanı sağlanması için gerekli düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. - Stajyer öğrenciler için yönetmelik olmadığından, yasal bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. - Lisansüstü çalışmaların projelendirilip üniversite dışı kurumlara başvuruya yönlendirilmesi için teşvik edici düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır. - Dağınık halde bulunan mevzuatın sadeleştirilmesi, bütünleştirilmesi, farklı yorumlara yer vermeyecek kesin ifadelerle uygulama bütünlüğü sağlanması gerekmektedir. - Mevzuatta kayıt dondurma hakkı ve geçerli nedenlerin gözden geçirilerek daha ayrıntılı ifade edilmesi gerekmektedir.

Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
EĞİTİM	Uzaktan Eğitim Programları	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 14, 36, 46, 47, 48 ve 65'inci maddeleri - Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi Yönetmeliği - Ankara Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim Öğretim Yönetmeliği - Yükseköğretim Kurumlarında Uzaktan Öğretime İlişkin Usul ve Esaslar - Açık Yükseköğretim Yönetmeliği - Üniversitelerarası İletişim ve Bilgi Teknolojilerine Dayalı Uzaktan Yükseköğretim Yönetmeliği	Ankara Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim Öğretim Yönetmeliği'nde açık öğretim programları yer almamaktadır.	- Uzaktan eğitim (çevrim içi eğitim) ile yürütülen derslerin öğrenci sayıları ve mekân durumları göz önüne alındığında sınavların da çevrim içi yapılması için gerekli düzenlemeye ihtiyaç bulunmaktadır. - Ankara Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim Öğretim Yönetmeliği'ne açık öğretim programları ile ilgili hususların ilave edilmesi gerekmektedir.
	Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları	2547 sayılı Kanun - Ankara Üniversitesi TÖMER Yönetmeliği	Basılı materyal, broşür, afiş, sertifika basım gibi hususların karşılanmasında mali mevzuat nedeniyle sıkıntılar yaşanmaktadır.	5018 sayılı Kanun'da AUM'lere bütçe ile ödenek tahsis edilen harcama yetkisi verilebilir. - Çevrim içi gerçekleştirilecek toplantı süreçlerinin nasıl organize edileceği, yürütüleceği ve değerlendirileceğine ilişkin ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir.
	İkinci Öğretim Programları	3843 sayılı Yükseköğretim Kurumlarında İkili Öğretim Yapılması, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi ve Bu Kanuna Bir Ek Madde Eklenmesi Hakkında Kanun - Yükseköğretim Kurulu tarafından 20.04.2016 tarihli ve 29690 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği - Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği	Kanun'un yatay geçişi düzenleyen 6. maddesi ile Yükseköğretim Kurulunun "Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği" ve "Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddelerinde uyumsuzluk bulunmaktadır.	İkili (ikinci) öğretimin sadece lisans değil, lisansüstü programları da kapsadığı dikkate alınarak Kanun'da düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
EĞİTİM	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	2547 sayılı Kanun - Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmelikler - Ankara Üniversitesi Değişim Programları Yönergeleri - Mevlana Değişim Programına İlişkin Yönetmelik - Mevlana Değişim Programı Kapsamında Yükseköğretim Kurumlarına Aktarılabilecek Tutarların Kullanımı, Muhasebeleştirilmesi, Yapılacak Ödemeler ile İlgili Diğer Hususlara İlişkin Esas ve Usuller - Erasmus+ Katılım Anlaşması (2014-2020) (Avrupa Birliği ile Türkiye Cumhuriyeti'nin Eğitim, Öğretim, Gençlik ve Spor Alanlarındaki Birlik Programı Olan Erasmus+ya Katılım ile İlgili Anlaşma) - Ankara Üniversitesi Avrupa Birliği Erasmus Programı Uygulama Yönergesi 6245 sayılı Harcırah Kanunu	- Fakülteler bazında öğretim elemanları ve öğrencilere özellikle uluslararası değişim programları kapsamında eğitim alma, eğitim verme, öğrenim veya staj hareketliliği için ayrılan kontenjanların artırılması gerekmektedir. - Avrupa Birliği Erasmus Programı Uygulama Yönergesinin yenilenmesi ihtiyacı olduğu değerlendirilmektedir.	- Değişim programlarından daha üst düzeyde yararlanmanın sağlanabilmesi için yabancı dil yeterliğinin geliştirilmesi gerekmektedir. - Yurt dışındaki iyi üniversitelerle iş birliklerinin geliştirilmesi, öğrenci ve öğretim elemanı değişimlerinin desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. - Akademisyenlerin ve özellikle de öğrencilerin bu programlardan etkin şekilde yararlanabilmeleri için hibe destekleri artırılmalıdır. - Üniversitenin fakülteler bazında verdiği kontenjanların artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. - Yönergenin öğrenci/ personel ve staj hareketliliği ile buna ilişkin formlar başta olmak üzere tümüyle yenilenmesi gerektiği değerlendirilmektedir. - Öğrencilere sağlanan hibe destekleri artırılmalıdır. - Nükleer Bilimler Enstitüsü'nün uluslararası çift diplomalı programı için bir mevzuat düzenlemesine ihtiyaç duyulmaktadır.
	Uluslararasılaşma	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu - YÖKAK'ın Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği Üyeliği kapsamındaki protokol	- Bologna Bilgi Sistemindeki veri eksiklikleri vardır. - Öğretici meslek bilgi ve becerilerinin güncellenmesi gerekmektedir. - Dijital yükseköğretim modellerine yönelik model oluşturmaya ihtiyaç duyulmaktadır. - Öğrenci merkezli öğrenme ve öğretme ortamlarının görünürlüğünün yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. - Açık bilim ve eğitimin geliştirilmesi ile ilgili yol haritası belirsizliği bulunmaktadır. - Uluslararası akademik iş birliği protokollerinin imzalanma süreçlerinde imza yetkisi konusunda ve elektronik imzanın bu protokollerde kullanımı konusunda sorun ve tereddütler yaşanmaktadır.	- Program ve ders bilgi paketlerinin Türkçe ve İngilizce olarak altı aylık sürelerle güncellenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. - Program yeterlikleri-ders kazanımları-yöntem-değerlendirme sistemlerine yönelik altı aylık değerlendirme çalışmaları ve tazeleme eğitimleri yapılması gerekmektedir. - Dijital yükseköğretim modellerine yönelik üniversite için süreç geliştirme çalışması yapılması gerekmektedir. - Açık bilim ve eğitimin geliştirilmesi ile ilgili üniversite içi ve dışı yolları belirleyen politikalar geliştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
ARAŞTIRMA PROJELERİ	Araştırma Projeleri	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu - Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik - BAP İhale Esasları (2003/6554 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı 30.12.2003 tarihli ve 25332 sayılı Resmi Gazete) - Yükseköğretim Kurumları Bütçelerinde Bilimsel Araştırma Projeleri İçin Tefrik Edilen Ödeneklerin Özel Hesaba Aktarılması, Muhasebeleştirilmesi ile Özel Hesabın İşleyişine İlişkin Esas ve Usuller (01.01.2010) - TÜBİTAK Ar-Ge Projeleri İhale Yönetmeliği - TÜBİTAK Tarafından Desteklenen Projelerin Harcamalarına İlişkin Usul ve Esaslar - Avrupa Birliği ve Uluslararası Kuruluşların Kaynaklarından Kamu İdarelerine Proje Karşılığı Aktarılan Hibe Tutarlarının Harcanması ve Muhasebeleştirilmesine İlişkin Yönetmelik	26 Kasım 2016 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan Yönetmelik gereği, nakit işlemlerin özel hesapta takibinin Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, Avrupa Birliği vb. proje işlemlerinde usul ve esaslar ile çelişkisi mevcuttur.	- Yürütülen BAP, AB, TÜBİTAK, vb. projelerin her birinin farklı yönetmeliğe tabi olması sorun yaratmaktadır. Yönetmeliğin tek olması işleyişi kolaylaştıracaktır. - SBB projelerinde proje aşamasında çalıştırılacak personel sayısının tespit edilerek izin alma işlemleri, uygulamada zaman aldığı için Hazine ve Maliye Bakanlığının iznine tabi olmaktan çıkarılması gerekmektedir. - AB Projeleri çerçevesinde bazı proje başvurularında, tek kurumdan tek proje kabul edilmektedir. Ankara Üniversitesinin farklı birimlerinden gerçekleştirilen başvurular bu nedenle değerlendirme sürecine alınmamaktadır.

Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
BİLİMSEL FAALİYETLER	Bilimsel Yayınlar	2547 sayılı Kanun - Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi - Üniversiteler Yayın Yönetmeliği - Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Ödenecek Telif ve İşlenme Ücretleri Hakkında Yönetmelik	- Ar-Ge faaliyetleri ile ilgili teknik altyapının yetersiz olması, patente dönüşen proje sayısı, impact faktörü yüksek dergilerde yer alan yayın sayısını etkilemektedir. - Yayın desteği, bilimsel yayınları teşvik ve özendirme yeterli değildir. - Bilimsel dergi abonelikleri yetersizdir. - Devam ettirilen ya da sonlandırılan lisansüstü çalışmaların proje, makale, kitap vb. yayına dönüştürülmesinin teşvik edilmesi gerekmektedir.	- BAP bütçesinin artırılması gerekmektedir. - Etik Kurul izinlerinin verilme süresinin kısaltılması gerekmektedir. - Yönergenin 4'üncü maddesi 1'inci fıkrasının (ç) ve (d) bentlerinin daha ayrıntılı tanımlanmasına ihtiyaç vardır. - Yayın desteği ve bilimsel yayınların teşvik edilmesine yönelik UBED ve akademik teşvik kriterlerinin güncellenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. - Bölümlerin ihtiyaçlarına göre bilimsel dergi aboneliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. - Öğretim üyelerinin ve danışan lisansüstü öğrencilerin çalışmalarını yayına dönüştürmeleri hususunda eğitim-öğretim yönetmeliğinde teşvik edici ölçütlerin belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
	Bilimsel Toplantılar	2547 sayılı Kanun	Yurt dışından misafir öğretim üyesi görevlendirilmesine ilişkin mali ve idari problemler bulunmaktadır.	- Yurt dışından misafir öğretim üyesi görevlendirilmesine ilişkin mali ve idari usul ve esasların kolaylaştırılması gerekmektedir. - Bilimsel toplantılara verilen maddi desteğin artırılmasına ihtiyaç vardır.
	Danışmanlık ve Bilirkişilik	2547 sayılı Kanun - Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi 6754 sayılı Bilirkişilik Yasası	Faaliyet alanında danışmanlık ve bilirkişilik teşvik edilmelidir.	2547 sayılı Kanun ve YÖK mevzuatında öğretim üyelerinin bilimsel yetkinliklerine uygun ücret ve akademik puanı sağlayan mevzuat değişikliği yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
BİLİMSEL FAALİYETLER	İş Birliği	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu	- Araştırma ve uygulama merkezlerinin kamu kurumlarıyla gerçekleştirilen iş birliği protokollerinde ödemelerin döner sermaye üzerinden gerçekleştirilmesi nedeniyle öğrencilere ödeme yapılamamaktadır. Bu nedenle projelerde öğrenciler çalıştırılamamaktadır. - Özellikle ihale usulü gerçekleşen projelerde döner sermaye payının yüksek olması nedeniyle çoğu ihale alınamamaktadır.	Araştırma ve uygulama merkezlerinin proje ve protokollerinde çalışan öğrencilere özel bütçe üzerinden ödeme yapılabilecek şekilde Yılı Bütçe Kanunu, 2547 sayılı Kanun ve ikincil mevzuatta düzenleme yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
	Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Organizasyonlar	2547 sayılı Kanun 6245 sayılı Harcırah Kanunu	Bilimsel, kültürel ve sosyal organizasyonlarda izin, yolluk vb. prosedürlerin fazla olması sürecin uzamasına neden olmaktadır.	- Yapılan organizasyonlara katılımın artırılması için öğrenci/akademik ve idari personelin teşvik edilmesi, bu bağlamda özellikle akademik puanı sağlayan mevzuat değişikliği yapılması gerekmektedir. - Organizasyonlara katılım için enstitülerin temel gider olanaklarının iyileştirilmesi ve prosedürlerin azaltılması için mevzuat değişikliği gereklidir.
TOPLUMA HİZMET	Topluma Hizmet Uygulamaları	2547 sayılı Kanun 5395 sayılı Kanun 2935 sayılı Kanun 3816 sayılı Kanun 3359 sayılı Kanun 1219 sayılı Kanun 6458 sayılı Kanun 6112 sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayın Hizmetleri Hakkında Kanun 5953 sayılı Basın İş Kanunu 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu 5996 sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu	Sürekli Eğitim Merkezince, belli dezavantajlı hedef gruplara yönelik sosyal sorumluluk kapsamında çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerde görev alan öğretim elemanlarına herhangi bir ödeme yapılamadığından sınırlı sayıda faaliyet hayata geçirilebilmektedir.	Sürekli Eğitim Merkezinin diğer gelirlerinden bu faaliyetler ile ilgili ödemelerin gerçekleştirilebilmesi için ödemelerde esas alınan mevzuatta (Döner Sermaye Mevzuatı) düzenleme yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
SAĞLIK	Sağlık Hizmeti Sunumu	• 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu • 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu • 2219 sayılı Hususi Hastaneler Kanunu • 5624 sayılı Kan ve Kan Ürünleri Kanunu • 2238 sayılı Organ ve Doku Alınması Saklanması ve Nakil Hakkında Kanun • 1219 sayılı Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun • 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi • Adli Tıp Hizmetlerinin Yürütülmesinde Uyulacak Esaslar (22.09.2005/143 sayılı Genelge) • 2014/32 sayılı Hasta Hakları Uygulama Genelgesi • Kan ve Kan Ürünleri Yönetmeliği (04.12.2008-27074 sayılı Resmi Gazete) • Klinik Kalite Uygulama ve Veri Kalitesi İyileştirme Rehberi Hakkında Genelge • Diyaliz Merkezleri Hakkında Yönetmelik (01.03.2019 tarihli ve 30701 sayılı Resmi Gazete) • Erişkinler için Engellilik Değerlendirmesi Hakkında Yönetmelik • Sosyal Güvenlik Kurumu Sağlık Uygulama Tebliği • Yataklı Sağlık Tesislerinde Acil Servis Hizmetlerinin Uygulanma ve Esasları Hakkında Tebliğ (16 Ekim 2009 tarihli ve 27378 sayılı Resmi Gazete) • Yataklı Sağlık Tesislerinde Yoğun Bakım Hizmetlerinin Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Tebliğ • Sağlık Turizmi ve Turist Sağlığı Kapsamında Sunulacak Sağlık Hizmetleri Hakkında Yönerge • Kamu Sağlık Hizmetleri Satış Tarifesi • Kalite Geliştirme ve Performans Değerlendirme Yönergesi	• Sağlık Uygulama Tebliğinde (SUT) pek çok tıbbi tetkik, işlem ya da girişime ilişkin geri ödeme sınırlamaları getirilmiştir. • Kamu Sağlık Hizmetleri Satış Tarifesinden (KSHST) kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır. • Sözleşmeli personel çalıştırılması ile ilgili sorunlar bulunmaktadır. • Aynı iş kolunda çalışan personelin farklı mevzuata tabi çalışmasından kaynaklanan sorunlar yaşanmaktadır. • Sağlık hizmetinin kesintisiz sunumu ile ilgili sorunlar mevcuttur. • Tıbbi ve tehlikeli atıkları bertaraf için yapılan ödemelerle ilgili sorunlar bulunmaktadır.	• SUT'ta geri ödemesi sınırlandırılan işlemlerin üniversitelere uygun hale getirilmesi için güncellemeler yapılmalıdır. • KSHST'de yer almayan ya da yer aldığı halde getirilen kısıtlamalar nedeniyle bedeli karşılanmayan malzeme ve işlemlere ilişkin üniversitelere özel güncellemeler yapılmalıdır. • Döner sermaye gelirinden karşılanan personel giderlerinin özel bütçeden karşılanması için mevzuat değişikliğine ihtiyaç bulunmaktadır. • Aynı haklara sahip personel çalıştırılması gerekmektedir. • Kamu sağlık tesislerinde hizmetin doğası gereği ortaya çıkan tıbbi atıkların bedelsiz bertarafının sağlanması ihtiyacı bulunmaktadır.

Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
GİRİŞİMCİLİK	Girişimciliğin ve Teknolojinin Desteklenmesi	2547 sayılı Kanun	Girişimcilik konusunda teşvikler ve mevzuat yetersizdir.	Üniversitenin girişimcilik, patent gibi konularda mali destekler verebilmesi için düzenlemeler yapılmalıdır.
AMAÇ VE HEDEFLER DIŞINDAKİ FAALİYETLERE İLİŞKİN MEVZUAT	Öğrencilere Burs İmkanlarının Sağlanması	2547 sayılı Kanun	Başarılı ve ihtiyacı olan öğrencilere burs verilememektedir.	Burs desteği yeniden düzenlenmelidir.
	Barınma, Beslenme ve Ulaşım	2547 sayılı Kanun 657 sayılı Kanun'un 2 ve 212'nci maddeleri 03.02.1984 tarihli ve 18301 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği	Sosyal, sportif, kültürel faaliyetlere ilişkin yönergeler bulunmaktadır. Öğrencilerin öğrenim dönemi boyunca konaklama, beslenme ve sosyal ihtiyaçlarına ilişkin faaliyetler mevzuata uygun bir şekilde yerine getirilmektedir.	Yasal yükümlülüklerle ilişkin herhangi bir ihtiyaç saptanmamıştır.
	Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri	2547 sayılı Kanun - Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal, Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği	Bilimsel, kültürel ve sosyal organizasyonlarda izin, yolluk vb. prosedürlerin fazla olması sürecin uzamasına neden olmaktadır.	- Organizasyonlara katılım için prosedürlerin azaltılmasına yönelik mevzuat değişikliği gereklidir. - Kurumlarla bu yönde bilimsel, kültürel ve sosyal organizasyonlar düzenlenmeye yönelik iş birliği protokolleri hazırlanmalıdır.
	Kişisel Verilerin Güvenliği	24.03.2016 tarihli ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu 15.01.2004 tarihli ve 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu 06.01.2005 tarihli ve 25692 sayılı Elektronik İmza Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 2017/21 sayılı e-Yazışma Projesi konulu Genelge 2019/23 sayılı e-Yazışma Projesi Değişikliği Hakkında Genelge	Kişisel verilerin korunmasına ilişkin mevzuat çerçevesinde işlemler yürütülmektedir.	Kişisel verilerin korunmasına yönelik mevzuat açısından bir ihtiyaç tespit edilmemiştir.

Tablo 5: Mevzuat Analizi Tablosu

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
AMAÇ VE HEDEFLER DIŞINDAKİ FAALİYETLERE İLİŞKİN MEVZUAT	Bilgi Güvenliği	• ISO/IEC 27001:2013 TS EN ISO/IEC 27001:2017 Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi Standardı • 2019/12 sayılı Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Güvenliği Tedbirleri Genelgesi • 2017/21 sayılı e-Yazışma Projesi Konulu Genelge • 2019/23 sayılı e-Yazışma Projesi Değişikliği Hakkında Genelge	• 2017 yılından itibaren Üniversitemizde ISO/IEC 27001:2013 TS EN ISO/IEC 27001:2017 Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi çalışmaları yürütülmektedir. Üniversitemiz bilgi güvenliği doküman seti ilgili standardın maddelerini karşılayacak şekilde oluşturulmuştur. İlgili dokümanlar Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi tarafından talep edilen "denetim maddelerini" karşılayacak şekilde güncellenmiştir.	• Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi ve ISO/IEC 27001:2013 TS EN ISO/IEC 27001:2017 Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi çalışmaları arasında eşleştirme tablosu mevcuttur. Mevzuat açısından bir ihtiyaç tespit edilmemiştir.

4.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Uzun vadeli bir perspektifle Ülkemizin kalkınma vizyonunu ortaya koyarak uluslararası konumunu yükseltmek için temel yol haritası olarak hazırlanan On Birinci Kalkınma Planı, diğer politika dokümanları ile stratejik planların hazırlanmasında tüm kurumlara, kurumsal önceliklerini belirlemede yön verecek bir politika seti sunmaktadır.

Kamu kuruluşları, Kalkınma Planının amaç, hedef, ilke ve politikaları çerçevesinde kendi görev alanlarına ilişkin alt politikaların ve tedbirlerin geliştirilmesinden sorumlu oldukları için, Planda öngörülen politika ve tedbirlerin etkin bir biçimde hayata geçirilmesini teminen stratejik planların Kalkınma Planı esas alınarak hazırlanması gerekmektedir.

Bu kapsamda Üniversitemizin 2024-2028 Stratejik Planı hazırlanırken, başta On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) olmak üzere, Orta Vadeli Program (2023-2025) ve 2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programından gelen sorumluluklar dikkate alınmıştır. Üniversitemizin misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerinin üst politika belgeleri ile çizilen temel çerçeve ile uyumlu olmasına önem verilmiştir.

Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	Politika Paragrafı	Politika ve Tedbirler
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	251.1	İlk, orta ve yükseköğretim kurumlarında finansal okuryazarlık eğitimi yaygınlaştırılacak, söz konusu eğitimin, yaygın eğitim kapsamında yetişkinlere de verilmesi sağlanacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	331.6	Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profili belirlenecek, bu ihtiyaca dönük mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim, fen liseleri ve yükseköğretim kurumlarının öğretim programları güncellenecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	332.3	Öncelikli sektörlerde ihtiyaç duyulan alanlarda sanayi kesimince proje havuzu oluşturulacak, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının (YÖK) oluşturduğu standartlar çerçevesinde bu havuzdan doktora ve yüksek lisans tez konusu seçilmesi halinde öğrenci ve tez danışmanları ilgili meslek kuruluşları ile firmaların katkısıyla desteklenecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	349.1	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	349.3	Üniversite ve sanayi iş birliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	350.1	Araştırma üniversiteleri yetkinlikleri dikkate alınarak öncelikli sektörlerle eşleştirilecek, belirlenen hedeflere ulaşmak için oluşturulan projelere dayalı iş modelleri uygulamaya konulacak ve bu iş birlikleri desteklenecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	350.7	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki TTO'lar aracılığıyla ticarileştirilmesi, elde edilen gelirin üniversiteye dönüşü ve buluş sahibine ödeme yapılabilmesi ve TTO'ların finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında mevzuatta iyileştirmeler yapılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	356.4	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerde yurt dışından yetkin akademisyen ve araştırmacıların kısmi zamanlı olarak çalışması teşvik edilecektir.

Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	Politika Paragrafı	Politika ve Tedbirler
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	357.1	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerin laboratuvar altyapısının bu teknolojilere yönelik Ar-Ge çalışmalarının ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi sağlanacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	358.2	Büyük ölçekli firmaların ürün geliştirmeye yönelik olarak kritik teknoloji alanlarında yapacağı Ar-Ge çalışmalarını üniversite veya kamu araştırma kurumlarıyla gerçekleştirmesi halinde, projenin girişimciye yansıyan maliyetinin belirli bir bölümü kamu tarafından karşılanacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	358.4	Kritik teknoloji alanlarında Ar-Ge ve yenilik iş birliği yapılacak stratejik ülkeler belirlenecek, bu ülkeler ile özel sektör-üniversite; özel sektör-özel sektör iş birliklerini içeren ikili ve çoklu Ar-Ge ve yenilik iş birlikleri desteklenecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	363.1	İlaç ve tıbbi teknolojiler alanında, Ülkemizin Ar-Ge ve üretim kapasitesini geliştirmek üzere üniversiteler, araştırma merkezleri, laboratuvarlar, teknoloji firmaları, uygulama merkezleri, hekim ve mühendisler gibi sektörün tüm paydaşlarının yer aldığı entegre bir sağlık ekosistemi olarak Sağlık Vadisi hayata geçirilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	363.5	Başta üniversitelerdeki araştırmacılara yönelik olmak üzere ilgililere ticarileşme sürecinin hızlandırılması için teşvik ve fikri mülkiyet hakları gibi konularda bilgilendirme programları düzenlenecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	389.6	Üniversitelerle ortak çalışmalar yapılarak raylı sistem aracı ve yedek parçaları üreten kamu ve özel sektör kuruluşlarının kurumsal kapasiteleri artırılacak; satış, pazarlama ve markalaşma stratejileri oluşturularak yurt dışı pazar ve ihracat imkânları geliştirilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	416.2	Araştırma enstitülerinde hayvan ve bitki ıslahı, biyoteknoloji ve biyoçeşitliliğin korunması alanları öncelikli olmak üzere yürütülen çalışmalar kamu, üniversite ve özel sektör iş birliği çerçevesinde desteklenecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	416.3	Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması Programı kapsamındaki ilgili üniversiteler başta olmak üzere, Tarım ve Orman Bakanlığı ile iş birliği içerisinde, tarımsal üretim ve verimliliği artırmaya yönelik araştırma faaliyetlerine önem verilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	418.2	Akademisyen ve araştırma personelinin eğitim ve yayım programlarına katılımı artırılarak Ar-Ge ve yayım ilişkisi güçlendirilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	440.1	Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	440.2	Üniversitelerin bilimsel araştırma proje bütçelerinin makro hedeflerle uyumunu sağlamak, projelerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini temin etmek, üniversiteler arasında eş güdüm ve iş birliğini artırmak ve Plan hedefleriyle projeler arasındaki uyumu güçlendirmek için YÖK bünyesinde bir koordinasyon ve destek birimi kurulacak, bilimsel araştırma projelerine ilişkin bir politika dokümanı oluşturulacak, proje izleme mekanizmaları ve kaynak tahsisinde performans esaslı yeni yöntemler geliştirilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	440.3	Üniversitelerin, yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için Araştırma Üniversitesi programı güçlendirilecek, bu programa dâhil üniversitelerin özel desteklerle kapasiteleri artırılacaktır.

Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	Politika Paragrafı	Politika ve Tedbirler
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	441.1	Yükseköğretim ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma altyapılarının erişilebilirliğinin artırılması ve mükerrer yatırımların önlenmesini teminen altyapılardaki makine-teçhizat, insan kaynağı, araştırma faaliyetleri ve test hizmetlerine ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı envanter hazırlanacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	441.4	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunundaki Uygulama ve Araştırma Merkezi tanımı, yükseköğretim kurumları bünyesindeki teknolojik araştırma merkezlerinin farklılaşan niteliklerini dikkate alacak şekilde yeniden yapılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	441.5	Yeni tanımlama çerçevesinde, 6550 sayılı Kanun kapsamında yer almayan, yükseköğretim kurumları bünyesindeki teknolojik araştırma merkezlerinin idamelerine ilişkin bütçe ihtiyaçlarının performansa dayalı olarak karşılanmasına yönelik düzenleme yapılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	442.1	Araştırma üniversitelerinde doktora sonrası sözleşmeli araştırmacı istihdamı artırılabacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	443.2	Özel sektör Ar-Ge merkezlerinin, üniversiteler ve araştırma altyapılarıyla birlikte yürütecekleri teknoloji hazırlık seviyesi 1-3 arasındaki araştırma projeleri desteklenecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	456.12	Üniversiteler bünyesinde ya da üniversiteler ile diğer kamu kurumları ya da özel sektör iş birliğinde geliştirilen sınai haklarla ilgili gelir paylaşımı ve ticarileşme aşamasının etkinliğini azaltan mevzuat kaynaklı engeller kaldırılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	458.3	Üniversiteler dâhil kamu kurum ve kuruluşlarına ait patent, faydalı model, tasarım vb. fikri hakların envanteri çıkarılarak özel sektörün bu envanterden faydalanabilmesi için bilgilendirme çalışmaları yapılacak ve özel sektörün bu hakları talebi halinde ticarileştirmeye yönelik teşviklerde öncelik verilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	475.1	Siber güvenlik ekosisteminin faydalanması ve bu alanda katma değeri daha yüksek ürün ve çözümlerin geliştirilmesi amacıyla kamu araştırma kurumları ile üniversitelerin de dâhil olduğu siber güvenlik ürün ve teknoloji projeleri geliştirilecek ve bu projelerin çıktıları açık kaynak kodlu olarak siber güvenlik ekosistemiyle paylaşılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	476.3	Üniversitelerde siber güvenlik lisans ve yüksek lisans programları oluşturulacak, bilişim alanında mevcut lisans programlarının siber güvenlik müfredatı geliştirilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	481.1	Yenilikçi internet girişimcilerinin gelişim ve başarı imkânlarını artıran hızlandırıcı merkezler kurularak üniversiteler, yatırımcılar ve iş dünyası arasında iş birlikleri geliştirilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	551.8	Ortaöğretim kademesindeki öğrencilerin üniversitelerdeki bilimsel etkinliklere katılımları, üniversitelerin araştırma ve laboratuvar imkânlarından faydalanabilmeleri sağlanacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	552.5	Üniversitelerle iş birliği yapılarak zekâ ve yetenek testlerinin niteliği geliştirilecek, zekâ ve yetenek tanılama ve izleme merkezleri oluşturulacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	559.5	Başta OSB'lerde olmak üzere meslek liseleri ile yükseköğretim kurumları program, yönetim, insan kaynakları, finansman ve fiziki altyapı açısından birbirini destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır.

Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	Politika Paragrafı	Politika ve Tedbirler
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	559.13	Bilgi ve becerilerin güncelliğinin sağlanması amacıyla mezunların sertifikalı eğitim ve sektör ile üniversiteler tarafından akredite edilen dersleri almaları teşvik edilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	561.1	Dünya akademik başarı sıralamalarında 2023 yılı itibarıyla en az 2 Üniversitemizin ilk 100'e ve en az 5 Üniversitemizin de ilk 500'e girmesi sağlanacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	561.3	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	561.4	Akademik personellerin atama ve yükselme kriterleri alt sınırı merkezi olarak yükseltilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	561.5	Yükseköğretim kurumlarının kontenjanları, sektörel ve bölgesel beceri ihtiyaçları, üniversitelerin kapasiteleri, arz-talep dengesi ve mevcuttaki programların asgari doluluk oranları dikkate alınarak belirlenecek; eğitim-istihdam bağlantısı güçlendirilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	561.7	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	561.8	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	563.1	Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	563.2	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	563.3	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı artırılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	563.4	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacak, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	571.1	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör iş birliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	576.2	İş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik ilgili kamu kurumları, üniversiteler, sendikalar ve STK'lar ile eğitim, seminer ve bilgilendirici faaliyetler düzenlenecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	590.4	Üniversite hastanelerinin hastane işletmeciliği ayrıştırılarak, eğitim ve öğretim hizmetlerinin etkin bir şekilde sunumuna imkân verecek şekilde yönetim, hizmet sunumu ve finansman yapısı itibarıyla sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	604.4	Üniversitelerin lisans ve lisansüstü programlarında medyada kadın temsili vb. konularına yer verilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	635.4	Türk kültür ve medeniyetine dair referans niteliğindeki metinler belirli bir program dâhilinde akademik niteliği haiz üniversiteler, yayınevleri ve ilgili kamu kurumlarınca yayınlanacaktır.

Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	Politika Paragrafı	Politika ve Tedbirler
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	641.1	Kültür yönetimi bölümlerinin akademide yaygınlaştırılması ve mevcuttakilerin verimliliğinin artırılması sağlanacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	661.4	Göç alanında güçlü ve kanıta dayalı politika oluşturulmasına yönelik bilimsel araştırmaların yapılabilmesini teminen üniversite ve araştırma kuruluşlarının çalışmaları desteklenecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	779.4	Üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK faaliyetlerine katılımı ile STK'larda staj imkânlarının kolaylaştırılması teşvik edilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	779.5	Üniversitelerde sivil toplum merkezlerinin yaygınlaştırılması ve sivil toplum sertifika ve yüksek lisans programlarının açılması için çalışma yapılacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	824.1	Uluslararası kalkınma iş birliği alanında yüksek lisans programları oluşturulacak, bu alandaki akademik çalışmaların çeşitlendirilmesi sağlanacak ve düşünce kuruluşlarının faaliyetleri desteklenecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	838	Türk yükseköğretiminin uluslararası kalkınma iş birliğimizin güçlü olduğu ülkeler açısından çekim merkezi haline getirilmesi için orta ve uzun vadeli stratejiler oluşturulacaktır.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	838.1	Türkiye'de lisans ve lisansüstü programlara yerleştirmeler kalkınma iş birliği alanındaki öncelikli ülkelere yönelik ihtiyaç tespit edilerek gerçekleştirilecektir.
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	839.3	Uluslararası kamuoyu üzerinde etkili olan ve Türkiye ile ilgili çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlar, üniversiteler, STK'lar ve kişiler ile uluslararası iş birlikleri geliştirilecek, bu kapsamda Türkiye'nin tanıtımına yönelik araştırmalar ve projeler gerçekleştirilecektir.
ORTA VADELİ PROGRAM (2023-2025)	3.1.14	Stratejik öneme sahip alanlarda şirket, üniversite, araştırma altyapısı ve kamu Ar-Ge merkezlerinin bir araya geldiği ve "birlikte başarıma" yaklaşımını esas alan büyük ölçekli platform ve ağ destekleri ile teknoloji ve ürün geliştirme süreçleri teşvik edilecek, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılması sağlanacaktır.
ORTA VADELİ PROGRAM (2023-2025)	3.1.15	Üniversiteler bünyesindeki merkezi ve tematik araştırma altyapılarının sanayi ile iş birliğini artıracak destekler hayata geçirilecektir.
ORTA VADELİ PROGRAM (2023-2025)	3.1.16	Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde sosyal ve beşeri bilimlerde araştırma ve geliştirme faaliyetleri desteklenecektir.
ORTA VADELİ PROGRAM (2023-2025)	3.3.6	Uzaktan öğrenme yöntemleri teşvik edilerek bireylerin sertifika almalarına imkân tanınacak ve ulusal hayat boyu öğrenme izleme sistemi kurularak kalite, etkililik ve verimliliği sağlayacak eğitim programları geliştirilecektir.
ORTA VADELİ PROGRAM (2023-2025)	3.3.7	Bilim ve teknoloji alanında çığır açıcı nitelikte gelişmeler sağlamaya yönelik hedefler içeren ve önemli keşif veya buluş yapma potansiyeli olan projeleri gerçekleştirecek lider ve genç araştırmacılar desteklenecektir.
ORTA VADELİ PROGRAM (2023-2025)	3.3.8	Beyin göçünü önleyecek uygulamaların yanı sıra yüksek vasıflı bireylerin ülkeye geri dönüşünü sağlayacak tersine beyin göçü mekanizmaları hayata geçirilecektir.
ORTA VADELİ PROGRAM (2023-2025)	3.5.14	Küresel rekabet gücümüzün artırılması ve dışa bağımlılığın azaltılması için ihtiyaç duyulan aşı, ilaç, tıbbi cihaz, tanı kiti ve yapay zekâ tabanlı sağlık teknolojilerinin geliştirilmesine yönelik projeler desteklenecektir.

Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	Politika Paragrafı	Politika ve Tedbirler
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	331.1	Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör iş birliği protokolleri yapılacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	349.1	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	351.3	Ar-Ge ve yenilik projeleri sonucunda ortaya çıkan ve patent ile korunan teknolojilerin lisanslama veya devir yolu ile Türkiye’de yerleşik firmalara aktarılması sağlanacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	356.4	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerde yurt dışından yetkin akademisyen ve araştırmacıların kısmi zamanlı olarak çalışması teşvik edilecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	357.1	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerin laboratuvar altyapısının bu teknolojilere yönelik Ar-Ge çalışmalarının ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi sağlanacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	358.2	Büyük ölçekli firmaların ürün geliştirmeye yönelik olarak kritik teknoloji alanlarında yapacağı Ar-Ge çalışmalarını üniversite veya kamu araştırma kurumlarıyla gerçekleştirmesi halinde, projenin girişimciye yansıyan maliyetinin belirli bir bölümü kamu tarafından karşılanacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	358.4	Kritik teknoloji alanlarında Ar-Ge ve yenilik iş birliği yapılacak stratejik ülkeler belirlenecek, bu ülkeler ile özel sektör-üniversite; özel sektör-özel sektör iş birliklerini içeren ikili ve çoklu Ar-Ge ve yenilik iş birlikleri desteklenecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	363.5	Başta üniversitelerdeki araştırmacılara yönelik olmak üzere ilgililere ticarileşme sürecinin hızlandırılması için teşvik ve fikri mülkiyet hakları gibi konularda bilgilendirme programları düzenlenecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	440.3	Üniversitelerin, yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için Araştırma Üniversitesi programı güçlendirilecek, bu programa dâhil üniversitelerin özel desteklerle kapasiteleri artırılabilecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	443.2	Özel sektör Ar-Ge merkezlerinin, üniversiteler ve araştırma altyapılarıyla birlikte yürütecekleri teknoloji hazırlık seviyesi 1-3 arasındaki araştırma projeleri desteklenecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	443.4	Bilim alanlarına yönelik nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaları desteklemek üzere ve özellikle temel bilimler alanında araştırmacı insan gücü kapasitesinin artırılmasına yönelik ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinlikler gerçekleştirilecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	472.3	Yazılım geliştiricilerinin nitelik ve sayısının artırılmasına yönelik yaygın ve çevrim içi eğitim programları uygulanacak, bu amaca yönelik eğitim modeli ve yetkinlik değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.

Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	Politika Paragrafı	Politika ve Tedbirler
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	475.1	Siber güvenlik ekosisteminin faydalanması ve bu alanda katma değeri daha yüksek ürün ve çözümlerin geliştirilmesi amacıyla kamu araştırma kurumları ile üniversitelerin de dâhil olduğu siber güvenlik ürün ve teknoloji projeleri geliştirilecek ve bu projelerin çıktıları açık kaynak kodlu olarak siber güvenlik ekosistemiyle paylaşılacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	559.7	Mesleki ve teknik eğitimde kariyer rehberliği etkinleştirilecek; mesleki ve teknik eğitim liseleri ile meslek yüksekokullarının toplumdaki algısını güçlendirecek tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	561.2	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısı yıllık ortalama 15 bine çıkarılacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	561.3	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	561.8	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	563.1	Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	563.2	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	563.4	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacak, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	571.1	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör iş birliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	571.3	Nitelikli işgücüne yönelik kariyer merkezleri artırılacak ve bu merkezlerde rehberlik faaliyetleri etkinleştirilecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	571.4	Gençlerin iş arama becerilerini geliştirmek ve çalışma hayatına uyumunu sağlamak için bilinçlendirme faaliyetleri yürütülecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	584.2	Akredite olan sağlık hizmet kuruluşu sayısı artırılacaktır.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	587.2	Sağlık market çalışmaları kapsamında; sağlık tesislerinde özellikle sık tüketilen ve temininde güçlük yaşanan malzeme gruplarında alternatif alım yöntemleri ile edinme maliyetleri düşürülecektir.
CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI 2023	587.7	Yaşlı hastalar ve kronik hastalığı olan bireyler öncelikli olmak üzere kamuoyu bilinçlendirme faaliyetleri yoluyla akılcı ilaç kullanımı konusunda farkındalık artırılacaktır.

4.5. Program-Alt Program Analizi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile hesap verebilirlik ve kamu kaynaklarının kullanımında etkinlik ve verimliliğin sağlanması açısından önemli bir aşama olan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme anlayışının uygulamaya konulmasıyla bütçenin stratejik planda belirlenen amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanması, kaynak tahsisinin kurumsal önceliklere dayandırılması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda Üniversitemizin temel görev ve sorumlulukları esas alındığında 2019-2023 Stratejik Planı kapsamında ulaşılmak istenen hedeflere ilişkin program ve alt programlar ortaya konulmuş ve alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyleri belirlenmiştir.

Tablo 7: Program-Alt Program Analizi Tablosu

Program	Alt Program	Alt Program Hedefleri	Gerçekleşme Düzeyi	İhtiyaçlar
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	Araştırma Altyapıları	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi	%100	Üniversitemize tahsis edilen kaynak çerçevesinde hedefe ulaşıldığı için ihtiyaç duyulan bir husus bulunmamaktadır.
	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması	%62,15	Üniversitemiz tarafından birçok bilimsel araştırma projesi desteklenmekte olup; proje kabulü ödenek kısıtı altında gerçekleştirilmektedir. İnovasyon amaçlı bilimsel çalışmalara yönelik projeler de mevcut kaynaklar oranında desteklenmiş ancak ödenek yetersizliği nedeni ile hedeflenenin altında gerçekleşme olmuştur. Bu doğrultuda hedefe ulaşılabilmesi için finansman kaynağına ihtiyaç olduğu söylenebilir.
Hayat Boyu Öğrenme	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması	%54,67	Hayat boyu öğrenme kapsamında Üniversitemizde TÖMER ve ANKÜSEM kapsamında birçok eğitim düzenlenmektedir. Ancak geçtiğimiz plan döneminde, tüm dünyayı etkisi altına alan covid-19 pandemisi sebebi ile eğitim hizmetleri de sekteye uğramıştır. Gerek pandemi sebebi ile uygulanan kısıtlamalar gerekse eğitim talebindeki azalma sebebi ile gerçekleşme hedeflenenin altında kalmıştır. Hedefin altında gerçekleşme olması çevresel ve dönemsel faktörlere bağlı olup normalleşme süreci ile birlikte hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan bir husus bulunmamaktadır.

Tablo 7: Program-Alt Program Analizi Tablosu

Program	Alt Program	Alt Program Hedefleri	Gerçekleşme Düzeyi	İhtiyaçlar
Tedavi Edici Sağlık	Tedavi Edici Sağlık	Tedavi edici sağlık hizmetinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması	%92,6	Üniversitemiz Cebeci ve İbni Sina Araştırma Uygulama Hastaneleri ile Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi kapsamında tedavi edici sağlık hizmeti verilmektedir. Hizmet etkinliği açısından hedefe büyük ölçüde ulaşılmıştır. Ancak hizmet kalitesinin artırılması için çalışmalara devam edilmektedir.
Yükseköğretim Hizmetleri	Öğretim Elemanlarının Mesleki Gelişimi	Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi	%34	Araştırmacı insan kaynağının yetkinliğinin gelişimi için ulusal ve uluslararası iş birlikleri ile araştırmacı hareketliliğini (gelen ve giden) destekleme stratejimiz, Covid-19 pandemisinden dolayı tüm dünyadaki kapanmalar nedeniyle sekteye uğramıştır. Ancak proje ve aktif iş birliği konularına özel önem verildiğinden, normalleşme süreci ile birlikte hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan bir husus bulunmamaktadır.
	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi	%65,8	Küresel salgın nedeniyle dünya çapında çok sayıda üniversitede olduğu gibi Üniversitemizde de kampüs etkinlikleri, konferanslar, spor ve diğer etkinlikler yapılamamış, seyahat kısıtlamaları sonucu değişim programları kapsamında faaliyetler de olumsuz etkilenmiştir. Normalleşme süreci ile birlikte hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan bir husus bulunmamaktadır.
	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi	%74	Üniversitemiz öğrencilerine yönelik beslenme, barınma ve sosyal gelişimi etkileyen sosyal kültürel faaliyetler düzenlenmektedir. Sosyal kültürel faaliyet sayısı plan döneminin dünyayı etkisi altına alan pandemi süreci sebebi ile hedeflenenin altında kalmıştır. Diğer taraftan beslenme ve barınma hizmetlerimiz öğrencilerimizin ihtiyacını karşılayabilecek seviyededir. Pandemi sürecinde uzaktan eğitim sebebi ile söz konusu hizmetlere olan talep de beklenenin altında kalmıştır. Ancak öğrencilerimizin özellikle beslenme konusunda yıl içerisinde yemek hizmetine gösterdiği büyük talebin karşılanabilmesi için ek finansman kaynağına ihtiyaç duyulabilmektedir.

4.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Sürdürülebilirliği ve toplumsal gelişimi desteklemek amacıyla Üniversitemizin araştırma, eğitim, toplumsal katkı-sağlık ve girişimcilik alanlarında yürüttüğü faaliyetlerle vizyonumuzu somut hale getirerek, sorumlu olduğumuz program ve alt programlarla toplum yararına bilgi üretme amacımızı gerçekleştirmeye odaklanıyoruz.

Tablo 8: Faaliyet Alanı – Ürün / Hizmet Listesi

ARAŞTIRMA	• Ulusal/uluslararası projeler • Bilimsel yayınlar • Bilimsel araştırma/doktora/yüksek lisans projelerini destekleme hizmeti • Araştırma - ileri düzey laboratuvar hizmetleri • Laboratuvar cihazları kullanım hizmetleri • Patent/faydalı model • Prototip ürün geliştirme • Arkeolojik kazılar • Rasathane gözlem projeleri
EĞİTİM	• Ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim programları • Uzmanlık ve yan dal uzmanlık programları • Yabancı dilde eğitim programları • Ulusal ve uluslararası değişim programları • Kurum ve kuruluşlara hizmet içi eğitim • Teknik gezi
TOPLUMSAL KATKI	• Diş sağlığı hizmeti • Muayene ve operasyon sağlık hizmetleri • Rehabilitasyon hizmeti, koruyucu sağlık hizmeti, halk sağlığı hizmeti • Sağlık alanında eğitim, proje, teknik uygulama, finansal analiz hizmetleri • Hayvan tedavi hizmeti • Danışmanlık ve bilirkişilik hizmetleri • Yaşam boyu eğitim programları • Sosyal sorumluluk projeleri • Yabancı dil kursları, özel sertifika programları • Müzeler, TV, radyo, atölyeler, çiftlik ürünleri • Kurumlar için soru hazırlama
GİRİŞİMCİLİK	• Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ile yürütülen projeler • Teknokent/kuluçka merkezleri • Girişimcilik eğitimi/etkinlikleri • Staj

4.7. Paydaş Analizi

4.7.1. Paydaşların Tespiti

Karar alma süreçlerine katılımın daha yüksek derecede sahiplik ve bağlılık hissettirdiği bilinen bir gerçektir. Aynı zamanda, stratejik planlama sürecinde daha fazla paydaşın sürece dahil olması, çıktı kalitesinin daha yüksek olmasını, daha iyi sonuçlar ve daha büyük bir sahiplik duygusu yaratılmasını sağlamaktadır.

