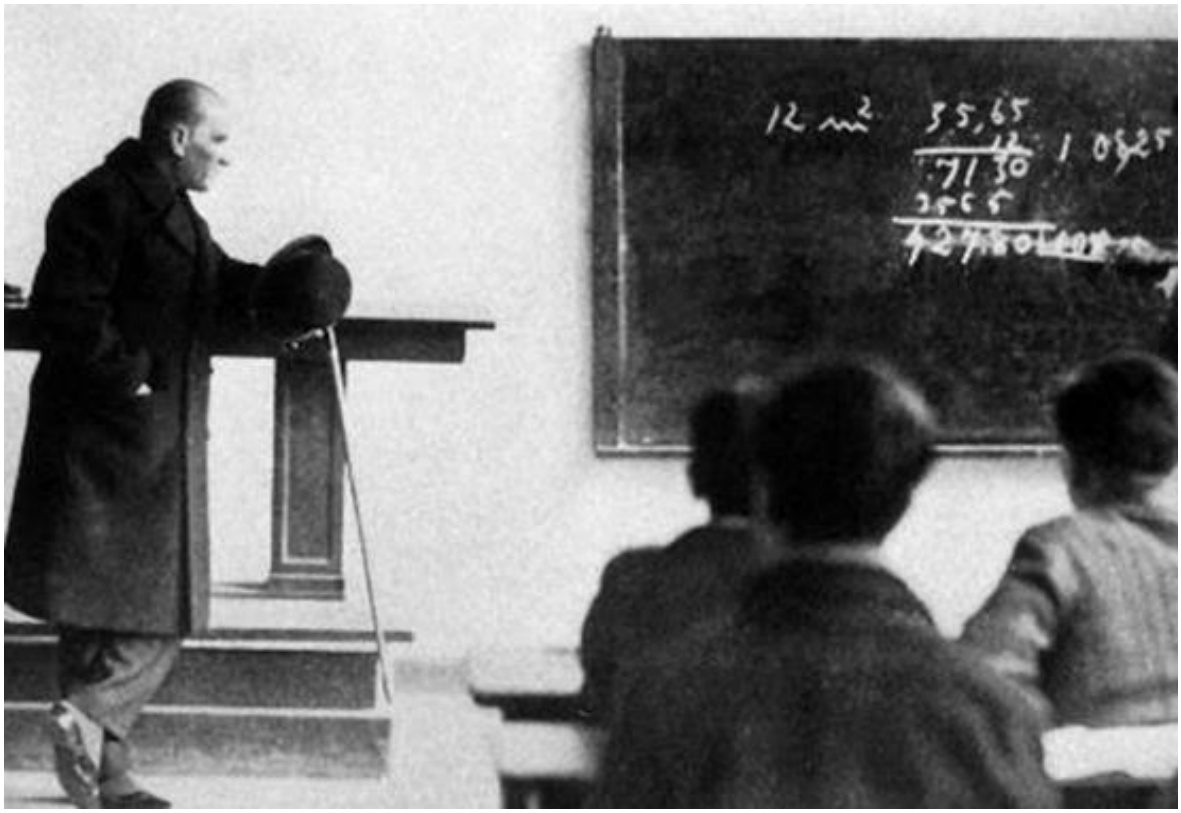
GAZİ ÜNİVERSİTESİ

STRATEJİK PLANI

2014 – 2018

Gazi Gelecektir



Eğitimdir ki,

bir milleti hür, bağımsız, şanlı, yüksek bir toplum halinde yaşatır veya bir milleti kölelik ve yoksulluğa terk eder.

M. Atatürk

SUNUŞ

Gazi Üniversitesinin kuruluş tarihi, Cumhuriyetimizin ilk yıllarına dayanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk öğretmenlerini yetiştirmek üzere 1926 yılında kurulan "Orta Muallim Mektebi ve Terbiye Enstitüsü" Üniversitemizin temelini oluşturmaktadır. Enstitünün adı önce 1929 yılında "Gazi Orta Muallim Mektebi ve Terbiye Enstitüsü" daha sonra 1976 yılında "Gazi Eğitim Enstitüsü" olarak değiştirilmiştir. Gazi Üniversitesi; bu enstitü ile 1935 yılında kurulan "Ankara Yüksek Teknik Öğretmen Okulu", "Ankara Kız Yüksek Teknik Öğretmen Okulu", 1952 yılında kurulan "Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi", 1973 yılında kurulan "Ankara Mühendislik Mimarlık Akademisi" ile ona bağlı birimlerinin 1982 yılında çıkarılan 2809 sayılı Yasa kapsamında bir araya getirilmeleri sonucunda kurulmuştur. Üniversitenin kuruluşunda 9 fakülte, 12 yüksekokul ve 4 enstitü yer almıştır. Kuruluşu ile birlikte hızla büyüyen ve ulusal düzeyde kendini kabul ettirerek uluslararası düzeyde ilişkiler geliştiren Gazi Üniversitesi; diğer taraftan da Çankırı, Çorum, Kastamonu ve Kırşehir illerinde değişik fakülteler kurup geliştirerek bu illerimize de birer üniversite kazandırmıştır.