Bu bakış açısıyla paydaşlara ve onların ihtiyaçlarına dayalı olarak faaliyetlerin gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi, aynı zamanda memnuniyet düzeylerini analiz etmek amacıyla tüm paydaş gruplar sübjektif olarak ele alınmış ve Üniversitemize yönelik görüş, öneri ve beklentileri analiz edilerek, kapsayıcı şekilde stratejik plana yansıtılmıştır.

4.7.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında Üniversitemiz ile olan etkileşimleri dikkate alınmış, Üniversitemizin faaliyet ve hizmetlerinden etkilenen ve Üniversitemizi alacağı kararlarla etkileme gücü olan paydaşlarımızın etkileri, Üniversitemizin paydaşlarımızın beklenti ve taleplerini karşılama konusuna verdiği önem, derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilmiştir.

Tablo 9: Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosu

Paydaş Adı	İç/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Akademik Personel	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
İdari Personel	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Öğrenciler	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Akademik Birimler	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
İdari Birimler	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Ankara Üniversitesi Hastaneleri	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Mezunlar	DP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et
Türkiye Büyük Millet Meclisi	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı	DP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Adalet Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Dışişleri Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Gençlik ve Spor Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle

Tablo 9: Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosu

Paydaş Adı	İç/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
İçişleri Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Kültür ve Turizm Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Milli Savunma Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Sağlık Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Tarım ve Orman Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Sayıştay Başkanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Ankara Valiliği	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu	DP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et
Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Tüm Üniversiteler	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
TÜBİTAK	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Türk Patent ve Marka Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Kamu İhale Kurumu (KİK)	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Türk Tarih Kurumu	DP	Düşük	Zayıf	İzle
KOSGEB	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Ulusal Ajans	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Ankara Kalkınma Ajansı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Ankara Ticaret Odası	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Ankara Sanayi Odası	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Ankara Büyükşehir Belediyesi	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Ankara İlçe Belediyeleri	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Türkiye Barolar Birliği	DP	Düşük	Zayıf	İzle
ETİ Maden İşletmeleri	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Ankara Teknokent	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Ankara TTO	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Hacettepe Teknokent	DP	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
ODTÜ Teknokent	DP	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
Büyükelçilikler	DP	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
Tedarikçiler	DP	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	Düşük	Zayıf	İzle
TMMOB	DP	Düşük	Zayıf	İzle

4.7.3. Paydaşların Değerlendirilmesi

Üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen ve bu ürün ve hizmetlerimizden etkilenen öncelikli paydaşlarımız aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 10: Paydaş – Ürün / Hizmet Matrisi

	ARAŞTIRMA								EĞİTİM					TOPLUMSAL KATKI								GİRİŞİMCİLİK											
	Ulusal/Ülusallararası Projeler	Bilimsel Yayınlar	Bilimsel Araştırma/Doktora/Yüksek Lisans Projelerini Destekleme Hizmeti	Araştırma - İleri Düzey Laboratuvar Hizmetleri	Laboratuvar Cihazları Kullanım Hizmetleri	Patent / Faydalı Model	Prototip Ürün Geliştirme	Arkeolojik Kazılar	Rasathane Gözlem Projeleri	Ön Lisans/Lisans/Lisansüstü Eğitim Programları	Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları	Yabancı Dilde Eğitim Programları	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	Kurum ve Kuruluşlara Hizmet İçi Eğitim	Teknik Gezi	Diş Sağlığı Hizmeti	Muayene ve Operasyon Sağlığı Hizmetleri	Rehabilitasyon Hizmeti, Koruyucu Sağlığı Hizmeti, Halk Sağlığı Hizmeti	Sağlık Alanında Eğitim, Proje, Teknik Uygulama, Finansal Analiz Hizmetleri	Hayvan Tedavi Hizmeti	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	Yaşam Boyu Eğitim Programları	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Yabancı Dil Kursları, Özel Sertifika Programları	Müzeler, TV, Radyo, Atölyeler, Çiftlik Ürünleri	Kurumlar İçin Soru Hazırlama	Kamu- Üniversite-Sanayi İş Birliği ile Yürütülen Projeler	Teknokent/Kuluçka Merkezleri	Girişimcilik Eğitimi/Etkinlikleri	Staj			
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
İdari Personel			X										X									X	X	X	X	X							
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Akademik Birimler	X	X	X					X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
İdari Birimler	X		X										X	X	X													X	X				
Ankara Üniversitesi Hastaneleri				X	X											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Mezunlar								X	X	X	X					X						X	X			X							
Türkiye Büyük Millet Meclisi																																	
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	X																				X												
Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı																																	

Tablo 10: Paydaş – Ürün / Hizmet Matrisi

	ARAŞTIRMA								EĞİTİM					TOPLUMSAL KATKI										GİRİŞİMCİLİK							
	Ulusal/Uluslararası Projeler	Bilimsel Yayınlar	Bilimsel Araştırma/Doktora/Yüksek Lisans Projelerini Destekleme Hizmeti	Araştırma - İleri Düzey Laboratuvar Hizmetleri	Laboratuvar Cihazları Kullanım Hizmetleri	Patent / Faydalı Model	Prototip Ürün Geliştirme	Arkeolojik Kazılar	Rasathane Gözlem Projeleri	Ön Lisans/Lisans/Lisansüstü Eğitim Programları	Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları	Yabancı Dilde Eğitim Programları	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	Kurum ve Kuruluşlara Hizmet İçi Eğitim	Teknik Gezi	Dış Sağlığı Hizmeti	Muayene ve Operasyon Sağlık Hizmetleri	Rehabilitasyon Hizmeti, Koruyucu Sağlık Hizmeti, Halk Sağlığı Hizmeti	Sağlık Alanında Eğitim, Proje, Teknik Uygulama, Finansal Analiz Hizmetleri	Hayvan Tedavi Hizmeti	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	Yaşam Boyu Eğitim Programları	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Yabancı Dil Kursları, Özel Sertifikalı Programları	Müzeler, TV, Radyo, Atölyeler, Çiftlik Ürünleri	Kurumlar İçin Soru Hazırlama	Kamu- Üniversite-Sanayi İş Birliği ile Yürütülen Projeler	Teknokent/Kuluçka Merkezleri	Girişimcilik Eğitimi/Etkinlikleri	Staj	
Milli Eğitim Bakanlığı		X	X					X	X	X			X	X								X	X					X			
Adalet Bakanlığı		X	X																												
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı		X	X																				X								
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı		X	X																												
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı		X	X	X	X			X															X								
Dışişleri Bakanlığı		X											X																		
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı		X	X	X				X															X	X							
Gençlik ve Spor Bakanlığı	X	X	X																					X	X						
Hazine ve Maliye Bakanlığı		X	X														X														
İçişleri Bakanlığı		X	X										X				X														
Kültür ve Turizm Bakanlığı	X	X	X					X																X							
Milli Savunma Bakanlığı		X	X																												
Sağlık Bakanlığı		X	X	X	X						X			X		X	X	X	X	X	X			X	X			X			
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	X	X	X	X	X		X								X								X	X				X			

Tablo 10: Paydaş – Ürün / Hizmet Matrisi

	ARAŞTIRMA									EĞİTİM					TOPLUMSAL KATKI										GİRİŞİMCİLİK								
	Ulusal/Uluslararası Projeler	Bilimsel Yayınlar	Bilimsel Araştırma/Doktora/Yüksek Lisans Projesini Destekleme Hizmeti	Araştırma - İleri Düzey Laboratuvar Hizmetleri	Laboratuvar Cihazları Kullanım Hizmetleri	Patent / Faydalı Model	Prototip Ürün Geliştirme	Arkeolojik Kazılar	Rasathane Gözlem Projeleri	Ön Lisans/Lisans/Lisansüstü Eğitim Programları	Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları	Yabancı Dilde Eğitim Programları	Uluslararası Ulaştırma Değişim Programları	Kurum ve Kuruluşlara Hizmet İçi Eğitim	Teknik Gezi	Dış Sağlığı Hizmeti	Muayene ve Operasyon Sağlık Hizmetleri	Rehabilitasyon Hizmeti, Koruyucu Sağlık Hizmeti, Halk Sağlığı Hizmeti	Sağlık Alanında Eğitim, Proje, Teknik Uygulama, Finansal Analiz Hizmetleri	Hayvan Tedavi Hizmeti	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	Yaşam Boyu Eğitim Programları	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Yabancı Dil Kursları, Özel Sertifikalı Programları	Müzeler, TV, Radyo, Atölyeler, Çiftlik Ürünleri	Kurumlar İçin Soru Hazırlama	Kamu- Üniversite-Sanayi İş Birliği ile Yürütülen Projeler	Teknokent/Kuluçka Merkezleri	Girişimcilik Eğitimi/Etkinlikleri	Staj			
Tarım ve Orman Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X						X	X	X						X	X	X	X			X	X	X	X			
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	X	X	X																		X												
Sayıştay Başkanlığı		X																	X														
Ankara Valiliği		X						X																		X							
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)		X	X							X	X	X	X	X							X	X	X	X									
Sosyal Güvenlik Kurumu										X	X						X				X												
Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu																																	
Tüm Üniversiteler															X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi		X	X							X	X	X	X	X							X					X	X						
TÜBİTAK	X	X	X	X	X	X	X								X							X							X	X	X	X	X
Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)		X	X																														
Türk Patent ve Marka Kurumu		X	X			X	X																					X	X	X	X	X	
Kamu İhale Kurumu (KİK)		X	X																														
Türk Tarih Kurumu		X	X																														

Tablo 10: Paydaş – Ürün / Hizmet Matrisi

	ARAŞTIRMA								EĞİTİM					TOPLUMSAL KATKI								GİRİŞİMCİLİK									
	Ulusal/Uluslararası Projeler	Bilimsel Yayınlar	Bilimsel Araştırma/Doktora/Yüksek Lisans Projelerini Destekleme Hizmeti	Araştırma - İleri Düzey Laboratuvar Hizmetleri	Laboratuvar Cihazları Kullanım Hizmetleri	Patent / Faydalı Model	Prototip Ürün Geliştirme	Arkeolojik Kazılar	Rasathane Gözlem Projeleri	Ön Lisans/Lisans/Lisansüstü Eğitim Programları	Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları	Yabancı Dilde Eğitim Programları	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	Kurum ve Kuruluşlara Hizmet İçi Eğitim	Teknik Gezi	Dış Sağlığı Hizmeti	Muayene ve Operasyon Sağlık Hizmetleri	Rehabilitasyon Hizmeti, Korumucu Sağlık Hizmeti, Halk Sağlığı Hizmeti	Sağlık Alanında Eğitim, Proje, Teknik Uygulama, Finansal Analiz Hizmetleri	Hayvan Tedavi Hizmeti	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	Yaşam Boyu Eğitim Programları	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Yabancı Dil Kursları, Özel Sertifikalı Programları	Müzeler, TV, Radyo, Atölyeler, Çiftlik Ürünleri	Kurumlar İçin Soru Hazırlama	Kamu- Üniversite-Sanayi İş Birliği ile Yürütülen Projeler	Teknokent/Kuluçka Merkezleri	Girişimcilik Eğitimi/Etkinlikleri	Staj	
KOSGEB		X	X																		X						X	X	X		
Ulusal Ajans		X	X										X									X									
Kalkınma Ajansları	X	X	X																												
Ticaret ve Sanayi Odaları		X	X											X			X	X			X	X	X	X	X	X	X				
Ankara Büyükşehir Belediyesi		X	X					X	X	X				X	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X				
Ankara İlçe Belediyeleri		X	X							X				X	X	X	X					X	X	X	X	X	X				
Türkiye Barolar Birliği		X	X														X														
ETİ Maden İşletmeleri		X	X					X						X	X						X										
Ankara Teknokent ve TTO	X	X	X	X	X	X	X								X	X	X				X						X	X	X	X	X
Diğer Üniversite Teknokentleri	X	X	X		X	X	X					X			X						X						X	X			
Büyükelçilikler		X											X	X	X						X					X					
Tedarikçiler			X	X	X											X				X	X										
Sivil Toplum Kuruluşları		X	X	X	X									X		X	X			X		X				X	X	X	X	X	X
TMMOB		X	X	X	X									X		X				X		X				X	X	X	X	X	X

Tablo 11: Paydaş / Etki Önem Matrisi

Etki Düzeyi Önem Düzeyi	ZAYIF	GÜÇLÜ
DÜŞÜK	İZLE • Ankara Valiliği • TÜBA • Türk Tarih Kurumu • KOSGEB • Ulusal Ajans • Ankara Kalkınma Ajansı • Ankara İlçe Belediyeleri • Türkiye Barolar Birliği • ETİ Maden İşletmeleri • Sivil Toplum Kuruluşları • TMMOB	BİLGİLENDİR • Diğer Üniversiteler Teknokentleri • Büyükelçilikler • Tedarikçiler
YÜKSEK	ÇIKARLARINI GÖZET, ÇALIŞMALARA DAHİL ET • Mezunlar • Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı • Sosyal Güvenlik Kurumu	BİRLİKTE ÇALIŞ • Akademik Personel • İdari Personel • Öğrenciler • Akademik Birimler • İdari Birimler • Ankara Üniversitesi Hastaneleri • Türkiye Büyük Millet Meclisi • Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı • Bakanlıklar • Sayıştay • YÖK • Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu • Tüm Üniversiteler • ÖSYM • TÜBİTAK • Türk Patent ve Marka Kurumu • Kamu İhale Kurumu (KİK) • Ticaret ve Sanayi Odaları • Ankara Büyükşehir Belediyesi • Ankara Teknokent ve TTO

4.7.4. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Stratejik Plan hazırlanırken olabildiğince farklı paydaşın görüşlerini almak yönetim kararlarının kabul edilme düzeyini, hedeflerin daha kapsayıcı olmasını, ürün ve hizmetlerin ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sağlayacaktır.

İç paydaşlarımız olarak öğrencilerimiz, akademik ve idari personelimiz; güçlü ve zayıf yönlerimizi, neleri başardığımızı ya da başarıya neyin engel olduğunu bilirler ve ne yapılması gerektiğine dair bilgiye sahiptirler. Bu kapsamda; memnuniyet anketleri ile iç paydaşlarımızın görüşleri alınarak analiz edilmiş ve raporlanmıştır.

Ankara Üniversitesi olarak dış paydaşlarımızın Üniversitemizin misyonunu bilmesini, toplum için yarattığımız değeri anlamasını vizyonumuz açısından önemli buluyoruz. Bu nedenle; TBMM, Sayıştay, Ankara Valiliği, YÖK Başkanlığı, ÖSYM, diğer üniversiteler, bakanlıklar, belediyeler, TÜBA, TÜBİTAK, ATO, ASO, KİK Başkanlığı, KOSGEB, meslek kuruluşları başta olmak üzere Üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan ve Üniversitemizle etkileşim içerisinde olan kurumların anket yoluyla görüşleri alınarak neleri başardığımız, hangi konularda eksikliklerimizin olduğuna ilişkin görüşlerini hazırlık sürecinde plana yansıtmaya çalıştık.

Paydaşlarımızdan alınan görüşlerde; faaliyetlerimizin, kurum kültürümüzün temelini oluşturan temel değerlerimiz ile uyumlu olduğu görüşü yer almakta; ayrıca eğitim-öğretim, Ar-Ge, bilimsellik, yenilikçilik, kurumsal yapı, güvenilirlik, sunulan sağlık hizmetleri, katılımcılık, çevrecilik paydaşlarımızın görüşlerinde en güçlü olduğumuz yönlerimiz olarak öne çıkarken, teknolojik gelişmelere uyum düzeyi, tesislerde üretilen ürünlerin ve hizmetin niteliği, saydamlık, çözüm odaklı olma, toplumsal yaşama katkı ve paydaşlarla iş birliği/ danışmanlık zayıf yönlerimiz olarak belirtilmektedir.

Kamu-üniversite-sanayi iş birliği, bilimsel çalışmaların kamuoyuna duyurulması, araştırma üniversitesi statüsü ve sosyal sorumluluk projeleri Üniversitemizin gelişimine katkı sağlayacak fakat yeterince değerlendiremediğimiz fırsatlar olarak paydaşlarımızın görüşlerinde belirtilmekte, bununla birlikte; bütçe kısıtı ve maddi kaynaklar, çok yerleşkeli yapı, akademik atama ve yükselme süreçlerindeki bürokrasi ve öğrencilerin barınma olanakları ise Üniversitemizin gelişimini tehdit eden unsurlar olarak görüşlerde yer almaktadır.

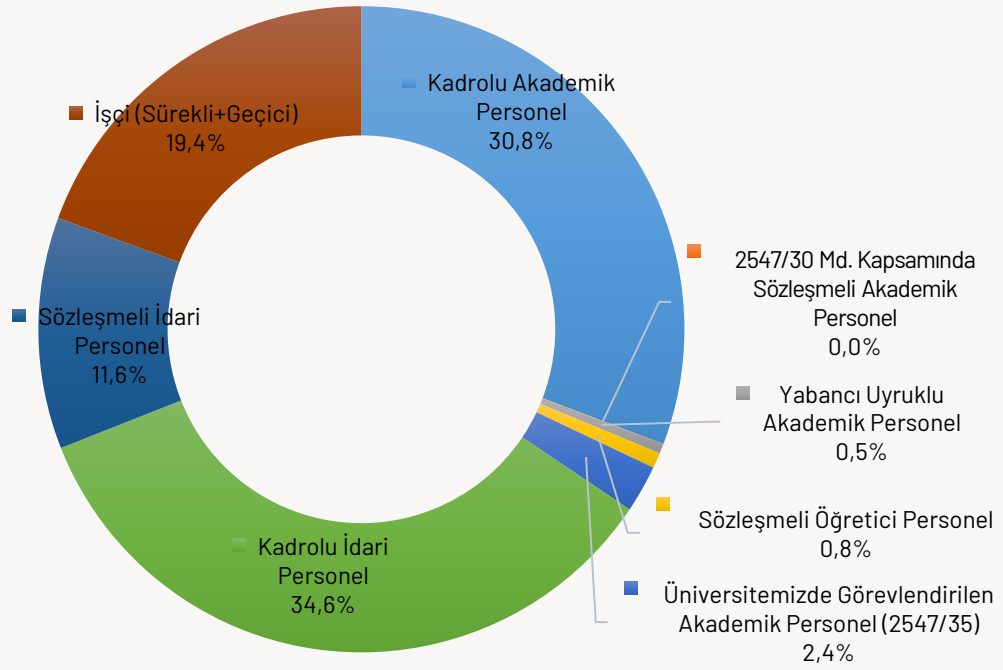
Paydaşlarımızın Üniversitemizin öncelik vermesini istediği konularda liyakat ilk sırada yer alırken, araştırma geliştirme faaliyetleri, ulusal-uluslararası kuruluşlarla ve paydaşlarla iş birliğini artırmak, bilimsel çalışmaların kamuoyuna daha etkin duyurulması, mezunlarla iletişimin artırılması, toplumsal ihtiyaçlara yönelik akademik çalışmaların artırılması diğer beklentiler olarak belirtilmektedir.

Anket uygulamasıyla iç ve dış paydaşlarımızdan alınan bu bilgilerden planımızın şekillendirilmesinde yararlanılmıştır.

4.8. Kuruluş İçi Analiz

4.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Ankara Üniversitesinde 2022 yıl sonu itibarıyla 3.698 kadrolu akademik, 2547/30 madde kapsamında 2 sözleşmeli akademik, 58 yabancı uyruklu akademik, 92 sözleşmeli öğretici, Üniversitemize 2547/35 madde ile görevlendirilen 285 akademik personel, 4.157 kadrolu idari, 1.392 sözleşmeli idari ile 2.331 (2.308'i sürekli 23'ü geçici) işçi olmak üzere toplamda 12.015 personel bulunmaktadır. Toplam personelin %34,4'ünü akademik personel, %65,6'sını idari personel ve işçiler oluşturmaktadır.



Şekil 4: Üniversite Geneli Personel Dağılımı (2022)

Tablo 11: Yıllar İtibarıyla Akademik Personelin Kadro Dağılımı

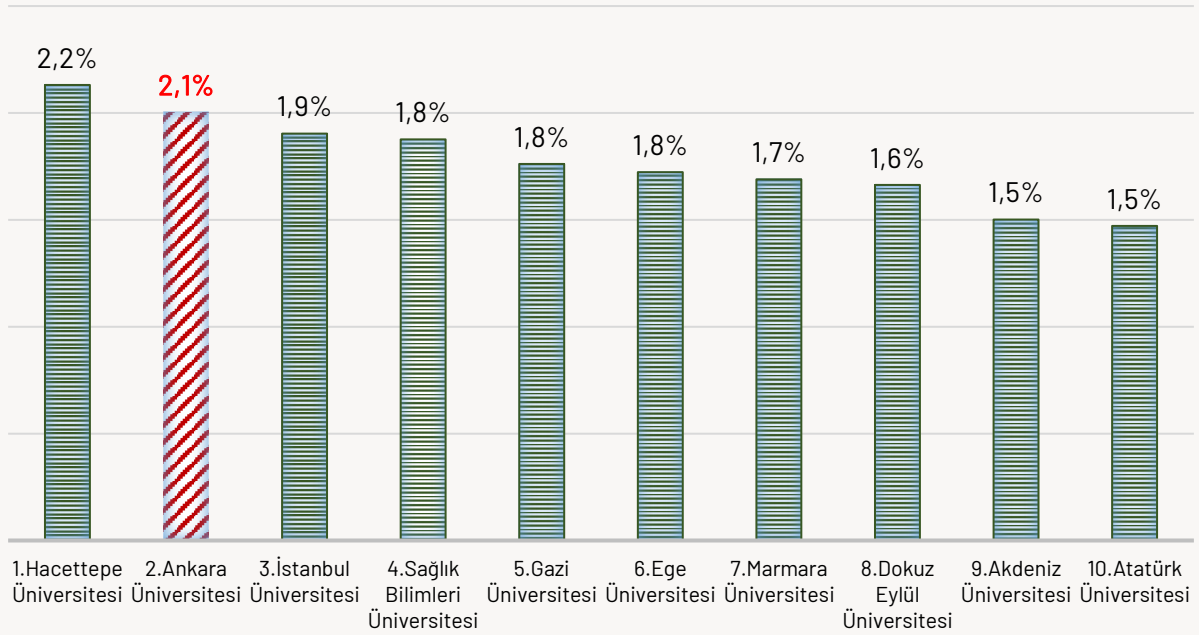
Unvan	2018 Yılı	2019 Yılı	2020 Yılı	2021 Yılı	2022 Yılı
Profesör	1.228	1.159	1.133	1.127	1.138
Doçent	282	299	352	359	342
Doktor Öğretim Üyesi	293	283	286	287	372
Öğretim Görevlisi	631	666	631	638	612
Araştırma Görevlisi	1.213	1.310	1.283	1.417	1.234
Toplam	3.647	3.717	3.685	3.828	3.698

Akademik Personel

2022



Şekil 5: Akademik Personel Dağılımı (2022)



Şekil 6: Türkiye Geneli Öğretim Elemanları Sayılarında İlk 10 Üniversitenin Payı (2022-2023)

Kaynak: <https://istatistik.yok.gov.tr> internet adresi

Tablo 12: Yıllar İtibarıyla İdari Personelin Hizmet Sınıfına Göre Dağılımı

Hizmet Sınıfı	2018 Yılı	2019 Yılı	2020 Yılı	2021 Yılı	2022 Yılı
Genel İdari	2.078	2.041	1.986	1.930	1.871
Teknik	485	465	450	444	434
Sağlık	1.614	1.567	1.484	1.432	1.415
Eğitim-Öğretim	1	1	1	1	1
Avukatlık	2	6	5	7	8
Din	2	1	1	0	0
Yardımcı	509	485	463	440	428
Toplam	4.691	4.566	4.390	4.254	4.157

Tablo 13: İdari Personelin Eğitim Durumu ve Hizmet Sınıfına Göre Dağılımı (2022)

Eğitim Durumu	Genel İdari Hizmetler	Teknik Hizmetler	Sağlık Hizmetleri	Eğt.-Öğrt. Hizmetleri	Avukatlık Hizmetleri	Din Hizmetleri	Yardımcı Hizmetler	Toplam
İlköğretim	17	0	0	0	0	0	124	141
Lise	460	58	103	0	0	0	207	828
Ön Lisans	401	177	212	1	0	0	77	868
Lisans	832	150	929	0	8	0	19	1.938
Yüksek Lisans	157	38	151	0	0	0	1	347
Doktora	4	11	20	0	0	0	0	35
Toplam	1.871	434	1.415	1	8	0	428	4.157

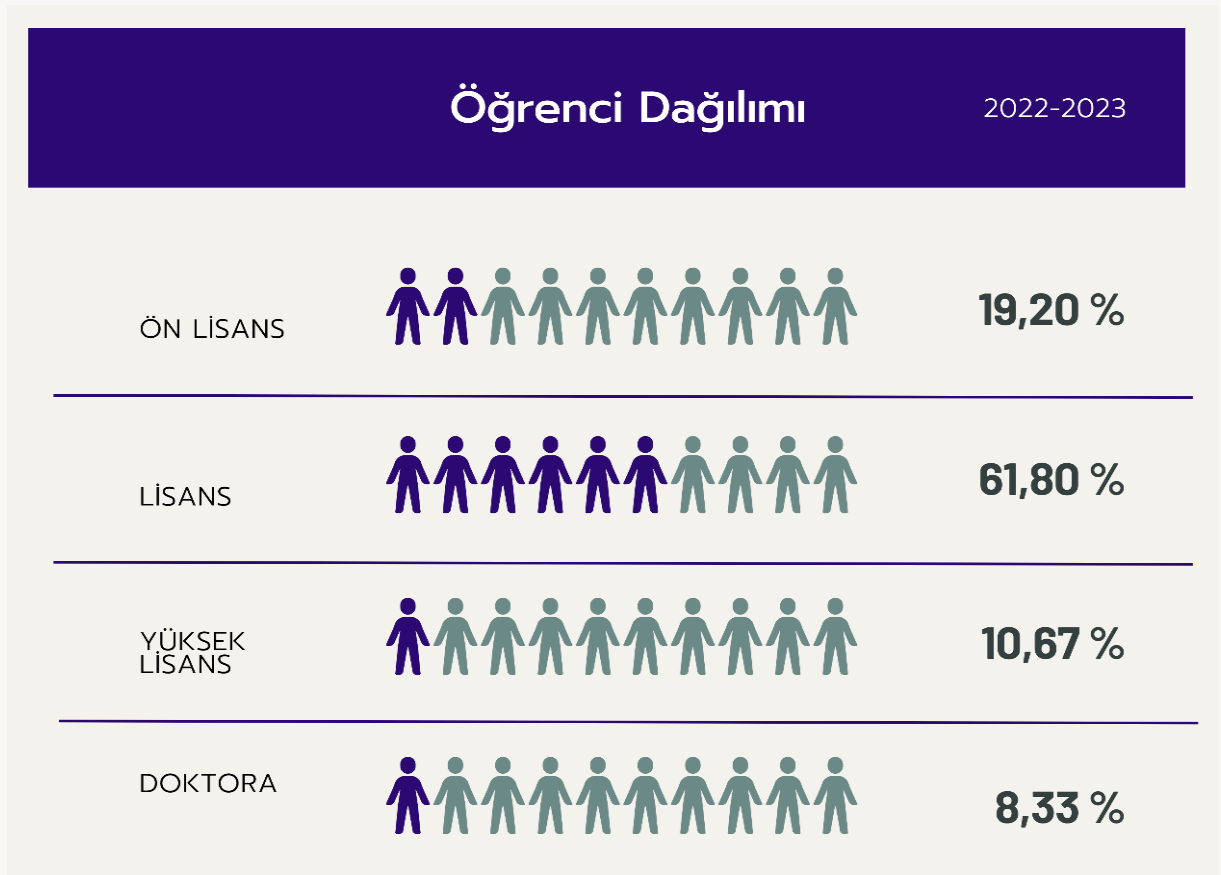
4.8.2. Öğrenci Sayıları

Tablo 14: Yıllar İtibarıyla Öğrenci Sayıları

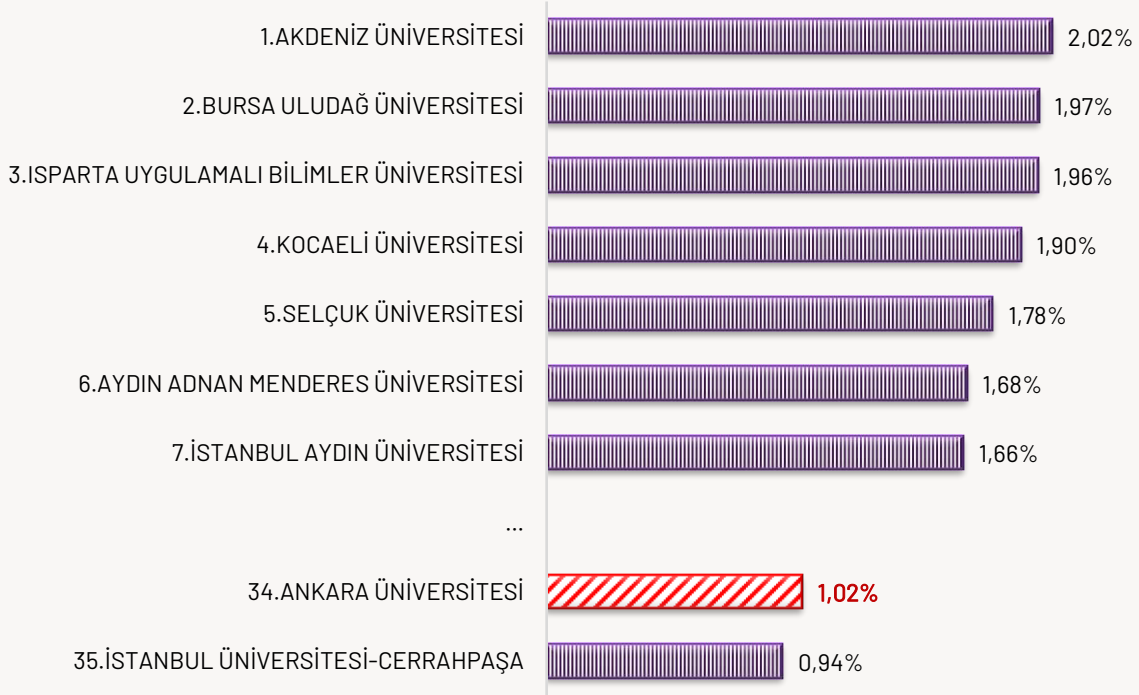
Öğrenim Düzeyi	2018-2019 Eğt.-Öğr.	2019-2020 Eğt.-Öğr.	2020-2021 Eğt.-Öğr.	2021-2022 Eğt.-Öğr.	2022-2023 Eğt.-Öğr.
Ön Lisans	9.769	9.060	9.567	11.209	16.247
Lisans	44.427	46.991	47.820	51.451	52.309
	<i>Tezli</i>	<i>6.374</i>	<i>6.233</i>	<i>5.518</i>	<i>4.398</i>
	<i>Tezsiz</i>	<i>2.204</i>	<i>1.428</i>	<i>1.381</i>	<i>2.555</i>
	Toplam	8.578	7.661	6.899	9.033
Doktora	5.804	6.099	6.178	6.250	7.050
Toplam	68.578	69.811	70.464	74.756	84.639

Tablo 15: Öğrenci Sayıları (2022-2023 Eğitim-Öğretim Yılı)

Birimler	I. Öğretim			II. Öğretim			Uzaktan Eğitim			Açık Öğretim			Genel Toplam		
	K	E	Toplam	K	E	Toplam	K	E	Toplam	K	E	Toplam	K	E	Toplam
Enstitüler	7.258	6.409	13.667	1.058	1.090	2.148	128	140	268	0	0	0	8.444	7.639	16.083
Fakülteler	23.152	19.113	42.265	9	11	20	826	501	1.327	0	0	0	23.987	19.625	43.612
Devlet Konservatuvar	82	53	138	0	0	0	0	0	0	0	0	0	85	53	138
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (Lisans)	0	0	0	0	0	0	1.550	1.299	2.849	2.183	3.527	5.710	3.733	4.826	8.559
Meslek Yüksekokulları	3.623	3.280	6.903	126	499	625	378	386	764	0	0	0	4.127	4.165	8.292
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (Ön Lisans)	0	0	0	0	0	0	1.824	2.068	3.892	1.913	2.150	4.063	3.737	4.218	7.955
Toplam	34.115	28.855	62.973	1.193	1.600	2.793	4.706	4.394	9.100	4.096	5.677	9.773	44.113	40.526	84.639

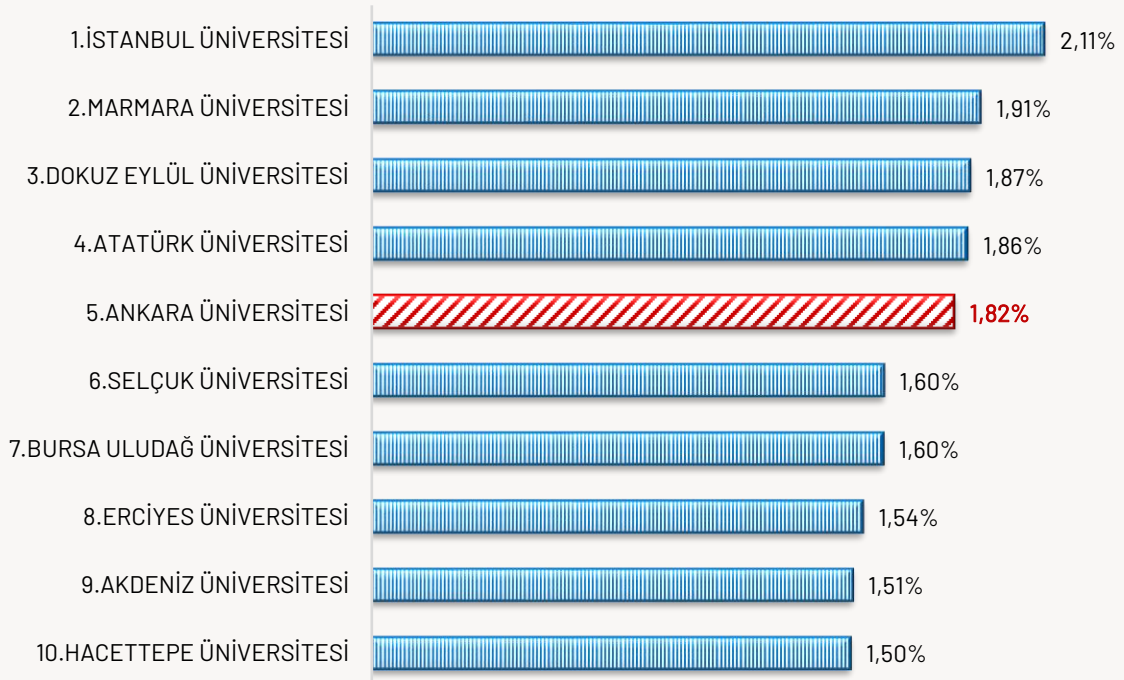


Şekil 7: Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Sayısı Yüzdeleri (2022-2023)



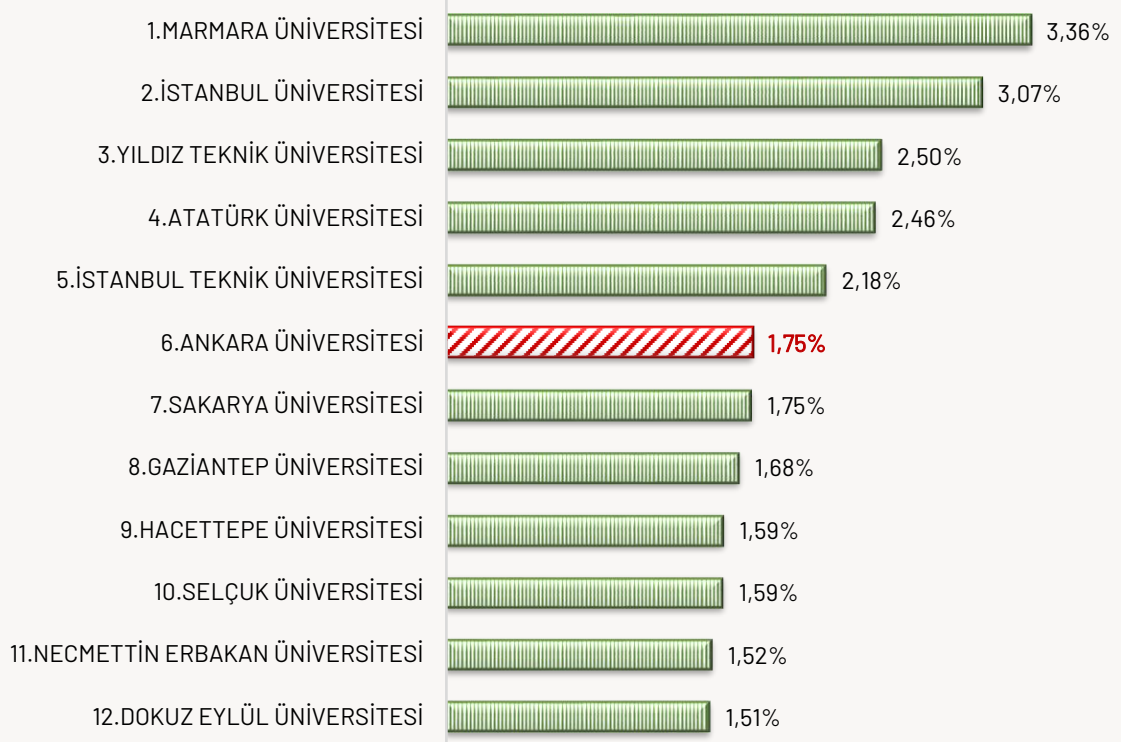
Şekil 8: Ankara Üniversitesi Ön Lisans Öğrenci Sayılarının Türkiye İçerisindeki Payı (2022-2023)

Kaynak: <https://istatistik.yok.gov.tr> internet adresi - (Açık öğretim öğrenci sayıları dahil edilmemiştir.)



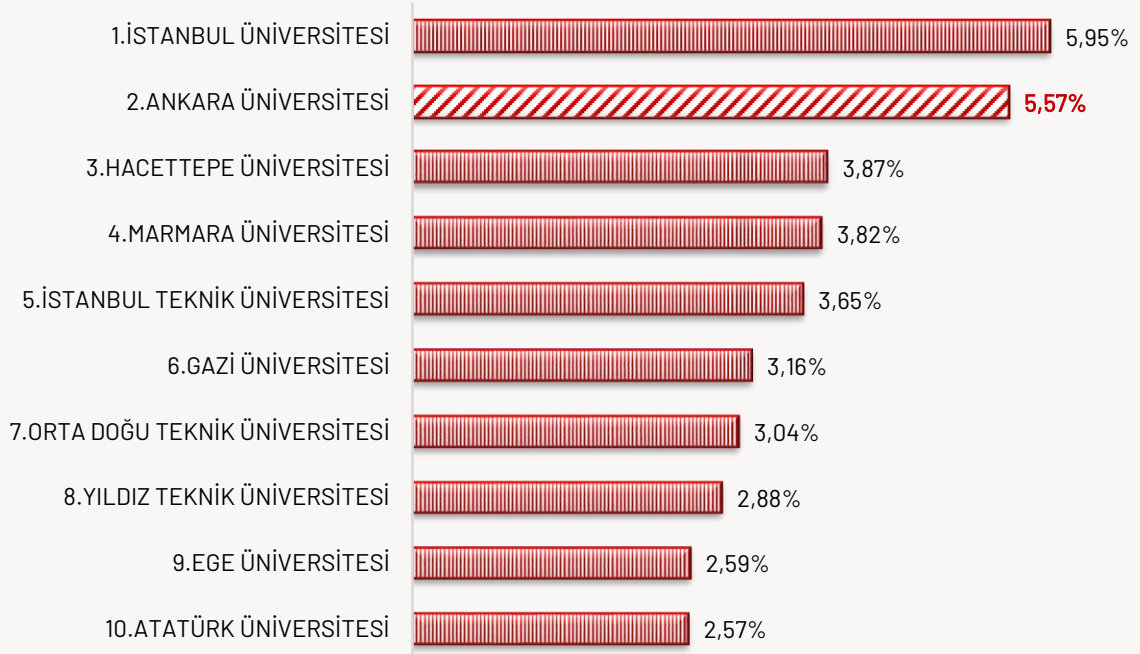
Şekil 9: Ankara Üniversitesi Lisans Öğrenci Sayılarının Türkiye İçerisindeki Payı (2022-2023)

Kaynak: <https://istatistik.yok.gov.tr> internet adresi - (Açık öğretim öğrenci sayıları dahil edilmemiştir.)



Şekil 10: Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrenci Sayılarının Türkiye İçerisindeki Payı (2022-2023)

Kaynak: <https://istatistik.yok.gov.tr> internet adresi



Şekil 11: Ankara Üniversitesi Doktora Öğrenci Sayılarının Türkiye İçerisindeki Payı (2022-2023)

Kaynak: <https://istatistik.yok.gov.tr> internet adresi

4.8.3. Kurum Kültürü Analizi

Ankara Üniversitesi, Atatürk ilke ve inkılâplarının dayanaklarını oluşturmak, bu ilke ve inkılâpları yurt geneline yaymak, kökleştirmek ve çağdaşlığın, bilimin ve aydınlığın ifadesi olan bu değerleri korumak üzere Türkiye'nin üçüncü, Genç Cumhuriyetin ilk üniversitesi olarak 1946 yılında Başkent Ankara'da kurulmuş, Türkiye Cumhuriyeti'nin imarında önemli görevler üstlenmiştir.

Bugün, bir yandan, 80 yıla yakın köklü bir geçmişin geleneksel bilimsel değerlerini ve reflekslerini koruyan, diğer yandan akademi dünyasının hızla değişen koşullarına, rekabetçi bilim ortamına hızla uyum sağlamak ve rasyonel düşünce ile akademik reformlar üretmek için kendini çağın gereklerine göre sürekli yenileyen bir eğitim kurumudur.

Kuruluşundan bu yana Üniversitemizin temel amacı; eleştirel düşünebilen, sorun çözebilen, kişisel ve mesleki alanda kendini sürekli yenileyen, farklılıklara saygı gösteren yenilikçi öğrenciler yetiştirerek, her seviyede topluma hizmet etmek için bilgi, beceri ve değerlerle donatmak olmuştur.

80 yıllık bir kurumsal kültüre sahip olan Ankara Üniversitesinin gücü, 300.000'i aşan mezunu ve sağlık, sosyal, eğitim ve fen-mühendislik alanlarında seçkin akademik kadroları ile sunduğu eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, topluma hizmet ve uluslararasılaşma alanlarında öncü ve etkin çalışmalarından gelmektedir.

Cumhuriyetimizin değerlerine sahip çıkarak Ülkemizin kalkınmasına katkıda bulunacak yeni yapılanmalarda öncü olan Ankara Üniversitesi, kent üniversitesi yapısıyla toplumla iç içe olmuş, kurumsal kimliğini sahiplenen ve bu değerleri sürdürülebilir kılmakta kararlı, eleştirel düşünce ve bilimsel etik değerlere saygılı, yönetimde katılımcı, yenilikçilikten yana kimliğini geleceğe taşımaya kararlıdır.

4.8.4. Fiziki Kaynak Analizi

Ankara Üniversitesi, Ankara ili sınırları içerisinde 32, diğer illerde 5 olmak üzere toplam 37 yerleşkeye sahip olup 19 fakülte, 15 enstitü, 1 yüksekokul, 11 meslek yüksekokulu, 1 Devlet Konservatuarı, 44 araştırma ve uygulama merkezi ve Sürekli Eğitim Merkezi ile eğitim-öğretim ve araştırma hizmeti vermektedir.

Ankara Üniversitesi mülkiyet durumuna göre arsa/arazi alanı toplam 14.276.253,96 m² alanda hizmetlerini sürdürmekte olup, bina/tesis yerleşim alanı toplam 1.128.082,59 m²'dir.

Tablo 16: Yerleşke Bazında Taşınmazlar (2022)

Yerleşke Adı	Toplam Arsa/Arazi Alanı (m ²)	Toplam Bina/Tesis Alanı (m ²)
Ahlatlıbel 20. Yıl Yerleşkesi	122.908,00	16.381,34
Altındağ Konak-Özgen	1.287,00	0,00
Ayaş (Diğer)	497.576,00	0,00
Ayaş Bahçe Bitkileri Araştırma ve Uygulama İstasyonu Yerleşkesi (Ziraat Fakültesi)	416.144,50	2.255,33
Ayaş Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	6.297,08	1.279,18
Bağlıca 70. Yıl Yerleşkesi	2.430.125,00	23.149,17
Beşevler 10. Yıl Yerleşkesi	230.449,00	123.042,73
Beşevler Dış Hekimliği Yerleşkesi	17.505,00	51.288,17
Beşevler İlahiyat Yerleşkesi	12.020,00	18.445,50
Beypazarı (Diğer)	484.738,00	0,00
Beypazarı Abbaslar Konağı	680,00	440,90

Tablo 16: Yerleşke Bazında Taşınmazlar (2022)

Yerleşke Adı	Toplam Arsa/Arazi Alanı (m ²)	Toplam Bina/Tesis Alanı (m ²)
Beypazarı Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	16.258,00	8.658,10
Bursa Zeytinlik	9.901,00	0,00
Cebeci 30. Yıl Yerleşkesi	5.010,00	2.999,79
Cebeci Tıp Yerleşkesi	193.335,00	127.789,58
Cebeci Yerleşkesi	96.976,00	79.418,77
Cevizlidere Kök Hücre Yerleşkesi	4.474,00	3.284,27
Çankaya Ankara Üniversitesi Evi	505,00	714,45
Çankaya ANKÜSEV	651,00	899,58
Çankaya Konut/Kongre Arsası	48.223,00	0,00
Çifteler Su Ürünleri Araştırma ve Uygulama İşletmesi Yerleşkesi (Ziraat Fakültesi)	108.985,00	2.131,83
Demirlibahçe Beyin Araştırmaları Merkezi ve Sağlık Bilimleri Fakültesi	4.752,00	4.676,50
Dışkapı Yerleşkesi	100.606,00	54.769,60
Didim ÖRSEM Yerleşkesi	36.977,00	12.295,10
Elmadağ Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	6.422,00	3.607,82
Elmadağ ÖRSEM Yerleşkesi	10.838,00	673,56
Gölbaşı (Diğer)	16.384,00	0,00
Gölbaşı 50. Yıl Yerleşkesi	712.923,00	130.017,65
Gölbaşı Balıkpınar	1.587.697,00	0,00
Gölbaşı Su Sporları Merkezi	45.600,00	1.864,29
Gölbaşı Teknokent	115.103,00	19.849,00
Gölbaşı Yurtlar Bölgesi	251.313,00	56.698,59
Gümüşdere 60. Yıl Yerleşkesi	139.547,00	11.735,29
Gümüşdere Ziraat Yerleşkesi	309.218,00	56.957,85
Haymana (Gölet)	200.000,00	0,00
Haymana Araştırma ve Uygulama Çiftliği Yerleşkesi (Ziraat Fakültesi)	4.000.112,00	18.940,66
Haymana Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	559,70	3.438,80
İlgaz ÖRSEM Yerleşkesi	3.750,00	5.861,38
İstanbul TÖMER (Beyoğlu)	0,00	1.395,90
Kalecik (Arsa)	22.291,00	0,00
Kalecik Bağcılık Araştırma ve Uygulama İşletmesi Yerleşkesi (Ziraat Fakültesi)	199.116,00	347,50
Kalecik Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	8.178,00	2.955,21
Karakusunlar	5,00	0,00
Kastamonu Göl Emirler Köyü	1.686,00	0,00
Kazan Eğitim ve Uygulama Çiftliği Yerleşkesi (Veteriner Fakültesi)	1.355.502,00	0,00
Kazan Merkez	179.463,00	16.271,55
Keçiören Sağlık Bilimleri Yerleşkesi	23.250,00	15.366,78
Keçiören Şaraphane	1.129,68	904,90
Keçiören Teknokent	24.126,00	2.042,16
Kızılay TÖMER	0,00	2.422,90
Kızılcahamam	33.521,88	645,11
Maltepe Sınav Yönetim Merkezi (ASYM) Yerleşkesi	600,00	2.132,25
Maltepe Vehbi Koç Yurdu	2.686,00	4.490,16
Manavgat ÖRSEM Yerleşkesi	21.843,00	8.047,36
Nallıhan Meslek Yüksekokulu	20.645,00	2.139,35
Sıhhiye Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Yerleşkesi	19.125,00	31.385,68
Sıhhiye Tıp Yerleşkesi	82.162,00	145.191,40
Sıhhiye Yüksek İhtisas Hastanesi Yerleşkesi	23.514,00	47.293,92
Urla Yerleşkesi	11.570,00	1.485,68
Toplam	14.276.253,96	1.128.082,59

4.8.4.1. Eğitim Alanları

Tablo 17: Eğitim-Öğretim Faaliyeti Yürütülen Yerleşkelerin Öğrenci Başına Kapalı Alan Dağılımı (2022-2023)

Yerleşke Adı	Toplam Bina/Tesis Alanı (m ²)	Öğrenci Sayısı*	Öğrenci Başına Kapalı Alan (m ²)
1. Organize Sanayi Bölgesi**	1.173,00	160	7,33
Ayaş Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	1.279,18	333	3,84
Beşevler 10. Yıl Yerleşkesi	123.042,73	13.672	9,00
Beşevler Diş Hekimliği Yerleşkesi	51.288,17	1.119	45,83
Beşevler İlahiyat Yerleşkesi	18.445,50	1.745	10,57
Beypazarı Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	8.658,10	1.569	5,52
Cebeci 30. Yıl Yerleşkesi	2.999,79	745	4,03
Cebeci Yerleşkesi	79.418,77	10.968	7,24
Demirlibahçe Yerleşkesi**	6.489,30	1.436	4,52
Dışkapı Yerleşkesi	54.769,60	10.477	5,23
Elmadağ Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	3.607,82	942	3,83
Gölbaşı 50. Yıl Yerleşkesi	130.017,65	3.864	33,65
Gümüşdere 60. Yıl Yerleşkesi	11.735,29	743	15,79
Gümüşdere Ziraat Yerleşkesi	56.957,85	905	62,94
Haymana Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	3.438,80	321	10,71
Kalecik Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	2.955,21	617	4,79
Keçiören Yerleşkesi	20.043,28	3.654	5,49
Kızılcahamam Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	645,11	153	4,22
Morfoloji Yerleşkesi	145.191,40	2.800	51,85
Nallıhan Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	2.139,35	270	7,92
Sıhhiye Dil ve Tarih-Coğrafya Yerleşkesi	31.385,68	9.273	3,38
Toplam	755.681,58	65.766	11,49

*Uzaktan Eğitim ve Açık Öğretim öğrenci sayıları dahil edilmemiştir.

**İlgili Yerleşkelerde yer alan 1. Organize Sanayi Meslek Yüksekokulu ile Hemşirelik Fakültesi kapalı alan verileri 2022 Yılı Birim Faaliyet Raporlarından alınmıştır.

Cebeci 30. Yıl Yerleşkesi ve Sıhhiye Dil ve Tarih-Coğrafya Yerleşkesi Yerleşkesi gibi köklü fakültelerimizin bulunduğu yerleşkelerin tarihi ve fiziksel özellikleri nedeniyle öğrenci başına düşen kapalı alan miktarının düşük olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan, Gümüşdere Ziraat Yerleşkesinde yapılan eğitim-öğretim faaliyetleri kapsamında kullanılan kapalı uygulama alanlarının bulunması nedeniyle, diğer yerleşkelere oranla öğrenci başına düşen kapalı alan miktarının oldukça fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Eğitim Alanları (2022)

Kapasite	Adet							Alan (m ²)						
	Amfi	Sınıf	Atölye	Laboratuvarlar			Toplam	Amfi	Sınıf	Atölye	Laboratuvarlar			Toplam
				Eğitim	Sağlık	Araştırma					Eğitim	Sağlık	Araştırma	
0-50	4	565	50	231	14	381	1.245	248	22.279	2.690	17.825	6.974	43.160	93.175
51-75	0	151	2	18	0	8	179	0	12.977	430	3.085	0	792	17.283
76-100	3	78	1	15	0	8	105	670	7.399	1.000	6.490	0	1.099	16.659
101-150	23	41	0	2	0	0	66	3.605	5.897	0	205	0	0	9.707
151-250	20	12	0	1	0	0	33	5.340	1.486	0	345	0	0	7.171
251-Üzeri	15	2	0	2	0	0	19	5.438	795	0	818	0	0	7.051
Toplam	65	849	53	269	14	397	1.647	15.301	50.832	4.120	28.767	6.974	45.051	151.046

4.8.4.2. Hizmet Alanları

Tablo 19: Hizmet Alanları (2022)

Alan Adı	Adet	Kapalı Alan (m ²)	Personel Sayısı
Akademik Personel Hizmet Alanı (kadrolu, yabancı uyruklu, sözleşmeli öğretici ve Üniversitemizde 2547/35 ve 2547/30 ile görevlendirilenler)	3.498	65.921,83	4.135
İdari Personel Hizmet Alanı (kadrolu, sözleşmeli, işçi)	1.597	39.442,37	7.880
Toplam	5.095	105.364,20	12.015

Mevcut hizmet alanları kapsamında, akademik personel başına 15,94 m² lik, idari personel başına ise 5,01 m² lik çalışma alanı düşmektedir.

Tablo 20: Toplantı ve Konferans Salonları (2022)

Kapasite	Adet			Alan (m ²)		
	Toplantı Salonu	Konferans Salonu	Toplam	Toplantı Salonu	Konferans Salonu	Toplam
0-50	158	14	172	10.140	1.734	11.874
51-75	18	5	23	1.245	413	1.658
76-100	3	8	11	350	1.071	1.421
101-150	3	6	9	639	938	1.577
151-250	0	5	5	0	1.487	1.487
251-Üzeri	1	10	11	958	3.719	4.677
Toplam	183	48	231	13.332	9.362	22.694

4.8.4.3. Sağlık Hizmeti Alanları

Tablo 21: Hastane Alanları (2022)

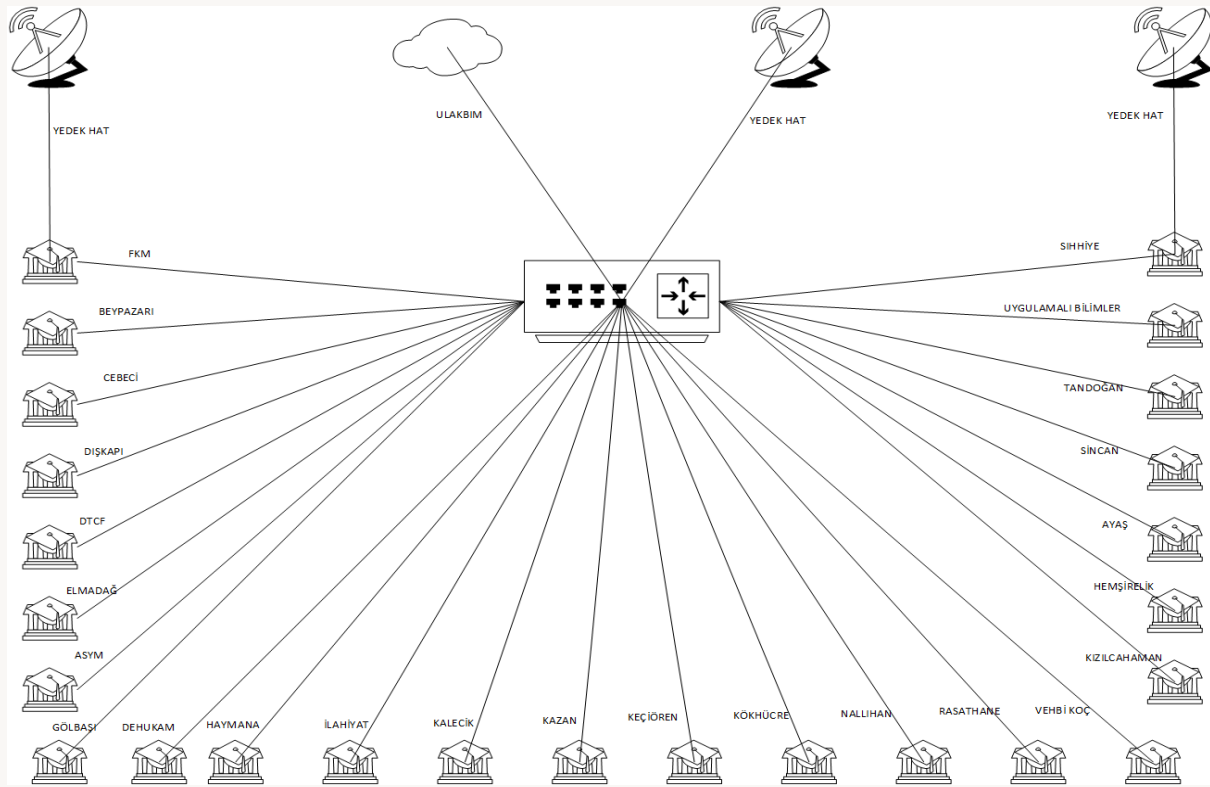
Alan Adı	İbni Sina Araştırma ve Uygulama Hastanesi		Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi		Diş Hekimliği Fak. ve Diş Hekimliği Fak. Hastanesi		Toplam	
	Adet	Alan (m ²)	Adet	Alan (m ²)	Adet	Alan (m ²)	Adet	Alan (m ²)
Acil Servis	1	8.450	1	706	0	0	2	9.156
Yoğun Bakım	8	4.500	6	1.070	0	0	14	5.570
Ameliyathane	1	5.100	26	2.000	2	301	29	7.401
Poliklinik	24	2.524	176	3.046	0	0	200	5.570
Klinik	22	10.380	25	38.394	16	2.505	63	51.279
Laboratuvar	6	4.557	6	2.350	16	636	28	7.543
Eczane	1	250	1	520	0	0	2	770
Radyoloji Alanı	1	2.300	58	1.367	6	123	65	3.790
Nükleer Tıp Alanı	0	0	16	311	0	0	16	311
Sterilizasyon Alanı	1	500	5	380	1	200	7	1.080
Mutfak	1	2.000	1	520	2	83	4	2.603
Çamaşırhane	1	850	0	0	1	105	2	955
Teknik Servis	9	1.500	1	65	5	208	15	1.773
Adli Tıp	0	0	1	635	0	0	1	635
Morg	1	300	0	0	0	0	1	300
Kan Merkezi	0	0	1	575	0	0	1	575
Kompresör Odası ve Kazan Dairesi	0	0	6	482	3	250	9	732
Hastane Müdürlüğü	1	1.000	0	0	0	0	1	1.000
Hasta Yatış	1	170	0	0	0	0	1	170
Bekleme Salonları	0	0	35	1.996	1	839	36	2.835
Hasta İletişim Birimi	0	0	0	0	1	10	1	10
Toplam	79	44.381	365	54.418	54	5.260	498	104.059

Tablo 22: Hayvan Sağlığı Alanları (2022)

Alan Adı	Adet	Alan (m ²)
Acil Servis	1	164
Ameliyathane	7	227
Klinik	18	293
Laboratuvar	1	103
Radyoloji Alanı	1	141
Toplam	28	928

4.8.5. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitemizin ağ altyapısı fiber omurgalı ve yıldız topolojisine sahiptir. Üniversitemiz yerleşkelerinde bulunan tüm toplanma noktalarına fiber optik kablo çekilmiş ve tüm kullanıcılara aktif ağ ucu sağlanmıştır. Üniversitemiz 9,9 Gbps hızında Metro Ethernet bağlantısı ile ULAKNET üzerinden internet erişimine sahiptir.



Şekil 12: Ankara Üniversitesinin Ağ Topolojisi

Üye kurumların kullanıcılarının, diğer eğitim kurumlarında da sorunsuzca ağ kullanımını amaçlayan EDUROAM (Education Roaming-Eğitim Gezintisi) üyesi olan Üniversitemizin kablosuz ağı kapsama alanı günden güne büyümektedir. Üniversitemizdeki ağ kullanım istatistikleri Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: Ankara Üniversitesi Ulusal Akademik Ağ Kullanım İstatistikleri (Terabyte)

	2020 Yılı	2021 Yılı	2022 Yılı
Giriş	1.852	2.430	3.766
Çıkış	551	658	749

Tablo 24: Teknolojik Kaynaklar

	2020 Yılı	2021 Yılı	2022 Yılı
Sunucular	334	340	351
Masaüstü Bilgisayar	15.483	15.102	14.759
Taşınabilir Bilgisayar	4.855	4.747	4.667
Tablet Bilgisayar	1.400	1.396	1.336
Cep Bilgisayar	240	232	223

4.8.6. Mali Kaynak Analizi

Stratejik planımız, geleceğe yatırım yapabilmemiz için maliyetlerimizi etkin bir şekilde kontrol edecek şekilde önceliklerimizi yerine getirmek ve bu maliyetleri karşılayabilmek için kaynaklarımızı en fazla etkiye sahip olacak alanlara harcamamızı sağlar. Bu nedenle stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini, Tahmini Kaynak Tablosunda gösterilen tahmini mali kaynakların gerçekleşmesi ile mümkün olacağı bilinmektedir.

Tablo 25: Tahmini Kaynak Tablosu

Kaynaklar	Planın 1. Yılı (2024)	Planın 2. Yılı (2025)	Planın 3. Yılı (2026)	Planın 4. Yılı (2027)	Planın 5. Yılı (2028)	Toplam Kaynak
Özel Bütçe	3.980.786.000,00	4.806.391.000,00	5.513.431.000,00	6.340.445.650,00	7.291.512.497,50	27.932.566.147,50
Döner Sermaye	1.206.261.500,00	1.326.885.600,00	1.459.574.200,00	1.605.531.600,00	1.766.084.760,00	7.364.337.660,00
Dış Kaynak*	104.500.000,00	114.950.000,00	126.445.000,00	139.100.000,00	153.010.000,00	638.005.000,00
Toplam	5.291.547.500,00	6.248.226.600,00	7.099.450.200,00	8.085.077.250,00	9.210.607.257,50	35.934.908.807,50

*Bütçe dışı fonlar, dış kaynak tahmini tutarına dahil edilmiştir.

2018-2022 yılları arasında Üniversitemizin toplam harcamalarının ve toplam gelirlerinin gerçekleşme seviyeleri Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26: Üniversitenin Özel Bütçe Gelirlerinin Öz Gelir, Hazine Yardımı ve Toplam Gelir Olarak Gelişimi (2018-2022)

	2018 Yılı	2019 Yılı	2020 Yılı	2021 Yılı	2022 Yılı	2018/2022 (%)
01 Personel Giderleri	591.430.644,52	712.051.773,14	799.363.859,70	983.772.332,60	1.736.443.973,97	65,94
02 Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	100.605.723,37	122.451.870,88	138.836.548,88	170.300.870,85	276.446.262,93	63,61
03 Mal ve Hizmet Alım Giderleri	84.078.442,08	100.747.634,72	75.715.352,70	106.991.132,00	292.186.845,49	71,22
05 Cari Transferler	28.670.181,74	37.542.186,32	41.792.782,93	652.763.535,24	162.584.741,78	82,37
06 Sermaye Giderleri (Toplam)	208.217.424,05	134.028.661,43	127.218.896,79	203.336.168,70	513.061.894,07	59,42
Toplam Bütçe Giderleri	1.013.002.415,76	1.106.822.126,49	1.182.927.441,00	2.117.164.039,39	2.980.723.718,24	66,01
Öz Gelirler	93.354.953,49	94.819.151,32	109.000.490,54	118.843.755,19	175.442.780,39	46,79
Hazine Yardımı	872.817.000,00	998.813.000,00	1.093.470.448,00	1.976.884.000,00	2.567.031.735,89	66,00
Toplam Bütçe Gelirleri	966.171.953,49	1.093.632.151,32	1.202.470.938,54	2.095.727.755,19	2.742.474.516,28	64,77
Bütçe Dengesi	-46.830.462,27	-13.189.975,17	19.543.497,54	-21.436.284,20	-238.249.201,96	

4.9. Akademik Faaliyetler Analizi

Cumhuriyetin ilk, Türkiye'nin üçüncü üniversitesi olarak 13 Haziran 1946 tarihinde kurulan Ankara Üniversitesi, nitelikli ve deneyimli akademik kadrolarıyla ve onların yetiştirdiği nitelikli öğrencileri ile yükseköğretim kurumları arasında önemli bir yere sahiptir.

Kökleri daha öncesine uzanan ve her biri kendi alanında ekol olan Dil ve Tarih-Coğrafya, İlahiyat, Hukuk, Siyasal Bilgiler, Tıp, Veteriner ve Ziraat Fakülteleri ile birlikte Üniversitemiz; 19 fakülte, 15 enstitü, 1 yüksekokul, 11 meslek yüksekokulu, 1 Devlet Konservatuarı, Sürekli Eğitim Merkezi ve 44 araştırma ve uygulama merkezi ile biri Tarım, Gıda ve Hayvancılık temalı olmak üzere iki ayrı Teknokenti ile eğitim, araştırma, girişimcilik ve topluma hizmet faaliyetlerini yürütmektedir.

Ülkemizin öncelikli hedefleri ve alanları çerçevesinde; nitelikli bilgi üretmeyi teşvik etmek, doktoralı araştırmacı sayısını artırmak, disiplinlerarası çalışmaları teşvik etmek, uluslararası iş birliklerini güçlendirmek ve Türk üniversitelerinin görünürlüğünü artırmak hedefiyle Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından hayata geçirilen Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı kapsamında 2017 yılında ilk defa "Araştırma Üniversitesi" statüsü kazanan Ankara Üniversitesi 2021 yılında tekrar "Araştırma Üniversitesi" statüsü almaya hak kazanmıştır.

Türkiye'de en çok lisansüstü programına sahip üniversitelerin başında gelen Üniversitemizde; araştırmacı insan kaynağının geliştirilmesine yönelik 341 yüksek lisans programı ve 262 doktora programı bulunmakta, ayrıca 136 lisans programı ve 58 ön lisans programı ile hemen hemen her alanda eğitim-öğretim faaliyetleri yürütülmektedir. Ankara Üniversitesi üniversite giriş sınavlarında yüzdelik dilimlerde üst sıralardaki öğrenciler tarafından tercih edilmektedir. 2022-2023 eğitim-öğretim döneminde ilk 1.000 öğrencinin 31'i Üniversitemizi tercih etmiştir.

Uluslararası düzeyde ve rekabete açık olarak sürdürebilir akademik bilgi ve birikime sahip olan Ankara Üniversitesi, uluslararası sıralamalarda dünya üzerindeki 11 sıralama kuruluşunun 10'unda sıralamaya girme başarısı göstermiştir. 2021 yılına ait sıralamalarda dünyada URAP'ta 745, Webometrics'te 746, ARWU'da 801, CWUR'da 665, LEIDEN'da 641, QS'de 801-1000, RUR'da 527, SCIMAGO'da 598, THE'da 1201, USNews'de 722'nci sırada yer alma başarısını göstermiştir. Üniversitemiz, QS 2022 alan bazlı dünya üniversite sıralamalarında "Yaşam Bilimleri ve Tıp" alanında ise 397'inci sırada yer almıştır.

Üniversitemizin Ar-Ge, inovasyon ve araştırma alanında ulusal ve uluslararası başarısını sürdürmek ve araştırma programlarının niteliğinin sürekliliğini sağlayacak şekilde bir kurumsal yapı oluşturmak amacıyla 2022 yılında Araştırma Dekanlığı kurulmuştur. Araştırma Dekanlığı altında kurulan farklı birimlerle öğretim üyelerinin araştırma faaliyetlerini izleme ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar veriye dayalı olarak yapılmaktadır. Özellikle araştırma alanında öğretim üyelerimizin etki faktörü yüksek dergilerde uluslararası iş birlikli ve disiplinlerarası yayın sayısının artması için teşvik mekanizmaları kurulmaktadır.

Üniversitemiz Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BAP) araştırma projelerine yönelik farklılaştırılmış destek mekanizmaları sunmakta ve öğretim üyelerimiz ulusal ve uluslararası alanlarda kurum dışı aldığı yüksek bütçeli araştırma projeleri ile ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, Ankara Üniversitesi, TÜBİTAK Araştırma Destek Programları Başkanlığına (ARDEB) 2021 yılı ikinci döneminde önerilen programların toplamında en çok proje desteği alan üniversite olmuştur. Öğretim üyelerimize dış fonlardan desteklenen proje sayısını artırmaları için Teknoloji Transfer

Ofisi tarafından destek sağlanmaktadır. Diğer taraftan öğretim üyelerimiz birçok kamu ve özel kuruluşa akademik danışmanlık/bilirkişilik hizmeti vermektedir. Kamu-üniversite-sanayi iş birliği faaliyetlerini artırmak için girişimlerde bulunun Ankara Üniversitesi, öğretim üyelerince gerçekleştirilen bilimsel çalışmaları ilgili birimlerle buluşturarak Ülkemizin gelişimine ve kalkınmasına sunmayı amaçlamaktadır.

İbni Sina ve Cebeci Hastaneleri ile tıp eğitimi ve bilimsel araştırmaların yanı sıra 3'üncü basamak sağlık hizmeti de başarı ile yürütmektedir. Tıp Fakültemizde 2022 yılı itibarıyla 16 anabilim dalı ulusal ve uluslararası akreditasyona sahiptir. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Çocuk Cerrahisi Anabilim Dalı 2022 yılında "Kurumsal Eşyetkilendirme Belgesi" olarak Türkiye'de ilk ulusal akredite olan çocuk cerrahisi anabilim dalı olmuştur.

Araştırmacı insan kaynağının gelişimi ve iyileştirilmesi adına ulusal ve uluslararası iş birliği politikalarını destekleyen Ankara Üniversitesinin toplam 68 ülke ve 236 Yükseköğretim Kurulu ile bilim, araştırma ve teknoloji alanlarında aktif ikili anlaşma protokolü mevcuttur. Bunun yanı sıra Üniversitemiz Erasmus değişim programından en çok yararlanan üniversitelerin başında gelmektedir. 2022 yılı itibarıyla 29 Avrupa ülkesinde bulunan 298 farklı kurumla ikili anlaşmasıyla Erasmus+ Programı yürütmektedir.

Toplumsal katkı hizmetleriyle de öne çıkan Ankara Üniversitesi, Türkiye'de bir ilk olarak "Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü"nü 2021 yılında faaliyete geçirmiştir. Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü Üniversitemizde yürütülen toplumsal katkı faaliyetlerinin iyileştirilmesi, geliştirilmesi, iç ve dış paydaşlar arasındaki iletişim ve etkileşime destek olunması faaliyetlerini yürütmektedir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yürütülen ve kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreçlerinin PUKÖ döngüsü kapsamında değerlendirilmesini sağlayan 2020 Yılı Kurumsal Akreditasyon Programı çerçevesinde Ankara Üniversitesi Mayıs 2022 tarihinde "Kurumsal Akreditasyon Belgesi" olarak kurumsal akreditasyon programına dahil olmuştur.

Tablo 27: Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	- Lisans ve özellikle de lisansüstü programların çeşitliliği - Eğitimde akreditasyon kültürünün varlığı - Üniversitenin pek çok disiplinde Türkiye'nin en köklü bölümlerine sahip olması, çok çeşitli eğitim programları sunması	- Mevcut çeşitliliğe rağmen disiplinlerarası çalışmaların ve programların azlığı - Uluslararası akreditasyon almış akademik birim sayısının az olması - Eğitim laboratuvarları için aktif kullanılabilir yeterli bütçenin bulunmaması ve sarf malzeme temin güçlüğü, - Bologna'ya uygun olmayan not değerlendirme sistemi - Öğrenci geri bildirimlerinin düzenli alınmaması veya bu bildirimlerin incelenmemesi - Zamanında mezun oranının düşüklüğü - Uluslararası öğrenciler için belirlenen kabul koşullarının eğitimde kaliteyi yakalamak adına yetersiz olması - Yüksek lisans, doktora programlarında seçmeli ders sayısının az olması	- Anabilim dallarına disiplinlerarası program oluşturma ve bilimsel çalışma zorunluluğu getirilmesi - Evrensel nitelikte bir eğitim kurumu olmak için uluslararası akreditasyon kuruluşlarından akreditasyon alınması - Uygulama dersleri/laboratuvarlar için aktif sarf malzemesi kaynağı yaratılması - Öğrenci geri bildirimlerinin sistematik olarak alınması ve takibini sağlayacak bir sistemin kurulması - Yabancı uyruklu öğrencilerin üniversiteye kabulü için istenen sınav puanlarının bölümlere/fakültele göre kademelendirilerek yükseltilmesi - Daha yüksek puanlı öğrencilerin üniversiteyi seçmesi için burs teşviki ve tercih yönlendirmesi yapılması
Araştırma	- Donanımlı laboratuvar imkânına sahip olması - Güçlü araştırma altyapısı ve ekiplerinin varlığı - Doktora öğrenci oranının yüksek olması - BAP kaynakları ve uygulanan farklı proje teşvikleri - Üniversitemiz bünyesinde doktoralı olan ancak araştırmacı / akademisyen kadrosunda olmadığı için Üniversitenin araştırmacı insan kaynağında görülmeyen önemli bir ek araştırmacı kapasitesinin bulunması	- Laboratuvarların envanter kaydının olmaması ve kullanım izninin sistemli ve objektif süreçlerle işlememesi - Patent, faydalı model süreçlerinin yeterince önemsenmemesi ve elde edilen patent veya faydalı modelin ürüne dönüşmemesi - Kilit altında bulunan cihaz sayısının fazla olması nedeniyle araştırma altyapısının yaygın kullanılamaması - Üretken araştırmacılar UBED dışında bir teşvik ödül mekanizmasının bulunmaması - Doktora sonrası ilişkin kesilmesi nedeniyle araştırma görevlisi kadrolarının tercih edilmemesi ve nitelikli olanların kuruma kazandırılmaması - Akademik olarak üretken olan araştırmacı sayısının az olması - Araştırma beklentisi-mali destek arasında uyumsuzluğun olması - Araştırma yönetim modelinin bulunmaması, araştırma süreçlerinin izlenmemesi - Öncelikli alanlarda verilen proje desteği sayısının az olması - Yüksek bütçeli olmayan alanlarda, bazı araştırmacıların ihtiyaçlarını kendilerinin karşılama yoluna giderek projeye başvurmaması nedeniyle çalışmaların görünmez olması	- Laboratuvarların envanter içeriğinin oluşturulması ve tüm öğretim elemanlarınca kullanılabilecek uygun gün ve saatlerin belirlenmesi vb. yollarla disiplinlerarası kullanımın yaygınlaştırılması - Araştırma laboratuvarlarında sonuçlanan bulguların yılda bir ya da iki kez çıkarılabilecek e-dergilerle duyurulması - Patent, faydalı model ve projelerin özendirilmesi - Büyük yatırımla alınan cihaz altyapısının proje temelli olarak etkin kullanımının sağlanması için ilgili birime teknik personel ve bakım-onarım desteği verilmesi - TÜBİTAK ve dış fonlara araştırmacıların yönlendirilmesi - Doktora sonrası araştırmacılar için proje desteklerinin çeşitlendirilmesi - Üretken araştırmacıları teşvik eden özendirici ödüllendirme mekanizmalarının hayata geçirilmesi - Araştırma görevlileri için doktora sonrasında üniversitede araştırmalarını devam ettirebilecek bir sistemin önerilmesi, lisans düzeyinde başarılı öğrencilere, araştırma görevlisi kadrolarına başvurdukları takdirde ek puan benzeri avantajların sağlanması - Araştırma nicelik ve niteliklerinin sadece bütçeli projeye dayalı olarak değerlendirilmemesi, her araştırmacının çalışmasının bir proje olarak görüleceği sistem oluşturulması

Tablo 27: Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Girişimcilik	- Son yıllarda protokollerin sayısının artması - BİGG desteği vb. aktif biçimde uygulanması - Etkin TTO ve Teknokent yapısı	- Ankara Üniversitesinin markaya dönüştürülememesi - Akademisyen şirketlerinde oluşturulan bazı prototiplerin, ticarileşme potansiyeli bulunmasına rağmen değerlendirilememesi - Öğrenci proje, patent çalışmalarının maddi olarak desteklenmesine kısıtlama getirilmiş olması - Girişimcilik için öğrenci projelerine yönelik fonların olmaması	- Ticarileşme potansiyeli olan prototiplerin ticarileşmesinde rol oynayarak Teknokentin markası/adı/etiketi ile pazarda yer bulması - Öğrenci düzeyinde girişimciliğin özendirilmesi ve teşvik edilmesi yönünde dersler ve kurslar düzenlenmesi. - Akademisyenlerin girişimcilik, patent başvurusu konularında farkındalığının artırılmasına yönelik faaliyetler yapılması - Eğitim ve araştırma modellerinin öğrenci proje ve patent süreçlerine dâhil edilmesi yönünde geliştirilmesi - Üniversite-sanayi iş birliğinin güçlendirilmesi; sanayi kuruluşları, iş dünyası, teknoloji parklarıyla ortaklıklar gibi faaliyetlerle öğrencileri sürece dâhil ederek gelecekte istihdam imkanlarının kolaylaştırılması
Toplumsal Katkı	- Koordinatörlük ve koordinasyon kurulunun varlığı - Kamuya ve özel kuruluşlara bilirkişi ve akademik danışmanlık hizmetleri verilmesi - Toplumsal geniş bir kesimine nitelikli sağlık hizmetinin sunulması - Uluslararasılaşma konusunda Üniversitemizde tecrübeli uzman ve yetkin personelin bulunması - Ankara Üniversitesi bünyesinde güçlü, prestijli ve tecrübeli bir sınav merkezinin mevcut olması - Çocuk Üniversitesinin olması	- Toplumsal katkı süreçlerinde veri yönetiminin yetersizliği - Paydaşların süreçlere katılımının yetersizliği - Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda proje çağrılarının etkin duyurulmaması	- Toplumsal fayda sağlayacak sosyal girişimciliğin desteklenmesi - Paydaş katılım stratejilerinin geliştirilmesi, var olan mekanizmaların güçlendirilmesi - Faaliyetlerin çok çeşitli olması nedeniyle işlevlerin kategorize edilerek daha etkin toplantı/düzenleme yapılması - Personel ve öğrencilere uluslararası alanda ziyaret ve değişim hareketliliği imkânları sağlanması - Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda etkinliklerin belirlenmesi, farklı disiplinlerden akademisyenlerin, öğrencilerin katılabileceği özendirici proje çağrılarının açılması
Kurumsal Gelişim	- Üniversite hedef ve ihtiyaçlarını belirlemek için düzenlenen ortak, kapsayıcı etkinlikler - YÖKAK kurumsal akreditasyona hak kazanılması - Dünyadaki 10 sıralama kuruluşunun tümünde yer alınması	- Veri takip sisteminin eksikliği ve/veya yetersizliği - Kalite politikalarının paydaşlarca bilinmemesi - Kampüslerde geri dönüşümün yeterince sağlanamaması	- Özellikle akademik personel yayın süreci ile ilgili tek bir veri sisteminin/yazılımının üretilmesi - Kalite kültürünün tüm paydaşlara yaygınlaştırılması - Kampüslerdeki yeşil alanların korunmasının yanı sıra kampüslerde yaşayan hayvanların da yaşam alanlarının korunmasına yönelik tedbirler alınması

4.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Yükseköğretim sektörü ülkelerin gelişimi ve kalkınmasında kritik bir role sahiptir. Kişisel gelişimi sağlamasının yanı sıra toplumun ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimini destekleyen yükseköğretim, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile işgücü piyasasının gereksinim duyduğu insan gücünü de yetiştirmektedir. Dünyadaki değişimler yükseköğretim sürecini etkilemekte, eğitim hizmetinin kaliteli sunumu için dünya standartlarının takip edilmesi gerekmektedir.

Yükseköğretim sektörüne yönelik talepler dünyada olduğu gibi Ülkemizde de her geçen gün artmaktadır. Bunun en önemli göstergelerinden biri ise yükseköğretim kurumlarının sayılarının artışıdır. 2022-2023 eğitim-öğretim yılı yükseköğretim istatistiklerine göre Ülkemizde aktif 205 yükseköğretim kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlardan 127'si devlet üniversitesi, 74'ü vakıf üniversitesi ve 4'ü vakıf meslek yüksekokulu olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sisteminin verilerine göre ise 2022-2023 eğitim-öğretim yılında 2.647.054 ön lisans, 3.754.095 lisans, 434.485 yüksek lisans ve 114.508 doktora öğrencisi öğrenim görmektedir. Bu rakamlar toplum içerisinde büyük bir kesimin yükseköğretim sektörünün sunduğu eğitim hizmetlerinden yararlandığının göstergesidir. Üniversitemizde de 2022-2023 eğitim öğretim yılında 16.247 ön lisans, 52.309 lisans, 9.033 yüksek lisans ve 7.050 doktora öğrencisi öğrenim görmektedir. Özellikle doktora eğitiminin niteliğinin ve öğrenci sayısının artırılması gelecekteki araştırma ve araştırmacı sayısının da belirleyicilerindendir. Araştırma üniversitesi olan Üniversitemizde doktora eğitiminin gerek nicelik gerekse nitelik yönünden artırılmasına ilişkin çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmaların amacına ulaşabilmesi ise daha fazla öğretim elemanının istihdamıyla öğretim üyelerinin iş yüklerinin azaltılması bu şekilde de doktora eğitime ve araştırmaya daha fazla zaman ayırabilmelerine bağlıdır.

Eğitim hizmetlerinden yararlananların yanında sunulan eğitim hizmetinin kalitesi, uluslararası alanda rekabet edebilir bir araştırma üniversitesi olabilmek açısından önem taşımaktadır. Hızla büyüyen yükseköğretim sektöründe öncü bir konuma gelmek için hizmetin kaliteli sunulması, uluslararası standartların yakalanması, gereksinim duyulan nitelikli işgücünün yetiştirilmesi, katma değeri yüksek ürünlerin üretimi, ulusal ve uluslararası iş birlikleri gerekmektedir. Araştırma üniversitesi olan Üniversitemiz, araştırmada öncü olabilmek, uluslararası düzeyde araştırmalar yürütebilmek, toplumsal ve bölgesel sorunların çözümüne ilişkin çalışmalar yapmak için gerekli olanakları sağlamaktadır. Gelecekte de araştırmaya ilişkin, yükseköğretimdeki ulusal ve uluslararası bilim, teknoloji ve yenilik politikalarını izleyerek üniversite sıralama sistemlerinde ilerlemeyi hedeflemektedir.

Yükseköğretim Kurulunun 2021 yılı Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Geliştirilmesi Eylem Planında sanayi-üniversite ilişkisine yönelik iş birliğinin geliştirilmesi vurgulanmaktadır. Cumhuriyetin ilk üniversitesi olan Üniversitemizin bulunduğu bölgedeki sanayi aktörleri ile yüksek bir iş birliği bulunmaktadır. Bu iş birliğini daha da güçlendirmek ve üniversite-sanayi iş birliğini geliştirici mekanizmaların oluşturulması Üniversitemizin hedefleri arasındadır.

4.10.1. Sektörel Eğilim Analizi

Tablo 28: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	AB uyum politikalarının üniversiteye etkileri (Erasmus, Bologna vb.)	AB üniversiteleri ile uluslararası iş birlikleri, Erasmus dönüşü olumlu izlenimler, akademisyen ve öğrencilerin tecrübelerini aktarmaları	Erasmus değişim programı ile gelen öğrenci ve akademik personelin olumsuz izlenimlerle ülkelerine dönmesi	- Farklı AB üniversiteleri ile uluslararası iş birliklerinin kurulması - Kurumsal olarak dönüş raporu, odak grup çalışmaları ve memnuniyet anketleri gibi çalışmalar ile geri bildirimler alınması
	Akademide kişisel ve sosyal bağların yükselme ve yayın süreçlerinde kullanılması	iThenticate, Turnitin ve intihal.NET gibi intihal önleme programlarının varlığı	Kadro bulamayan nitelikli personelin, yurt içi ve dışındaki üniversitelere yönelmesi	- Yayın Kurullarının, yazılı eserlerin orijinalliğini, bu eserleri yayın öncesinde intihal önleme programları aracılığıyla denetlemesi - Atama yükseltme kriterlerinde Q1 ve Q2 yayınlarının puan değerinin artırılması
	Üniversitemizin uluslararası düzeydeki tanınırlığının yeterli seviyede olmaması	Avrupa Birliği destekli projelerle yayınların açık erişimli dergilerde yayınlanması	Kamu ya da özel kurumlardan alınan finans desteğinin azalması	- Üniversitemiz bilimsel dergilerinin kaliteli indekslere taşınması için bir takip merkezi ve Üniversite adına indeks oluşturulması - Tüm dergilerin bir yerde toplandığı ortak bir editoryal sistem oluşturulması
	Üniversitemizin uluslararasılaşma politikasındaki eksiklikler	Uluslararası saygın üniversite ve kurumlar arası araştırmacı değişiminin desteklenmesi	Uluslararası kolaborasyonlara dayanan çalışmaların yeterince görülebilmesi	Uluslararası iş birlikli proje sayısının artırılması, uluslararası uzmanların Üniversitemize davet edilmesi ve uluslararası akademik dolaşımın teşvik edilmesi
	Üniversitemizde akademik yapı, alışkanlık ve kültürün yenileşmemesi	Outsourcing desteklenmesi	Öğretim üyelerinin kendileşememeleri ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmaması	Bilim ve Teşvik Ödülü Yönergesi aracılığıyla farklı üniversitelerde eğitim almış yeniliklere açık, nitelikli insan gücünün Üniversitemize çekilmesi
	Çok fazla üniversite, fakülte, ikinci öğretim açılmış olması ve bu durumun yarattığı eğitimde kalite düşüklüğü ile istihdam sorunları	Kurulan her yeni üniversitenin, Üniversitemiz gibi köklü kurumların doktora mezunlarının ve/veya kadro ataması konusunda farklı nedenlerle sorun yaşayan akademisyenlerin istihdamı açısından bir fırsat yaratması	Üniversitemiz de dahil olmak üzere Ülkemizde çoğu üniversitede içselleşmiş olan "inbreeding" kültürünün de etkisiyle aktif geçişlerin gerçekleştirilememesi ve sağlıklı biçimde ilerlememesi	Ankara Üniversitesinin istihdamı düşünerek bazı bölümlerde kontenjan azaltması, istihdamın çok olduğu bölümlerde ise kontenjan artırması

Tablo 28: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Yükseköğretim Kurulunun kalite, misyon farklılaşması süreçlerine verilen önemin artması	Kurumların misyon ve vizyonlarını, politika ve stratejilerini gözden geçirmeleri	Hızlı değişime Üniversitemizin adaptasyonda zorluk çekmesi	Tüm operasyonel süreçlerde (eğitim, araştırma, toplumsal katkı) kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve YÖK ile ortak çalışmalar yürütülmesi
	Mezun istihdamının düşmesine rağmen her yıl tüm yazılı uyarılara rağmen artırılan öğrenci kontenjanları	Akreditasyonun önemi ve gerekliliği ile ilgili farkındalık düzeyinin artması	Akademisyen/öğrenci sayısı arasındaki oranın ulusal uluslararası eğitim akreditasyonuna sahip fakültelerde artması	Mezun takip sistemin aktif çalıştırılması ve birimlerde mezun ofislerinin kurularak sektör öğrenci etkileşiminin artırılması
	YÖK ve/veya ilgili kurumlarca, mevcut projelerin yıllara yayılan şekilde başarıyla yürütülmesi sağlanmadan yeni projeler ortaya atılması	Bu durumun Üniversitemiz açısından yeni kadro ve ek araştırma fonu imkanı yaratması	Sürekli değişen koşul, kriter ve yaptırımların akademik verime, çalışma koşullarına ve motivasyona zarar vermesi	"Krizi fırsata çevirme" yaklaşımı ile gerek akademik gerekse nitelikli idari personel istihdamı ve ek araştırma bütçesi fırsatlarının yaratılması
Ekonomik	Ekonomik iklim nedeniyle öğrencilerin ortalama yaşam maliyetlerinin ve eğitim masraflarının artması	Öğrencilerin staj yapma veya yarı zamanlı çalışma imkânının olması	- Üniversiteden ayrılan akademik personel ve öğrencilerin sayısı - Ekonomik durumu kötü olan öğrencilerin farklı gruplara yönelebilmesi - Eğitim ücretlerindeki (kitap, yeme, içme, barınma vb.) artışlara karşılık, öğrencilere yeterli burs imkanının sağlanamaması	- Öğrencilerin konaklama (yurt, kiralık ev), beslenme, ulaşım, kütüphane, kitap, dergiye erişim imkanlarının geliştirilmesi - Üniversitemizin gerekli girişimlerde bulunmak suretiyle, öğrenciler için burs/destek imkânları yaratması
	Üniversitemizin tüm araştırmacıları arasında fırsat eşitliğinin olmaması	İç fonlamanın yeterli olmaması nedeniyle araştırmacıların dış kaynaklara yönelmesi	Yenilikçi önerileri olan araştırmacıların yeteri kadar fonlanamaması sebebiyle yeni fikirlerin hayata geçirilememesi	Üniversitemizin araştırma rankinglerini yükseltecek projelerin hayata geçirilmesi
	TL bazında kabul edilen araştırma fonlarının, döviz kurundaki düzensizlik ve artış eğilimi nedeniyle sürekli erimesi	Araştırma projelerine yönelik burs ve destek mekanizması bulunan kuruluşların bölgesel, ulusal ve uluslararası burs programlarının olması	Proje başvurusu sırasında önerilen çalışmaların yürütülemez hale gelmesi	Döviz bazında araştırma desteği alınabilmesi için ERC, Horizon vb. uluslararası araştırma fonlarına başvuru ve proje hazırlama konusunda Araştırma Dekanlığı ve TTO'nun aktif rol üstlenmesi
	Yeni kuşağın eğitim sürecinden beklentilerinin değişmesi (ekip çalışması, uygulamalı, kişiselleştirilmiş eğitim)	Öğrenci dayanışması	Bölümler arasında iletişimin azalması	Sosyal medya duyurularında Youtube, vlog, podcast gibi kanalların etkin olarak kullanılması
Sosyokültürel	Toplumsal sorunların çözülmesinde Üniversitemizin potansiyelini yeterince kullanamaması	Araştırmaların toplumsal ihtiyaca yönelik belirlenmesi	Üniversitemizin yerel ve bölgesel sorunlara, beklendiği kadar bilimsel çözüm getirememesi	Toplumsal katkı konusunda bilgilendirme ve farkındalık çalışmalarının sistematik olarak yürütülmesi
	Son yıllarda farklı sosyal, kültürel, politik ve ekonomik dinamiklere sahip ülkelerden kontrolsüz göç alınması	Kontrolsüz göçün sağlayacağı fırsatın bulunmadığı değerlendirilmiştir.	- İstihdamda yeterli kalitenin oluşmaması - Uluslararası boyutta bir yabancılaşma nedeniyle eğitim politikasının olumsuz etkilenmesi	Üniversitemizin tüm imkânlarıyla, devlet kurumlarında politikalar oluşturulması için öncülük etmesi