Gazi Üniversitesi günümüzde, ulusal düzeyde kendini kabul ettirmiş, çoğu alanda ülkemizde ilk üç üniversite arasında yer alan, bünyesinde yapılan başarılı yayınlar ve yürütülen projeler ile uluslararası düzeyde de tanınırlığı artan bir üniversitedir.

Üniversitemiz eğitim ve öğretim faaliyetleri ile ülkemizdeki uygulamalı ve pratik bilimsel altyapının gelişmesine katkı sağlarken diğer taraftan da kamu kurum ve kuruluşları ile sanayi kuruluşlarına sağladığı eğitim, sınav, danışmanlık ve proje ortaklığı faaliyetleri ile katma değeri yüksek bir üniversite olmaya devam etmektedir.

Üniversitemiz bünyesinde 2013 yılında 22 fakülte, 7 enstitü, 1 Türk Müziği Devlet Konservatuarı, 5 yüksekokul, 10 meslek yüksekokulu ve 47 araştırma ve uygulama merkezi yer almaktadır. Bununla birlikte üniversitemizde 4.066 akademik, 3.677 idari olmak üzere toplam 7.743 personel görev yapmaktadır. Üniversitemizin öğrenci sayısı son 7 yılda %28,7 oranında artmıştır. Üniversitemizde 2013-2014 Eğitim-Öğretim Yılı Güz Dönemin itibariyle 1.866 yabancı uyruklu olmak üzere toplam 77.250 öğrenci öğrenim görmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme" başlıklı 9'uncu maddesinde "*Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.*" hükmü yer almaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve bu kanuna dayanılarak çıkarılan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Kalkınma Bakanlığınca hazırlanan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu kapsamında Üniversitemizin 2014-2018 Stratejik Planı hazırlanmıştır.

2009-2013 Stratejik Planı vizyon temelli olup 2014-2018 planımızda tematik bir yaklaşım benimsenmiştir. Üniversitemiz 2014-2018 Stratejik Planı; eğitim-öğretim, araştırma– geliştirme, örgüt geliştirme, insan kaynakları, topluma hizmet ve sağlık hizmetleri olmak üzere altı tema çerçevesinde öncelikle stratejik amaçlar oluşturulmuştur. Stratejik amaçlar kapsamında stratejik hedefler, stratejiler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

Stratejik plan, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetlerin bütçe içi ve bütçe dışı kaynaklar ile finanse edilmesi üzerine planlanmıştır.

Birçok fakülte için dijital öğrenme platformunu öncelikle hayata geçirme temeline dayanan ve sanal kampüs projesi -dersliğe gerek kalmadan öğrenci ve öğretim elemanının buluşabileceği bir platform- gibi yaratıcı ve yenilikçi projeler barındıran bir plan çalışması yapmış bulunmaktayız.

Üniversitemiz, bilimsel saygınlığı ve rasyonel faaliyetleriyle bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında ulusal ve uluslararası düzeyde tanınmak, özgün düşünce ve çalışmaları ile kendi sahasında önder öğrenciler yetiştirmek, bilim dalları arasındaki ortak çalışmaları disiplinler üstü boyuta taşımak, toplumun hızla değişim sürecinde iletişim araçları ile halka hizmet ve yaşam boyu eğitim hedeflerini yayarak etkili rol almak, stratejik hedeflerine ulaşmak üzere gerekli çalışmaları yürütmeye azimle devam edecektir.

Milletini, yurdunu seven entelektüel öğrenciler yetiştirmeyi hedeflediğimiz Üniversitemizde, yönetim olarak bu stratejik amaçlara ulaşmak için; 5018 sayılı Kanunun ruhuna uygun olarak kaynaklarını etkin, etkili, ekonomik olarak kullanan, şeffaf, hesap verebilir, evrensel akademik ve etik değerlerden ödün vermeyen bir yönetim anlayışını benimsemiş bulunmaktayız. Üniversitemizin yeni dönemde yeni yönetim anlayışı ile ulusal ve uluslararası düzeyde saygınlığını artıran ve lider bir üniversite konumuna ulaşacağına olan inancımız tamdır. En büyük gayemiz, Gazi Üniversitesini adına yakışır, vizyonu güçlü, yüksek kaliteli, verimli bir yapıya kavuşturmaktır. 2014-2018 Stratejik Planımızın hazırlanmasında emeği geçen bütün personelimize teşekkür ederim.

Kamuoyunun bilgilerine saygıyla arz olunur.