Tablo 28: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik	Bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmeler (dijital dönüşüm teknolojileri)	Dijital dönüşüm teknolojilerinin gelişimi (artırılmış gerçeklik, 3D yazıcılar, nesnelerin interneti, yapay zeka, blockchain, kriptopara, metaverse, podcast, sosyal medya eğitimleri)	Öğrencilerin teknolojik araçlara ulaşım zorlukları (maliyetler, e-kitap okuyucuları)	Popüler trendlerin takibi ve pahalı teknolojilerin test edilebileceği ortak merkezlerin kurulması
	Uzaktan eğitime, sanal konferanslara ilgi	Farklı üniversitelerden ders alabilme imkanları, farklı eğitim platformlarının kurulması	Uzaktan eğitime erişme fırsatı olmayan bireyler için var olan eşitsizliğin daha da artması	Uzaktan öğretim ve dijitalleşme çalışmalarına önem verilmesi, hibrit eğitimin kalıcılıştırılması ve hukuki altyapısının kurulması
			Uygulamaya dönük derslerden yeterince yararlanılamaması	Teknolojik gelişmelere ilişkin olarak, gerek öğrencilere gerek personele yönelik ücretsiz eğitimler verilmesi ve bu eğitimlere katılmanın özendirilmesi
Yasal	Akademik kadrolara ilk alım, yükseltme, yeniden atama gibi durumlara ait mevzuatın çok hızlı değişmesi	Farklı üniversitelere giden yetkin akademik personel aracılığıyla ulusal bazda bilimsel gelişmenin desteklenmesi	Özellikle genç akademik personelin gelecek vizyonu, kariyer planı oluşturmada zorlanması, reaksiyon verememesi	Üniversite bünyesinde faaliyet gösteren "Yönetmelik Komisyonu" nun çalışmaları ile yükseköğretim mevzuat düzenlemeleri için görüş sunulması
	Bilimsel araştırma ve yayın etiği konusunda YÖK'ün yönergesinin farklı yorumlara açık olması ve ulusal düzeyde bir standarda sahip olmaması	Etik kurullarda görev yapan öğretim üyelerinin deneyimli olması sebebiyle bu kapsamda yapılacak çalışmalara öncülük etmeleri	Araştırmaların kalitesini ve veri toplama sürecini olumsuz etkilemesi	Etik kurul başvuru sürecinin çevrim içi ve ulusal olmasının sağlanması ve bu çerçevede hazırlanacak altyapının YÖK'e sunulması
Çevresel	AB Yeşil Mutabakatının getireceği standartlara uyum sağlanması	Yeşil Mutabakat konusunda fonlanan projelerin artması	Karbon ayak izi farkındalığının yetersiz olması	Sürdürülebilir kalkınma hedefleri (iklim, su, yoksulluk, sürdürülebilir şehirler, vb.) doğrultusunda farklı disiplinlerden akademisyenlerin, öğrencilerin katılımının sağlanacağı proje çağrılarının açılması ve sosyal girişimcilik proje çağrılarının açılması
	Dünya'da küresel olarak gelişen çevresel sorunlar (küresel ısınma, plastik atıklar, susuzluk, endemik türlerin yok olması vb.)	Çevresel sorunlara eğilen birimlerin (enstitüler, AUM'ler vb.), uluslararası fonları Üniversiteye kazandırmak için aktif olarak çalışması	İklim değişikliğinin, kuraklığın ve kirliliğin etkilerinin farkında olunmaması	Çevresel sorunlara multidisipliner olarak yaklaşan, Üniversitemize özgü proje fonları oluşturularak akademisyen ve öğrencilerin farkındalığının artırılması

4.10.2. Sektörel Yapı Analizi

Tablo 29: Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	• Geleceğin meslekleri ile ilgili açılması planlanan programlara öncelik verilmesi	• Yazılım, yapay zeka gibi geleceğin meslekleri ile ilgili konularda derslerin (NFT'ye Giriş) açılması	• Bugün geleceğin mesleği olarak tanımlanan bir alanın zamanla popülaritesini yitirmesi	• Lisans düzeyinde bölümler ile disiplinlerarası ve enstitü seviyesinde doktora sertifika programları açılması
	• Uluslararası alanda öğretim üyesi başına düşen önemli indekslerdeki yayın sayısı	• Uluslararası yayınlara verilen teşvik ve desteğin artırılması	• Saygın ve prestijli yayınevlerine ait açık erişimli dergiler için yayın ücretlerinin desteklenmemesi	• Üniversitemizin bilimsel dergilerinin kaliteli indekslere taşınması • Nitelikli yayınevleri ile anlaşma yapılması ve makale ücretlerine destek verilmesi
	• Üniversitelerin araştırma çıktılarının değerlendirilmesinde farklı değerlendirme sistemlerinin dikkate alınması	• Uluslararası standartlarda araştırma altyapılarının oluşturulması ve kurumlar arası iş birliklerinin desteklenmesi	• Fakülte laboratuvarlarının akreditasyonlarındaki mali yükler	• Disiplinlerarası çalışmaların ön plana çıkarılması ve laboratuvar akreditasyonlarının yapılması
	• Doktora öğrencilerini (PhD) yetiştirirken bilimsel konu bağlamında tematik ve kümülatif olmaya özen gösterme	• Tematik alanlara yönelik üniversitelerin, güçlü olduğu alanlarda daha ön plana çıkması	• Aynı bilim dalları için tematik çalışmalarda kopukluk olması • Tematik olmayan alanların önemsiz olarak algılanması	• Disiplinlerarası ve öncelikli alanlarda yeni doktora programları geliştirilmesi • Post-doc araştırmacılara kadro verilmesi
Paydaşlar	• Dış paydaş bağışları	• Üniversitemize bağış yapabilecek dış paydaşların (mezunlar, iş adamları vb.) mevcudiyeti	• Paydaşların mali yardımları için mevzuatın bulunmaması	• Üniversiteye dış paydaşlardan kalıcı altyapı desteği sağlanması
	• Meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği	• Meslek kuruluşları ile iş birliği	• Meslek kuruluşları ile üniversiteler arasında ortak çalışma kültürünün yeterli olmaması	• Eğitim programlarının sektörün ihtiyaçları doğrultusunda iç ve dış paydaşların görüşleri alınarak yapılandırılması • Meslek örgütleri ile ortaklaşa güncel konularla ilgili öğretici konferanslar düzenlenmesi
	• Geniş bir mezun kitlesi olmasına rağmen etki gücünün zayıf olması ve network ağının olmaması	• Ankara Üniversitesinin çok geniş bir mezun listesine sahip olması	• Mezunlar listesinden eksiksiz bir mezunlar ağı oluşturulmamış olması	• Mezunlar veritabanının genişletilerek güncel tutulmasının sağlanması • Mezunlar için network kurulması
	• Lisansüstü öğrencilerin aidiyet düzeylerinin istenilen seviyede olmaması	• Lisansüstü öğrencilere yönelik TÜBİTAK, TÜSEB vb. kurumların yürüttüğü burs programlarının bulunması	• Ar-Ge projeleri için önemli olan lisansüstü öğrencilerin yeterince kadro alamaması, bu nedenle bir kısmının bursiyer olarak çalışması	• Lisansüstü öğrencilerin aidiyetlerinin sağlanmasına yönelik ihtiyaç analizlerinin yapılması ve bu kapsamda somut adımların atılması

Tablo 29: Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Tedarikçiler	Üniversitemiz ile tedarikçiler arasındaki ürün temin süreci	Üniversitemizin geniş araştırma altyapısı sayesinde kit / kimyasal / sarf ve cihaz tedarikçileri için önemli bir "müşteri" niteliği taşıması sebebiyle toplu alım yapabilme avantajının sağlanabilmesi	Satın alma süreçlerinde bir veritabanı yapısına sahip olunmadığından aynı malzeme ve cihazların farklı isimlerle sistemlere girilmiş olması	Envanterin tespit edilmesi amacıyla merkezi bir varlık yönetim sisteminin kurulması
	Kurlardaki ani değişiklikler nedeniyle tedarikte zorluklar yaşanması	Kurum dışı proje başvurularının/kabullerinin artışının bütçede artışa katkı sağlaması	Bütçe kısıtı ve kur dalgalanmaları nedeniyle ödemelerin geriden yapılması ve fiyatların artması	- Protokollerde Türk Lirası kurunun dikkate alınması, yabancı para kurları gerekli ise alınacak hizmetin hızlandırılması - Üniversitemizde satın alma konusunda merkezi bir yapının oluşturulması
Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	Kalite değerlendirmelerinde kullanılan ölçütlerin yetersizliği veya alanlara göre uygulanabilirliğinin olmayışı	Üniversitemiz bünyesinde araştırma nitelikleri açısından anabilim dalı ve öğretim üyesi bazlı yetkinlik analizlerinin gerçekleştirilmiş olması	Alanlara göre ölçülebilir araştırma niteliği ölçütlerinin belirlenmesinin zorluğu	Alan bazlı araştırma niteliği ölçütlerinin tanımlanması çalışmasının yapılması
	MEB ile yapılan bazı iş birliklerinin uygulamaya yansımaması	Düzenleyici/denetleyici kurumlar ile iş birliğinin fazla olması	Düzenleyici/denetleyici kurumlarda yönetim değişikliği olduğunda uygulamaların sekteye uğrayabilmesi	Düzenleyici/denetleyici kurumlarla yapılan iş birliklerinin yazılı hale getirilerek yönetim değişikliklerinden etkilenmemenin sağlanması

4.11. GZFT Analizi

Gelecek için stratejiler geliştirirken yükseköğretimdeki eğilimlerin de dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu da yalnızca üniversite ortamının değil, aynı zamanda dış ortamın da incelenmesini gerektirir.

Bu kapsamda; Stratejik Planlama Ekibi tarafından gerçekleştirilen iç çevre analiziyle Üniversitemizin geliştirmeye devam edeceği güçlü yönleri, ortadan kaldırılması ya da daha iyi yönetilmesi gereken zayıf yönleri ile dış çevre analiziyle yararlanılacak fırsatlar ve stratejik olarak tahmin edilmesi ve önlem alınması gereken tehditler belirlenerek Üniversitemizin mevcut durumunun analizi yapılmıştır.



GÜÇLÜ YÖNLER

İç Çevre

- 1 Lisans ve özellikle de lisansüstü programların çeşitliliği
- 2 Eğitimde akreditasyon kültürünün varlığı
- 3 Pek çok disiplinde Türkiye'nin en köklü bölümlerine sahip olması, çok çeşitli eğitim programları sunması
- 4 Donanımlı laboratuvar imkânına sahip olması
- 5 Güçlü araştırma altyapısı ve ekiplerinin varlığı
- 6 Doktora öğrenci sayısında Türkiye'de ilk sıralarda olması
- 7 Üniversitemiz bünyesinde araştırma nitelikleri açısından anabilim dalı ve öğretim üyesi bazlı yetkinlik analizlerinin gerçekleştirilmiş olması
- 8 BAP kaynakları ve uygulanan farklı proje teşvikleri
- 9 Doktoralı olan ancak araştırmacı/akademisyen kadrosunda olmadığı için Üniversitemizin araştırmacı insan kaynağında görülmeyen önemli bir ek araştırmacı kapasitesinin bulunması
- 10 Son yıllarda protokollerin sayısının artması
- 11 BİGG desteği vb. aktif biçimde uygulanması
- 12 Etkin TTO ve Teknokent yapısı
- 13 Koordinatörlük ve Koordinasyon Kurulunun varlığı
- 14 Kamuya ve özel kuruluşlara bilirkişi ve akademik danışmanlık hizmetleri verilmesi
- 15 Toplumun geniş bir kesimine nitelikli sağlık hizmetinin sunulması
- 16 Uluslararasılaşma konusunda Üniversitemizde tecrübeli uzman ve yetkin personelin bulunması
- 17 Bünyesinde güçlü, prestijli ve tecrübeli bir sınav merkezinin mevcut olması
- 18 Çocuk Üniversitesinin olması
- 19 Üniversite hedef ve ihtiyaçlarını belirlemek için düzenlenen ortak, kapsayıcı etkinlikler
- 20 YÖKAK Kurumsal Akreditasyona hak kazanılması
- 21 Dünyadaki 10 sıralama kuruluşunun tümünde yer alınması

ZAYIF YÖNLER

İç Çevre

- 1 Mevcut çeşitliliğe rağmen disiplinlerarası çalışmaların ve programların azlığı
- 2 Uluslararası akreditasyon almış akademik birim sayısının az olması
- 3 Eğitim laboratuvarları için aktif kullanılabilir yeterli bütçenin bulunmaması ve sarf malzeme temin güçlükleri
- 4 Bologna'ya uygun olmayan not değerlendirme sistemi
- 5 Öğrenci geri bildirimlerinin düzenli alınmaması veya bu bildirimlerin incelenmemesi
- 6 Uluslararası öğrenciler için belirlenen kabul koşullarının eğitimde kaliteyi yakalamak adına yetersiz olması
- 7 Yüksek lisans, doktora programlarında seçmeli ders sayısının az olması
- 8 Laboratuvarların envanter kaydının olmaması ve kullanım izninin sistemli ve objektif süreçlerle işlememesi
- 9 Patent, faydalı model süreçlerinin yeterince önemsenmemesi ve elde edilen patent veya faydalı modelin ürüne dönüşmemesi
- 10 Araştırma altyapısının yaygın kullanılmaması, kilit altında bulunan cihaz altyapısı
- 11 Üretken araştırmacılara UBED dışında bir teşvik ödül mekanizmasının bulunmaması
- 12 Doktora sonrası ilişkinin kesilmesi nedeniyle araştırma görevlisi kadrolarının tercih edilmemesi ve nitelikli olanların kuruma kazandırılmaması
- 13 Akademik olarak üretken olan araştırmacı sayısının az olması
- 14 Üniversitemizin bilimsel dergilerinin kaliteli indekslerde yer almaması
- 15 Araştırma beklentisi-mali destek arasında uyumsuzluğun olması
- 16 Araştırma yönetim modelinin bulunmaması, araştırma süreçlerinin izlenmemesi
- 17 Öncelikli alanlarda verilen proje desteği sayısının az olması
- 18 Yüksek bütçeli olmayan alanlarda, bazı araştırmacıların ihtiyaçlarını kendilerinin karşılama yoluna giderek projeye başvurmaması nedeniyle çalışmaların görünmez olması
- 19 Ankara Üniversitesinin markaya dönüştürülebilmesi
- 20 Akademisyen şirketlerinde oluşturulan bazı prototiplerin, ticarileşme potansiyeli bulunmasına rağmen değerlendirilememesi
- 21 Öğrenci proje, patent çalışmalarının maddi olarak desteklenmesine kısıtlama getirilmiş olması
- 22 Girişimcilik için öğrenci projelerine yönelik fonların olmaması
- 23 Toplumsal katkı süreçlerinde veri yönetiminin yetersizliği
- 24 Paydaşların süreçlere katılımının yetersizliği
- 25 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda proje çağrılarının etkin duyurulmaması
- 26 Üniversitemizin yerel ve bölgesel sorunlara beklediği kadar bilimsel çözüm getirememesi
- 27 Veri takip sisteminin eksikliği ve/veya yetersizliği
- 28 Kalite politikalarının paydaşlarca bilinmemesi
- 29 Kampüslerde geri dönüşümün yeterince sağlanamaması
- 30 Mezunlar listesinden eksiksiz bir mezunlar ağı oluşturulmamış olması
- 31 Satın alma süreçlerinde bir veritabanı yapısına sahip olunmadığından aynı malzeme ve cihazların farklı isimlerle sistemlere girilmiş olması

FIRSATLAR

- 1 AB üniversiteleri ile uluslararası iş birlikleri, Erasmus dönüşü olumlu izlenimler, akademisyen ve öğrencilerin tecrübelerini aktarmaları
- 2 Uluslararası saygın üniversite ve kurumlar arası araştırmacı değişiminin desteklenmesi
- 3 Kurulan her yeni üniversitenin, Üniversitemiz gibi köklü kurumların doktora mezunlarının ve/veya kadro ataması konusunda farklı nedenlerle sorun yaşayan akademisyenlerin istihdamı açısından bir fırsat yaratması
- 4 Kurumların misyon ve vizyonlarını, politika ve stratejilerini gözden geçirmeleri
- 5 YÖK ve/veya ilgili kurumlarca, mevcut projeler tamamlanmadan yeni projeler ortaya atılmasının Üniversitemiz açısından yeni kadro ve ek araştırma fonu imkanı yaratması
- 6 Öğrencilerin staj yapma veya yarı zamanlı çalışma imkânının olması
- 7 İç fonlamanın yeterli olmaması nedeniyle araştırmacıların dış kaynaklara yönelmesi
- 8 Öğrenci dayanışması
- 9 Araştırmaların toplumsal ihtiyaca yönelik belirlenmesi
- 10 Dijital dönüşüm teknolojilerinin gelişimi (artırılmış gerçeklik, 3D yazıcılar, nesnelerin interneti, yapay zeka, blockchain, kriptopara, metaverse, podcast, sosyal medya eğitimleri)
- 11 Farklı üniversitelerden ders alabilme imkanları, farklı eğitim platformlarının kurulması
- 12 Farklı üniversitelere giden yetkin akademik personel aracılığıyla ulusal bazda bilimsel gelişmenin desteklenmesi
- 13 Etik kurullarda görev yapan öğretim üyelerinin deneyimli olması sebebiyle bu kapsamda yapılacak çalışmalara öncülük etmeleri
- 14 Yeşil Mutabakat konusunda fonlanan projelerin artması
- 15 Yeşil ekonominin öneminin artması
- 16 Çevresel sorunlara eğilen birimlerin (enstitüler, AUM'ler vb.) uluslararası fonları Üniversiteye kazandırmak için aktif olarak çalışması
- 17 Yazılım, yapay zeka gibi geleceğin meslekleri ile ilgili konularda derslerin (NFT'ye Giriş) açılması
- 18 Uluslararası yayınlara verilen teşvik ve desteğin artırılması
- 19 Tematik alanlara yönelik üniversitelerin, güçlü olduğu alanlarda daha ön plana çıkması
- 20 Üniversitemize bağış yapabilecek dış paydaşların (mezunlar, iş adamları vb.) mevcudiyeti
- 21 Meslek kuruluşları ile iş birliği
- 22 Ankara Üniversitesinin çok geniş bir mezun listesine sahip olması
- 23 Üniversitemizin geniş araştırma altyapısı sayesinde kit/kimyasal/sarf ve cihaz tedarikçileri için önemli bir "müşteri" niteliği taşıması sebebiyle toplu alım yapabilme avantajının sağlanabilmesi

Dış Çevre

TEHDİTLER

- 1 Erasmus değişim programı ile gelen öğrenci ve akademik personelin olumsuz izlenimlerle ülkelerine dönmesi
- 2 Kadro bulamayan nitelikli personelin, yurt içi ve dışındaki üniversitelere yönelmesi
- 3 Uluslararası kolaborasiyonlara dayanan çalışmaların yeterince görülememesi
- 4 Öğretim üyelerinin kendileşememeleri ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmaması
- 5 Üniversitemiz de dahil olmak üzere Ülkemizde çoğu üniversitede içselleşmiş olan "inbreeding" kültürünün de etkisiyle aktif geçişlerin gerçekleştirilememesi ve sağlıklı biçimde ilerlememesi
- 6 Hızlı değişime Üniversitemizin adaptasyonda zorluk çekmesi
- 7 Akademisyen/öğrenci sayısı arasındaki oranın ulusal ve uluslararası eğitim akreditasyonuna sahip fakültelerde artması
- 8 Sürekli değişen koşul, kriter ve yaptırımların akademik verime, çalışma koşullarına ve motivasyona zarar vermesi
- 9 Kamu ya da özel kurumlardan alınan finans desteğinin azalması
- 10 Üniversiteden ayrılan akademik personel ve öğrencilerin sayısı
- 11 Ekonomik durumu kötü olan öğrencilerin devletin gözetimi ve denetimi altında olmayan gruplara yönelebilmesi
- 12 Zamanında mezun oranının düşüklüğü
- 13 Eğitim ücretlerindeki (kitap, yeme, içme, barınma vb.) artışlara karşılık, öğrencilere yeterli burs imkanının sağlanamaması
- 14 Yenilikçi önerileri olan araştırmacıların yeteri kadar fonlanamaması sebebiyle yeni fikirlerin hayata geçirilememesi
- 15 Proje başvurusu sırasında önerilen çalışmaların döviz kurundaki dalgalanmalar nedeniyle yürütülemez hale gelmesi
- 16 İstihdamda yeterli kalitenin oluşmaması
- 17 Uluslararası boyutta bir yabancılaşma nedeniyle eğitim politikasının olumsuz etkilenmesi
- 18 Öğrencilerin teknolojik araçlara ulaşım zorlukları (maliyetler, e-kitap okuyucuları)
- 19 Özellikle genç akademik personelin gelecek vizyonu, kariyer planı oluşturmada zorlanması, reaksiyon verememesi
- 20 Bilimsel araştırma ve yayın etiği konusunda YÖK'ün yönergesinin farklı yorumlara açık olmasının araştırmaların kalitesini ve veri toplama sürecini olumsuz etkilemesi
- 21 Karbon ayak izi farkındalığının yetersiz olması
- 22 İklim değişikliğinin, kuraklığın ve kirliliğin etkilerinin farkında olunmaması
- 23 Saygın ve prestijli yayınevlerine ait açık erişimli dergiler için yayın ücretlerinin desteklenmemesi
- 24 Fakülte laboratuvarlarının akreditasyonlarındaki mali yükler
- 25 Aynı bilim dalları için tematik çalışmalarda kopukluk olması
- 26 Tematik olmayan alanların önemsiz olarak algılanması
- 27 Paydaşların mali yardımları için mevzuatın bulunmaması
- 28 Meslek kuruluşları ile üniversiteler arasında ortak çalışma kültürünün yeterli olmaması
- 29 Ar-Ge projeleri için önemli olan lisansüstü öğrencilerin yeterince kadro alamaması, bu nedenle bir kısmının bursiyer olarak çalışması
- 30 Bütçe kısıtı ve kur dalgalanmaları nedeniyle ödemelerin geriden yapılması ve fiyatların artması
- 31 Alanlara göre ölçülebilir araştırma niteliği ölçütlerinin belirlenmesinin zorluğu
- 32 Düzenleyici/denetleyici kurumlarda yönetim değişikliği olduğunda uygulamaların sekteye ugrayabilmesi
- 33 Fikri sinai haklar konusunda kamuoyundaki farkındalık eksikliği

Tablo 30: GZFT Stratejileri (1/4)

FIRSAT GÜÇLÜ YÖN	AB Üniversiteleri ile uluslararası iş birlikleri, Erasmus dönüşü olumlu izlenimler, akademisyen ve öğrencilerin tecrübelerini aktarmaları	Uluslararası saygın Üniversite ve kurumlar arası araştırmacı değişiminin desteklenmesi	Kurumların misyon ve vizyonlarını, politika ve stratejilerini gözden geçirmeleri	YÖK ve/veya ilgili kurumlarda, mevcut projeler tamamlanmadan yeni projeler ortaya atılmasının Üniversitemiz açısından yeni kadro ve ek araştırma fonu imkanı yaratması	Öğrencilerin staj yapma veya yarı zamanlı çalışma imkânının olması	İç fonlamanın yeterli olmaması nedeniyle araştırmacıların dış kaynaklara yönelmesi	Öğrenci dayanışması	Araştırmaların toplumsal ihtiyaca yönelik belirlenmesi	Dijital dönüşüm teknolojilerinin gelişimi (artırılmış gerçeklik, 3D yazıcılar, nesnelerin interneti, yapay zeka, blockchain, kriptopara, metaverse, podcast, sosyal medya eğitimleri)
Lisans ve özellikle de lisansüstü programların çeşitliliği									
Pek çok disiplinde Türkiye'nin en köklü bölümlerine sahip olması, çok çeşitli eğitim programları sunması									
Güçlü araştırma altyapısı ve ekiplerinin varlığı				Araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilecektir.					
Doktora öğrenci sayısında Türkiye'de ilk sıralarda olması		THE'da ilk 100'de yer alan üniversitelere veya uluslararası Ar-Ge merkezlerine araştırma amaçlı giden öğretim üye ve elemanlarına destek sağlanacaktır.							
Üniversitemiz bünyesinde araştırma nitelikleri açısından anabilim dalı ve öğretim üyesi bazı yetkinlik analizlerinin gerçekleştirilmiş olması									Yeni teknolojilerin temini ve kullanımı için projelerle maddi destek sağlanacaktır.
BAP kaynakları ve uygulanan farklı proje teşvikleri									Teknolojik ve fiziksel altyapının kalitesini artırmak için ek bütçe sağlanacaktır.
Son yıllarda protokollerin sayısının artması		Yurt dışındaki iyi üniversitelerle iş birlikleri geliştirilecektir.							
Etkin TTO ve Teknokent yapısı					Tez konularının sanayinin sorunlarına yönelik kurgulanabilmesi için gerekli çalışmalar yapılacaktır.				
Kamuya ve özel kuruluşlara bilirkişi ve akademik danışmanlık hizmetleri verilmesi									
Toplumsal geniş bir kesimine nitelikli sağlık hizmetinin sunulması								Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi ve dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetin kapasitesi, teknoloji ve eğitimi artırılabilecektir.	Koruyucu sağlık hizmeti kapsamında toplumu eğitici faaliyetlerin sayısı artırılabilecek ve bu eğitimler dijitalleştirilecektir.
Uluslararasılaşma konusunda Üniversitemizde tecrübeli uzman ve yetkin personelin bulunması	Fakülteler bazında öğretim elemanları ve öğrenciler için uluslararası değişim programları kapsamında eğitim ve staj hareketliliği için ayrılan kontenjanlar artırılabilecektir.								
Üniversite hedef ve ihtiyaçlarını belirlemek için düzenlenen ortak, kapsayıcı etkinlikler			İç paydaşlara yönelik düzenlenen memnuniyet anketi sonuçlarına göre gerekliliğiyle istemler yapılacaktır.				Öğrenci topluluklarıyla odak grup toplantıları düzenlenecektir.		
YÖKAK Kurumsal Akreditasyona hak kazanılması									
Dünyadaki 10 sıralama kuruluşunun tümünde yer alınması						Yeni teknolojilerin temini ve kullanımı için projelerle maddi destek sağlanacaktır.			

Farklı Üniversitelerden ders alabilme imkanları, farklı eğitim platformlarının kurulması	Farklı Üniversitelere giden yetkin akademik personel aracılığıyla ulusal bazda bilimsel gelişmenin desteklenmesi	Etik kurullarda görev yapan öğretim üyelerinin deneyimli olması sebebiyle bu kapsamda yapılacak çalışmalara öncülük etmeleri	Çevresel sorunlara eğilen birimlerin (enstitüler, AUM'ler vb.), uluslararası fonları Üniversiteye kazandırmak için aktif olarak çalışması	Yazılım, yapay zeka gibi geleceğin meslekleri ile ilgili konularda derslerin (NFT'ye Giriş) açılması	Uluslararası yayınlara verilen teşvik ve desteğin artırılması	Tematik alanlara yönelik Üniversitelerin, güçlü olduğu alanlarda daha ön plana çıkması	Meslek kuruluşları ile iş birliği	Ankara Üniversitesinin çok geniş bir mezun listesine sahip olması	Üniversitemizin geniş araştırma altyapısı sayesinde kit/kimyasal/sarf ve cihaz tedarikçileri için önemli bir "müşter" niteliği taşıması sebebiyle topluluğun yapabileceği avantajların sağlanabilmesi
	Akademisyenlerin yurt dışında alanındaki nitelikli kongrelere / sempozyumlara katılmaları desteklenecektir.								
				İngilizce eğitim veren lisans ve lisansüstü eğitim programı sayısı artırılabilecektir.					
									Döner sermaye gelirleri ve çeşitliliğine bağlı olarak BAP'ın mali kaynakları artırılabilecektir.
Lisansüstü öğrencilerin gerçekleştirdikleri araştırmaların yayınlanmasına yönelik akademik teşvik verilecektir.									
			Üniversitemiz laboratuvarları ve sunduğu hizmetlere yönelik tanıtım ve görünürlük çalışmaları artırılabilecektir.						
						Tez çalışmaları projeye dönüştürülmeye teşvik edilecek ve BAP, Araştırma Dekanlığı ile TTO kanalıyla desteklenecektir.		Teknopark firmalarının yürüttüğü projelere lisans ve lisansüstü öğrencilerinin katılımı sağlanacaktır.	
		Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasite ve yetkin personel ile uyumlu dış paydaşların tespit edilmesi ve iş birliği kurulması sağlanacaktır.					Araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilecektir.		
						Üniversitemiz laboratuvarları ve sunduğu hizmetlere yönelik tanıtım ve görünürlük çalışmaları artırılabilecektir.			
									Üniversitemiz laboratuvarları ve sunduğu hizmetlere yönelik tanıtım ve görünürlük çalışmaları artırılabilecektir.
					Q1 ve Q2 kategorisinde bulunan açık erişimli dergilerden kabul alan yayınlara APC ücretleri UBED kapsamına alınarak desteklenecektir.				

Tablo 30: GZFT Stratejileri (2/4)

TEHDİT GÜÇLÜ YÖN	Uluslararası kolaborasyonlara dayanan çalışmaların yeterince görülmemesi	Üniversitemizde dahil olmak üzere Ülkemizde çoğu üniversitede içselleşmiş olan "Inbreeding" kültürünün de etkisiyle aktif geçişlerin gerçekleştirilememesi ve sağlıklı biçimde ilerlememesi	Hızlı değişime Üniversitemizin adaptasyonunda zorluk çekmesi	Akademisyen/ öğrenci sayısı arasındaki oranın ulusal ve uluslararası eğitim akreditasyonuna sahip fakültelerde artması	Sürekli değişen koşul, kriter ve yaptırımların akademik verime, çalışma koşullarına ve motivasyona zarar vermesi	Üniversiteden ayrılan akademik personel ve öğrencilerin sayısı	Ekonomik durumu kötü olan öğrencilerin devletin gözetimi ve denetimi altında olmayan gruplara yönelebilmesi	Yenilikçi önerileri olan araştırmacıların yeteri kadar fonlanamaması sebebiyle yeni fikirlerin hayata geçirilememesi	İstihdamda yeterli kalitenin oluşmaması
Lisans ve özellikle de İleüstü programların çeşitliliği									
Eğitimde akreditasyon kültürünün varlığı				Akredite olmak isteyen birimlere akreditasyon süreçlerine yönelik bilgilendirme yapılacaktır.					
Pek çok disiplinde Türkiye'nin en köklü bölümlerine sahip olması, çok çeşitli eğitim programları sunması			Öz değerlendirme çalışması sonunda ortaya çıkan gelişmeye açık alanların atölye çalışmalarında iyleştirilmesi için mekanizmalar geliştirilecektir.						
Donanımlı laboratuvar imkânına sahip olması									
Güçlü araştırma altyapısı ve ekiplerinin varlığı					Yeni teknolojilerin temini ve kullanımı için projelerle maddi destek sağlanacaktır.				Girişimcilik eğitimi alan öğrenciler proje yapmaya teşvik edilecektir.
Üniversitemiz bünyesinde araştırma nitelikleri açısından anabilim dalı ve öğretim üyesi bazı yetkinlik analizlerinin gerçekleştirilmiş olması									
BAP kaynakları ve uygulanmış farklı proje teşvikleri								Döner sermaye gelirleri ve çeşitliliğine bağlı olarak BAP'ın mali kaynakları artırılabilecektir.	
Doktoralı olan ancak araştırmacı/akademisyen kadrosunda olmadığı için Üniversitemizin araştırmacı insan kaynağında görülmeyen önemli bir ek araştırmacı kapasitesinin bulunması		Araştırma Dekanlığı koordinasyonunda araştırmacıların yürüttükleri projeleri ve bilimsel çalışmalarını paylaştıkları toplantılar düzenlenecektir.							
Son yıllarda protokollerin sayısının artması									
BİGG desteği vb. aktif biçimde uygulanması									
Etkin TTO ve Teknokent yapısı								Akademik birimlerin öncelikli, güçlü ve disiplinlerarası araştırma potansiyelleri belirlenerek bu birimlere Araş.Dek ve TTO tarafından proje yazma, proje bilgilendirme gibi destekler verilecektir.	
Toplumsal geniş bir kesimine nitelikli sağlık hizmetinin sunulması						Atamayı yükseltme kriterlerinde Q1 ve Q2 yayınların puan değeri artırılacaktır.			
Uluslararasılaşma konusunda Üniversitemizde tecrübeli uzman ve yetkin personelin bulunması	Akademisyenlerin yurt dışında alanındaki nitelikli kongrelere / sempozyumlara katılmaları desteklenecektir.								
Üniversite hedef ve ihtiyaçlarını belirlemek için düzenlenen ortak, kapsayıcı etkinlikler							Öğrencilere yönelik bilim, kültür, sanat ve spor faaliyet sayıları artırılacak ve faaliyet alanları iyleştirilecektir.		
YÖKAK Kurumsal Akreditasyona hak kazanılması				Bölüm strateji ve akreditasyon komisyonlarının daha verimli çalışmaları sağlanacaktır.					
Dünyadaki 10 sıralama kuruluşunun tümünde yer alınması									

Tablo 30: GZFT Stratejileri (3/4)

FIRSAT ZAYIF YÖN	AB üniversiteleri ile uluslararası iş birlikleri, Erasmus dönüşü olumlu izinimler, akademisyen ve öğrencilerin tecrübelerini aktarmaları	Uluslararası saygın üniversite ve kurumlar arası araştırmacı değişiminin desteklenmesi	Kurumların misyon ve vizyonlarını, politika ve stratejilerini gözden geçirmeleri	Öğrencilerin staj yapma veya yan zamanlı çalışma imkânının olması	İç fonlamanın yeterli olmaması nedeniyle araştırmacıların dış kaynaklara yönelmesi	Öğrenci dayanışması	Araştırmaların toplumsal ihtiyaca yönelik belirlenmesi
Mevcut çeşitliliğe rağmen disiplinlerarası çalışmaların ve programların azlığı							
Uluslararası akreditasyon almış akademik birim sayısının azlığı	Yabancı uyruklu öğretim elemanlarının istihdamı için teşvik mekanizmaları (barınma, çalışma ortamı, teknik destek, vb.) oluşturulacaktır.		Akredite olmak isteyen birimlere akreditasyon süreçlerine yönelik bilgilendirme yapılacaktır.				
Eğitim laboratuvarları için aktif kullanılabilir yeterli bütçenin bulunmaması ve sarf malzeme temin güçlüğü							
Öğrenci geri bildirimlerinin düzenli alınmaması veya bu bildirimlerin incelenmemesi						Öğrenci topluluklarıyla odak grup toplantıları düzenlenecektir.	
Patent, faydalı model süreçlerinin yeterince önemsenmemesi ve elde edilen patent veya faydalı modelin ürüne dönüşmemesi							Ticarileştirme ile elde edilen gelirin paylaşımı, hak sahiplerini teşvik edecek şekilde düzenlenecektir.
Akademik olarak üretken olan araştırmacı sayısının az olması		Disiplinlerarası çalışmanın teşvik edilmesi için fikir havuzu oluşturulacaktır.					
Yüksek bütçeli olmayan alanlarda, bazı araştırmacıların ihtiyaçlarını kendilerinin karşılama yoluna giderek projeye başvurmaması nedeniyle çalışmaların görünmez olması					Araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilecektir.		
Akademisyen şirketlerde oluşturulan bazı prototiplerin, ticarileşme potansiyeli bulunmasına rağmen değerlendirilememesi							
Öğrenci proje, patent çalışmalarının maddi olarak desteklenmesine kısıtlama getirilmiş olması				Araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilecektir.			
Girişimcilik için öğrenci projelerine yönelik fonların olmaması					Üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı karşılıklı fayda sağlayan protokoller artırılabilecektir.		
Toplumsal katkı süreçlerinde veri yönetiminin yetersizliği							Veri yönetiminin tek bir birim altında toplanmasıyla veri doğruluğu kontrol edilecektir.
Paydaşların süreçlere katılımının yetersizliği							
Üniversitemizin yerel ve bölgesel sorunlara, beklendiği kadar bilimsel çözüm getirememesi							
Veri takip sisteminin eksikliği ve/veya yetersizliği			Veri yönetiminin tek bir birim altında toplanmasıyla veri doğruluğu kontrol edilecektir.				
Mezunlar listesinden eksiksiz bir mezunlar ağı oluşturulmamış olması							

Farklı Üniversitelere giden yetkin akademik personel aracılığıyla ulusal bazda bilimsel gelişmenin desteklenmesi	Yeşil ekonominin öneminin artması	Çevresel sorunlara eğilim birimlerin (enstitüler, AUM'ler vb.), uluslararası fonları Üniversiteye kazandırmak için aktif olarak çalışması	Uluslararası yayınlara verilen teşvik ve desteğin artırılması	Tematik alanlara yönelik Üniversitelerin, güçlü olduğu alanlarda daha ön plana çıkması	Üniversitemize bağlı yapabilecek dış paydaşların (mezunlar, iş adamları vb.) mevcudiyeti	Meslek kuruluşları ile iş birliği	Ankara Üniversitesinin çok geniş bir mezun listesine sahip olması
				Araştırma Dekanlığı koordinasyonunda araştırmacıların yürüttükleri projeleri ve bilimsel çalışmalarını paylaştıkları toplantılar düzenlenecektir.			
					Üniversitemiz laboratuvarları ve sunduğu hizmetlere yönelik tanıtım ve görünürlük çalışmaları artırılabilecektir.		
Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasite ve yetkin personel ile uyumlu dış paydaşların tespit edilmesi ve iş birliği kurulması sağlanacaktır.							
			Akademisyenlerin ulusal ve uluslararası yayınları izlenerek, araştırma desteği sağlayan kurumların tanınırlığının artırılması için Araştırma Dekanlığı tarafından bilgileri, projeleri toplanarak düzenlenecek ve odak grupları ile proje yazım atölyeleri organize edilecektir.				
						Ticarileştirme ile elde edilen gelirin paylaşımı, hak sahiplerini teşvik edecek şekilde düzenlenecektir.	
							Mezunlarla iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenecektir.
	Üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı karşılıklı fayda sağlayan protokoller artırılacaktır.	Sosyal sorumluluk etkinlik ve projeleriyle farklı özellikteki grupların, üniversite imkânları, yetkinlikleri ve bilgi birikimi ile buluşturulması sağlanacaktır.					
					Mezunlarla iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenecektir.		

Tablo 30: GZFT Stratejileri (4/4)

TEHDİT ZAYIF YÖN	Uluslararası kolaborasyonlara dayanan çalışmaların yeterince görülmemesi	Öğretim üyelerinin kendileşememeleri ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmaması	Sürekli değişen koşul, kriter ve yaptırımların akademik verime, çalışma koşullarına ve motivasyona zarar vermesi	Kamu ya da özel kurumlardan alınan finans desteğinin azalması	Üniversiteden ayrılan akademik personel ve öğrencilerin sayısı	Eğitim ücretlerindeki (kitap, yeme, içme, barınma vb.) artışlara karşılık, öğrencilere yeterli burs imkanının sağlanamaması	Yenilikçi önerileri olan araştırmacıların yeteri kadar fonlanamaması sebebiyle yeni fikirlerin hayata geçirilememesi	İstihdamda yeterli kalitenin oluşmaması
Mevcut çeşitliliğe rağmen disiplinlerarası çalışmaların ve programların azlığı	Akademisyenlerin ulusal ve uluslararası yayınları izlenerek, araştırma desteği sağlayan kurumların tanıtımının artırılması için Araştırma Dekanlığı tarafından bilgi günü, proje toplantıları düzenlenecek ve odak grupları ile projeye aam atökyeleri organize edilecektir.				Yabancı uyruklu öğretim elemanlarının istihdamı için teşvik mekanizmaları (barınma, çalışma ortamı, teknik destek, vb.) oluşturulacaktır.			
Öğrenci geri bildirimlerinin düzenli alınmaması veya bu bildirimlerin incelenmemesi						İç paydaşlara yönelik düzenlenen memnuniyet anketi sonuçlarına göre gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.		
Uluslararası öğrenciler için belirlenen kabul koşullarının eğitimde kaliteyi yakalamak adına yetersiz olması								
Üretken araştırmacılara UBED dışında bir teşvik ödöl mekanizmasının bulunmaması							Q1 ve Q2 kategorisinde bulunan açık erişimli dergilerden kabul alan yayınların APC ücretleri UBED kapsamına alınarak desteklenecektir.	
Doktora sonrası ilişkilerin kesilmesi nedeniyle araştırma görevlisi kadrolarının tercih edilmemesi ve nitelikli olanların kuruma kazandırılmaması								Kadrolar, öncelikli olarak ihtiyaç duyulan birimlere tahsis edilecektir.
Akademik olarak üretken olan araştırmacı sayısının az olması								
Üniversitemizin bilimsel dergilerinin kaliteli indekslerde yer almaması		İndekslerde taranan dergilerde yapılan yayınlara teşvik/başarı desteği artırılabacak, akademisyenlerin makale yayın süreçlerinde Bilimsel Makale Yazım Desteği Biriminden destek alması teşvik edilecektir.						
Araştırma beklentisi-mali destek arasında uyumsuzluğun olması				Kurum içi girişimcilik farkındalığı oluşturulacaktır.				
Araştırma yönetim modelinin bulunmaması, araştırma süreçlerinin izlenmemesi								
Öncelikli alanlarda verilen proje desteği sayısının az olması							Tez konularının sanayinin sorunlarına yönelik kurgulanabilmesi için gerekli çalışmalar yapılacaktır.	
Akademisyen şirketlerinde oluşturulan bazı prototiplerin, ticarileşme potansiyeli bulunmasına rağmen değerlendirilememesi								
Öğrenci proje, patent çalışmalarının maddi olarak desteklenmesine kısıtlama getirilmiş olması								
Girişimcilik için öğrenci projelerine yönelik fonların olmaması							Girişimcilik eğitimi alan öğrenciler proje yapmaya teşvik edilecektir.	
Toplumsal katkı süreçlerinde veri yönetiminin yetersizliği			Veri yönetiminin tek bir birim altında toplanmasıyla veri doğruluğu kontrol edilecektir.					
Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda proje çağrılarının etkin duyurulmaması								
Kalite politikalarının paydaşlarca bilinmemesi								
Satın alma süreçlerinde bir veritabanı yapısına sahip olunmadığından aynı malzeme ve cihazların farklı isimlerle sistemlere girilmiş olması								

Uluslararası boyutta bir yabancılaşma nedeniyle eğitim politikasının olumsuz etkilenmesi	Öğrencilerin teknolojik araçlara ulaşım zorlukları (maliyetler, e-kitap okuyucuları)	Özellikle genç akademik personelin gelecek vizyonu, kariyer planı oluşturmada zorlanması, reaksiyon verememesi	İklim değişikliğinin, kuraklığın ve kirliliğin etkilerinin farkında olunmaması	Fakülte laboratuvarlarının akreditasyonlarında ki mali yükler	Aynı bilim dalları için tematik çalışmalarda kopukluk olması	Tematik olmayan alanların önemsiz olarak algılanması	Bütçe kısıtı ve kur dalgalanmaları nedeniyle ödemelerin geriden yapılması ve fiyatların artması	Alanlara göre ölçülebilir araştırma niteliği ölçütlerinin belirlenmesinin zorluğu	Fikri sınai haklar konusunda kamuoyundaki farkındalık eksikliği
					Farklı ihtiyaçlara yönelik çeşitlendirilmiş ve zenginleştirilmiş girişimcilik eğitimleri tasarlanacaktır.				
		Üniversite mezunlarının, sanayiden üst düzey yöneticilerin öğrencilerle deneyimlerini paylaşacakları etkinlikler düzenlenecektir.							
İlgili koordinatörlerin daha efektif çalışması için şartların iyileştirilmesi sağlanacaktır.									
		Teknopark firmalarının yürüttüğü projelere lisans ve lisansüstü öğrencilerinin katılımı sağlanacaktır.							
									Kurum içi girişimcilik fikirleri ödüllendirilecektir.
								Öğrenci ve Araştırma Dekanlığı tarafından öğrencilerin patent/faydalı model başvuruları için bilgilendirme ve destek çalışmaları yürütülecektir.	
						Tez konularının güncel ve ihtiyaca yönelik olması için Araştırma Dekanlığı ve TTO biriminden destek alınacaktır.			
	Yeni teknolojilerin temini ve kullanımı için projelerle maddi destek sağlanacaktır.								
			Üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı karşılıklı fayda sağlayan protokoller artırılabilecektir.						
				Akredite olmak isteyen birimlere akreditasyon süreçlerine yönelik bilgilendirme yapılacaktır.					
							Veri yönetiminin tek bir birim altında toplanmasıyla veri doğruluğu kontrol edilecektir.		

4.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 31: Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

Durum Analizi	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	- Sosyal sorumluluk alanında yürütülen proje sayısının yetersiz kalması - Uluslararasılaşma ve değişim programlarından yararlanan sayısının artırılmamış olması	- Yurt dışı üniversitelerle ikili protokollerin çeşitliliğinin (staj, ortak diploma, vb.) ve etkinliğinin artırılması - Üniversitemizin uluslararası alanda tanıtımının (fuar, sosyal medya, vb.) ve görünürlüğünün artırılması - Öğretim elemanları ve öğrencilere uluslararası değişim programları kapsamında eğitim alma, eğitim verme, öğrenim veya staj hareketliliği için ayrılan kontenjanların artırılması - Öğretim üyelerinin toplumsal katkıları olacak araştırma ve çalışmalara yönlendirilmesi - Toplumsal katkı etkinlik ve hizmetler kapsamında dış ve iç paydaşlarla sonuç odaklı iş birliklerinin kurulması
Mevzuat Analizi	- Araştırma projelerinin farklı mevzuatının olması - Yayın desteği, bilimsel yayınları teşvik ve özendirme yeterli olmaması - Girişimcilik konusunda teşviklerin ve mevzuatın yetersiz olması - Başarılı ve ihtiyacı olan öğrencilere burs verilememesi	- Projelerin tek bir mevzuat doğrultusunda yürütülmesi - Yayın desteği ve bilimsel yayınların teşvik edilmesine yönelik UBED ve Akademik Teşvik Kriterlerinin güncellenmesi - Girişimcilik, patent gibi konularda mali destekler verilebilmesine yönelik düzenlemeler yapılması - Burs desteğinin yeniden düzenlenmesi
Üst Politika Belgelerinin Analizi	-	Ulusal stratejik belgelerden gelen sorumluluklar çerçevesinde hedef, amaç ve stratejilerin belirlenmesi
Paydaş Analizi	- Memnuniyet anketlerine katılımın düşük olması - Anket değerlendirme sonuçlarının uygulamaya yansımaya alması	- Paydaşlarla görüşmeler gerçekleştirilmesi ve tespit edilen hususların raporlanması - Üniversitemizin paydaşı olabilecek sanayici / kurum / kuruluşlar ile ilişkileri yöneten bir yapının etkin çalışması ve sonuç odaklı iş birliklerinin kurulması - Anket değerlendirme sonuçları ile paydaşlarımızın beklentilerini iyi anlayıp, doğru stratejiler belirlenmesi
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	- Personel atamaları için gerekli kadroların sağlanamaması - Üniversiteden ayrılan akademik personel ve öğrencilerin sayısının fazla olması - Özellikle genç akademik personelin gelecek vizyonu, kariyer planı oluşturmada zorlanması - Nitelikli sağlık çalışanı sayısının yetersiz olması	- Akademik personelin atama ve yükselme kriterleri alt sınırının yükseltilmesi - Nitelikli sağlık personeli sayısının artırılması - Araştırmacı insan kaynağının yetkinliğinin artırılması

Tablo 31: Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

Durum Analizi	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Kurum Kültürü Analizi	Köklü bir geçmişe sahip olmasına rağmen, güçlü bir marka üniversite olamaması	- Kurum kültürünü oluşturan misyon, vizyon ve değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi - Güçlü marka başarısına sahip bir üniversite olmak için marka kimliğinin paydaşları tarafından olumlu algılanacak biçimde farklılaştırılması
Fiziki Kaynak Analizi	- Derslikler ve uygulama laboratuvarlarının sayısının yeterli olmaması - Eğitim ve öğretimde kullanılan ders ve laboratuvar materyallerinin sıklıkla güncellenmemesi	- Altyapı olanaklarının iyileştirilmesi - Derslik ve laboratuvar fiziksel koşullarının ihtiyaçlar doğrultusunda yenilenmesi - Araştırma altyapılarının bakım-onarım, tedarik bütçelerinin sürdürülebilir olması
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Teknolojik altyapıyı güçlendirmek için bütçe ihtiyacı	Etkin bir altyapı izleme sistemi kurularak, Üniversitenin araştırma altyapısı cihazlarından daha etkin faydalanılmasının sağlanması
Mali Kaynak Analizi	- Öz/dış kaynaklardan projelere aktarılan kaynakların azalması - Laboratuvarların akreditasyonu için maddi destek ihtiyacı	- Döner sermaye gelirleri ve çeşitliliğine bağlı olarak BAP'ın mali kaynaklarının artırılması - Araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliğinin geliştirilmesi
Akademik Faaliyetler Analizi	- Disiplinlerarası çalışmaların ve programların az olması - Eğitim laboratuvarları için yeterli bütçenin bulunmaması ve sarf malzeme temin güçlükleri - Elde edilen patent veya faydalı modelin ürüne dönüşmemesi - Üretken araştırmacılara UBED dışında bir teşvik ödül mekanizmasının bulunmaması - Öğrenci proje, patent çalışmalarının maddi olarak desteklenmesine kısıtlama getirilmiş olması - Paydaşların toplumsal katkı süreçlerine katılımının yetersizliği	- Anabilim dallarına disiplinlerarası program oluşturma zorunluluğu getirilmesi - Uluslararası akreditasyon kuruluşlarından akreditasyon alınması - Uygulama dersleri/laboratuvarlar için aktif sarf malzemesi kaynağı yaratılması - Patent, faydalı model ve projelerin özendirilmesi - TÜBİTAK ve dış fonlara araştırmacıların yönlendirilmesi - Öğrenci düzeyinde girişimciliğin özendirilmesi ve teşvik edilmesi yönünde dersler ve kurslar düzenlenmesi - Paydaş katılım stratejilerinin geliştirilmesi, var olan mekanizmaların güçlendirilmesi
Yükseköğretim Sektörü Analizi	- Mezun istihdamının düşmesine rağmen öğrenci kontenjanlarının artırılması - Yenilikçi önerileri olan araştırmacıların yeteri kadar fonlanamaması - Toplumsal sorunların çözülmesinde Üniversitemizin potansiyelini yeterince kullanamaması - Uluslararası alanda öğretim üyesi başına düşen önemli indekslerdeki yayın sayısı	- Mezun ofislerinin kurulması ve sektör öğrenci etkileşiminin artırılması - Üniversitemizin araştırma rankinglerini yükseltecek projelerin hayata geçirilmesi - Toplumsal katkı konusunda bilgilendirme ve farkındalık çalışmalarının sistematik olarak yürütülmesi - Üniversitemizin bilimsel dergilerinin kaliteli indekslere taşınması

A photograph of three students sitting together and studying. On the left, a young man with glasses and a striped shirt is looking down at a book. In the center, a young woman with long dark hair is pointing at a book. On the right, another young woman with long dark hair is looking at a book. The background is blurred, showing an outdoor setting with trees and a building. The text 'Geleceğe Bakış' is overlaid in the center in a white, cursive font.

Geleceğe Bakış



MİSYON

Cumhuriyetin ilk üniversitesi olan Ankara Üniversitesinin misyonu, araştırma üniversitesi olma sorumluluğuyla, alanında yetkin bilim kadrolarının ürettiği özgün bilgi ve yetiştirdiği nitelikli insan gücüyle topluma katkıda bulunmaktır.



VİZYON

Nitelikli araştırmalar yapan, kalite kültürünü içselleştirmiş, bilgi ve yetkinliklerini insanlık ve ülke yararına kullanan ve evrensel düzeyde geleceğe yön veren yenilikçi araştırma üniversitesi olmaktır.



TEMEL DEĞERLER

Akademik özgürlük

Öğretim üyelerimizin gerçeği arama ve bulma, sonuçlarını yayımlama ve bunları öğrencilerine öğretme özgürlükleri esastır.

Etik ilkelere bağlılık

Yasallık, adalet, eşitlik, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda görevimizi yerine getiriyoruz.

Liyakat

Kamu hizmetinin etkinliği ve sürekliliği için, personel yönetimi süreçlerini; bilgi, başarı, yetenek ve işe uygunluk ölçütleri temelinde gerçekleştiriyoruz.

Cumhuriyet değerlerine bağlılık

Cumhuriyete ve onun; çağdaşlığın, bilimin ve aydınlığın ifadesi olan kurucu değerlerine sonuna kadar bağlıyız.

Kurumsal kültüre bağlılık

Kurum kültürünü oluşturan misyon, vizyon ve değerlerin çalışanlar tarafından özümsemesi ve çalışma süreçlerine yansıtılmasını önemsiyoruz.

Katılımcılık

Ortak akılla alınan kararların uygulanabilirliği artırdığı düşüncesiyle, çalışanlarımızın ve öğrencilerimizin fikirlerinin önemsendiği katılımcı yönetim anlayışını benimsiyoruz.

Sürdürülebilirlik

Faaliyetlerimizi gerçekleştirirken çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan ortaya çıkan olumsuz etkileri en aza indirmek için çalışmayı ve topluma sürdürülebilir bir yaşam biçimi konusunda öncülük etmeyi önemsiyoruz.

Yenilikçilik (İnovasyon)

Hem birey ve hem de bir bütün olarak toplum için değer yaratacak, yenilikçi bilgi ve beceriye sahip insan kaynağının yetiştirilmesi için çalışıyoruz.

Toplum sorunlarına/ önceliklerine duyarlılık

Bilinçli ve sahip çıkılacak öncelikli unsurlara duyarlı bir toplum oluşturmak için üniversite olarak üzerimize düşen görevi yerine getirmek için çalışıyoruz.



Farklılaşma Stratejisi

6. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

6.1. Konum Tercihi

Yükseköğretimde ancak çıktı odaklı ve misyon farklılaşması bulunan üniversitelerin yükseköğretimin hızla değişen ulusal ve uluslararası rekabet ortamında ayakta kalabildikleri gözlenmektedir. Ankara Üniversitesi güçlü araştırma altyapısı ve çok disiplinli eğitim olanaklarını misyon farklılaşması yaklaşımıyla bütünleştirerek 2017 yılında Yükseköğretim Kuruluna Aday Araştırma Üniversitesi Öz Değerlendirme Raporunu sunmuştur. Yapılan değerlendirmeler sonucunda Üniversitemiz 2017 yılında "Araştırma Üniversitesi" statüsü almaya hak kazanmış ve bu unvanı alan ilk üniversiteler grubunda yer almıştır. 2017-2021 yılları arasında Ankara Üniversitesinin değerlendirme sıralaması Tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 32: Ankara Üniversitesi Araştırma Üniversitesi Sıralaması (2017-2021)

	Kapasite	Kalite	İş Birliği	Toplam	Sıralama
2017	9,00	8,6	10,3	27,88	9
2018	9,00	15,6	12,6	37,25	9
2019	9,8	15,2	15,8	40,88	5
2020	13,29	20,52	19,26	53,07	6
2021	17,60	18,10	9,47	45,17	12

Tablo 32'de görüldüğü gibi Üniversitemiz bu statüyü koruma ve sürdürülebilir kılma konusunda büyük bir çaba içerisinde ve 2018, 2019, 2020 ve 2021 yıllarında yapılan Araştırma Üniversitesi değerlendirme sıralamalarında da konumunu koruyarak bu çabanın ürünlerini almaktadır. YÖK'ün 2021 yılında araştırma üniversitesi değerlendirme kriterleri değişmiş olmasına rağmen Ankara Üniversitesi Araştırma Üniversitesi unvanını korumaktadır. Ankara Üniversitesinde araştırmacıların performansının izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik önemli adımlar atılmaktadır. Bu amaçla bölüm ve anabilim dallarının makale, proje, atıf temelli yetkinlik analizleri hazırlanarak her yıl gerçekleştirilen atölye çalışmalarında ve her ayın ilk haftası birim yöneticileriyle paylaşılmış ve performans izlenmesine yönelik kritik adımlar atılmıştır. TÜBİTAK'ın 2016 yılından beri her yıl yayınlanan Yetkinlik Analizi dikkate alınarak Ankara Üniversitesi Yetkinlik Analizi 2021 yılında Öğretim Üyeleri ve Alan bazlı kitabı yayınlamıştır. Söz konusu analizler ilgili birimler ile paylaşılarak araştırma kapasitesi birimler ile birlikte değerlendirilmiştir.

Ankara Üniversitesinin sahip olduğu bilgi birikimi, dinamik öğrenci ve akademisyen potansiyeli ve araştırma altyapısının gücüyle Ar-Ge, inovasyon ve araştırma alanındaki başarısını ulusal ve uluslararası düzeyde ileri seviyeye taşımak üzere Araştırma Dekanlığı kurulmuştur. Araştırma Dekanlığı, Üniversitemizin tüm birimleri arasında nitelikli akademik araştırmaları teşvik etmek, geliştirmek ve koordine etmek; araştırmacıların başarısını teşvik edecek altyapıyı oluşturmak ve araştırmaların yürürlükteki tüm yasalara, yönetmeliklere ve Üniversite politikalarına uygun olarak yürütülmesini sağlayarak Üniversitemizin araştırma programlarının niteliğinin sürekliliğini sağlayacak şekilde kurumsal yapıyı oluşturmak amacıyla kurulmuştur. Ayrıca söz konusu süreçlere öğrencilerin etkin katılımını sağlamak üzere Öğrenci Dekanlığı kurulmuştur. Üniversitemiz, ayrıca yükseköğretim rekabet ortamının oluşturulmasına katkı sunabilecek

Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü, Bilimsel Yayınlar Koordinatörlüğü gibi yeni birimler oluşturmuştur.

Üniversitemiz, YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında kurumsal olarak akredite olan ilk üniversitelerden olup, bu süreçte verilen geri bildirimlerden olan araştırma politikalarını güncelleme çalışmasına hız vermiştir. Üniversitemiz tarafından bu amaçla Ankara Vilayetler Evinde bir arama konferansı gerçekleştirilmiştir. Araştırma üniversitesi kurullarından Araştırma Üniversitesi Yürütme Kurulu, sorumlu rektör yardımcısı başkanlığında her hafta yaptığı toplantı ile bu konferansın geri bildirimlerini ve kurumun odak alanlarını gözeterek mevcut Araştırma Politikalarını revize etmiştir.

Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi lisansüstü tez desteği, bağımsız araştırma, altyapı ve yönlendirilmiş proje desteklerinin yanında genç araştırmacıları ve öğrenci projelerini destekleme yönünde adımlar atmıştır. Araştırma üniversitelerinden beklenen güçlü araştırma çıktıları üretme noktasında BAP tarafından Araştırma Üniversiteleri Destek Programı (ADEP) hayata geçirilmiş ve bu kapsamda kurumda araştırma profili yüksek araştırmacılar desteklenmiştir. Tematik Tarım, Gıda ve Hayvancılık Teknokenti altyapısında 5.5 milyon Avroluk Avrupa Birliği IPA desteğiyle kurulu bulunan Agrigenomik Hub (Gelişmiş Gen analizi altyapısı) merkezi için bir işletme modeli geliştirilerek bu merkezden ülkemizdeki tüm araştırmacıların yararlanması ve aynı zamanda araştırma gelirlerinin artırılması hedeflenmiştir.

6.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Ankara Üniversitesi diğer araştırma üniversitesi statüsüne sahip üniversitelerin çoğundan multidisipliner yapısıyla ayrılmaktadır. Üniversitemiz sadece Fen, Mühendislik, Ziraat, Veteriner, Sağlık ve Yaşam Bilimleri değil; Hukuk, Siyasal Bilgiler, Eğitim Bilimleri, İlahiyat, Dil ve Tarih-Coğrafya gibi her biri Cumhuriyetin ilk yükseköğretim kurumları olan ve büyük kısmı Üniversitemizin kuruluşundan önce hizmet vermeye başlayan köklü bir sosyal bilimler altyapısına sahiptir.

Ankara Üniversitesinin temel stratejisi ulusal, uluslararası, bölgesel ihtiyaçlar göz önüne alınarak belirlenmektedir. Üniversitemiz araştırma stratejisinde ihtiyaçlar ve yaygın etkiler çok önemlidir. Yaygın etki analizi yapılarak ulusal, uluslararası ve bölgesel ihtiyaçlara yönelik proje ve iş birliklerine öncelik verilmektedir. Bu bağlamda Ankara Üniversitesi Yetkinlik Analizi yapılmıştır. Söz konusu analiz sonucunda; her bir anabilim dalı ve öğretim üyesi kendini, fakülte analim dalını, üniversite fakülteyi değerlendirebilmektedir. Ankara Üniversitesi Yetkinlik Analizi sonucunda "Gelişmeye Açık Olan Alanlar" belirlenmiştir. Söz konusu çalışmalar 2023 yılında üçüncüsü düzenlenen Atölye Çalışmalarında tüm anabilim dalı başkanları, fakülte yönetim kurulu, dekan yardımcısı, dekan, rektör yardımcısı ve rektör katılımıyla değerlendirilmektedir. Atölye çalışmalarında akademik yetkinlik, bilim dalları, disiplinlerarası iş birlikleri, fırsatlar, Ülkemiz öncelikleri, toplumsal katkı ve uluslararası rekabet gibi unsurlar gözetilerek çok yönlü biçimde değerlendirilmektedir.

Yükseköğretim kurumları içerisinde bir ilk olarak; 2021 yılında Ankara Üniversitesi bünyesinde toplumsal katkı alanındaki etkimizi artırmak amacıyla Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü kurulmuştur. Yine Türkiye'deki üniversiteler arasında bir ilk olması bakımından önem arz eden bir diğer oluşum da Üniversitemizin toplumsal katkıya yönelik politikalarını iç ve dış paydaş katılımıyla belirlemek ve toplumsal katkı stratejilerini birimlerle koordineli şekilde geliştirmek amacıyla kurulan Toplumsal Katkı Koordinasyon Kuruludur. Kurul, toplumun yerel, bölgesel, ulusal ve

uluslararası düzeyde ihtiyaçlarının, sorunlarının, talep ve beklentilerinin belirlenmesine destek olmak ve beklentilerin gerçekleştirilmesi konusunda iç ve dış paydaşlarla etkileşim, ortaklık veya iş birliği kurulması için 2021 yılından bu yana faaliyet yürütmektedir.

Üniversitemiz Cumhuriyetin ilk yıllarında diğer üniversitelerin kurulmasında da önemli roller üstlenmiştir. Üniversitemiz Yükseköğretim Kurulunun onayladığı üç tematik odak alanda (Gıda Arzı Güvenliği, Analitik Kimya, Aşı Teknolojileri) güçlü bir araştırma altyapısına sahiptir ve bu konuda ulusal/uluslararası araştırmacılar için bir çekim noktası konumundadır. Tablo 33'te Araştırma Üniversitelerinin On Birinci Kalkınma Planındaki Öncelikli Sektörler ve Alt Alanlarla eşleştirmesi yer almaktadır.

Tablo 33: Araştırma Üniversitelerinin Öncelikli Sektörler ve Alt Alanlarla Eşleştirmesi

Kımya	İlaç	Gıda Arz Güvenliğı
- Analitik Kımya ve Spektroskopı - Ankara Üniversitesi - Ege Üniversitesi - Selçuk Üniversitesi	- Aşı Teknolojileri - Ankara Üniversitesi - Hacettepe Üniversitesi - Ege Üniversitesi - Erciyes Üniversitesi - İstanbul Cerrahpaşı Üniversitesi	- Bahçe Bitkileri - Ankara Üniversitesi - Erciyes Üniversitesi
		- Gıda Biyoteknolojisi - Ege Üniversitesi - Çukurova Üniversitesi
		- Ankara Üniversitesi - Uludağ Üniversitesi
		- Gıda Güvenliğı - Hacettepe Üniversitesi - Selçuk Üniversitesi - Çukurova Üniversitesi
		Ankara Üniversitesi
		- Gıda İşleme - Selçuk Üniversitesi - Ankara Üniversitesi - Hacettepe Üniversitesi
		- Tarla Bitkileri - Ege Üniversitesi - Ankara Üniversitesi - Selçuk Üniversitesi

Tablo 33'te görüldüğü gibi Üniversitemizin öncelikli alanları; Analitik Kımya ve Spektroskopı, Aşı Teknolojileri, Gıda Arz Güvenliğı olarak verilmiştir.

Araştırma Üniversitelerinin On Birinci Kalkınma Planındaki öncelikli sektörler ve alt alanlarla eşleştirmesi için YÖK tarafından üniversitelerden öncelikli sektör teklifleri istenmiş ve daha sonra üniversitemiz On Birinci Kalkınma Planındaki sektörler çerçevesinde öne çıktıkları sektörlerle eşleştirilmiştir. Bu kapsamda Üniversitemiz de yetkinlikleri dikkate alınarak aşağıdaki alanlarda farklı üniversitelerle eşleştirilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu tarafından Üniversitemizin eşleştirildiğı öncelikli odak alanları Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34: Yükseköğretim Kurulu Tarafından Üniversitemizin Eşleştirildiği Öncelikli Odak Alanları

Fen/Mühendislik	Sağlık	Sosyal
Uzay Bilimleri ve Uydu Teknolojileri	Klinik Araştırmalar (İmmünoloji, Sinir Bilimleri ve Beyin, Nadir Hastalıklar, Onkoloji)	Arkeoloji
		Dil ve Edebiyat
		Eğitim
	Biyoteknoloji	Hukuk
		Psikoloji

Bu öncelikli ve odak alan tespitinin yanında araştırma yetkinlik analizi çalışması tamamlanmış, araştırma süreçlerinin izlenmesinde AVESIS, BAPSIS, APSIS, VARSIS ve DAPSIS sistemleri tedarik edilerek etkin bir şekilde kullanımına yönelik farkındalık çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların yanında araştırma politika ve stratejilerini yeniden belirlemesi yükseköğretimin değişen gündemine hızlı adaptasyon isteğinden kaynaklanmaktadır.

Üniversitemizin biri tematik iki ayrı teknokent altyapısının bulunması da Üniversitemizi diğer araştırma üniversitesi altyapılarından ayırmaktadır. Tarım, gıda ve hayvancılık gibi ülkemizin en stratejik altyapılarından olan Teknokentin sahip olduğu ve Avrupa Birliğince fonlanan (5.5. milyon Avro) AgriGenomik Merkez ile tarım ve gıda alanında daha verimli, sürdürülebilir ve faydalı yatırımlara rehber olacak, değer zincirinin her aşamasına optimum önerilerin sunulacağı bir altyapı geliştirilmiştir. Üniversitemizin köklü Tıp, Diş Hekimliği, Eczacılık, Sağlık Bilimleri, Hemşirelik ve Veteriner Fakülteleri olması sebebiyle güçlü sağlık alt yapısı bulunmaktadır. Güçlü sağlık alt yapısı ile “sağlık turizmi” konusunda girişimleri bulunmaktadır.

Diğer taraftan “sosyal bilimler” alanında Üniversitemiz çok zengin bir kütüphane altyapısına sahiptir. Kütüphanelerimizde 17.000 cilt yazma eser mevcuttur. Üniversitemiz çok güçlü sosyal bilimler geleneği ve zengin koleksiyonları ile geniş spektrumda büyük bir araştırma kapasitesine sahip olup DTCF araştırmacıları tarafından Ülkemizin 21 farklı noktasında çok önemli “arkeolojik” ve “antropolojik” kazılar yapılmaktadır. Üniversitemiz bu olanakları ile sadece fen, mühendislik ve yaşam bilimleri değil aynı zamanda sosyal bilimler alanındaki doktora öğrencileri için de bir cazibe merkezi konumundadır. Ayrıca Sosyal Bilimler konusunda güçlü altyapısı ile kamu politikalarını destekleyecek çalışmalar yapma ve bu konuda öncü olma çalışmaları yapılmaktadır.

6.3. Değer Sunumu Tercihi

Üniversitemiz, birçok disiplini bünyesinde barındıran köklü yapısı ile ülkenin ve bölgenin bilimsel alt yapısını güçlendirmek amacıyla sağlık, sosyal bilimler ve fen bilimleri alanlarında disiplinlerarası proje ve araştırmaların artırılması için stratejiler oluşturmaktadır. Araştırma Dekanlığı, Üniversitemizin sağlık, sosyal ve fen bilimleri gibi birçok alanda birimleri olması sebebiyle multidisipliner ve interdisipliner çalışmalar yapmak üzere söz konusu birimler arasında koordinasyonu sağlamaktadır. Araştırma Dekanlığı altında kurulan Araştırma Projeleri Destek Ofisi aracılığıyla araştırma ve proje destekleri duyurulmakta, proje ve araştırma ortakları konusunda destekler verilmektedir. Öğrenci Dekanlığı da öğrencilerin üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerine etkin katılımını sağlamak için çalışmaktadır.

TÜBİTAK yetkinlik analizi çalışması dikkate alınarak anabilim dalı ve öğretim üyesi bazlı hazırlanan “Ankara Üniversitesi Yetkinlik Analizi” ile mevcut durum analizi yapılan çalışmada sosyal bilimler alanında uluslararası çalışmaların desteklenmesi ve söz konusu alanın multidisipliner çalışmalara yönlendirilmesi hedeflenmektedir. Özellikle sosyal bilimler alanında büyük ölçekli araştırmalar ve disiplinlerarası projeler yapılması hedeflenmektedir. Araştırma üniversitesi olarak lisansüstü eğitim, patent konularında hem nicelik hem de niteliği artırmak hedefindeyiz. Üniversitemizdeki yabancı öğrenci sayısını artırmak için yabancı dilde programların sayısı artırılmaktadır. Birçok fakültenin ve bölümünün akreditasyon süreci tamamlanmış, diğer fakülte ve bölümler de teşvik edilmektedir. Uluslararası öğrenci ve akademisyen değişimi konusunda özel çalışmalar yapılmaktadır. Uluslararası projeler ve yurt dışı fonlardan araştırmaya gelen kaynağın artırılması için stratejiler oluşturulmaktadır. Toplumun ihtiyaç ve sorunlarına Ankara Üniversitesinin getirebileceği çözümler öngörülerek Toplumsal Katkı Politikaları ve bu politikaların verimli uygulanabilmesine yönelik Toplumsal Katkı Stratejileri Üniversitemizin öncelikli alanları dikkate alınarak hazırlanmaktadır.

Tablo 35: Değer Sunumu Belirleme

Faktörler	Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkanlar				X	
Destekler (Burslar vb.)	Araştırma Teşvikleri			X	
	Yayın Teşvikleri			X	
Eğitim Yöntemleri					X
Eğitim Programları	Yabancı Dilde Program Sayısı			X	
	Lisansüstü			X	
	Ön Lisans		X		
İşbirlikleri	Üniversite-Sanayi İş Birliği			X	
	Uluslararası Kuruluşlarla İş Birliği			X	
	Kamu-Özel Sektörle İş Birliği			X	
Projeler	Ulusal Projeler			X	
	Uluslararası Projeler			X	
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma	Kalite Yönetimi			X	
Yayın	Web Of Science (Q1+Q2+Q3+Q4)			X	
Patent/İnovasyon				X	
Araştırma	Uluslararası Projeler ve Yurt Dışı Fonlar			X	
	Disiplinlerarası Proje ve Araştırmalar			X	
	Proje Yazma ve Proje Bilgilendirme Desteği			X	
Toplumsal Katkı				X	

6.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Ankara Üniversitesi 19 fakülte, 15 enstitü, 11 meslek yüksekokulu, 44 uygulama ve araştırma merkezi, Devlet Konservatuarı ve Yabancı Diller Yüksekokulunu bünyesinde barındıran büyük ölçekli bir üniversite olmasına karşın farklı kriterlerdeki uluslararası üniversite sıralamalarında yerini almaktadır. Üniversitemiz ulusal/uluslararası üniversite sıralamalarında son dönemde başarılı sonuçlar elde etmektedir (WEBOMETRICS, THE, SCIMAGO, URAP). Özellikle araştırma göstergelerinin dikkate alındığı söz konusu 2022 uluslararası üniversite sıralamasında Ankara Üniversitesi; URAP sıralamasında dünyanın 745'inci üniversitesi, Türkiye sıralamasında en iyi 3'üncü üniversitesi, SCIMAGO dünya üniversiteleri arasında 598'inci, Türkiye'nin en iyi 3'üncü üniversitesi; WEBOMETRICS'e göre dünya sıralamasında 746'ncı Türkiye'nin en iyi 5'inci üniversitesi ve THE'nin impact sıralamasında ise dünya üniversiteleri arasında 601-800 bandında Türkiye'de ise en iyi 6'ncı üniversitesidir.

Üniversitemiz, araştırma üniversitesi statüsünü sürekli kılmak hedefiyle araştırmacılarının bilimsel performanslarını takip edebilmek üzere yeni kurduğu Araştırma Dekanlığı, Öğrenci Dekanlığı, Bilimsel Yayınlar Koordinatörlüğü, Kurumsal Veri Koordinatörlüğü gibi birimler ile hedeflerine odaklandığı bir yönetim modelini işletmeye başlamıştır. Özellikle araştırma kapasitesinin geliştirilmesi ve bu kapasiteyi eğitim, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma işlevlerine aktarmak üzere stratejiler geliştirmektedir.

Akademik performansın izlenmesi ve iyileştirilmesi de son dönemde Üniversitemizin üzerinde durduğu noktalardan biridir. Bu kapsamda, AVESIS, BAPSIS, APSIS, VARSIS, DAPSIS gibi veri izleme ve yönetim sistemleri tedarik edilmiştir. Ankara Üniversitesi üst yönetimi ve yeni kurulan birimleri, düzenli olarak akademik ve idari birim yöneticileriyle "Atölye Çalışmaları" gerçekleştirmekte, bu toplantılar ile her akademik ve idari birim taleplerini Rektörlüğe iletmekte, talepler hızla karşılanmakta ve izlenmektedir. Bu bağlamda ele alınan temel sorunlardan biri de Üniversitemizin diğer tüm köklü üniversiteler gibi genç akademik personel ihtiyacıdır. Son dönemde fakültelerin geleceğini planlamaya yönelik çok önemli adımlar atılmış ve 112 Dr. Öğretim Üyesi kadrosu temin edilerek Üniversitemizin bu sorunu çözüme kavuşturulmuştur. Dr. Öğretim Üyesi ihtiyacı gelecek yıllarda da karşılanmaya devam edilecektir. Üniversitenin üst yönetimi, araştırma kapasitesinin geliştirilmesi üzerine genç akademisyen kadrosuyla farkındalık toplantıları gerçekleştirilmektedir.

Üniversitemiz her alanda olmak yerine, özellikle güçlü olduğu ve Ülkemizin öncelikli alanlarında yapılanmak için çalışmalar sürdürmektedir. Lisansüstü eğitimde ve araştırmalarda disiplinlerarası ve multidisipliner çalışmalar için yeniden yapılanma çalışmaları öncelikleri arasındadır.

A person with long blonde hair, wearing a blue dress and a backpack, is walking away from the camera through a large stone archway. The scene is set outdoors with trees and a building in the background. A vibrant rainbow light effect is superimposed over the image, radiating from the top left. The title 'Strateji Geliştirme' is written in a white, cursive font across the center of the image.

Strateji Geliştirme

7. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

YÖK tarafından yürütülen “Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması” programı kapsamında Ülkemizin 23 (20 devlet + 3 vakıf) araştırma üniversitesinden biri olarak belirlenen Ankara Üniversitesi, kuruluşunun 78. ve 82. yılları arasını kapsayacak 2024-2028 dönemi için stratejik plan çalışmalarını Üniversitenin çeşitli birimlerinden geniş bir katılımcı profili ile yürütmüştür. Gerçekleştirilen çok disiplinli toplantılarda, Üniversitenin 2024-2028 yılları arasındaki araştırma, eğitim, toplumsal katkı, girişimcilik ve kurumsal kapasite alanlarındaki amaçlarının belirlenmesine yönelik fikir birliği oluşturulmuştur. Belirlenen her bir amaca ulaşılması için hedeflerin ve bunların izlenebilir ve ölçülebilir şekilde değerlendirilmesinde kullanılacak göstergelerin belirlenmesi çalışmaları yürütülmüştür.

Üniversitemizin misyon ve vizyon ifadelerinde de yer aldığı üzere, araştırma üniversitesi olmasının yüksek görev bilinci ve sorumluluğunu taşıyan Ankara Üniversitesi, araştırma alanındaki amacını “yüksek nitelikli araştırmalar yapmak” ve bununla sınırlı olmayarak, “üretilen araştırma çıktılarının ulusal ve uluslararası düzeyde değere dönüşmesini sağlamak” olarak belirlemiştir. Bu kapsamda, araştırma bakış açısını özellikle küresel sorunların çözümüne odaklamayı ve bilimsel/toplumsal kalkınma için yüksek katma değerli çözümler üretmeyi hedeflerinden biri olarak belirlemiştir. Mevcut araştırma etkinliğinin 2024-2028 yılları arasında daha da artırılması için Ankara Üniversitesi, araştırmacılarının etkinliğini teşvik mekanizmaları, altyapı olanaklarının iyileştirilmesi, süreçlerin etkin biçimde izlenmesi ve iyileştirilmesinin sağlanması yollarıyla gerçekleştirmeyi planlamıştır.

Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk Üniversitesi olan ve çoğu Ülkemizde öncü durumda bulunan eğitim birimleriyle Ankara Üniversitesi, eğitim alanında en az araştırma alanında olduğu kadar yüksek görev bilinci ve sorumluluk taşımaktadır. Bu kapsamda, 2024-2028 yılları arasında eğitim alanında amaç, “ulusal ve uluslararası liderlik vasıflarına sahip” ve aynı zamanda “çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerilerine ve sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek” olarak belirlenmiştir. Ankara Üniversitesi, yüksek eğitim kalitesini 2024-2028 yılları arasında daha da ileri taşımak ve tüm alanlarda eşit seviyeye ulaştırmak için programlarında yenilik ve kalite konularının ön plana alınmasını, öğretim elemanlarının yetkinliklerinin artırılmasını, uluslararası akademik iş birliklerinin ve bununla birlikte bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklerin zenginleştirilmesini hedeflemiştir. Araştırma amacı ile de bağlantılı olarak lisansüstü eğitime ayrı bir paragraf açılmış, yüksek lisans ve doktora programlarının etkinliğinin artırılmasına yönelik planlamalarını gerçekleştirmiştir.

Ülkemizde birçok alanda öncü ve yol gösterici yapıya sahip olan Ankara Üniversitesi, 2021 yılında faaliyete geçirilen Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü ile toplumsal katkı konusuna verdiği önemin altını çizmiştir. 2024-2028 yılları arasında “sahip olduğu bilimsel kapasiteyi kullanarak araştırma çıktılarının toplumun ihtiyaçları doğrultusunda kullanımını sağlamayı” amaçlayan Ankara Üniversitesi, bu kapsamda toplumun ihtiyaçlarına ve gelişimine yönelik eğitim, bilgilendirme, farkındalık faaliyetlerinin düzenlenmesini, üretilen hizmetin toplum yararına daha da etkin biçimde sunulmasını ve ayrıca Ülkemizde öncü şekilde sunulan sağlık hizmetlerinin kalite, kapasite ve teknolojisinin artırılmasını hedeflemiştir.

Özellikle yaşam bilimlerinde öncü, yüzden fazla firma, sekiz yüzden fazla personel, iki yüzden fazla patent ve beş yüzden fazla ticari ürün ile Ülkemizin lokomotif merkezlerinden biri olan, "Teknoloji Geliştirme Bölgesi" ve "Gıda, Tarım ve Hayvancılık Merkezinden" oluşan Ankara Üniversitesi Teknokent, Üniversitemizin girişimcilik alanındaki yetkinliğinin göstergesidir. Bu yetkinliğin ve kapasitenin 2024-2028 yılları arasında daha da "artırılması" ve "kurumsal iş birliklerinin zenginleştirilmesi" amacıyla, kamu-üniversite-sanayi iş birliğinin artırılması, fikri mülkiyet havuzu kapasitesinin geliştirilmesini ve kurum içi girişimciliğin teşvik edilmesini hedeflemiştir.

Kurumsal kapasitenin 2024-2028 yılları arasında daha da güçlendirilmesi için "veri yönetimi" ve "öz değerlendirme süreçlerinin etkin kullanımı" konularına odaklanan Ankara Üniversitesi, bu kapsamda hedeflerini kurum genelinde öz değerlendirme süreçlerinin iyileştirilmesi, veri yönetimi konusunda farkındalık oluşturulması, kurumsal aidiyetin geliştirilmesi ile birlikte, fiziksel ve teknolojik altyapının iyileştirilmesi ile yararlanıcı sayısının artırılması üzerine yapılandırmıştır.



Ankara Üniversitesi



AMAÇLAR



A.1

Ulusal ve uluslararası standartlarda nitelikli araştırmalar yapmak ve araştırma çıktılarının değere dönüştürülmesini sağlamak



A.2

Ulusal/uluslararası alanda kendini ifade edebilen, çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerileri ve alanında sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek ve öğretim elemanlarının üretkenliğini artırmak



A.3

Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasiteyi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak



A.4

Kurumun girişimcilik kapasitesini artırmak ve kurumsal işbirliklerini zenginleştirmek



A.5

Veri yönetimi ve öz değerlendirme süreçlerini etkin kılarak kurumsal yapıyı güçlendirmek

HEDEFLER

A.1

- H1.1: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına katkı sağlayan katma değeri yüksek araştırma çıktılarının artırılması
- H1.2: Araştırmacı niteliğinin artırılması ve teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi
- H1.3: Araştırma altyapısı ve destek hizmetlerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması
- H1.4: Araştırma süreçlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin sağlanması



A.2

- H2.1: Eğitim-öğretim programlarında "yenilik" ve "kalite" sağlayarak öğrencilere çağın gerektirdiği becerilerin kazandırılması
- H2.2: Öğretim elemanlarının üretkenliğinin ve yetkinliğinin artırılması
- H2.3: Uluslararası akademik iş birliklerinin ve yararlanıcı sayısının artırılması
- H2.4: Bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklerin artırılması
- H2.5: Lisansüstü eğitimin niteliğinin artırılması



A.3

- H3.1: Toplumun ihtiyaçlarına ve gelişimine yönelik eğitim, bilgilendirme ve farkındalık etkinliklerinin artırılması
- H3.2: Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi, kapasitesi ve teknolojisinin artırılması
- H3.3: Üniversitemiz tarafından toplum yararına sunulan hizmetlerin artırılması



A.4

- H4.1: Girişimciliği teşvik edici eğitim faaliyetlerinin artırılması
- H4.2: Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ve girişimcilik ile ilgili bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğinin artırılması
- H4.3: Fikri mülkiyet havuzu kapasitesinin geliştirilmesi
- H4.4: Kurum içi girişimciliğin teşvik edilmesi



A.5

- H5.1: Kurum genelinde öz değerlendirme çalışmalarının geliştirilmesi
- H5.2: Veri yönetimi konusunda farkındalık oluşturma
- H5.3: Kurumsal aidiyetin ve memnuniyetin artırılması
- H5.4: Teknolojik ve fiziksel altyapının iyileştirilmesi ve yararlanıcı sayısının artırılması



Tablo 36: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler Tablosu

Birim Adı	Hedefler	H.1.1	H.1.2	H.1.3	H.1.4	H.2.1	H.2.2	H.2.3	H.2.4	H.2.5	H.3.1	H.3.2	H.3.3	H.4.1	H.4.2	H.4.3	H.4.4	H.5.1	H.5.2	H.5.3	H.5.4
Rektörlük		S	S	S	S	S	S	S	S	S		S	S	S	S	S	S	i	S		
İç Denetim Birimi Başkanlığı																		i			
Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü																		i			
Avrupa Birliği Eğitim Programı Koordinatörlüğü								i										i			
BEYAS Koordinatörlüğü											i							i			
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü		i			i										i			i			
Bilimsel Yayınlar Koordinatörlüğü																		i			
Bologna Süreci Koordinatörlüğü																		i			
Çevre Planlama ve Geliştirme Koordinatörlüğü																		i			
Çocuk Bilim Merkezi Koordinatörlüğü																		i			
Dış İlişkiler Koordinatörlüğü								i										i			
Dijital Eğitim Koordinatörlüğü											i							i			
Eğitim Programları Koordinatörlüğü																		i			
Farabi Kurum Koordinatörlüğü																		i			
Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü							i											i			
İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü																		i			
İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörlüğü																		i			
Kadın Platformu Koordinatörlüğü																		i			
Kurumlar Arası Genel Sınav Koordinatörlüğü													i					i			
Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü																		i			
Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü																		i	i		
Meslek Yüksekokulları Koordinatörlüğü																		i			
Mevlana Değişim Programı Koordinatörlüğü								i										i			
Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetleri Koordinatörlüğü																		i			
Taşınmaz Geliştirme ve Yapı İşleri Koordinatörlüğü																		i			
Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü											S		i					i			
Uluslararası Öğrenci Koordinatörlüğü										i								i			
Uyum Programı Koordinatörlüğü																		i			
Etik Kurul Başkanlığı																		i			
Genel Sekreterlik					i													S/i		S	S

Tablo 36: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler Tablosu

Birim Adı	Hedefler	H.1.1	H.1.2	H.1.3	H.1.4	H.2.1	H.2.2	H.2.3	H.2.4	H.2.5	H.3.1	H.3.2	H.3.3	H.4.1	H.4.2	H.4.3	H.4.4	H.5.1	H.5.2	H.5.3	H.5.4
Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi												i	i					i			
Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi												i	i					i			
İbni Sina Araştırma ve Uygulama Hastanesi												i	i					i			
Araştırma Dekanlığı		i	i	i	i					i					i	i	i	i			
Öğrenci Dekanlığı						i	i	i	i	i						i		i			
Fakülteler		i	i	i	i	i			i		i		i	i	i		i	i			
Devlet Konservatuvarı		i	i	i	i	i			i		i		i	i	i		i	i			
Enstitüler		i	i	i	i	i	i	i	i	i	i		i	i	i		i	i			
Yabancı Diller Yüksekokulu		i	i	i	i	i			i		i		i	i	i		i	i			
Meslek Yüksekokulları		i	i	i	i	i			i		i		i	i	i		i	i			
Araştırma Uygulama Merkezleri		i	i	i	i				i		i		i	i	i		i	i			
Kariyer Planlama ve İnsan Kaynakları Uygulama ve Araştırma Merkezi		i	i	i	i				i		i		i	i	i		i	i		i	
Veteriner Uygulama Merkezi		i	i	i	i				i		i		i	i	i		i	i			
Ziraat Uygulama Merkezi		i	i	i	i				i		i		i	i	i		i	i			
Sürekli Eğitim Merkezi																	i	i			
Ankara Üniversitesi Teknokent ve TTO		i											i	i	i	i	i	i			
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı																		i			
Hukuk Müşavirliği																		i			
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı																		i			
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı					i													i			
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						i	i	i		i				i				i		i	
Personel Daire Başkanlığı			i				i	i										i			
Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı									i		i							i			i
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		i	i			i	i											i		i	i
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı				i														i			
Ankara Üniversitesi Yayınevi																		i			
Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü																		i			
Basımevi Müdürlüğü																		i			
Engelsiz Ankara Üniversitesi Birimi																		i			
Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı Kurum Koordinasyon Birimi																		i			

7.2.1. Hedef Kartları

AMAÇ (A1)		Ulusal ve uluslararası standartlarda nitelikli araştırmalar yapmak ve araştırma çıktılarının değere dönüştürülmesini sağlamak						
HEDEF (H1.1)		Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına katkı sağlayan katma değeri yüksek araştırma çıktılarının artırılması						
Program/Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Alt Program Hedefi		Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
1.1.1	Ulusal/uluslararası fonlarca desteklenen proje sayısı	30	914 / 38	930 / 40	950 / 43	970 / 45	985 / 47	1.000 / 50
1.1.2	Ulusal/uluslararası fonlarca desteklenen projelerin yıllık harcama miktarı (Bin TL)	25	176.061 / 50.334	200.000 / 60.000	230.000 / 70.000	250.000 / 80.000	275.000 / 90.000	300.000 / 100.000
1.1.3	Ulusal/uluslararası fonlarca desteklenen disiplinlerarası proje sayısı	25	247 / 102	280 / 130	300 / 145	325 / 160	350 / 175	380 / 190
1.1.4	Ürüne dönüşen araştırma projesi sayısı	10	115	119	120	122	124	126
1.1.5	Ticarileşen patent sayısı	10	0	1	1	2	2	3
Sorumlu Birim		Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Araştırma Dekanlığı - Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü - Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı - Ankara Üniversitesi Teknokent ve Teknoloji Transfer Ofisi - Tüm Akademik Birimler						
Riskler		- Öğretim elemanlarının motivasyon/performans eksikliği - Proje bütçelerinin döviz kuru ve enflasyon karşısında erimesi - Öz/dış kaynaklardan projelere aktarılan kaynakların azalması - Araştırmalar için gerekli kadroların sağlanamaması - Yetersiz patent başvurusu						
Stratejiler		- Döner sermaye gelirleri ve çeşitliliğine bağlı olarak BAP'ın mali kaynakları artırılacaktır. - Araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilecektir. - Akademik birimlerin öncelikli, güçlü ve disiplinlerarası araştırma potansiyelleri belirlenerek bu birimlere Araştırma Dekanlığı ve TTO tarafından proje yazma, proje bilgilendirme gibi destekler verilecektir. - Yetkin araştırmacı ve TTO'nun uzman personel ihtiyacı giderilecektir. - Mevcut araştırmacıların bireysel performansları APSİS üzerinden değerlendirilecek, UBED/BAP proje destekleri bu kapsamda verilecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 399.887.000,00						
Tespitler		- Ders yükü ve idari görevler sebebiyle öğretim elemanlarının araştırmaya yeterli zaman ayıramaması - TTO destekli proje sayısının azlığı - Disiplinlerarası çalışmanın önemine ilişkin farkındalığın yeterince oluşmamış olması - Araştırma görevlisi sayısının azlığı - Uluslararası proje yazma deneyiminin az olması						
İhtiyaçlar		- Ar-Ge proje desteklerinde AB fonlarından ya da uluslararası projelerden daha etkili yararlanılması - Büyük ölçekli ulusal ve uluslararası projeler için bilgilendirme, başvuru süreçleri ve proje yazma gibi desteklerin etkin olarak uzmanlar tarafından verilmesi - Tematik ve program bazında araştırmacı eşleştirmeleri yapılması - Uluslararası projelerde yer alabilmek için geniş katılımlı proje toplantılarının organize edilmesi						

AMAÇ (A1)		Ulusal ve uluslararası standartlarda nitelikli araştırmalar yapmak ve araştırma çıktılarının değere dönüştürülmesini sağlamak						
HEDEF (H1.2)		Araştırmacı niteliğinin artırılması ve teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi						
Program/Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Alt Program Hedefi		Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
1.2.1	THE'da ilk 100'de yer alan üniversitelere en az bir yıl süreyle gönderilen araştırmacı sayısı	20	4	8	9	10	11	12
1.2.2	Öğretim elemanlarının sağlanan destek ve teşviklerden memnuniyet düzeyi (%)	40	57,52	61	61,50	62,00	63,5	65
1.2.3	Doktorasını yurt dışında yapmış veya yurt dışı en az bir yıl doktora sonrası araştırma (post-doc) tecrübesi olan araştırmacı istihdamı sayısı	20	174	183	185	188	193	200
1.2.4	Tersine beyin göçü kapsamında (2232 ve 2236) istihdam edilen araştırmacı sayısı	20	2	6	7	9	11	13
Sorumlu Birim		Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Araştırma Dekanlığı - Personel Daire Başkanlığı - Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı - Tüm Akademik Birimler						
Riskler		- Üniversitenin araştırmacılara sağladığı maddi kaynakların azalması - Üniversitemizin nitelikli yabancı araştırmacılar tarafından yeterince tanınmaması - Personel atamaları için gerekli kadroların sağlanamaması						
Stratejiler		- THE'da ilk 100'de yer alan üniversitelere veya uluslararası Ar-Ge merkezlerine araştırma amaçlı giden öğretim üye ve elemanlarına destek sağlanacaktır. - Atama yükseltme kriterlerinde yayın etkisi artırılabilecektir. - Üniversitemiz araştırma birimlerinin TÜBİTAK 2232 ve 2236 destekleri ile yurda dönüş destekleri ile ilgili bilgilendirilmeleri sağlanacaktır. - Akademisyenlerin yurt dışında alanındaki nitelikli kongrelere/sempozyumlara katılımları desteklenecektir. - Uluslararası düzeyde sempozyumlar, konferanslar ya da bilimsel etkinlikler düzenleyen öğretim elemanları teşvik edilecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 66.744.000,00						
Tespitler		- Uluslararası iş birliği ile yapılan araştırma projelerinin azlığı - Öğretim elemanlarının yurt dışı deneyimlerinin yetersiz olması - Öğretim elemanlarının bireysel performanslarının ölçülmemesi						
İhtiyaçlar		- Doktora sonrası sözleşmeli nitelikli araştırmacı istihdam edilmesi - Üniversitenin gelir kaynaklarının artırılıp çeşitlendirilmesi - Nitelikli araştırmacı (özellikle yurt dışından doktora sonrası çalışma için gelecek) istihdamına yönelik tedbirler alınması - Öğretim üyesi ve öğretim elemanı kadro ihtiyacı - Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanması (APSİS)						

AMAÇ (A1)		Ulusal ve uluslararası standartlarda nitelikli araştırmalar yapmak ve araştırma çıktılarının değere dönüştürülmesini sağlamak						
HEDEF (H1.3)		Araştırma altyapısı ve destek hizmetlerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması						
Program/Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Araştırma Altyapıları						
Alt Program Hedefi		Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
1.3.1	Araştırma altyapısında kullanıma yeni sunulan araç-gereç için yapılan harcama tutarı (Bin TL)	25	11.998	17.000	20.000	25.000	33.000	40.000
1.3.2	Araştırma laboratuvarı bakım onarımı için yapılan harcama tutarı (Bin TL)	25	1.321	2.000	3.500	5.000	7.000	10.000
1.3.3	Kullanıma yeni sunulan araştırma laboratuvar alanı (m ²)	15	442	600	700	800	900	1.000
1.3.4	Akredite olan araştırma laboratuvarı sayısı (ulusal/uluslararası)	20	6 / 2	10 / 4	12 / 5	13 / 6	14 / 7	15 / 8
1.3.5	Araştırma altyapısında bulunan cihazlardan elde edilen gelir (Bin TL)	15	34.648	50.000	70.000	90.000	110.000	150.000
Sorumlu Birim		• Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		• Araştırma Dekanlığı • Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı • Tüm Akademik Birimler						
Riskler		• Araştırma altyapılarının bakım-onarım, tedarik bütçelerinin sürdürülebilir olmaması • Teknik personel ve uzmanların istihdam edilememesi • Etkin bir altyapı izleme sisteminin kurulamaması						
Stratejiler		• Üniversitenin araştırma altyapısı cihazlarından daha etkin faydalanılması sağlanacaktır. • Laboratuvarların akreditasyonu için maddi destek ve insan kaynağı desteği sağlanacaktır. • Üniversite bünyesindeki araştırma altyapısının önemli cihazlarının sanal merkezi laboratuvar bünyesinde bulundurularak sarflarının temini ve bakımı suretiyle iç ve dış kullanıma sunulacaktır.						
Maliyet Tahmini		₺ 222.182.000,00						
Tespitler		• Teknik araç ve gereçlerin benzer araç ve gereçlere ihtiyacı bulunan farklı araştırmalar ve araştırmacılar tarafından belirli bir planlama dahilinde paylaşılarak kullanımının sağlanamaması • Etkin bir araştırma altyapısı envanterinin ve laboratuvar bilgi sisteminin olmaması sebebiyle benzer cihaz ve hizmetlere kaynak aktarımının olması						
İhtiyaçlar		• Cihaz envanterinin oluşturulması, envanterin laboratuvar bilgi sistemine bağlanması • Fakültelerin araştırma altyapısındaki cihazların araştırmacılar tarafından etkin kullanımı, bakım ve onarımlarının sürdürülebilir olması için tedbirler alınması • Birimlerde yoğun kullanılan cihazların ortak kullanıma açılması ve bu cihazların bakım-onarımı için daha fazla teknik personel ve kaynak aktarımı sağlanması						

AMAÇ (A1)		Ulusal ve uluslararası standartlarda nitelikli araştırmalar yapmak ve araştırma çıktılarının değere dönüştürülmesini sağlamak						
HEDEF (H1.4)		Araştırma süreçlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin sağlanması						
Program/Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Araştırma Altyapıları						
Alt Program Hedefi		Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
1.4.1	İndekslerce (SSCI, SCI_expanded, AHCI vb.) taranan alan etkisi yüksek (Q1+Q2) dergilerdeki öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı ^(*)	30	0,7	0,75	0,77	0,80	0,83	0,86
1.4.2	Alan ağırlıklı atıf etkisi ^(*)	15	0,8	0,84	0,88	0,92	0,96	1,00
1.4.3	Uluslararası iş birlikli yayın sayısı ^(*)	15	802	900	950	1.000	1.050	1.100
1.4.4	Dış fonlardan (öz kaynak dışında) desteklenen ve tamamlanan araştırma proje sayısı	30	205	270	290	320	350	380
1.4.5	UBED'den destek alan öğretim elemanı sayısı	10	323	380	410	440	470	500
Sorumlu Birim		Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Araştırma Dekanlığı - Genel Sekreterlik - Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü - Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı - Tüm Akademik Birimler						
Riskler		- Dış fonlardan sağlanan kaynakların azalması - Genç araştırmacı sayısının azlığı						
Stratejiler		- İndekslerce taranan dergilerde yapılan yayınlara teşvik/başarı desteği artırılacak, akademisyenlerin makale yayın süreçlerinde Bilimsel Makale Yazım Destek Biriminden destek alması teşvik edilecektir. - Atama yükseltme kriterlerinde Q1 ve Q2 yayınların puan değeri artırılacaktır. - Akademisyenlerin ulusal ve uluslararası yayınları izlenerek, araştırma desteği sağlayan kurumların tanınırlığının artırılması için Araştırma Dekanlığı tarafından bilgi günü, proje toplantıları düzenlenecek ve odak gruplar ile proje yazım atölyeleri organize edilecektir. - Q1 ve Q2 kategorisinde bulunan açık erişimli dergilerden kabul alan yayınların APC ücretleri UBED kapsamına alınarak desteklenecektir. - Üniversitemiz tarafından yayımlanan köklü bilimsel dergilerin uluslararası alan indekslerinde taranmasını sağlayıcı desteklerde bulunulacaktır.						
Maliyet Tahmini		₺ 26.897.900,00						
Tespitler		- Bilimsel yayınların ve atıf sayısının istenen seviyede olmaması - Araştırma verilerinin tek bir sistemden yönetilememesi - Bireysel araştırma veri girişlerinin manuel yapılması sebebiyle zamanında girilememesi						
İhtiyaçlar		- Ar-Ge proje desteklerinde AB fonlarından daha etkili yararlanılması - Açık erişim Q1 ve Q2 grubu dergilerden kabul alan üniversite personelinin ilgili yayın masraflarının desteklenmesi - Araştırma alanlarının (popülerliğinden kaynaklanan) h-index ve atıfta görülen farkın eigen faktörü kullanılarak normalize edilmesi - Uluslararası prestijli dergilerde nitelikli yayınlar için akademik destek sağlanması						

(*) İlgili yılın verisi takip eden yılın Haziran ayında açıklandığı için, geçmiş yıl verisi kullanılmaktadır.

AMAÇ (A2)		Ulusal/uluslararası alanda kendini ifade edebilen, çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerileri ve alanında sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek ve öğretim elemanlarının üretkenliğini artırmak						
HEDEF (H2.1)		Eğitim-öğretim programlarında “yenilik” ve “kalite” sağlayarak öğrencilere çağın gerektirdiği becerilerin kazandırılması						
Program/Alt Program Adı		Yükseköğretim Hizmetleri/ Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Alt Program Hedefi		Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
2.1.1	Ulusal / uluslararası akredite eğitim programları sayısı	25	41 / 14	45 / 17	46 / 18	47 / 19	48 / 20	50 / 22
2.1.2	Öğrencilerin akademik ve eğitim-öğretim hizmetlerinden memnuniyet düzeyi (%)	25	77,28	77,50	77,60	77,75	77,90	78,00
2.1.3	Seçmeli ders sayısı (alan içi / alan dışı)	10	4.578 / 2.228	4.650 / 2.260	4.660 / 2.270	4.670 / 2.280	4.680 / 2.290	4.700 / 2.300
2.1.4	Alanıyla ilgili ulusal / uluslararası proje ve yarışmaya katılan öğrenci sayısı	20	176 / 44	180 / 50	185 / 52	190 / 54	195 / 57	200 / 60
2.1.5	Dijital eğitim içerikleri / materyali geliştirilen ders sayısı	20	776	820	850	900	950	1.000
Sorumlu Birim		• Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		• Öğrenci Dekanlığı • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı • Tüm Akademik Birimler (AUM'ler hariç)						
Riskler		• Akreditasyon süreci ile ilgili yeterli farkındalığın sağlanamaması • Öğrenci memnuniyet anketine katılımın düşük olması ve/veya gelişigüzel yanıtlanması • İhtiyaç olan seçmeli derslerin açılmaması						
Stratejiler		• Akredite olmak isteyen birimlere akreditasyon süreçlerine yönelik bilgilendirme yapılacaktır. • Bölüm strateji ve akreditasyon komisyonlarının daha verimli çalışmaları sağlanacaktır. • Memnuniyet anket değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeler yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini		₺ 3.644.212.200,00						
Tespitler		• Laboratuvar ve uygulamalarda yardımcı olan araştırma görevlisi, uzman, teknisyen sayılarının bazı birimlerde hiç olmaması ya da az olması • Akreditasyon süreci ve dijital eğitim içeriklerine ilişkin bilgilendirme eksikliği • Ulusal/uluslararası projeler hakkında öğrencilere yeterince bilgi verilmemesi • Eğitim ve öğretimde kullanılan ders ve laboratuvar materyallerinin sıklıkla güncellenmemesi						
İhtiyaçlar		• Akreditasyon süreci hakkında bilgilendirmelerin yapılması ve ulusal kalite belgelerine başvuruların sağlanması • Derslik ve laboratuvar fiziksel koşullarının ihtiyaçlar doğrultusunda yenilenmesi • Ulusal/uluslararası projelere katılmak isteyen öğrencilerin desteklenmesi • Öğrencilerin kariyer planlaması için gerekli yönlendirmelerin yapılması						

AMAÇ (A2)		Ulusal/uluslararası alanda kendini ifade edebilen, çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerileri ve alanında sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek ve öğretim elemanlarının üretkenliğini artırmak						
HEDEF (H2.2)		Öğretim elemanlarının üretkenliğinin ve yetkinliğinin artırılması						
Program/Alt Program Adı		Yükseköğretim Hizmetleri/ Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Alt Program Hedefi		Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
2.2.1	Öğretim elemanları için düzenlenen eğitim programı sayısı	20	18	22	24	26	28	30
2.2.2	Bilimsel çalışma amacıyla yurt dışına giden öğretim elemanı sayısı	30	1.111	1.200	1.250	1.300	1.350	1.400
2.2.3	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	30	22,89	22,00	21,50	21,00	20,50	20,00
2.2.4	Öğretim elemanlarının eğitim programlarından memnuniyet düzeyi (%)	20	64,03	65,00	65,50	66,00	66,50	67,00
Sorumlu Birim		Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Öğrenci Dekanlığı - Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü - Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı - Personel Daire Başkanlığı - Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı - Enstitüler						
Riskler		- Bazı bölümlerde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı - Ders materyallerinin ve fiziksel koşulların ihtiyaçlara göre güncellenememesi - Öğretim elemanlarının motivasyon düzeylerinin düşük olması						
Stratejiler		- Kadrolar, öncelikli olarak ihtiyaç duyulan birimlere tahsis edilecektir. - İhtiyaç analizi sonuçları doğrultusunda hizmet içi eğitimler düzenlenecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 3.644.212.200,00						
Tespitler		- Yurt içi ve yurt dışı eğitim faaliyetlerinde yeterli maddi desteğin sağlanmaması - Hizmet içi eğitimin çeşitliliğinin ve eğitimlere katılımın az olması - Uygulama derslerine destek verecek öğretim elemanı sayısının azlığı						
İhtiyaçlar		- Öğretim elemanlarına kadro tahsisleri - Hizmet içi eğitimlerin ihtiyaç analizi yapılarak düzenlenmesi						

AMAÇ (A2)		Ulusal/uluslararası alanda kendini ifade edebilen, çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerileri ve alanında sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek ve öğretim elemanlarının üretkenliğini artırmak						
HEDEF (H2.3)		Uluslararası akademik iş birliklerinin ve yararlanıcı sayısının artırılması						
Program/Alt Program Adı		Yükseköğretim Hizmetleri/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Alt Program Hedefi		Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
2.3.1	Alanında yetkin tam zamanlı yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısı	20	58	65	67	70	73	76
2.3.2	Yabancı uyruklu öğrenci sayısı	20	3.948	4.200	4.400	4.600	4.800	5.000
2.3.3	İngilizce lisans ve lisansüstü program sayısı	20	29 / 34	31 / 36	32 / 37	33 / 38	34 / 39	35 / 40
2.3.4	Bir yılda değişim programları ile hibeli Üniversitemize gelen/giden lisans öğrenci sayısı (yurt dışı)	20	5 / 376	10 / 425	12 / 450	15 / 475	18 / 500	20 / 525
2.3.5	Bir yılda değişim programları ile hibesiz Üniversitemize gelen/giden lisans öğrenci sayısı (yurt dışı)	20	58 / 77	65 / 81	68 / 83	72 / 85	76 / 87	80 / 90
Sorumlu Birim		• Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		• Öğrenci Dekanlığı • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Personel Daire Başkanlığı • Enstitüler • Avrupa Birliği Eğitim Programı Koordinatörlüğü • Mevlana Değişim Programı Koordinatörlüğü • Dış İlişkiler Koordinatörlüğü						
Riskler		• Çift diploma için uluslararası mevzuatların birbiriyle uyumlu hale getirilememesi • Yabancı öğrenci başvuru sayılarının azalması • Dış kaynaklardan sağlanan hibe oranlarındaki azalmalar • Uluslararası rekabet ortamında Üniversitemizin tercih edilebilirliğinin azalması						
Stratejiler		• İngilizce eğitim veren lisans ve lisansüstü eğitim programı sayısı artırılabilecektir • Yabancı uyruklu öğretim elemanlarının istihdamı için teşvik mekanizmaları (barınma, çalışma ortamı, teknik destek, vb.) oluşturulacaktır. • Yurt dışı eğitim fuarlarında Üniversitemizin etkin tanıtımı sağlanacaktır. • İlgili koordinatörlüklerin daha efektif çalışması için şartların iyileştirilmesi sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini		₺ 3.644.212.200,00						
Tespitler		• Yurt dışından gelen nitelikli öğretim elemanı ve öğrenci sayılarının yetersizliği • Gerçekleştirilen ikili anlaşmalarda ülke çeşitliliğinin az olması • Uluslararası düzeydeki ikili protokollerin yeterli düzeyde işletilememesi • Öğrenci kabul şartlarının düşük olması neticesinde iyi öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmemesi • Akademik takvimin geç açıklanması sebebiyle nitelikli öğrencilerin diğer üniversiteleri tercih etmesi						
İhtiyaçlar		• Üniversitedeki araştırma görevlilerinin uluslararası alanda tanınırlığı yüksek olan üniversitelerde lisansüstü eğitimlerinin desteklenmesi • İkili protokollerin çeşitliliğinin (staj, ortak diploma, vb.) ve etkinliğinin artırılması • Üniversitemizin uluslararası alanda tanıtımının artırılması (fuar, sosyal medya, vb.) • Akademik takvimin, diğer üniversitelerle eş zamanlı olarak açıklanması • Yabancı öğrenciler için başvuru ve kabul koşullarının yükseltilmesi						

AMAÇ (A2)		Ulusal/uluslararası alanda kendini ifade edebilen, çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerileri ve alanında sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek ve öğretim elemanlarının üretkenliğini artırmak						
HEDEF (H2.4)		Bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklerin artırılması						
Program/Alt Program Adı		Yükseköğretim Hizmetleri/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Alt Program Hedefi		Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
2.4.1	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı tarafından düzenlenen faaliyetlere katılan öğrenci sayısı	40	50.000	52.000	53.000	54.000	55.000	56.000
2.4.2	Bilimsel, sosyal ve kültürel alanda verilen konferans, çalıştay sayısı	30	921	1.100	1.200	1.250	1.300	1.400
2.4.3	Öğrenci topluluklarının düzenlediği ulusal/uluslararası faaliyetlerin sayısı	30	1.474 / 13	1.550 / 18	1.580 / 20	1.600 / 22	1.650 / 25	1.800 / 30
Sorumlu Birim		• Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		• Öğrenci Dekanlığı • Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı • Tüm Akademik Birimler						
Riskler		• Sosyal ve kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği alanların bazı kampüslerde sınırlı olması • Öğrencilerin ekonomik koşulları nedeniyle faaliyetlere katılamaması • Öğrenci faaliyetlerine verilen maddi desteklerin sınırlı olması						
Stratejiler		• Öğrencilere yönelik bilim, kültür, sanat ve spor faaliyet sayıları artırılacak ve faaliyet alanları iyileştirilecektir. • Öğrenci toplulukları arasında faaliyetlere yönelik dayanışma geliştirilecektir. • Üniversite tarafından etkinliklere verilen yer tahsisi, ulaşım vb. maddi destekler artırılacaktır.						
Maliyet Tahmini		₺ 3.644.212.200,00						
Tespitler		• Paydaşlar arasındaki sosyal, kültürel ve bilimsel ilişkilerin yetersizliği • Öğrencilerin bilim, kültür, sanat ve spor faaliyetlerinden memnuniyetlerinin istenen düzeyde olmaması • Öğrenci topluluklarının uluslararası faaliyet sayısının yetersizliği						
İhtiyaçlar		• Öğrencilere yönelik bilim, kültür, sanat ve spor faaliyetlerin artırılması • Bilim, kültür, sanat ve spor etkinliklerinin sosyal medya aracılığıyla daha etkin duyurulması						

AMAÇ (A2)		Ulusal/uluslararası alanda kendini ifade edebilen, çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerileri ve alanında sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek ve öğretim elemanlarının üretkenliğini artırmak						
HEDEF (H2.5)		Lisansüstü eğitimin niteliğinin artırılması						
Program/Alt Program Adı		Yükseköğretim Hizmetleri/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Alt Program Hedefi		Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
2.5.1	Programların zamanında bitirilme oranı (yüksek lisans / doktora)	10	0,52 / 0,34	0,53 / 0,35	0,54 / 0,35	0,55 / 0,36	0,56 / 0,36	0,58 / 0,37
2.5.2	Yüksek lisans/doktora eğitimini tamamlayan öğrenci sayısı	40	652 / 333	700 / 435	750 / 485	800 / 520	850 / 570	900 / 620
2.5.3	Doktora öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)	20	0,036	0,0365	0,0370	0,0375	0,0380	0,0385
2.5.4	Bir yılda değişim programları ile Üniversitemize gelen / giden lisansüstü öğrenci sayısı (hibeli ve hibesiz)	10	5 / 225	10 / 320	13 / 350	17 / 380	20 / 410	25 / 450
2.5.5	Lisansüstü öğrencilerle yapılan bilimsel araştırma sayısı (makale, proje, bildiri)	20	360	400	425	450	475	500
Sorumlu Birim		• Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Araştırma Dekanlığı - Öğrenci Dekanlığı - Uluslararası Öğrenci Koordinatörlüğü - Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı - Enstitüler						
Riskler		- Lisansüstü öğrencilere sağlanan maddi desteğin azalması - Çalışan lisansüstü öğrencilerin araştırmalara yeterince zaman ayıramaması - Öğrencilerin hazır bulunurluk ve ilk gün yeterliliklerinin eksik olması - Öğretim elemanlarının ders ve idari iş yükünün fazlalığı						
Stratejiler		- Tez çalışmaları projeye dönüştürülmeye teşvik edilecek ve BAP, Araştırma Dekanlığı ile TTO kanalıyla desteklenecektir. - Lisansüstü öğrencilerinin gerçekleştirdikleri araştırmaların yayınlanmasına yönelik akademik teşvik verilecektir. - Tez konularının güncel ve ihtiyaca yönelik olması için Araştırma Dekanlığı ve TTO biriminden destek alınacaktır. - Yurt dışındaki iyi üniversitelerle iş birlikleri geliştirilecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 3.644.212.200,00						
Tespitler		- Lisansüstü öğrencilerin araştırmalarını zamanında bitirememesi - Lisansüstü tez/proje çalışmalarının yayına dönüştürülememesi - Ücretli yüksek lisans programlarının öğretim üyeleri tarafından daha fazla tercih edilmesi - Dış kaynaklı proje sayısının azlığı - Seçilen lisansüstü tez konularının ihtiyaca yönelik ve güncel olmaması						
İhtiyaçlar		- Lisansüstü tez çalışmaları için fiziksel kapasitenin artırılması - Doktora araştırmalarının yayına dönüştürülebilmesi - Öğrenci ve öğretim elemanı değişimlerinin daha fazla desteklenmesi						

AMAÇ (A3)		Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasiteyi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak						
HEDEF (H3.1)		Toplumsal ihtiyaçlarına ve gelişimine yönelik eğitim, bilgilendirme ve farkındalık etkinliklerinin artırılması						
Program/Alt Program Adı		Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Alt Program Hedefi		Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
3.1.1	Dış paydaşlarla ortaklaşa yürütülen toplumsal katkı faaliyet sayısı	15	474	500	530	550	580	600
3.1.2	Toplumda çok sık görülen önlenemez (fiziksel inaktivite, diyabet, kanser, kalp vb.) hastalıklar için paydaşlara yönelik düzenlenen etkinlik sayısı	15	165	180	190	200	225	250
3.1.3	Üniversitemize ait müze /sanal müze, arşiv, araştırma ve uygulama merkezlerine gelen ziyaretçi sayısı	15	30.395	40.000	43.000	47.000	50.000	55.000
3.1.4	Toplumsal katkı bağlamında üretilen dijital içerik sayısı	25	545	600	650	700	750	800
3.1.5	Toplumsal katkı içerikli lisans/ lisansüstü ders sayısı	15	110 / 6	120 / 7	125 / 8	130 / 8	135 / 9	140 / 10
3.1.6	Dezavantajlı gruplar için yapılan etkinlik sayısı	15	162	180	190	200	225	250
Sorumlu Birim		Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Dijital Eğitim Koordinatörlüğü - BEYAS Koordinatörlüğü - Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı - Tüm Akademik Birimler						
Riskler		- Dış paydaşların ortak faaliyetler için istekli olmaması - Toplumsal katkı faaliyetlerine ayrılan mali kaynakların belirsiz olması - Etkinliklere yeterli sayıda gönüllü katılım sağlanamaması						
Stratejiler		- Düzenlenecek etkinliklerle toplumsal katkı farkındalığı ve iş birliği artırılacaktır. - Sosyal sorumluluk etkinlik ve projeleriyle farklı özellikteki grupların, üniversite imkânları, yetkinlikleri ve bilgi birikimi ile buluşturulması sağlanacaktır. - Dezavantajlı grupların toplumsal ihtiyaçlarına yönelik etkinlikler önceliklendirilecektir. - Toplumsal psiko-sosyal iyilik durumunu geliştirmek üzere çalışmalarda bulunulacaktır. - Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasite ve yetkin personel ile uyumlu dış paydaşların tespit edilmesi ve iş birliği kurulması sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini		₺ 135.990.500,00						
Tespitler		- Düzenlenen etkinliklerin yeterli sayıda olmaması ve katılımın istenen düzeyde olmaması - Dış paydaşlarla ortaklaşa yürütülen toplumsal katkı faaliyetlerinin az olması - Toplumsal katkı etkinliklerini destekleyecek doğrudan bütçe kaleminin olmaması - Toplumsal katkı faaliyetlerinin tanıtım boyutunda eksikliklerin olması - Üst değerlendirici-izleyici kurumlar düzeyinde toplumsal katkıya yönelik standartlar ve içeriklerin belirlenmemiş olması						
İhtiyaçlar		- Etkinliklerin daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlamak amacıyla görünürlüğün artırılması - Öğretim üyelerinin toplumsal katkıları olacak araştırma ve çalışmalara yönlendirilmesinin teşvik edilmesi - Üniversitenin gerçekleştireceği toplumsal katkı etkinlik ve hizmetler kapsamında dış ve iç paydaşlarla sonuç odaklı iş birliklerinin kurulması - Üniversite kaynaklarının araştırma desteğinde kullanıma durumlarının toplumsal katkı çıktısı gözetilerek sağlanması						

AMAÇ (A3)		Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasiteyi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak						
HEDEF (H3.2)		Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi, kapasitesi ve teknolojisinin artırılması						
Program/Alt Program Adı		Tedavi Edici Sağlık / Tedavi Edici Sağlık						
Alt Program Hedefi		Tedavi edici sağlık hizmetinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
3.2.1	Hizmet sunulan toplam hasta sayısı	10	1.205.240	1.300.000	1.350.000	1.400.000	1.500.000	1.600.000
3.2.2	Nitelikli hasta odası sayısı	20	799	820	830	840	845	850
3.2.3	Dijital teknolojilerin (hasta tanı ve takip uygulamaları vb.) kullanıldığı birim sayısı	20	58	60	62	63	64	65
3.2.4	Robotik cerrahi başta olmak üzere yeni teknolojilerin kullanıldığı birim/hasta sayısı	25	10 / 1.576	15 / 1.600	16 / 1.700	17 / 1.800	18 / 1.900	20 / 2.000
3.2.5	Saha ortamında verilen koruyucu sağlık hizmeti sayısı	25	2	4	5	6	7	8
Sorumlu Birim		Hastanelerden Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- İbni Sina Araştırma ve Uygulama Hastanesi - Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi - Dış Hekimliği Fakültesi Hastanesi - Tıp Fakültesi						
Riskler		- Hizmet sunulan hasta sayısına karşılık gerekli personel sayısının yetersiz kalması - Dijital teknolojileri temin etme sorunu - Nitelikli hasta odaları için yeterli maddi kaynağın ve altyapının olmaması - Gelir-gider arasındaki dengesizliğin artması						
Stratejiler		- Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi ve dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetin kapasitesi, teknolojisi ve eğitimi artırılacaktır. - Yeni teknolojilerin temini ve kullanımı için projelerle maddi destek sağlanacaktır. - Koruyucu sağlık hizmeti kapsamında toplumu eğitici faaliyetlerin sayısı artırılacak ve bu eğitimler dijitalleştirilecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 14.580.762.000,00						
Tespitler		- Üniversite hastanelerinin diğer hastanelere göre daha fazla tercih edilmesi - Nitelikli hasta odası sayısının yetersizliği - Nitelikli sağlık çalışanı sayısının yetersiz olması - Dijital teknolojilerin kullanımının yetersizliği - Gelir-gider dengesinin olmaması						
İhtiyaçlar		- Toplumun tüm kesimlerine "ulaşılabilir; kabul edilebilir ve kullanılabilir" kaliteli sağlık hizmeti sunulması - Nitelikli sağlık personeli sayısının artırılması - Dijital teknolojilerin kullanımı için gerekli bütçenin tahsisi - Sağlık Uygulama Tebliği (SUT)'nin gelir-gider dengesi gözetilerek güncellenmesi - Nitelikli hasta odası sayısının artırılmasına yönelik altyapı projelerinin hazırlanması ve kaynak temin edilmesi						

AMAÇ (A3)		Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasiteyi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak						
HEDEF (H3.3)		Üniversitemiz tarafından toplum yararına sunulan hizmetlerin artırılması						
Program/Alt Program Adı		Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Alt Program Hedefi		Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
3.3.1	Hayvan hastanesinde/ kurum dışı tedavi hizmeti alan hayvan sayısı	20	36.409 / 864	38.000 / 1.000	39.000 / 1.100	41.000 / 1.200	43.000 / 1.300	45.000 / 1.500
3.3.2	Tarım, hayvancılık ve gıda güvenliği alanında üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı faaliyet sayısı	25	26	35	45	55	65	75
3.3.3	Üniversitemiz laboratuvarlarında dış paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan analiz sayısı	25	5.962	6.200	6.400	6.600	6.800	7.000
3.3.4	Farklı kurum ve kuruluşlar için yapılan sınav sayısı	10	15	20	22	25	27	30
3.3.5	Güncel sorunlar hakkında yetkin konuşmacıların katıldığı bilgilendirme toplantısı sayısı	20	331	400	450	500	550	600
Sorumlu Birim		• Rektörlük						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		• Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü • İbni Sina Araştırma ve Uygulama Hastanesi • Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi • Dış Hekimliği Fakültesi Hastanesi • Ankara Üniversitesi Teknokent ve Teknoloji Transfer Ofisi • Tüm Akademik Birimler						
Riskler		• Dış paydaşların iş birliği yapmaya gönüllü olmaması • Düzenlenen etkinliklerin hedef kitleye ulaşmaması • Üniversite dışı laboratuvarların fiyat avantajı nedeniyle dış paydaşlar tarafından tercih edilmesi • Laboratuvarların akredite olmaması nedeniyle kullanma talebinin yetersiz olması						
Stratejiler		• Üniversitemiz laboratuvarlarına ait tüm veriler Araştırma Dekanlığı tarafından oluşturulacak Sanal Merkez Laboratuvarı altında tanımlanacaktır. • Üniversitemiz laboratuvarları ve sunduğu hizmetlere yönelik tanıtım ve görünürlük çalışmaları artırılabilecektir. • Üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı karşılıklı fayda sağlayan protokoller artırılabilecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 135.990.500,00						
Tespitler		• Üniversitemiz laboratuvarlarında yapılan çeşitli analizlerin düzenli kaydının bulunmaması (tarım, hayvancılık, gıda güvenliği) • Kurumların akredite olan laboratuvarlara yönelmesi • Bilgilendirme toplantılarının yeterince duyurulamaması • Üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı faaliyet sayısının yetersizliği						
İhtiyaçlar		• Düzenlenen etkinliklerin paydaşlara daha etkin duyurulması • Üniversite-kamu-sanayi iş birliklerinin artırılması ve ihtiyaç duyulan konularda farkındalık yaratılması • Üniversitemiz laboratuvarlarının akreditasyonunun sağlanması ve dış kullanıma açılması						

AMAÇ (A4)		Kurumun girişimcilik kapasitesini artırmak ve kurumsal iş birliklerini zenginleştirmek						
HEDEF (H4.1)		Girişimciliği teşvik edici eğitim faaliyetlerinin artırılması						
Program/Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Alt Program Hedefi		Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
4.1.1	Girişimcilik eğitimine ilişkin seminer, sertifika programları sayısı	20	95	105	110	115	120	125
4.1.2	Girişimcilik eğitimi alan paydaş sayısı	20	836	1.000	1.150	1.250	1.350	1.500
4.1.3	Kuluçka merkezinde yer alan lisans/lisansüstü öğrenci sayısı	20	68 / 35	90 / 50	110 / 57	140 / 65	170 / 73	200 / 80
4.1.4	Girişimcilik ile ilgili verilen ders sayısı	20	30	40	45	50	55	60
4.1.5	Protokol yapılan firmalarda gönüllü staj yapan öğrenci sayısı	20	46	60	90	120	150	200
Sorumlu Birim		Girişimcilikten Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Ankara Üniversitesi Teknokent ve Teknoloji Transfer Ofisi - Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı - Tüm Akademik Birimler						
Riskler		- Girişimcilik faaliyetlerine öğrencilerin yeterli ilgi göstermemesi - Girişimcilik eğitiminin temel düzeyde sunulması - Ders yükü fazlalığı nedeniyle girişimcilik dersi verecek öğretim üyesinin bulunamaması						
Stratejiler		- Farklı ihtiyaçlara yönelik çeşitlendirilmiş ve zenginleştirilmiş girişimcilik eğitimleri tasarlanacaktır. - Girişimcilikle ilgili ders içerikleri güncellenecek ve diğer paydaşlara duyurulacaktır. - Başarılı girişimciler konferans, seminer gibi etkinlikler için davet edilecektir. - Girişimcilik eğitimi alan öğrenciler proje yapmaya teşvik edilecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 66.744.000,00						
Tespitler		- Girişimcilik konusunda bilgi ve farkındalığın az olması, genel işletme ve ekonomi çalışmaları ile karıştırılması - Girişimcilik eğitiminin teorik olması dolayısıyla uygulamadan uzak kalması. - Girişimcilik ile ilgili eğitimlerin etkinliğinin ölçülmemesi. - Girişimcilik eğitiminin farklı platformlardan(UDEMY, Youtube, vb.) alınabilmesi nedeniyle rekabetin artması.						
İhtiyaçlar		- Girişimcilik ders içeriklerinin uygulama ve güncel gelişmelere uygun olarak gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi - Kurumsal girişimcilik kültürünün geliştirilmesi - Firmalarla iletişim ve iş birliğinin artırılması						

AMAÇ (A4)		Kurumun girişimcilik kapasitesini artırmak ve kurumsal iş birliklerini zenginleştirmek						
HEDEF (H4.2)		Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ve girişimcilik ile ilgili bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğinin artırılması						
Program/Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Araştırma Altyapıları						
Alt Program Hedefi		Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
4.2.1	Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ile hazırlanan tez/proje sayısı	30	51	65	70	80	90	100
4.2.2	Girişimcilik ile ilgili projelerden elde edilen fon tutarı (Bin TL)	15	3.550	5.000	6.000	7.000	8.500	10.000
4.2.3	Teknokent'te şirketi bulunan öğretim elemanı sayısı	15	59	70	75	80	90	100
4.2.4	Sanayiye danışmanlık hizmeti veren öğretim elemanı sayısı	20	119	150	170	190	220	250
4.2.5	Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde Ankara Üniversitesinin sırası	20	14	13	12	11	10	10
Sorumlu Birim		Girişimcilikten Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Ankara Üniversitesi Teknokent ve Teknoloji Transfer Ofisi - Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü - Araştırma Dekanlığı - Tüm Akademik Birimler						
Riskler		- Danışmanlık hizmetlerinde farklı üniversitelerin tercih edilmesi - Sanayinin talep ettiği araştırma konularına maddi destek sağlanmaması - Üniversite-sanayi arasında ortaklaşa çalışma kültürünün oluşturulamaması - Teknoparkta sektör çeşitliliğinin az olması - Bütçe kısıtı						
Stratejiler		- Tez konularının sanayinin sorunlarına yönelik kurgulanabilmesi için gerekli çalışmalar yapılacaktır. - Teknopark firmalarının yürüttüğü projelere lisans ve lisansüstü öğrencilerinin katılımı sağlanacaktır. - Üniversite mezunlarının, sanayiden üst düzey yöneticilerin öğrencilerle deneyimlerini paylaşacakları etkinlikler düzenlenecektir. - Teknokent, TTO ve Araştırma Dekanlığı faaliyetleri aracılığıyla üniversite-sanayi iş birliğine yönelik protokol sayıları artırılacaktır.						
Maliyet Tahmini		₺ 26.897.900,00						
Tespitler		- TÜBİTAK'ın Bireysel Genç Girişimci, Ar-Ge ve Girişimcilik Destek Programları kapsamında öğrencilere sunulan girişimcilik fırsatlarının artması - Sanayinin Üniversitemizde yapılan yeni çalışmalar hakkında yeterli bilgisinin olmaması ve kamu-üniversite-sanayi iş birliğinin istenen düzeyde olmaması						
İhtiyaçlar		- Lisansüstü öğrencilerin tez çalışmalarının teknopark firmalarının araştırma faaliyetleriyle uyumlu olması için yönlendirilmeleri - Öğretim elemanlarının Teknokentle iş birliği yapmaları ya da şirket açmaları için yönlendirilmesi - Girişimcilik ile ilgili projelere ayrılan fonların artırılması. - Sanayinin ihtiyacına yönelik yapılan araştırmalar için maddi destek sağlanması - Üniversite-sanayi iş birliği konusunda envanter çalışmasının yapılması						

AMAÇ (A4)		Kurumun girişimcilik kapasitesini artırmak ve kurumsal iş birliklerini zenginleştirmek						
HEDEF (H4.3)		Fikri mülkiyet havuzu kapasitesinin geliştirilmesi						
Program/Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Alt Program Hedefi		Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
4.3.1	Ulusal patent/faydalı model başvuru sayısı	25	22 / 0	30 / 2	35 / 2	40 / 3	45 / 4	50 / 5
4.3.2	Ulusal tescillenmiş patent/faydalı model sayısı	25	0 / 0	5 / 1	5 / 1	6 / 2	6 / 2	7 / 3
4.3.3	Uluslararası patent/faydalı model başvuru sayısı	25	14 / 0	16 / 1	18 / 1	20 / 2	22 / 2	25 / 3
4.3.4	Uluslararası tescillenmiş patent/faydalı model sayısı	25	0 / 0	1 / 1	1 / 1	2 / 1	2 / 1	3 / 2
Sorumlu Birim		Teknokentten Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Ankara Üniversitesi Teknokent ve Teknoloji Transfer Ofisi - Araştırma Dekanlığı - Öğrenci Dekanlığı						
Riskler		- Patent başvurusundaki bürokratik sürece ilişkin önyargının giderilememesi - Ticarileşen patentlerdeki gelir paylaşımının, buluş yapmayı ve buluşçuları teşvik etmemesi						
Stratejiler		- Ticarileştirme ile elde edilen gelirin paylaşımı, hak sahiplerini teşvik edecek şekilde düzenlenecektir. - Öğrenci ve Araştırma Dekanlığı tarafından öğrencilerin patent/faydalı model başvuruları için bilgilendirme ve destek çalışmaları yürütülecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 66.744.000,00						
Tespitler		- Araştırma üniversitesi olarak patent-faydalı model başvuru ve tescil sayısının yetersizliği - Öğretim elemanlarına patentle ilgili yapılan ödemelerin sınırlı olması - Patent başvurularında alan çeşitliliğinin az olması						
İhtiyaçlar		- Üniversite adına patentlerin ticarileştirilmesi konusunda belirsizliklerin giderilmesi - Patent/faydalı model başvurularına ilişkin bilgilendirici çalışmaların artırılması - Öğretim elemanları için patent/faydalı model süreçlerinin kolaylaştırılması ve ticarileşmiş patentlerde hak sahipliği oranlarının yeniden belirlenmesi						

AMAÇ (A4)		Kurumun girişimcilik kapasitesini artırmak ve kurumsal iş birliklerini zenginleştirmek						
HEDEF (H4.4)		Kurum içi girişimciliğin teşvik edilmesi						
Program/Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Alt Program Hedefi		Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
4.4.1	Kurum içi girişimciliği tanıtım amaçlı düzenlenen eğitim sayısı	50	5	8	9	10	12	15
4.4.2	Kurum içi girişimcilik kurslarından yararlanan personel sayısı	50	109	130	145	160	180	200
Sorumlu Birim		Girişimcilikten Sorumlu Rektör Yardımcısı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Ankara Üniversitesi Teknokent ve Teknoloji Transfer Ofisi - Araştırma Dekanlığı - ANKÜSEM - Tüm Akademik Birimler						
Riskler		Kurum içi girişimciliğe ilginin yetersiz olması						
Stratejiler		- Disiplinlerarası çalışmanın teşvik edilmesi için fikir havuzu oluşturulacaktır. - Kurum içi girişimcilik farkındalığı oluşturulacaktır - Kurum içi girişimcilik fikirleri ödüllendirilecektir. - Araştırma Dekanlığı koordinasyonunda araştırmacıların yürüttükleri projeleri ve bilimsel çalışmalarını paylaştıkları toplantılar düzenlenecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 66.744.000,00						
Tespitler		Kurum içi girişimciliğin kavramsal olarak yeterince bilinmemesi						
İhtiyaçlar		- Üniversite içinde bir fikri/projesi olan, girişimcilik yeteneği yüksek çalışanların, kendi projelerini geliştirebilecekleri konusunda farkındalığın artırılması - Kurum içi girişimcilik faaliyetleri için maddi destek sağlanması - Disiplinlerarası çalışmaların önceliklendirilmesi ve bu çalışmaları yapacak öğretim üyelerinin eşleştirilmesi						

AMAÇ (A5)		Veri yönetimi ve öz değerlendirme süreçlerini etkin kılarak kurumsal yapıyı güçlendirmek						
HEDEF (H5.1)		Kurum genelinde öz değerlendirme çalışmalarının geliştirilmesi						
Program/Alt Program Adı		Yönetim ve Destek Programı						
Alt Program Hedefi		-						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
5.1.1	Öz değerlendirme yapılan akademik birim sayısı	15	91	105	112	114	116	120
5.1.2	Öz değerlendirme yapılan idari birim sayısı	15	0	5	8	10	12	14
5.1.3	İdari birimlerde atölye çalışmalarında ortaya çıkan gelişmeye açık alanların iyileştirilme oranı (%)	20	0	40,00	60,00	70,00	80,00	90,00
5.1.4	Akademik birimlerde atölye çalışmalarında ortaya çıkan gelişmeye açık alanların iyileştirilme oranı (%)	50	51,40	60,00	65,00	75,00	80,00	85,00
Sorumlu Birim		• Genel Sekreterlik						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		• Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü						
Riskler		- Akademik ve idari birimlerde öz değerlendirme ölçütlerinde iyileştirme yapmaya yönelik motivasyon ve aidiyetin istenen düzeyde olmaması - Veri yönetiminin sağlıklı yapılamaması						
Stratejiler		- Öz değerlendirme sürecinin kurgulanması yapılacaktır (eğitim verilmesi, saha ziyareti, geri bildirimin alınması) - Öz değerlendirme çalışması sonunda ortaya çıkan gelişmeye açık alanların atölye çalışmalarında iyileştirilmesi için mekanizmalar geliştirilecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 1.230.722.000,00						
Tespitler		- Öz değerlendirme çalışmalarında PUKÖ döngüsünün yeterince işlememesi - Öz değerlendirme çalışmalarının kapsamının Üniversite genelinde yeterince bilinmemesi						
İhtiyaçlar		- Tüm birimlerde öz değerlendirme çalışmasının önemine yönelik bilgilendirme amaçlı faaliyetler düzenlenmesi - Öz değerlendirme kültürüne olan katkısı nedeniyle akredite olan birim sayısının artırılması - İç Kalite Güvence Sisteminin revize edilmesi - Dış değerlendirici havuzunun oluşturulması						

AMAÇ (A5)		Veri yönetimi ve öz değerlendirme süreçlerini etkin kılarak kurumsal yapıyı güçlendirmek						
HEDEF (H5.2)		Veri yönetimi konusunda farkındalık oluşturma						
Program/Alt Program Adı		Yönetim ve Destek Programı						
Alt Program Hedefi		-						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
5.2.1	Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü tarafından düzenlenen eğitim, seminer, çalıştay sayısı	50	8	10	11	12	13	15
5.2.2	Kurumsal veri sistemlerinde (AVESİS, VARSİS, vs.) verilerini güncelleyen kişi sayısı	50	3.020	3.100	3.200	3.300	3.400	3.500
Sorumlu Birim		Rektörlük						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü						
Riskler		- Veri Yönetimi Koordinatörlüğü tarafından düzenlenen eğitim faaliyetlerine katılımın istenen düzeyde olmaması - Sağlıklı veri girişi yapılamaması nedeniyle Üniversitemizin dış görünürlüğüne zarar görmesi						
Stratejiler		- Veri yönetiminin tek bir birim altında toplanmasıyla veri doğruluğu kontrol edilecektir. - Tüm birimlerde veri girişi yapan personele eğitim verilecektir. - İhtiyaç olan yazılım altyapısının kurulmasına ilişkin süreç, kaynak ve sistem gereksinimleri dikkate alınarak başlatılacaktır.						
Maliyet Tahmini		₺ 1.230.722.000,00						
Tespitler		- Akademik veya idari personelden toplanan verilerin eksik olması - Kurum düzeyinde istenen verilerin net olarak anlaşılabilmesi - Toplanan verilerde ne istendiğinin tüm birimlerde aynı şekilde anlaşılabilmesi - Kurumsal bir yazılım sistemi bulunmadığından izleme ve değerlendirme sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi						
İhtiyaçlar		- Kurumsal veri sistemlerine güncel ve güvenilir veri girişinin iç paydaşlarca sağlanması - Üniversite verilerinin bir yazılım sistemi aracılığıyla toplanabilmesi için gerekli yazılım altyapısının kurulması						

AMAÇ (A5)		Veri yönetimi ve öz değerlendirme süreçlerini etkin kılarak kurumsal yapıyı güçlendirmek						
HEDEF (H5.3)		Kurumsal aidiyetin ve memnuniyetin artırılması						
Program/Alt Program Adı		Yönetim ve Destek Programı						
Alt Program Hedefi		-						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
5.3.1	Personelin aidiyet düzeyi (%) (akademik-idari)	20	77,77 / 56,45	80,00 / 57,00	80,50 / 57,50	81,00 / 58,00	81,50 / 59,00	82,00 / 60,00
5.3.2	Personelin, sunulan hizmet ve imkanlardan memnuniyet düzeyi (%) (akademik-idari)	20	60,83 / 46,19	62,00 / 49,00	63,00 / 50,00	65,00 / 51,50	67,00 / 53,00	70,00 / 55,00
5.3.3	Öğrencinin aidiyet düzeyi (%)	20	78,71	79,50	80,00	80,50	81,00	82,00
5.3.4	Öğrencilerin sunulan hizmet ve imkânlardan memnuniyet düzeyi (%)	20	68,68	70,00	71,00	72,50	73,50	75,00
5.3.5	Mezun takip sistemi üye sayısı/mezun sayısı (%) (2020'den itibaren)	20	0,04	0,06	0,07	0,08	0,09	0,10
Sorumlu Birim		Genel Sekreterlik						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı - Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı - Kariyer Planlama ve İnsan Kaynakları Uygulama ve Araştırma Merkezi						
Riskler		- Anket sonuçlarının uygulamaya yansımayaacağı algısı nedeniyle katılımın düşük kalması - Personel ve öğrencilerin sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeyinin istenenin altında olması						
Stratejiler		- İç paydaşlara yönelik düzenlenen memnuniyet anketi sonuçlarına göre gerekli iyileştirmeler yapılacaktır. - Mezunlarla iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenecektir. - Mezun takip sayısını artırmaya yönelik sosyal medya hesapları aktif kullanılacaktır. - Öğrenci topluluklarıyla odak grup toplantıları düzenlenecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 1.230.722.000,00						
Tespitler		- Personel ve öğrenci aidiyetinin istenen düzeyde olmaması - Ankete katılım oranlarının düşük olması - Mezun takip sistemi üye sayısı/mezun sayısının istenen düzeyde olmaması						
İhtiyaçlar		- Paydaşlarla (mezun, öğrenci, personel) odak grup toplantıları düzenleyerek kurum aidiyet ve memnuniyet düzeyini artırmaya yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi - Personel ve öğrencilere hizmet sunulmadan önce ihtiyaç analizlerinin yapılması						

AMAÇ (A5)		Veri yönetimi ve öz değerlendirme süreçlerini etkin kılarak kurumsal yapıyı güçlendirmek						
HEDEF (H5.4)		Teknolojik ve fiziksel altyapının iyileştirilmesi ve yararlanıcı sayısının artırılması						
Program/Alt Program Adı		Yönetim ve Destek Programı						
Alt Program Hedefi		-						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)	2024	2025	2026	2027	2028
5.4.1	Barınma olanağı sağlanan öğrenci sayısı	20	2.192	2.200	2.500	2.500	2.800	2.800
5.4.2	Yemek hizmetinden faydalanan öğrenci sayısı	10	1.582.114	1.750.000	1.850.000	1.950.000	2.100.000	2.250.000
5.4.3	Teknolojik altyapıya ayrılan bütçenin toplam bütçeye oranı(%)	25	4,11	4,50	5,00	5,50	6,00	6,50
5.4.4	Kütüphaneye ayrılan bütçenin toplam bütçeye oranı(%)	25	0,57	0,72	0,87	1,02	1,17	1,32
5.4.5	Teknolojik ve fiziksel altyapının kalitesine ilişkin personelin memnuniyet düzeyi (%)(akademik-idari)	20	68,11 / 72,10	69,00 / 72,50	69,50 / 73,00	70,00 / 73,50	71,00 / 74,00	72,00 / 75,00
Sorumlu Birim		Genel Sekreterlik						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		- Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı - Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Riskler		- Barınma olanağı için mekansal alanın öğrenci talebine yetmemesi - Teknolojik altyapıyı güçlendirmek için ayrılan bütçenin yetersiz olması - Teknolojik ve fiziksel altyapı tedariki için döviz kuru riski						
Stratejiler		- Teknolojik ve fiziksel altyapının kalitesini artırmak için ek bütçe sağlanacaktır. - Öğrencilere hizmet veren tesislerin teknolojik ve fiziksel altyapısı iyileştirilecektir.						
Maliyet Tahmini		₺ 1.230.722.000,00						
Tespitler		Teknolojik ve fiziksel altyapının kalitesine ilişkin personelin memnuniyet düzeyinin düşük olması						
İhtiyaçlar		- Barınma olanağı sağlamak için öğrenci yurdu ihtiyacı - Teknolojik altyapıyı güçlendirmek için bütçe ihtiyacı						

7.3. Performans Göstergeleri

Tablo 37: Performans Göstergeleri

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	PERFORMANS GÖSTERGESİ
A.1: Ulusal ve uluslararası standartlarda nitelikli araştırmalar yapmak ve araştırma çıktılarının değere dönüştürülmesini sağlamak	H.1.1: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına katkı sağlayan katma değeri yüksek araştırma çıktılarının artırılması	1.1.1: Ulusal/uluslararası fonlarca desteklenen proje sayısı
		1.1.2: Ulusal/uluslararası fonlarca desteklenen projelerin yıllık harcama miktarı (Bin TL)
		1.1.3: Ulusal/uluslararası fonlarca desteklenen disiplinlerarası proje sayısı
		1.1.4: Ürüne dönüşen araştırma projesi sayısı
		1.1.5: Ticarileşen patent sayısı
	H.1.2: Araştırmacı niteliğinin artırılması ve teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi	1.2.1: THE'da ilk 100'de yer alan üniversitelere en az bir yıl süreyle gönderilen araştırmacı sayısı
		1.2.2: Öğretim elemanlarının sağlanan destek ve teşviklerden memnuniyet düzeyi (%)
		1.2.3: Doktorasını yurt dışında yapmış veya yurt dışı en az bir yıl doktora sonrası araştırma (post-doc) tecrübesi olan araştırmacı istihdamı sayısı
		1.2.4: Tersine beyin göçü kapsamında (2232 ve 2236) istihdam edilen araştırmacı sayısı
	H.1.3: Araştırma altyapısı ve destek hizmetlerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması	1.3.1: Araştırma altyapısında kullanıma yeni sunulan araç-gereç için yapılan harcama tutarı (Bin TL)
		1.3.2: Araştırma laboratuvarı bakım onarımı için yapılan harcama tutarı (Bin TL)
		1.3.3: Kullanıma yeni sunulan araştırma laboratuvar alanı (m ²)
		1.3.4: Akredite olan araştırma laboratuvarı sayısı (ulusal/uluslararası)
		1.3.5: Araştırma altyapısında bulunan cihazlardan elde edilen gelir (Bin TL)
	H.1.4: Araştırma süreçlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin sağlanması	1.4.1: İndekslerce (SSCI, SCI-expanded, AHCI vb.) taranan alan etkisi yüksek (Q1+Q2) dergilerdeki öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı
		1.4.2: Alan ağırlıklı atıf etkisi
		1.4.3: Uluslararası iş birlikli yayın sayısı
		1.4.4: Dış fonlardan (öz kaynak dışında) desteklenen ve tamamlanan araştırma proje sayısı
		1.4.5: UBED'den destek alan öğretim elemanı sayısı

Tablo 37: Performans Göstergeleri

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	PERFORMANS GÖSTERGESİ
A.2: Ulusal/uluslararası alanda kendini ifade edebilen, çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerileri ve alanında sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek ve öğretim elemanlarının üretkenliğini artırmak	H.2.1: Eğitim-öğretim programlarında “yenilik” ve “kalite” sağlayarak öğrencilere çağın gerektirdiği becerilerin kazandırılması	2.1.1: Ulusal/uluslararası akredite eğitim programları sayısı
		2.1.2: Öğrencilerin akademik ve eğitim-öğretim hizmetlerinden memnuniyet düzeyi (%)
		2.1.3: Seçmeli ders sayısı (alan içi/alan dışı)
		2.1.4: Alanıyla ilgili ulusal/uluslararası proje ve yarışmaya katılan öğrenci sayısı
		2.1.5: Dijital eğitim içerikleri/materyali geliştirilen ders sayısı
	H.2.2: Öğretim elemanlarının üretkenliğinin ve yetkinliğinin artırılması	2.2.1: Öğretim elemanları için düzenlenen eğitim programı sayısı
		2.2.2: Bilimsel çalışma amacıyla yurt dışına giden öğretim elemanı sayısı
		2.2.3: Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı
		2.2.4: Öğretim elemanlarının eğitim programlarından memnuniyet düzeyi (%)
	H.2.3: Uluslararası akademik iş birliklerinin ve yararlanıcı sayısının artırılması	2.3.1: Alanında yetkin tam zamanlı yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısı
		2.3.2: Yabancı uyruklu öğrenci sayısı
		2.3.3: İngilizce lisans ve lisansüstü program sayısı
		2.3.4: Bir yılda değişim programları ile hibeli Üniversitemize gelen/giden lisans öğrenci sayısı (yurt dışı)
		2.3.5: Bir yılda değişim programları ile hibesiz Üniversitemize gelen/giden lisans öğrenci sayısı (yurt dışı)
	H.2.4: Bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklerin artırılması	2.4.1: Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı tarafından düzenlenen faaliyetlere katılan öğrenci sayısı
		2.4.2: Bilimsel, sosyal ve kültürel alanda verilen konferans, çalıştay sayısı
		2.4.3: Öğrenci topluluklarının düzenlediği ulusal/uluslararası faaliyetlerin sayısı
	H.2.5: Lisansüstü eğitimin niteliğinin artırılması	2.5.1: Programların zamanında bitirilme oranı (yüksek lisans / doktora)
		2.5.2: Yüksek lisans/doktora eğitimini tamamlayan öğrenci sayısı
		2.5.3: Doktora öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)
		2.5.4: Bir yılda değişim programları ile Üniversitemize gelen/giden lisansüstü öğrenci sayısı (hibeli ve hibesiz)
		2.5.5: Lisansüstü öğrencilerle yapılan bilimsel araştırma sayısı (makale, proje, bildiri)

Tablo 37: Performans Göstergeleri

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	PERFORMANS GÖSTERGESİ
A.3: Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasiteyi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak	H.3.1: Toplumun ihtiyaçlarına ve gelişimine yönelik eğitim, bilgilendirme ve farkındalık etkinliklerinin artırılması	3.1.1: Dış paydaşlarla ortaklaşa yürütülen toplumsal katkı faaliyet sayısı
		3.1.2: Toplumda çok sık görülen önlenabilir (fiziksel inaktivite, diyabet, kanser, kalp vb.) hastalıklar için paydaşlara yönelik düzenlenen etkinlik sayısı
		3.1.3: Üniversitemize ait müze/sanal müze, arşiv, araştırma ve uygulama merkezlerine gelen ziyaretçi sayısı
		3.1.4: Toplumsal katkı bağlamında üretilen dijital içerik sayısı
		3.1.5: Toplumsal katkı içerikli lisans/ lisansüstü ders sayısı
		3.1.6: Dezavantajlı gruplar için yapılan etkinlik sayısı
	H.3.2: Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi, kapasitesi ve teknolojisinin artırılması	3.2.1: Hizmet sunulan toplam hasta sayısı
		3.2.2: Nitelikli hasta odası sayısı
		3.2.3: Dijital teknolojilerin (hasta tanı ve takip uygulamaları vb.) kullanıldığı birim sayısı
		3.2.4: Robotik cerrahi başta olmak üzere yeni teknolojilerin kullanıldığı birim/hasta sayısı
		3.2.5: Saha ortamında verilen koruyucu sağlık hizmeti sayısı
	H.3.3: Üniversitemiz tarafından toplum yararına sunulan hizmetlerin artırılması	3.3.1: Hayvan hastanesinde/ kurum dışı tedavi hizmeti alan hayvan sayısı
		3.3.2: Tarım, hayvancılık ve gıda güvenliği alanında üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı faaliyet sayısı
		3.3.3: Üniversitemiz laboratuvarlarında dış paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan analiz sayısı
		3.3.4: Farklı kurum ve kuruluşlar için yapılan sınav sayısı
		3.3.5: Güncel sorunlar hakkında yetkin konuşmacıların katıldığı bilgilendirme toplantısı sayısı

Tablo 37: Performans Göstergeleri

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	PERFORMANS GÖSTERGESİ
A.4: Kurumun girişimcilik kapasitesini artırmak ve kurumsal iş birliklerini zenginleştirmek	H.4.1: Girişimciliği teşvik edici eğitim faaliyetlerinin artırılması	4.1.1: Girişimcilik eğitimine ilişkin seminer, sertifika programları sayısı
		4.1.2: Girişimcilik eğitimi alan paydaş sayısı
		4.1.3: Kuluçka merkezinde yer alan lisans/lisansüstü öğrenci sayısı
		4.1.4: Girişimcilik ile ilgili verilen ders sayısı
		4.1.5: Protokol yapılan firmalarda gönüllü staj yapan öğrenci sayısı
	H.4.2: Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ve girişimcilik ile ilgili bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğinin artırılması	4.2.1: Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ile hazırlanan tez/proje sayısı
		4.2.2: Girişimcilik ile ilgili projelerden elde edilen fon tutarı (Bin TL)
		4.2.3: Teknokent'te şirketi bulunan öğretim elemanı sayısı
		4.2.4: Sanayiye danışmanlık hizmeti veren öğretim elemanı sayısı
		4.2.5: Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde Ankara Üniversitesinin sırası
	H.4.3: Fikri mülkiyet havuzu kapasitesinin geliştirilmesi	4.3.1: Ulusal patent/faydalı model başvuru sayısı
		4.3.2: Ulusal tescillenmiş patent/faydalı model sayısı
		4.3.3: Uluslararası patent/faydalı model başvuru sayısı
		4.3.4: Uluslararası tescillenmiş patent/faydalı model sayısı
	H.4.4: Kurum içi girişimciliğin teşvik edilmesi	4.4.1: Kurum içi girişimciliği tanıtım amaçlı düzenlenen eğitim sayısı
		4.4.2: Kurum içi girişimcilik kurslarından yararlanan personel sayısı

Tablo 37: Performans Göstergeleri

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	PERFORMANS GÖSTERGESİ
A.5: Veri yönetimi ve öz değerlendirme süreçlerini etkin kılarak kurumsal yapıyı güçlendirmek	H.5.1: Kurum genelinde öz değerlendirme çalışmalarının geliştirilmesi	5.1.1: Öz değerlendirme yapılan akademik birim sayısı
		5.1.2: Öz değerlendirme yapılan idari birim sayısı
		5.1.3: İdari birimlerde atölye çalışmalarında ortaya çıkan gelişmeye açık alanların iyileştirilme oranı (%)
		5.1.4: Akademik birimlerde atölye çalışmalarında ortaya çıkan gelişmeye açık alanların iyileştirilme oranı (%)
	H.5.2: Veri yönetimi konusunda farkındalık oluşturma	5.2.1: Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü tarafından düzenlenen eğitim, seminer, çalıştay sayısı
		5.2.2: Kurumsal veri sistemlerinde (AVESİS, VARSİS, vs.) verilerini güncelleyen kişi sayısı
	H.5.3: Kurumsal aidiyetin ve memnuniyetin artırılması	5.3.1: Personelin aidiyet düzeyi (%) (akademik-idari)
		5.3.2: Personelin, sunulan hizmet ve imkanlardan memnuniyet düzeyi (%) (akademik-idari)
		5.3.3: Öğrencinin aidiyet düzeyi (%)
		5.3.4: Öğrencilerin sunulan hizmet ve imkânlardan memnuniyet düzeyi (%)
		5.3.5: Mezun takip sistemi üye sayısı/mezun sayısı (%) (2020'den itibaren)
	H.5.4: Teknolojik ve fiziksel altyapının iyileştirilmesi ve yararlanıcı sayısının artırılması	5.4.1: Barınma olanağı sağlanan öğrenci sayısı
		5.4.2: Yemek hizmetinden faydalanan öğrenci sayısı
		5.4.3: Teknolojik altyapıya ayrılan bütçenin toplam bütçeye oranı (%)
		5.4.4: Kütüphaneye ayrılan bütçenin toplam bütçeye oranı (%)
		5.4.5: Teknolojik ve fiziksel altyapının kalitesine ilişkin personelin memnuniyet düzeyi (%) (akademik-idari)

7.4. Stratejiler

Tablo 38: Stratejiler

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	STRATEJİLER
A.1: Ulusal ve uluslararası standartlarda nitelikli araştırmalar yapmak ve araştırma çıktılarının değere dönüştürülmesini sağlamak	H.1.1: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına katkı sağlayan katma değeri yüksek araştırma çıktılarının artırılması	- Döner sermaye gelirleri ve çeşitliliğine bağlı olarak BAP'ın mali kaynakları artırılacaktır. - Araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilecektir. - Akademik birimlerin öncelikli, güçlü ve disiplinlerarası araştırma potansiyelleri belirlenerek bu birimlere Araştırma Dekanlığı ve TTO tarafından proje yazma, proje bilgilendirme gibi destekler verilecektir. - Yetkin araştırmacı ve TTO'nun uzman personel ihtiyacı giderilecektir. - Mevcut araştırmacıların bireysel performansları APSİS üzerinden değerlendirilecek, UBED/BAP proje destekleri bu kapsamda verilecektir.
	H.1.2: Araştırmacı niteliğinin artırılması ve teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi	- THE'da ilk 100'de yer alan üniversitelere veya uluslararası Ar-Ge merkezlerine araştırma amaçlı giden öğretim üye ve elemanlarına destek sağlanacaktır. - Atama yükseltme kriterlerinde yayın etkisi artırılacaktır. - Üniversitemiz araştırma birimlerinin TÜBİTAK 2232 ve 2236 destekleri ile yurda dönüş destekleri ile ilgili bilgilendirilmeleri sağlanacaktır. - Akademisyenlerin yurt dışında alanındaki nitelikli kongrelere/sempozyumlara katılımları desteklenecektir. - Uluslararası düzeyde sempozyumlar, konferanslar ya da bilimsel etkinlikler düzenleyen öğretim elemanları teşvik edilecektir.
	H.1.3: Araştırma altyapısı ve destek hizmetlerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması	- Üniversitenin araştırma altyapısı cihazlarından daha etkin faydalanılması sağlanacaktır. - Laboratuvarların akreditasyonu için maddi destek ve insan kaynağı desteği sağlanacaktır. - Üniversite bünyesindeki araştırma altyapısının önemli cihazlarının sanal merkezi laboratuvar bünyesinde bulundurulması sarflarının temini ve bakımı suretiyle iç ve dış kullanıma sunulacaktır.
	H.1.4: Araştırma süreçlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin sağlanması	- İndekslerde taranan dergilerde yapılan yayınlara teşvik/başarı desteği artırılacak, akademisyenlerin makale yayın süreçlerinde Bilimsel Makale Yazım Destek Biriminden destek alması teşvik edilecektir. - Atama yükseltme kriterlerinde Q1 ve Q2 yayınların puan değeri artırılacaktır. - Akademisyenlerin ulusal ve uluslararası yayınları izlenerek, araştırma desteği sağlayan kurumların tanınırlığının artırılması için Araştırma Dekanlığı tarafından bilgi günü, proje toplantıları düzenlenecek ve odak gruplar ile proje yazım atölyeleri organize edilecektir. - Q1 ve Q2 kategorisinde bulunan açık erişimli dergilerden kabul alan yayınların APC ücretleri UBED kapsamına alınarak desteklenecektir. - Üniversitemiz tarafından yayımlanan köklü bilimsel dergilerin uluslararası alan indekslerinde taranmasını sağlayıcı desteklerde bulunulacaktır.

Tablo 38: Stratejiler

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	STRATEJİLER
A.2: Ulusal/uluslararası alanda kendini ifade edebilen, çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerileri ve alanında sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek ve öğretim elemanlarının üretkenliğini artırmak	H.2.1: Eğitim-öğretim programlarında “yenilik” ve “kalite” sağlayarak öğrencilere çağın gerektirdiği becerilerin kazandırılması	- Akredite olmak isteyen birimlere akreditasyon süreçlerine yönelik bilgilendirme yapılacaktır. - Bölüm strateji ve akreditasyon komisyonlarının daha verimli çalışmaları sağlanacaktır. - Memnuniyet anket değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeler yapılacaktır.
	H.2.2: Öğretim elemanlarının üretkenliğinin ve yetkinliğinin artırılması	- Kadrolar, öncelikli olarak ihtiyaç duyulan birimlere tahsis edilecektir. - İhtiyaç analizi sonuçları doğrultusunda hizmet içi eğitimler düzenlenecektir.
	H.2.3: Uluslararası akademik iş birliklerinin ve yararlanıcı sayısının artırılması	- İngilizce eğitim veren lisans ve lisansüstü eğitim programı sayısı artırılabilecektir. - Yabancı uyruklu öğretim elemanlarının istihdamı için teşvik mekanizmaları (barınma, çalışma ortamı, teknik destek, vb.) oluşturulacaktır. - Yurt dışı eğitim fuarlarında Üniversitemizin etkin tanıtımı sağlanacaktır. - İlgili koordinatörlüklerin daha efektif çalışması için şartların iyileştirilmesi sağlanacaktır.
	H.2.4: Bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklerin artırılması	- Öğrencilere yönelik bilim, kültür, sanat ve spor faaliyet sayıları artırılacak ve faaliyet alanları iyileştirilecektir. - Öğrenci toplulukları arasında faaliyetlere yönelik dayanışma geliştirilecektir. - Üniversite tarafından etkinliklere verilen yer tahsis, ulaşım vb. maddi destekler artırılacaktır.
	H.2.5: Lisansüstü eğitimin niteliğinin artırılması	- Tez çalışmaları projeye dönüştürülmeye teşvik edilecek ve BAP, Araştırma Dekanlığı ile TTO kanalıyla desteklenecektir. - Lisansüstü öğrencilerinin gerçekleştirdikleri araştırmaların yayınlanmasına yönelik akademik teşvik verilecektir. - Tez konularının güncel ve ihtiyaca yönelik olması için Araştırma Dekanlığı ve TTO biriminden destek alınacaktır. - Yurt dışındaki iyi üniversitelerle iş birlikleri geliştirilecektir.

Tablo 38: Stratejiler

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	STRATEJİLER
A.3: Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasiteyi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak	H.3.1: Toplumun ihtiyaçlarına ve gelişimine yönelik eğitim, bilgilendirme ve farkındalık etkinliklerinin artırılması	Düzenlenecek etkinliklerle toplumsal katkı farkındalığı ve iş birliği artırılacaktır.
		Sosyal sorumluluk etkinlik ve projeleriyle farklı özellikteki grupların, üniversite imkânları, yetkinlikleri ve bilgi birikimi ile buluşturulması sağlanacaktır.
		Dezavantajlı grupların toplumsal ihtiyaçlarına yönelik etkinlikler önceliklendirilecektir.
		Toplumun psiko-sosyal iyilik durumunu geliştirmek üzere çalışmalarda bulunulacaktır.
		Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasite ve yetkin personel ile uyumlu dış paydaşların tespit edilmesi ve iş birliği kurulması sağlanacaktır.
	H.3.2: Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi, kapasitesi ve teknolojisinin artırılması	Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi ve dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetin kapasitesi, teknolojisi ve eğitimi artırılacaktır.
		Yeni teknolojilerin temini ve kullanımı için projelerle maddi destek sağlanacaktır.
		Koruyucu sağlık hizmeti kapsamında toplumu eğitici faaliyetlerin sayısı artırılacak ve bu eğitimler dijitalleştirilecektir.
	H.3.3: Üniversitemiz tarafından toplum yararına sunulan hizmetlerin artırılması	Üniversitemiz laboratuvarlarına ait tüm veriler Araştırma Dekanlığı tarafından oluşturulacak Sanal Merkez Laboratuvarı altında tanımlanacaktır.
		Üniversitemiz laboratuvarları ve sunduğu hizmetlere yönelik tanıtım ve görünürlük çalışmaları artırılacaktır.
		Üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı karşılıklı fayda sağlayan protokoller artırılacaktır.

Tablo 38: Stratejiler

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	STRATEJİLER
A.4: Kurumun girişimcilik kapasitesini artırmak ve kurumsal iş birliklerini zenginleştirmek	H.4.1: Girişimciliği teşvik edici eğitim faaliyetlerinin artırılması	Farklı ihtiyaçlara yönelik çeşitlendirilmiş ve zenginleştirilmiş girişimcilik eğitimleri tasarlanacaktır.
		Girişimcilikle ilgili ders içerikleri güncellenecek ve diğer paydaşlara duyurulacaktır.
		Başarılı girişimciler konferans, seminer gibi etkinlikler için davet edilecektir.
		Girişimcilik eğitimi alan öğrenciler proje yapmaya teşvik edilecektir.
	H.4.2: Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ve girişimcilik ile ilgili bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğinin artırılması	Tez konularının sanayinin sorunlarına yönelik kurgulanabilmesi için gerekli çalışmalar yapılacaktır.
		Teknopark firmalarının yürüttüğü projelere lisans ve lisansüstü öğrencilerinin katılımı sağlanacaktır.
		Üniversite mezunlarının, sanayiden üst düzey yöneticilerin öğrencilerle deneyimlerini paylaşacakları etkinlikler düzenlenecektir.
		Teknokent, TTO ve Araştırma Dekanlığı faaliyetleri aracılığıyla üniversite-sanayi iş birliğine yönelik protokol sayıları artırılabilecektir.
	H.4.3: Fikri mülkiyet havuzu kapasitesinin geliştirilmesi	Ticarileştirme ile elde edilen gelirin paylaşımı, hak sahiplerini teşvik edecek şekilde düzenlenecektir.
		Öğrenci ve Araştırma Dekanlığı tarafından öğrencilerin patent/faydalı model başvuruları için bilgilendirme ve destek çalışmaları yürütülecektir.
	H.4.4: Kurum içi girişimciliğin teşvik edilmesi	Disiplinlerarası çalışmanın teşvik edilmesi için fikir havuzu oluşturulacaktır.
		Kurum içi girişimcilik farkındalığı oluşturulacaktır.
		Kurum içi girişimcilik fikirleri ödüllendirilecektir.
		Araştırma Dekanlığı koordinasyonunda araştırmacıların yürüttükleri projeleri ve bilimsel çalışmalarını paylaştıkları toplantılar düzenlenecektir.

Tablo 38: Stratejiler

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	STRATEJİLER
A.5: Veri yönetimi ve öz değerlendirme süreçlerini etkin kılarak kurumsal yapıyı güçlendirmek	H.5.1: Kurum genelinde öz değerlendirme çalışmalarının geliştirilmesi	Öz değerlendirme sürecinin kurgulanması yapılacaktır (eğitim verilmesi, saha ziyareti, geri bildirimin alınması)
		Öz değerlendirme çalışması sonunda ortaya çıkan gelişmeye açık alanların atölye çalışmalarında iyileştirilmesi için mekanizmalar geliştirilecektir.
	H.5.2: Veri yönetimi konusunda farkındalık oluşturma	Veri yönetiminin tek bir birim altında toplanmasıyla veri doğruluğu kontrol edilecektir.
		Tüm birimlerde veri girişi yapan personele eğitim verilecektir.
		İhtiyaç olan yazılım altyapısının kurulmasına ilişkin süreç, kaynak ve sistem gereksinimleri dikkate alınarak başlatılacaktır.
	H.5.3: Kurumsal aidiyetin ve memnuniyetin artırılması	İç paydaşlara yönelik düzenlenen memnuniyet anketi sonuçlarına göre gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.
		Mezunlarla iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenecektir.
		Mezun takip sayısını artırmaya yönelik sosyal medya hesapları aktif kullanılacaktır.
		Öğrenci topluluklarıyla odak grup toplantıları düzenlenecektir.
	H.5.4: Teknolojik ve fiziksel altyapının iyileştirilmesi ve yararlanıcı sayısının artırılması	Teknolojik ve fiziksel altyapının kalitesini artırmak için ek bütçe sağlanacaktır.
		Öğrencilere hizmet veren tesislerin teknolojik ve fiziksel altyapısı iyileştirilecektir.

7.4.1. Strateji - GZFT Matrisi

Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri, dış çevreden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler ile ilişkilendirilerek geliştirilen alternatif stratejiler Tablo 39'da gösterilmiştir.

Tablo 39: Strateji-GZFT Matrisi (1/4)

GF STRATEJİLERİ	(F) Farklı üniversitelere giden yetkin akademik personel aracılığıyla ulusal bazda bilimsel gelişmenin desteklenmesi, ayrıca (G) lisans ve özellikle de lisansüstü programların çeşitliliği sebebiyle akademisyenlerin yurt dışında alanındaki nitelikli kongrelere / sempozyumlara katılımları desteklenecektir.
	(F) Yazılım, yapay zeka gibi geleceğin meslekleri ile ilgili konularda derslerin (NFT'ye Giriş) açılması ve (G) pek çok disiplinde Türkiye'nin en köklü bölümlerine sahip olunması, çok çeşitli eğitim programları sunulması sebebiyle İngilizce eğitim veren lisans ve lisansüstü eğitim programı sayısı artırılacaktır.
	(F) YÖK ve/veya ilgili kurumlarca, mevcut projeler tamamlanmadan yeni projeler ortaya atılmasının Üniversitemiz açısından yeni kadro ve ek araştırma fonu imkanı yaratması ve (G) güçlü araştırma altyapısı ve ekiplerin varlığı sayesinde araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilecektir.
	(F) Üniversitemizin geniş araştırma altyapısı sayesinde kit/kimyasal/sarf ve cihaz tedarikçileri için önemli bir "müşteri" niteliği taşıması sebebiyle toplu alım yapabilme avantajının sağlanabilmesi, ayrıca (G) güçlü araştırma altyapısı ve ekiplerin varlığı sayesinde döner sermaye gelirleri ve çeşitliliğine bağlı olarak BAP'ın mali kaynakları artırılacaktır.
	(F) Uluslararası saygın üniversite ve kurumlar arası araştırmacı değişiminin desteklenmesi ve (G) doktora öğrenci sayısında Türkiye'de ilk sıralarda olunması sebebiyle THE'da ilk 100'de yer alan üniversitelere veya uluslararası Ar-Ge merkezlerine araştırma amaçlı giden öğretim üye ve elemanlarına destek sağlanacaktır.
	(F) Farklı üniversitelerden ders alabilme imkanları, farklı eğitim platformlarının kurulması ve (G) doktora öğrenci sayısında Türkiye'de ilk sıralarda olunması sebebiyle lisansüstü öğrencilerin gerçekleştirdikleri araştırmaların yayınlanmasına yönelik akademik teşvik verilecektir.
	(F) Dijital dönüşüm teknolojilerinin gelişimi (artırılmış gerçeklik, 3D yazıcılar, nesnelerin interneti, yapay zeka, blockchain, kriptopara, metaverse, podcast, sosyal medya eğitimleri) ve (G) Üniversitemiz bünyesinde araştırma nitelikleri açısından anabilim dalı ve öğretim üyesi bazlı yetkinlik analizlerinin gerçekleştirilmiş olması sebebiyle yeni teknolojilerin temini ve kullanımı için projelerle maddi destek sağlanacaktır.
	(F) Dijital dönüşüm teknolojilerinin gelişimi (artırılmış gerçeklik, 3D yazıcılar, nesnelerin interneti, yapay zeka, blockchain, kriptopara, metaverse, podcast, sosyal medya eğitimleri) ve (G) BAP kaynakları ve uygulanan farklı proje teşvikleri sayesinde teknolojik ve fiziksel altyapının kalitesini artırmak için ek bütçe sağlanacaktır.
	(F) Çevresel sorunlara eğilen birimlerin (enstitüler, AUM'ler vb.), uluslararası fonları Üniversiteye kazandırmak için aktif olarak çalışması ve (G) BAP kaynakları ve uygulanan farklı proje teşvikleri sayesinde Üniversitemiz laboratuvarları ve sunduğu hizmetlere yönelik tanıtım ve görünürlük çalışmaları artırılacaktır.
	(F) Uluslararası saygın üniversite ve kurumlar arası araştırmacı değişiminin desteklenmesi ve (G) son yıllarda protokollerin sayısının artması sebebiyle yurt dışındaki iyi üniversitelerle iş birlikleri geliştirilecektir.
	(F) Öğrencilerin staj yapma veya yarı zamanlı çalışma imkânının olması ve (G) etkin TTO ve Teknokent yapısı sebebiyle tez konularının sanayinin sorunlarına yönelik kurgulanabilmesi için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Tablo 39: Strateji-GZFT Matrisi (1/4)

GF STRATEJİLERİ	(F) Tematik alanlara yönelik üniversitelerin, güçlü olduğu alanlarda daha ön plana çıkması ve (G) etkin TTO ve Teknokent yapısı sayesinde tez çalışmaları projeye dönüştürülmeye teşvik edilecek ve BAP, Araştırma Dekanlığı ile TTO kanalıyla desteklenecektir.
	(F) Ankara Üniversitesinin çok geniş bir mezun listesine sahip olması ve (G) etkin TTO ve Teknokent yapısı sebebiyle Teknopark firmalarının yürüttüğü projelere lisans ve lisansüstü öğrencilerinin katılımı sağlanacaktır.
	(F) Etik kurullarda görev yapan öğretim üyelerinin deneyimli olması sebebiyle bu kapsamda yapılacak çalışmalara öncülük etmeleri ve (G) kamuya ve özel kuruluşlara bilirkişi ve akademik danışmanlık hizmetleri verilmesi nedeniyle Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasite ve yetkin personel ile uyumlu dış paydaşların tespit edilmesi ve iş birliği kurulması sağlanacaktır.
	(F) Meslek kuruluşları ile iş birliği ve (G) kamuya ve özel kuruluşlara bilirkişi ve akademik danışmanlık hizmetleri verilmesi sebebiyle araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilecektir.
	(F) Araştırmaların toplumsal ihtiyaca yönelik belirlenmesi ve (G) toplumun geniş bir kesimine nitelikli sağlık hizmetinin sunulması sebebiyle sunulan sağlık hizmetinin kalitesi ve dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetin kapasitesi, teknolojisi ve eğitimi artırılacaktır.
	(F) Dijital dönüşüm teknolojilerinin gelişimi (artırılmış gerçeklik, 3D yazıcılar, nesnelerin interneti, yapay zeka, blockchain, kriptopara, metaverse, podcast, sosyal medya eğitimleri) ve (G) toplumun geniş bir kesimine nitelikli sağlık hizmetinin sunulması sebebiyle koruyucu sağlık hizmeti kapsamında toplumu eğitici faaliyetlerin sayısı artırılacak ve bu eğitimler dijitalleştirilecektir.
	(F) Tematik alanlara yönelik üniversitelerin, güçlü olduğu alanlarda daha ön plana çıkması ve (G) toplumun geniş bir kesimine nitelikli sağlık hizmetinin sunulması sebebiyle Üniversitemiz laboratuvarları ve sunduğu hizmetlere yönelik tanıtım ve görünürlük çalışmaları artırılacaktır.
	(F) AB üniversiteleri ile uluslararası iş birlikleri, Erasmus dönüşü olumlu izlenimler, akademisyen ve öğrencilerin tecrübelerini aktarmaları ve (G) uluslararasılaşma konusunda Üniversitemizde tecrübeli uzman ve yetkin personelin bulunması sebebiyle fakülteler bazında öğretim elemanları ve öğrenciler için uluslararası değişim programları kapsamında eğitim ve staj hareketliliği için ayrılan kontenjanlar artırılacaktır.
	(F) Kurumların misyon ve vizyonlarını, politika ve stratejilerini gözden geçirmeleri ve (G) üniversite hedef ve ihtiyaçlarını belirlemek için düzenlenen ortak, kapsayıcı etkinlikler sayesinde iç paydaşlara yönelik düzenlenen memnuniyet anketi sonuçlarına göre gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.
	(F) Öğrenci dayanışması ve (G) üniversite hedef ve ihtiyaçlarını belirlemek için düzenlenen ortak, kapsayıcı etkinlikler sayesinde öğrenci topluluklarıyla odak grup toplantıları yapılacaktır.
	(F) Üniversitemizin geniş araştırma altyapısı sayesinde kit/kimyasal/sarf ve cihaz tedarikçileri için önemli bir "müşteri" niteliği taşıması sebebiyle toplu alım yapabilme avantajının sağlanabilmesi ve (G) YÖKAK Kurumsal Akreditasyona hak kazanılması nedeniyle Üniversitemiz laboratuvarları ve sunduğu hizmetlere yönelik tanıtım ve görünürlük çalışmaları artırılacaktır.
	(F) İç fonlamanın yeterli olmaması nedeniyle araştırmacıların dış kaynaklara yönelmesi ve (G) dünyadaki 10 sıralama kuruluşunun tümünde yer alınması sebebiyle yeni teknolojilerin temini ve kullanımı için projelerle maddi destek sağlanacaktır.
	(F) Uluslararası yayınlara verilen teşvik ve desteğin artırılması ve (G) dünyadaki 10 sıralama kuruluşunun tümünde yer alınması sebebiyle Q1 ve Q2 kategorisinde bulunan açık erişimli dergilerden kabul alan yayınların APC ücretleri UBED kapsamına alınarak desteklenecektir.

Tablo 39: Strateji-GZFT Matrisi (2/4)

GT STRATEJİLERİ	(G) Lisans ve özellikle de lisansüstü programların çeşitliliği sayesinde, lisansüstü öğrencilerin gerçekleştirdikleri araştırmaların yayınlanmasına yönelik akademik teşvik verilmesi yoluyla (T) özellikle genç akademik personelin gelecek vizyonu, kariyer planı oluşturmada zorlanması, reaksiyon verememesi sorunları kontrol altına alınacaktır.
	(G) Eğitimde akreditasyon kültürünün varlığı sayesinde, akredite olmak isteyen birimlere akreditasyon süreçlerine yönelik bilgilendirme yapılarak (T) akademisyen / öğrenci sayısı arasındaki oranın ulusal ve uluslararası eğitim akreditasyonuna sahip fakültelerde artması sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Eğitimde akreditasyon kültürünün varlığı sayesinde, laboratuvarların akreditasyonu için maddi destek ve insan kaynağı desteği sağlanarak (T) fakülte laboratuvarlarının akreditasyonlarındaki mali yükler sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Pek çok disiplinde Türkiye'nin en köklü bölümlerine sahip olunması, çok çeşitli eğitim programları sunulması sayesinde, öz değerlendirme çalışması sonunda ortaya çıkan gelişmeye açık alanların atölye çalışmalarında iyileştirilmesi için mekanizmalar geliştirilecek, böylece (T) hızlı değişime Üniversitemizin adaptasyonda zorluk çekmesi sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Pek çok disiplinde Türkiye'nin en köklü bölümlerine sahip olunması, çok çeşitli eğitim programları sunulması sayesinde, girişimcilikle ilgili ders içerikleri güncellenecek ve diğer paydaşlara duyurulması yoluyla (T) fikri sınai haklar konusunda kamuoyundaki farkındalık eksikliği kontrol altına alınacaktır.
	(G) Donanımlı laboratuvar imkânına sahip olması sayesinde, Üniversitenin araştırma altyapısı cihazlarından daha etkin faydalanılması sağlanacak, böylece (T) aynı bilim dalları için tematik çalışmalarda kopukluk olması sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Güçlü araştırma altyapısı ve ekiplerinin varlığı sayesinde, yeni teknolojilerin temini ve kullanımı için projelerle maddi destek sağlanacak olup (T) sürekli değişen koşul, kriter ve yaptırımların akademik verime, çalışma koşullarına ve motivasyona zarar vermesi sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Güçlü araştırma altyapısı ve ekiplerinin varlığı sayesinde, girişimcilik eğitimi alan öğrenciler proje yapmaya teşvik edilecek, böylece (T) istihdamda yeterli kalitenin oluşmaması sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Üniversitemiz bünyesinde araştırma nitelikleri açısından anabilim dalı ve öğretim üyesi bazlı yetkinlik analizlerinin gerçekleştirilmiş olması sayesinde, sosyal sorumluluk etkinlik ve projeleriyle farklı özellikteki grupların, üniversite imkânları, yetkinlikleri ve bilgi birikimi ile buluşturulması sağlanacak, böylece (T) tematik olmayan alanların önemsiz olarak algılanması sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Üniversitemiz bünyesinde araştırma nitelikleri açısından anabilim dalı ve öğretim üyesi bazlı yetkinlik analizlerinin gerçekleştirilmiş olması sayesinde, sosyal sorumluluk etkinlik ve projeleriyle farklı özellikteki grupların, üniversite imkânları, yetkinlikleri ve bilgi birikimi ile buluşturulması sağlanacak, böylece (T) alanlara göre ölçülebilir araştırma niteliği ölçütlerinin belirlenmesinin zorluğu kontrol altına alınacaktır.
	(G) BAP kaynakları ve uygulanan farklı proje teşvikleri sayesinde, döner sermaye gelirleri ve çeşitliliğine bağlı olarak BAP'ın mali kaynaklarının artırılması yoluyla (T) yenilikçi önerileri olan araştırmacıların yeteri kadar fonlanamaması sebebiyle yeni fikirlerin hayata geçirilememesi sorunu kontrol altına alınacaktır.

Tablo 39: Strateji-GZFT Matrisi (2/4)

GT STRATEJİLERİ	(G) Doktoralı olan ancak araştırmacı/akademisyen kadrosunda olmadığı için Üniversitemizin araştırmacı insan kaynağında görülmeyen önemli bir ek araştırmacı kapasitesinin bulunması nedeniyle Araştırma Dekanlığı koordinasyonunda araştırmacıların yürüttükleri projeleri ve bilimsel çalışmalarını paylaştıkları toplantılar düzenlenmesi suretiyle (T) Üniversitemiz de dahil olmak üzere Ülkemizde çoğu üniversitede içselleşmiş olan "inbreeding" kültürünün de etkisiyle aktif geçişlerin gerçekleştirilememesi ve sağlıklı biçimde ilerlememesi sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Doktoralı olan ancak araştırmacı/akademisyen kadrosunda olmadığı için Üniversitemizin araştırmacı insan kaynağında görülmeyen önemli bir ek araştırmacı kapasitesinin bulunması nedeniyle kadrolar, öncelikli olarak ihtiyaç duyulan birimlere tahsis edilecek, böylece (T) Ar-Ge projeleri için önemli olan lisansüstü öğrencilerin yeterince kadro alamaması, bu nedenle bir kısmının bursiyer olarak çalışması sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Son yıllarda protokollerin sayısının artması sayesinde, düzenlenecek etkinliklerle toplumsal katkı farkındalığı ve iş birliği artırılarak (T) iklim değişikliğinin, kuraklığın ve kirliliğin etkilerinin farkında olunmaması sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) BİGG desteği vb. aktif biçimde uygulanması sayesinde, Üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı karşılıklı fayda sağlayan protokollerin artırılması suretiyle (T) meslek kuruluşları ile üniversiteler arasında ortak çalışma kültürünün yeterli olmaması sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Etkin TTO ve Teknokent yapısı sayesinde, akademik birimlerin öncelikli, güçlü ve disiplinlerarası araştırma potansiyelleri belirlenerek bu birimlere Araştırma Dekanlığı ve TTO tarafından proje yazma, proje bilgilendirme gibi destekler verilmesi yoluyla (T) yenilikçi önerileri olan araştırmacıların yeteri kadar fonlanamaması sebebiyle yeni fikirlerin hayata geçirilememesi sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Toplumun geniş bir kesimine nitelikli sağlık hizmetinin sunulması nedeniyle atama yükseltme kriterlerinde Q1 ve Q2 yayınların puan değeri artırılarak (T) Üniversiteden ayrılan akademik personel ve öğrencilerin sayısı kontrol altına alınacaktır.
	(G) Toplumun geniş bir kesimine nitelikli sağlık hizmetinin sunulması nedeniyle, Üniversitemiz laboratuvarlarına ait tüm veriler Araştırma Dekanlığı tarafından oluşturulacak Sanal Merkez Laboratuvarı altında tanımlanacak, böylece (T) bütçe kısıtı ve kur dalgalanmaları nedeniyle ödemelerin geriden yapılması ve fiyatların artması sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Uluslararasılaşma konusunda Üniversitemizde tecrübeli uzman ve yetkin personelin bulunması nedeniyle akademisyenlerin yurt dışında alanındaki nitelikli kongrelere / sempozyumlara katılımları desteklenecek, böylece (T) uluslararası kolaborasiyonlara dayanan çalışmaların yeterince görülebilmesi sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Üniversite hedef ve ihtiyaçlarını belirlemek için düzenlenen ortak, kapsayıcı etkinlikler sayesinde, öğrencilere yönelik bilim, kültür, sanat ve spor faaliyet sayıları artırılacak ve faaliyet alanları iyileştirilecek olup (T) ekonomik durumu kötü olan öğrencilerin devletin gözetimi ve denetimi altında olmayan gruplara yönelebilmesi sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) YÖKAK Kurumsal Akreditasyona hak kazanılması sayesinde, bölüm strateji ve akreditasyon komisyonlarının daha verimli çalışmaları sağlanacak, böylece (T) akademisyen / öğrenci sayısı arasındaki oranın ulusal ve uluslararası eğitim akreditasyonuna sahip fakültelerde artması sorunu kontrol altına alınacaktır.
	(G) Dünyadaki 10 sıralama kuruluşunun tümünde yer alınması sebebiyle Q1 ve Q2 kategorisinde bulunan açık erişimli dergilerden kabul alan yayınların APC ücretleri UBED kapsamına alınarak desteklenecek, böylece (T) bilimsel araştırma ve yayın etiği konusunda YÖK'ün yönergesinin farklı yorumlara açık olmasının araştırmaların kalitesini ve veri toplama sürecini olumsuz etkilemesi sorunu kontrol altına alınacaktır.

Tablo 39: Strateji-GZFT Matrisi (3/4)

ZF STRATEJİLERİ	(Z) Mevcut çeşitliliğe rağmen disiplinlerarası çalışmaların ve programların azlığı sorunu için (F) tematik alanlara yönelik üniversitelerin, güçlü olduğu alanlarda daha ön plana çıkmasının yarattığı fırsat sayesinde, Araştırma Dekanlığı koordinasyonunda araştırmacıların yürüttükleri projeleri ve bilimsel çalışmalarını paylaştıkları toplantılar düzenlenerek çözüm yoluna gidilecektir.
	(Z) Uluslararası akreditasyon almış akademik birim sayısının az olmasına rağmen, (F) AB üniversiteleri ile uluslararası iş birlikleri, Erasmus dönüşü olumlu izlenimler, akademisyen ve öğrencilerin tecrübelerini aktarmalarının yaratacağı fırsatlar sayesinde yabancı uyruklu öğretim elemanlarının istihdamı için teşvik mekanizmaları (barınma, çalışma ortamı, teknik destek, vb.) oluşturulacaktır.
	(Z) Uluslararası akreditasyon almış akademik birim sayısının az olması sorunu, (F) kurumların misyon ve vizyonlarını, politika ve stratejilerini gözden geçirmeleri fırsatı sayesinde akredite olmak isteyen birimlere akreditasyon süreçlerine yönelik bilgilendirme yapılarak çözülecektir.
	(Z) Eğitim laboratuvarları için aktif kullanılabilir yeterli bütçenin bulunmaması ve sarf malzeme temin güçlükleri sorunu, (F) Üniversitemize bağış yapabilecek dış paydaşların (mezunlar, iş adamları vb.) mevcudiyeti sayesinde Üniversitemiz laboratuvarları ve sunduğu hizmetlere yönelik tanıtım ve görünürlük çalışmaları artırılarak çözülecektir.
	(Z) Öğrenci geri bildirimlerinin düzenli alınmaması veya bu bildirimlerin incelenmemesi sorununa yönelik (F) öğrenci dayanışması avantajı ile öğrenci topluluklarıyla odak grup toplantıları düzenlenecektir.
	(Z) Patent, faydalı model süreçlerinin yeterince önemsenmemesi ve elde edilen patent veya faydalı modelin ürüne dönüşmemesi sorunu, (F) araştırmaların toplumsal ihtiyaca yönelik belirlenmesinin yarattığı fırsat sayesinde ticarileştirme ile elde edilen gelirin paylaşımının, hak sahiplerini teşvik edecek şekilde düzenlenmesi yoluyla çözülecektir.
	(Z) Patent, faydalı model süreçlerinin yeterince önemsenmemesi ve elde edilen patent veya faydalı modelin ürüne dönüşmemesi sorunu, (F) farklı üniversitelere giden yetkin akademik personel aracılığıyla ulusal bazda bilimsel gelişmenin desteklenmesinin yarattığı fırsat sayesinde Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasite ve yetkin personel ile uyumlu dış paydaşların tespit edilmesi ve iş birliği kurulması yoluyla çözülecektir.
	(Z) Akademik olarak üretken olan araştırmacı sayısının az olması sorunu, (F) uluslararası saygın üniversite ve kurumlar arası araştırmacı değişiminin desteklenmesi fırsatıyla disiplinlerarası çalışmanın teşvik edilmesi için fikir havuzu oluşturulması yoluyla çözülecektir.
	(Z) Akademik olarak üretken olan araştırmacı sayısının az olması ile birlikte (F) uluslararası yayınlara verilen teşvik ve desteğin artırılması sayesinde akademisyenlerin ulusal ve uluslararası yayınları izlenerek, araştırma desteği sağlayan kurumların tanınırlığının artırılması için Araştırma Dekanlığı tarafından bilgi günü, proje toplantıları düzenlenecek ve odak gruplar ile proje yazım atölyeleri organize edilecektir.

Tablo 39: Strateji-GZFT Matrisi (3/4)

ZF STRATEJİLERİ	(Z) Yüksek bütçeli olmayan alanlarda, bazı araştırmacıların ihtiyaçlarını kendilerinin karşılama yoluna giderek projeye başvurmaması nedeniyle çalışmaların görünmez olması sorunu, (F) iç fonlamanın yeterli olmaması nedeniyle araştırmacıların dış kaynaklara yönelmesinin yaratacağı fırsat sayesinde araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilerek çözülecektir.
	(Z) Akademisyen şirketlerinde oluşturulan bazı prototiplerin, ticarileşme potansiyeli bulunmasına rağmen değerlendirilememesi sorunu, (F) meslek kuruluşları ile yapılacak iş birliği sayesinde ticarileştirme ile elde edilen gelirin paylaşımının, hak sahiplerini teşvik edecek şekilde düzenlenmesi ile çözülecektir.
	(Z) Öğrenci proje, patent çalışmalarının maddi olarak desteklenmesine kısıtlama getirilmesi sorunu, (F) öğrencilerin staj yapma veya yarı zamanlı çalışma imkânının olması sayesinde araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilerek çözülecektir.
	(Z) Girişimcilik için öğrenci projelerine yönelik fonların olmamasına rağmen (F) iç fonlamanın yeterli olmaması nedeniyle araştırmacıların dış kaynaklara yönelmesi sayesinde Üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı karşılıklı fayda sağlayan protokollerin artırılması yoluyla çözüm üretilecektir.
	(Z) Toplumsal katkı süreçlerinde veri yönetiminin yetersizliğine rağmen, (F) araştırmaların toplumsal ihtiyaca yönelik belirlenmesinin yaratacağı fırsat ve veri yönetiminin tek bir birim altında toplanmasıyla veri doğruluğu kontrol edilecektir.
	(Z) Paydaşların süreçlere katılımının yetersizliği sorunu, (F) Ankara Üniversitesinin çok geniş bir mezun listesine sahip olması nedeniyle, mezunlarla iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenerek giderilecektir.
	(Z) Üniversitemizin yerel ve bölgesel sorunlara, beklendiği kadar bilimsel çözüm getirememesi sorunu, (F) yeşil ekonominin öneminin artması ile Üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı karşılıklı fayda sağlayan protokoller artırılarak giderilecektir.
	(Z) Üniversitemizin yerel ve bölgesel sorunlara, beklendiği kadar bilimsel çözüm getirememesi sorunu, (F) çevresel sorunlara eğilen birimlerin (enstitüler, AUM'ler vb.), uluslararası fonları Üniversiteye kazandırmak için aktif olarak çalışması sayesinde, sosyal sorumluluk etkinlik ve projeleriyle farklı özellikteki grupların, üniversite imkânları, yetkinlikleri ve bilgi birikimi ile buluşturulması yoluyla çözülecektir.
	(Z) Veri takip sisteminin eksikliği ve/veya yetersizliği sorununa karşın, (F) kurumların misyon ve vizyonlarını, politika ve stratejilerini gözden geçirmeleri sayesinde veri yönetiminin tek bir birim altında toplanması ile veri doğruluğunun kontrol edilmesi sağlanacaktır.
	(Z) Mezunlar listesinden eksiksiz bir mezunlar ağı oluşturulmamış olmasına rağmen, (F) Üniversitemize bağlı yapabilecek dış paydaşların (mezunlar, iş adamları vb.) mevcudiyeti sayesinde mezunlarla iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenecektir.

Tablo 39: Strateji-GZFT Matrisi (4/4)

ZT STRATEJİLERİ	(T) Uluslararası kolaborasyonlara dayanan çalışmaların yeterince görülememesi ve (Z) mevcut çeşitliliğe rağmen disiplinlerarası çalışmaların, programların azlığı sorunlarına yönelik olarak akademisyenlerin ulusal ve uluslararası yayınları izlenerek, araştırma desteği sağlayan kurumların tanınırlığının artırılması için Araştırma Dekanlığı tarafından bilgi günü, proje toplantıları düzenlenecek ve odak gruplar ile proje yazım atölyeleri organize edilecektir.
	(T) Üniversiteden ayrılan akademik personel ve öğrencilerin sayısı ve (Z) mevcut çeşitliliğe rağmen disiplinlerarası çalışmaların, programların azlığı sorunlarına yönelik olarak yabancı uyruklu öğretim elemanlarının istihdamı için teşvik mekanizmaları (barınma, çalışma ortamı, teknik destek, vb.) oluşturulacaktır.
	(T) Aynı bilim dalları için tematik çalışmalarda kopukluk olması ve (Z) mevcut çeşitliliğe rağmen disiplinlerarası çalışmaların, programların azlığı sorunlarına çözüm olarak farklı ihtiyaçlara yönelik çeşitlendirilmiş ve zenginleştirilmiş girişimcilik eğitimleri tasarlanacaktır.
	(T) Eğitim ücretlerindeki (kitap, yeme, içme, barınma vb.) artışlara karşılık, öğrencilere yeterli burs imkanının sağlanamaması ve (Z) öğrenci geri bildirimlerinin düzenli alınmaması veya bu bildirimlerin incelenmemesi sorunlarına çözüm olarak iç paydaşlara yönelik düzenlenen memnuniyet anketi sonuçlarına göre gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.
	(T) Özellikle genç akademik personelin gelecek vizyonu, kariyer planı oluşturmada zorlanması, reaksiyon verememesi ve (Z) öğrenci geri bildirimlerinin düzenli alınmaması veya bu bildirimlerin incelenmemesi sorunlarına yönelik olarak üniversite mezunlarının, sanayiden üst düzey yöneticilerin öğrencilerle deneyimlerini paylaşacakları etkinlikler düzenlenecektir.
	(T) Uluslararası boyutta bir yabancılaşma nedeniyle eğitim politikasının olumsuz etkilenmesi ve (Z) uluslararası öğrenciler için belirlenen kabul koşullarının eğitimde kaliteyi yakalamak adına yetersiz olması sorunlarına yönelik olarak ilgili koordinatörlüklerin daha efektif çalışması için şartların iyileştirilmesi sağlanacaktır.
	(T) Yenilikçi önerileri olan araştırmacıların yeteri kadar fonlanamaması sebebiyle yeni fikirlerin hayata geçirilememesi ve (Z) üretken araştırmacılara UBED dışında bir teşvik ödül mekanizmasının bulunmaması sorunlarına yönelik olarak Q1 ve Q2 kategorisinde bulunan açık erişimli dergilerden kabul alan yayınların APC ücretleri UBED kapsamına alınarak desteklenecektir.
	(T) İstihdamda yeterli kalitenin oluşmaması ve (Z) doktora sonrası ilişkin kesilmesi nedeniyle araştırma görevlisi kadrolarının tercih edilmemesi ve nitelikli olanların kuruma kazandırılmaması sorunlarına yönelik olarak kadrolar, öncelikli olarak ihtiyaç duyulan birimlere tahsis edilecektir.
	(T) Özellikle genç akademik personelin gelecek vizyonu, kariyer planı oluşturmada zorlanması, reaksiyon verememesi ve (Z) doktora sonrası ilişkin kesilmesi nedeniyle araştırma görevlisi kadrolarının tercih edilmemesi ve nitelikli olanların kuruma kazandırılmaması sorunlarına yönelik olarak Teknopark firmalarının yürüttüğü projelere lisans ve lisansüstü öğrencilerinin katılımı sağlanacaktır.
	(T) Fikri sınai haklar konusunda kamuoyundaki farkındalık eksikliği ve (Z) akademik olarak üretken olan araştırmacı sayısının az olması sorunlarına yönelik olarak kurum içi girişimcilik fikirleri ödüllendirilecektir.

Tablo 39: Strateji-GZFT Matrisi (4/4)

ZT STRATEJİLERİ	(T) Öğretim üyelerinin kendileşememeleri ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmaması ve (Z) Üniversitemizin bilimsel dergilerinin kaliteli indekslerde yer almaması sorunlarına yönelik olarak İndekslerce taranan dergilerde yapılan yayınlara teşvik/başarı desteği artırılacak, akademisyenlerin makale yayın süreçlerinde Bilimsel Makale Yazım Destek Biriminden destek alması teşvik edilecektir.
	(T) Kamu ya da özel kurumlardan alınan finans desteğinin azalması ve (Z) araştırma beklentisi-mali destek arasında uyumsuzluğun olması sorununa çözüm olarak kurum içi girişimcilik farkındalığı oluşturulacaktır.
	(T) Alanlara göre ölçülebilir araştırma niteliği ölçütlerinin belirlenmesinin zorluğu ve (Z) araştırma yönetim modelinin bulunmaması, araştırma süreçlerinin izlenmemesi sorunlarına yönelik olarak Öğrenci ve Araştırma Dekanlığı tarafından öğrencilerin patent/faydalı model başvuruları için bilgilendirme ve destek çalışmaları yürütülecektir.
	(T) Yenilikçi önerileri olan araştırmacıların yeteri kadar fonlanamaması sebebiyle yeni fikirlerin hayata geçirilememesi ve (Z) öncelikli alanlarda verilen proje desteği sayısının az olması sorunlarına çözüm olarak tez konularının sanayinin sorunlarına yönelik kurgulanabilmesi için gerekli çalışmalar yürütülecektir.
	(T) Tematik olmayan alanların önemsiz olarak algılanması ve (Z) akademisyen şirketlerinde oluşturulan bazı prototiplerin, ticarileşme potansiyeli bulunmasına rağmen değerlendirilememesi sorunlarına yönelik olarak tez konularının güncel ve ihtiyaca yönelik olması için Araştırma Dekanlığı ve TTO biriminden destek alınacaktır.
	(T) Öğrencilerin teknolojik araçlara ulaşım zorlukları (maliyetler, e-kitap okuyucuları) ve (Z) öğrenci proje, patent çalışmalarının maddi olarak desteklenmesine kısıtlama getirilmiş olması nedeniyle yeni teknolojilerin temini ve kullanımı için projelerle maddi destek sağlanacaktır.
	(T) Yenilikçi önerileri olan araştırmacıların yeteri kadar fonlanamaması sebebiyle yeni fikirlerin hayata geçirilememesi ve (Z) girişimcilik için öğrenci projelerine yönelik fonların olmaması nedeniyle girişimcilik eğitimi alan öğrenciler proje yapmaya teşvik edilecektir.
	(T) Sürekli değişen koşul, kriter ve yaptırımların akademik verime, çalışma koşullarına ve motivasyona zarar vermesi ve (Z) toplumsal katkı süreçlerinde veri yönetiminin yetersizliği sorunlarına çözüm olarak veri yönetiminin tek bir birim altında toplanması ile veri doğruluğu kontrol edilecektir.
	(T) İklim değişikliğinin, kuraklığın ve kirliliğin etkilerinin farkında olunmaması ve (Z) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda proje çağrılarının etkin duyurulmaması nedeniyle Üniversite-kamu-sanayi iş birliğine dayalı karşılıklı fayda sağlayan protokoller artırılacaktır.
	(T) Fakülte laboratuvarlarının akreditasyonlarındaki mali yükler ve (Z) kalite politikalarının paydaşlarca bilinmemesi sorunlarına yönelik olarak akredite olmak isteyen birimlere akreditasyon süreçlerine yönelik bilgilendirme yapılacaktır.
	(T) Bütçe kısıtı ve kur dalgalanmaları nedeniyle ödemelerin geriden yapılması ve fiyatların artması ile (Z) satın alma süreçlerinde bir veritabanı yapısına sahip olunmadığından aynı malzeme ve cihazların farklı isimlerle sistemlere girilmiş olması sorunlarına yönelik olarak veri yönetiminin tek bir birim altında toplanması ile veri doğruluğu kontrol edilecektir.

7.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 40: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H.1.1: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına katkı sağlayan katma değeri yüksek araştırma çıktılarının artırılması		
- Öğretim elemanlarının motivasyon/performans eksikliği - Proje bütçelerinin döviz kuru ve enflasyon karşısında erimesi - Öz/dış kaynaklardan projelere aktarılan kaynakların azalması - Araştırmalar için gerekli kadroların sağlanamaması - Yetersiz patent başvurusu	Kalkınma için katma değer yaratma hedeflenirken girdi maliyetlerindeki artışın kontrol altında tutulmaması ve gereken kaynakların temin edilememesi	- Yüksek katma değerli ürün üretmeyi destekleyen Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri gerçekleştirebilmek için Araştırma Üniversiteleri Destek Programı'ndan kaynak tahsis edilmesi ve araştırma desteği sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile iş birliği geliştirilmesi - Akademisyenlerin patent almaya teşvik edilmesi için TTO'nun daha aktif rol üstlenmesi
H.1.2: Araştırmacı niteliğinin artırılması ve teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi		
- Üniversitenin araştırmacılara sağladığı maddi kaynakların azalması - Üniversitemizin nitelikli yabancı araştırmacılar tarafından yeterince tanınmaması - Personel atamaları için gerekli kadroların sağlanamaması	Belirli bir süre içinde ve sınırlı maddi kaynaklarla yürütülen araştırmalar için tahsis edilen öz kaynaklı araştırma proje bütçesinin azalması ve kadro bulamayan nitelikli genç araştırmacıların Üniversiteden ayrılması	- Akademik personele projeleri için gerekli fonlamanın sağlanmasında AB fonlarından ya da uluslararası projelerden daha etkili yararlanılması, disiplinlerarası projelere gereken önceliğin verilmesi - Yurt dışındaki kurumlarla iş birlikleri yapılması ve yurt dışında alanında öncü bilim insanlarının Türkiye'de projeler yürütmesinin sağlanması
H.1.3: Araştırma altyapısı ve destek hizmetlerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması		
- Araştırma altyapılarının bakım-onarım, tedarik bütçelerinin sürdürülebilir olmaması - Teknik personel ve uzmanların istihdam edilememesi - Etkin bir altyapı izleme sisteminin kurulamaması	Bilimsel araştırmaların yürütüleceği laboratuvarların kalitesini artırmak için altyapı yatırımlarını sağlayacak finansal kaynağın laboratuvarlara aktarılmaması	Kaynağın bilimsel çalışmaların yürütülmesine elverişli yeni binaların yapılması ve yeni teçhizat alınması için kullanılması, bilimsel altyapının güçlendirilmesi, araştırma altyapısındaki cihazların ortak kullanıma açılması
H.1.4: Araştırma süreçlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin sağlanması		
- Dış fonlardan sağlanan kaynakların azalması - Genç araştırmacı sayısının azlığı	Hem ulusal ve uluslararası araştırma fonlarının hem de nitelikli genç araştırmacıların Üniversiteye çekilememesi	Disiplinlerarası projelere gereken öncelik verilerek, bu alanlarda çalışan akademik personel için mali desteklerin sağlanması

Tablo 40: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H.2.1: Eğitim-öğretim programlarında “yenilik” ve “kalite” sağlayarak öğrencilere çağın gerektirdiği becerilerin kazandırılması		
- Akreditasyon süreci ile ilgili yeterli farkındalığın sağlanamaması - Öğrenci memnuniyet anketine katılımın düşük olması ve/veya gelişigüzel yanıtlanması - İhtiyaç olan seçmeli derslerin açılmaması	Eğitimin niteliğinin artırılarak belirli standartlara dayalı olarak yürütülmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla yapılan akreditasyon sürecinin öneminin tam olarak anlaşılamaması, kalite sürecinin bir parçası olan memnuniyet anketlerine katılımın yeterli seviyede olmaması	Eğitimde kaliteyi artırmak ve belgelendirmek anlamına gelen akreditasyon ile ilgili farkındalığın artırılması ve kalite bilincinin yerleştirilmesi amacıyla sempozyum, konferans, söyleşi gibi etkinliklerin yanında aylık bültenler, bilgilendirme raporları gibi yayınlarla bilincin artırılması
H.2.2: Öğretim elemanlarının üretkenliğinin ve yetkinliğinin artırılması		
- Bazı bölümlerde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı - Ders materyallerinin ve fiziksel koşulların ihtiyaçlara göre güncellenememesi - Öğretim elemanlarının motivasyon düzeylerinin düşük olması	Kontenjanların kapasite ve arz-talep dengesi gözetilmeden belirlenmesi nedeniyle bazı bölümlerde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının normlara uymaması, eğitim-öğretim yükünün öğretim elemanlarında motivasyon düşüklüğüne sebep olması	- Akademik kadroların ve yardımcı personel kadrolarının rasyonel biçimde tahsis edilmesi - Öğretim elemanlarının motivasyonunun artırılması için kadro tahsisi, maddi ödenek, teknik destek gibi imkanlar sağlanmasının yanı sıra eğitim yükünün makul düzeylere çekilerek araştırmaya ayrılan zamanın artırılması
H.2.3: Uluslararası akademik iş birliklerinin ve yararlanıcı sayısının artırılması		
- Çift diploma için uluslararası mevzuatların birbiriyle uyumlu hale getirilememesi - Yabancı öğrenci başvuru sayılarının azalması - Dış kaynaklardan sağlanan hibe oranlarındaki azalmalar - Uluslararası rekabet ortamında Üniversitemizin tercih edilebilirliğinin azalması	Uluslararası iş birliğine dayalı çift diploma programlarında diğer ülke üniversiteleri ile akreditasyon tutarsızlıkları ve fonlama yetersizliklerinin olması	Çift diploma gibi uluslararası iş birlik programlarının artırılması, yüksek kaliteli ortak yüksek lisans programlarının desteklenmesi, iç mevzuatın uluslararası mevzuata uygun hale getirilmesi, müfredatın daha disiplinlerarası hale getirilerek Üniversitemizin uluslararası görünürlüğünün ve etkisinin artırılması
H.2.4: Bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklerin artırılması		
- Sosyal ve kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği alanların bazı kampüslerde sınırlı olması - Öğrencilerin ekonomik koşulları nedeniyle faaliyetlere katılamaması - Öğrenci faaliyetlerine verilen maddi desteklerin sınırlı olması	Öğrencilerin boş zamanının olmaması, ilgi alanının dışında olması ve ekonomik koşullar nedeniyle bilimsel ve sosyal etkinliklere katılamaması, verilen maddi desteklerin sınırlı olması	- Öğrencilerin akademik gelişimlerinin yanı sıra bilimsel, kültürel ve sosyal beceri donanımlarını da geliştirmesi adına aktivitelere katılımlarının artırılması için öğrenci kulüplerinin desteklenmesi - Periyodik olarak bilimsel/sosyal ihtiyaçların belirlenmesi ve mesleki alanı dışındaki etkinliklere katılmasının teşvik edilmesi
H.2.5: Lisansüstü eğitimin niteliğinin artırılması		
- Lisansüstü öğrencilere sağlanan maddi desteğin azalması - Çalışan lisansüstü öğrencilerin araştırmalara yeterince zaman ayıramaması - Öğrencilerin hazır bulunurluk ve ilk gün yeterliliklerinin eksik olması - Öğretim elemanlarının ders ve idari iş yükünün fazlalığı	- Finansal yetersizlikler, bürokratik engeller, yönlendirme ve bilgilendirme eksikliği nedeniyle akademisyenlerin patent alma sürecinde sorunlar yaşamaları - Projelerde çalışan öğrencilere verilen burs miktarının üst limitinin düşük olması	- Akademisyenlerin patent almaya teşvik edilmesi için TTO'nun daha aktif rol üstlenmesi ve personelinin ilgili süreçler hakkında yönlendirici olması, sanayi iş birliği için teşvik sağlanması, patente özel bütçe ayrılması, proje sürecinin daha esnek hale getirilmesi ve bürokrasinin azaltılması - Araştırmacı insan kaynağının geliştirilmesine yönelik lisansüstü programların kapsamının genişletilmesi

Tablo 40: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H.3.1: Toplumun ihtiyaçlarına ve gelişimine yönelik eğitim, bilgilendirme ve farkındalık etkinliklerinin artırılması		
- Dış paydaşların ortak faaliyetler için istekli olmaması - Toplumsal katkı faaliyetlerine ayrılan mali kaynakların belirsiz olması - Etkinliklere yeterli sayıda gönüllü katılım sağlanamaması	- Toplumsal sorunların çözümüne yönelik sosyal sorumluluk çerçevesinde yürütülen faaliyetlere katılımın yetersiz olması - Dış paydaşlarla eşgüdüm ve iş birliği eksikliği - Maddi kaynakların projelerin sürdürülebilirliği ve devamlılığı için yetersiz olması	- Toplumsal katkı faaliyetlerinin gönüllülük esasına dayalı ve geri dönüşlerin uzun vadede görüleceği bilinerek faaliyetlerin verimliliği ve etkinliği için paydaş yönetimi yapılması, bu çerçevede kurumsal iletişim çalışmaları ile hedef kitlenin bilgilendirilmesi ve geri bildirimlerin alınması, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının analiz edilmesi - Toplum yararına projelerin devam ettirebilmesi için sürdürülebilir maddi kaynaklar sağlanması
H.3.2: Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi, kapasitesi ve teknolojisinin artırılması		
- Hizmet sunulan hasta sayısına karşılık gerekli personel sayısının yetersiz kalması - Dijital teknolojileri temin etme sorunu - Nitelikli hasta odaları için yeterli maddi kaynağın ve altyapının olmaması - Gelir-gider arasındaki dengesizliğin artması	- Sağlık personeli başına düşen hasta sayısının fazla olması - Gelirlerin giderleri karşılamaması sebebiyle envanter temini ve altyapı tesisine yeterince kaynak ayrılamaması	- Sağlık personelinin çalışma şartlarının maddi olarak ve fiziksel ortam açısından iyileştirilerek personel sayısındaki azalmanın engellenmesi - Gelir getirici projelerin ve faaliyetlerin artırılması yoluyla cihaz ve altyapı eksikliklerinin giderilmesi
H.3.3: Üniversitemiz tarafından toplum yararına sunulan hizmetlerin artırılması		
- Dış paydaşların iş birliği yapmaya gönüllü olmaması - Düzenlenen etkinliklerin hedef kitleye ulaşmaması - Üniversite dışı laboratuvarların fiyat avantajı nedeniyle dış paydaşlar tarafından tercih edilmesi - Laboratuvarların akredite olmaması nedeniyle kullanma talebinin yetersiz olması	- İhtiyaç analizi yapılmadan yürütülen faaliyetlere yönelik dış paydaşların iş birliğine istekli olmaması, etkinlik ve tanıtımının yeterli olmaması nedeniyle hedef kitleye ulaşmaması - Üniversite laboratuvarlarının sunduğu hizmetin maliyeti ve akreditasyon eksikliği sebebiyle rekabet avantajını kaybetmesi	- Toplumsal problemlerin çözümünde hedef kitlenin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, hedef kitle için değer yaratma, odak grup çalışmaları, çalıştaylar, anketler vb. aracılığıyla dış paydaşların öncelikleri açısından geri bildirimlerin alınması ve iş birliğinin artırılması - Üniversitenin Toplumsal Katkı Politikasının kurumsal politika ve uygulamalarda dikkate alınması

Tablo 40: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H.4.1: Girişimciliği teşvik edici eğitim faaliyetlerinin artırılması		
- Girişimcilik faaliyetlerine öğrencilerin yeterli ilgi göstermemesi - Girişimcilik eğitiminin temel düzeyde sunulması - Ders yükü fazlalığı nedeniyle girişimcilik dersi verecek öğretim üyesinin bulunamaması	- Öğrencilerin girişimcilik öz yetkinliklerinin farkında olmaması nedeniyle girişimcilik eğitimine ilgi göstermemesi - Girişimcilik eğitiminin uygulamalı olmasından ziyade temel düzeyde kalması	- Girişimcilik eğitiminde bilimsel araştırma ve ilerlemeye zemin hazırlayan müfredat ve içerikle araştırma konularının desteklenmesi - Potansiyel girişimciler olan öğrencileri sektörle ortak platform ve projelerde buluşturarak üniversite-sanayi iş birliğinin güçlendirilmesi - Eğitimlerin sanayinin ihtiyaçlarına yönelik tasarlanması
H.4.2: Kamu-Üniversite-sanayi iş birliği ve girişimcilik ile ilgili bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğinin artırılması		
- Danışmanlık hizmetlerinde farklı üniversitelerin tercih edilmesi - Sanayinin talep ettiği araştırma konularına maddi destek sağlanmaması - Üniversite-sanayi arasında ortaklaşa çalışma kültürünün oluşturulamaması - Teknoparkta sektör çeşitliliğinin az olması - Bütçe kısıtı	- Sanayinin Üniversitede yürütülen çalışmalar ve projeler hakkında yeterince bilgi sahibi olmaması nedeniyle Üniversite-sanayi iş birliğinin işleyen bir yapıya kavuşturulamaması - Teknoparkta sektörel dağılımın belirli alanlarda yoğunlaşması	- Firmaların yürüttükleri Ar-Ge projelerinde ihtiyaç duydukları akademik desteğe ulaşmalarına yönelik Teknokentin etkin çalışmaları yürütmesi - Üniversitenin etkin araştırma altyapısı ve tecrübeli akademisyenlerini sanayi ile buluşturacak ortak girişimler, iş birlikleri, eğitim faaliyetleri düzenlenmesi
H.4.3: Fikri mülkiyet havuzu kapasitesinin geliştirilmesi		
- Patent başvurusundaki bürokratik sürece ilişkin önyargının giderilememesi - Ticarileşen patentlerdeki gelir paylaşımının, buluş yapmayı ve buluşçuları teşvik etmemesi	Akademisyenlerin patent alma sürecinde finansal yetersizlik, bürokratik engeller, yönlendirme ve bilgilendirme eksikliği sorunları yaşaması nedeniyle Üniversitede üretilen bilimsel bilginin teknolojiye dönüştürülememesi	- Üniversitede yürütülen bilimsel araştırmalar sonucu ortaya çıkan bilginin ticarileşerek ekonomik değere dönüşmesi için uygun üretici firmalarla araştırma sahibi akademisyenlerin buluşturulması - Yaratıcı düşüncenin korunması ve özgün ürüne dönüştürülmesi için patent ve mülkiyet hakları konusunda akademisyenlere destek verilmesi
H.4.4: Kurum içi girişimciliğin teşvik edilmesi		
Kurum içi girişimciliğe ilginin yetersiz olması	Girişimcilik özelliğine sahip çalışanların ve öğrencilerin yenilikçi, yaratıcı fikirler geliştirmelerini sağlayacak kurumsal farkındalığın gelişmemiş olması	Üniversitenin kendi personelinin ve öğrencisinin yenilikçi fikirlerini teşvik etmesi ve yatırım yapması için inovatif ve girişimci kültürün güçlendirilmesi

Tablo 40: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H.5.1: Kurum genelinde öz değerlendirme çalışmalarının geliştirilmesi		
- Akademik ve idari birimlerde öz değerlendirme ölçütlerinde iyileştirme yapmaya yönelik motivasyon ve aidiyetin istenen düzeyde olmaması - Veri yönetiminin sağlıklı yapılamaması	- Üniversitenin kurumsal gelişiminin, mümkün olan en geniş kurumsal katılımı sağlanması gerekirken çalışmanın kapsamının Üniversite genelinde yeterince bilinmemesi nedeniyle sahiplenilmemesi - Sağlıklı bir veri yönetimi sisteminin bulunmaması	- Periyodik öz değerlendirme uygulamasıyla ilerlemenin ölçülmesi ve değerlendirmenin kanıtlara dayalı olarak yapılması - Personelin iyileştirme sürecine dahil edilmesi yoluyla motivasyonun sağlanması - Gelişmeye açık alanların iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda tutarlılık ve uzlaşa sağlanması - Verilerin daha sistematik olarak toplanması ve yönetilmesi
H.5.2: Veri yönetimi konusunda farkındalık oluşturma		
- Veri Yönetimi Koordinatörlüğü tarafından düzenlenen eğitim faaliyetlerine katılımın istenen düzeyde olmaması - Sağlıklı veri girişi yapılamaması nedeniyle Üniversitemizin dış görünürlüğünün zarar görmesi	Veri yönetiminin doğru yapılmasını sağlamak üzere düzenlenen eğitimlere gerekli personel katılımının olmaması	- Doğru verinin, doğru kararlar alınmasını mümkün kılması nedeniyle veri girişi yapan personele düzenli eğitimler verilmesi - Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde görünürlüğünün artırılması için sistematik olarak doğru veri girişinin sağlanması
H.5.3: Kurumsal aidiyetin ve memnuniyetin artırılması		
- Anket sonuçlarının uygulamaya yansımayaacağı algısı nedeniyle katılımın düşük kalması - Personel ve öğrencilerin sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeyinin istenenin altında olması	Üniversitenin geliştirilmesine yönelik faaliyet ve hizmetlerine ilişkin anket sonuçlarının uygulamaya yansımayaacağı algısı nedeniyle katılımın düşük kalması veya anketin gelişigüzel yanıtlanması	- Anket çalışmalarından elde edilen çıktıların yönetim düzeyinde dikkate alındığının bilinmesinin, personel ve öğrencilerin kurumsal aidiyetini artırması - Sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeyini artırmaya yönelik ihtiyaç analizleri yapılarak iyileştirmeler yapılması
H.5.4: Teknolojik ve fiziksel altyapının iyileştirilmesi ve yararlanıcı sayısının artırılması		
- Barınma olanağı için mekansal alanın öğrenci talebine yetmemesi - Teknolojik altyapıyı güçlendirmek için ayrılan bütçenin yetersiz olması - Teknolojik ve fiziksel altyapı tedariki için döviz kuru riski	- Üniversitenin öğrencilere sunduğu barınma imkanlarının yeterli olmaması - Döviz kurundaki dalgalanmalar nedeniyle tedarik sürecinin olumsuz etkilenmesi	- Üniversitenin fiziksel altyapısını güçlendirmeye yönelik gerekli teknik çalışmaların yapılması ve mali kaynakların artırılması - Altyapı yatırımları için kamu ve özel sektörle iş birliği yapılması

7.6. Maliyetlendirme

Tablo 41: Tahmini Maliyet Tablosu

	2024 Yılı	2025 Yılı	2026 Yılı	2027 Yılı	2028 Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 1. Ulusal ve uluslararası standartlarda nitelikli araştırmalar yapmak ve araştırma çıktılarının değere dönüştürülmesini sağlamak						
Program: Araştırma, Geliştirme ve Yenilik						
Alt Program: Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Hedef 1.1. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına katkı sağlayan katma değeri yüksek araştırma çıktılarının artırılması	65.380.000,00	72.205.000,00	79.245.000,00	87.170.000,00	95.887.000,00	399.887.000,00
Alt Program: Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Hedef 1.2. Araştırmacı niteliğinin artırılması ve teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi	10.897.000,00	12.034.000,00	13.237.000,00	14.560.000,00	16.016.000,00	66.744.000,00
Alt Program: Araştırma Altyapıları						
Hedef 1.3. Araştırma altyapısı ve destek hizmetlerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması	29.857.000,00	35.828.000,00	42.994.000,00	51.592.000,00	61.911.000,00	222.182.000,00
Alt Program: Araştırma Altyapıları						
Hedef 1.4. Araştırma süreçlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin sağlanması	3.732.500,00	4.315.500,00	5.178.600,00	6.214.300,00	7.457.000,00	26.897.900,00

Tablo 41: Tahmini Maliyet Tablosu

		2024 Yılı	2025 Yılı	2026 Yılı	2027 Yılı	2028 Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 2. Ulusal/uluslararası alanda kendini ifade edebilen, çağın gerektirdiği bilgi okur-yazarlığı becerileri ve alanında sorun çözme yetkinliklerine sahip bireyler yetiştirmek ve öğretim elemanlarının üretkenliğini artırmak							
Program: Yükseköğretim Hizmetleri							
Alt Program: Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim							
Hedef 2.1. Eğitim-öğretim programlarında “yenilik” ve “kalite” sağlayarak öğrencilere çağın gerektirdiği becerilerin kazandırılması	540.853.000,00	621.495.200,00	714.720.000,00	821.928.000,00	945.216.000,00	3.644.212.200,00	
Alt Program: Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim							
Hedef 2.2. Öğretim elemanlarının üretkenliğinin ve yetkinliğinin artırılması	540.853.000,00	621.495.200,00	714.720.000,00	821.928.000,00	945.216.000,00	3.644.212.200,00	
Alt Program: Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim							
Hedef 2.3. Uluslararası akademik iş birliklerinin ve yararlanıcı sayısının artırılması	540.853.000,00	621.495.200,00	714.720.000,00	821.928.000,00	945.216.000,00	3.644.212.200,00	
Alt Program: Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim							
Hedef 2.4. Bilimsel, sosyal ve kültürel etkinliklerin artırılması	540.853.000,00	621.495.200,00	714.720.000,00	821.928.000,00	945.216.000,00	3.644.212.200,00	
Alt Program: Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim							
Hedef 2.5. Lisansüstü eğitimin niteliğinin artırılması	540.853.000,00	621.495.200,00	714.720.000,00	821.928.000,00	945.216.000,00	3.644.212.200,00	

Tablo 41: Tahmini Maliyet Tablosu

	2024 Yılı	2025 Yılı	2026 Yılı	2027 Yılı	2028 Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 3. Üniversitenin sahip olduğu bilimsel kapasiteyi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak						
Program: Hayat Boyu Öğrenme – Tedavi Edici Sağlık						
Alt Program: Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Hedef 3.1. Toplumun ihtiyaçlarına ve gelişimine yönelik eğitim, bilgilendirme ve farkındalık etkinliklerinin artırılması	22.275.000,00	24.502.500,00	26.952.500,00	29.648.000,00	32.612.500,00	135.990.500,00
Alt Program: Tedavi Edici Sağlık						
Hedef 3.2. Sunulan sağlık hizmetinin kalitesi, kapasitesi ve teknolojisinin artırılması	2.255.542.000,00	2.541.389.000,00	2.871.769.000,00	3.245.100.000,00	3.666.962.000,00	14.580.762.000,00
Alt Program: Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Hedef 3.3. Üniversitemiz tarafından toplum yararına sunulan hizmetlerin artırılması	22.275.000,00	24.502.500,00	26.952.500,00	29.648.000,00	32.612.500,00	135.990.500,00

Tablo 41: Tahmini Maliyet Tablosu

	2024 Yılı	2025 Yılı	2026 Yılı	2027 Yılı	2028 Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 4. Kurumun girişimcilik kapasitesini artırmak ve kurumsal iş birliklerini zenginleştirmek						
Program: Araştırma, Geliştirme ve Yenilik						
Alt Program: Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Hedef 4.1. Girişimciliği teşvik edici eğitim faaliyetlerinin artırılması	10.897.000,00	12.034.000,00	13.237.000,00	14.560.000,00	16.016.000,00	66.744.000,00
Alt Program: Araştırma Altyapıları						
Hedef 4.2. Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ve girişimcilik ile ilgili bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğinin artırılması	3.732.500,00	4.315.500,00	5.178.600,00	6.214.300,00	7.457.000,00	26.897.900,00
Alt Program: Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Hedef 4.3. Fikri mülkiyet havuzu kapasitesinin geliştirilmesi	10.897.000,00	12.034.000,00	13.237.000,00	14.560.000,00	16.016.000,00	66.744.000,00
Alt Program: Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Hedef 4.4. Kurum içi girişimciliğin teşvik edilmesi	10.897.000,00	12.034.000,00	13.237.000,00	14.560.000,00	16.016.000,00	66.744.000,00

Tablo 41: Tahmini Maliyet Tablosu

	2024 Yılı	2025 Yılı	2026 Yılı	2027 Yılı	2028 Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 5. Veri yönetimi ve öz değerlendirme süreçlerini etkin kılarak kurumsal yapıyı güçlendirmek						
Program: Yönetim ve Destek Programı						
Alt Program: -						
Hedef 5.1. Kurum genelinde öz değerlendirme çalışmalarının geliştirilmesi	191.305.000,00	215.895.000,00	242.882.000,00	273.242.000,00	307.398.000,00	1.230.722.000,00
Alt Program: -						
Hedef 5.2. Veri yönetimi konusunda farkındalık oluşturma	191.305.000,00	215.895.000,00	242.882.000,00	273.242.000,00	307.398.000,00	1.230.722.000,00
Alt Program: -						
Hedef 5.3. Kurumsal aidietin ve memnuniyetin artırılması	191.305.000,00	215.895.000,00	242.882.000,00	273.242.000,00	307.398.000,00	1.230.722.000,00
Alt Program: -						
Hedef 5.4. Teknolojik ve fiziksel altyapının iyileştirilmesi ve yararlanıcı sayısının artırılması	191.305.000,00	215.895.000,00	242.882.000,00	273.242.000,00	307.398.000,00	1.230.722.000,00
Tahmini Maliyet Tablosu	5.915.867.000,00	6.726.250.000,00	7.656.346.200,00	8.716.434.600,00	9.924.635.000,00	38.939.532.800,00

İzleme
ve
Değerlendirme

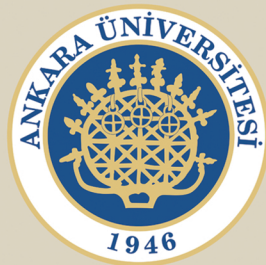
8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planların hazırlanması, uygulanması, izleme ve değerlendirilmesiyle ilgili çalışmalar mevzuatla düzenlenmiştir. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te genel ilkeleri belirlenen izleme ve değerlendirme aşaması, stratejik planların yıllık dönemini kapsayan uygulaması ve amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için her noktada planın kontrol, değerlendirme ve denetiminin gerçekleştirildiği ve sürekliliği içeren en önemli aşamadır.

Hesap verme sorumluluğu ilkesi gereği; gerek planın uygulama sürecinin sağlıklı yürütülmesi, gerekse hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırmasının yapılması için Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi doğrultusunda stratejik planın her yılın ilk 6 ayında izleme ve izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla değerlendirme çalışmaları sistematik olarak yürütülmeye devam edecektir.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için doğru veri ve istatistiklerin temin edilmesi önemlidir. Birimlerdeki kurumsal veri ve bilgi varlıklarının belirlenen kurallar ve yöntemlere uygun olarak tanımlanması, üretilmesi, bütünleştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması, kurumsal veri sahipleri, kurumsal veri kullanıcıları ve kurumsal veri sorumluları ve diğer paydaşlara ilişkin süreçlerin yönetilmesi, kurum içi ve kurum dışı planlara, raporlara, belgelendirmelere, sıralamalara ve göstergelere girdi teşkil edecek kurumsal veri ve bilgilerin oluşturulması için birimler ile eşgüdüm sağlamak amacıyla Üniversitemiz bünyesinde Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü kurulmuştur.

İlgili Koordinatörlük aracılığıyla her bir hedefin izlenip değerlendirilebilmesi için doğru ve tutarlı verilerin temin edilmesi sağlanacak, bu veriler kullanılarak stratejik planın gözden geçirilmesi gerçekleştirilecektir.



Ankara Üniversitesi
www.ankara.edu.tr