Prof. Dr. Süleyman BÜYÜKBERBER
Rektör

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ ..... **i**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

TABLOLAR DİZİNİ ..... **viii**

ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **viii**

GİRİŞ **1**

I. BÖLÜM **2**

STRATEJİK PLANIN HAZIRLANMA SÜRECİ **2**

1.1. 2009-2013 Stratejik Planın Değerlendirmesi 2

1.2. Gazi Üniversitesi Stratejik Plan Modeli 3

1.3. Stratejik Plan Çalışmaları 6

1.3.1. Yasal Çerçeve 7

1.3.2. Hazırlık Dönemi 8

1.3.2.1. Hazırlık Programı 8

1.3.2.2. Kurul, Komisyon ve Koordinatörlüğün Oluşturulması ve Görevleri 8

1.3.3. Eğitim Dönemi 9

1.3.4. Planın Hazırlanması 9

1.3.1.1. 1.3.4.1. Durum Analizi 9

1.3.1.2. 1.3.4.2. Plan Unsurlarının Oluşturulması 10

1.3.5. Planın Uygulanması, İzleme ve Değerlendirme 10

1.3.6. Stratejik Plan Çalışmaları Çerçevesinde Gerçekleştirilen Diğer Faaliyetler 11

II. BÖLÜM **13**

DURUM ANALİZİ **13**

2.1. Tarihsel Gelişim 13

2.2. Yasal Yükümlülükler 14

2.3. Paydaş Analizi 14
2.4. Kurum İçi Analiz ve Çevre Analizi 18
2.4.1. Kurum İçi Analiz 18
2.4.1.1. Gazi Üniversitesinin Teşkilat Yapısı 18
2.4.1.1.1. Gazi Üniversitesinin Akademik Teşkilat Yapısı 18
2.4.1.1.2. Gazi Üniversitesinin İdari Teşkilat Yapısı 18
2.4.1.2. Öğrenci Sayısı 21
2.4.1.3. İnsan Kaynakları 21
2.4.1.4. Fiziki Kaynaklar 22
2.4.1.5. Eğitimin Finansmanı (Mali Kaynaklar) 23
2.4.2. Çevre Analizi 24
2.4.2.1. Yükseköğretimin Genel Yapısı 24
2.4.2.2. Uygulanan Eğitim Programları 25
2.4.2.3. Yükseköğretimde Düzenlemeler 25
2.4.2.4. Eğitimde Sosyal Diyalog 25
2.4.3. GZFT (SWOT) Analizi 25
III. BÖLÜM 29
GELECEĞE YÖNELİM 29
3.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler 29
3.1.1. Misyon 29
3.1.2. Vizyon 29
3.1.3. Temel Değerler 29
3.2. Temalar 30
3.2.1. Tema 1: Eğitim - Öğretim 30
3.2.1.1. 3.2.1.1. Stratejik Amaç 1: 30
3.2.1.1.1. Stratejik Hedef 1.1. 31
3.2.1.1.2. Stratejik Hedef 1.2. 32

3.2.1.1.3. Stratejik Hedef 1.3. 32
3.2.1.1.4. Stratejik Hedef 1.4. 33
3.2.1.1.5. Stratejik Hedef 1.5. 34
3.2.1.1.6. Stratejik Hedef 1.6. 35
3.2.1.1.7. Stratejik Hedef 1.7. 35
3.2.1.1.8. Stratejik Hedef 1.8. 36
3.2.2. Tema 2: Araştırma – Geliştirme 37
3.2.2.1. Stratejik Amaç 2: 37
3.2.2.1.1. Stratejik Hedef 2.1. 37
3.2.2.1.2. Stratejik Hedef 2.2. 38
3.2.2.1.3. Stratejik Hedef 2.3. 39
3.2.2.1.4. Stratejik Hedef 2.4. 40
3.2.2.1.5. Stratejik Hedef 2.5. 41
3.2.3. Tema 3: Örgüt Geliştirme 42
3.2.3.1. Stratejik Amaç 3: 42
3.2.3.1.1. Stratejik Hedef 3.1. 42
3.2.3.1.2. Stratejik Hedef 3.2. 43
3.2.3.1.3. Stratejik Hedef 3.3. 44
3.2.3.1.4. Stratejik Hedef 3.4. 45
3.2.4. Tema 4: İnsan Kaynakları 46
3.2.4.1. Stratejik Amaç 4: 47
3.2.4.1.1. Stratejik Hedef 4.1. 47
3.2.4.1.2. Stratejik Hedef 4.2. 48
3.2.4.1.3. Stratejik Hedef 4.3. 49
3.2.4.1.4. Stratejik Hedef 4.4. 50
3.2.4.1.5. Stratejik Hedef 4.5. 51
3.2.4.1.6. Stratejik Hedef 4.6. 52

3.2.5. Tema 5: Topluma Hizmet 53
3.2.5.1. Stratejik Amaç 5: 54
3.2.5.1.1. Stratejik Hedef 5.1. 54
3.2.6. Tema 6: Sağlık Hizmetleri 55
3.2.6.1. Stratejik Amaç 6: 55
3.2.6.1.1. Stratejik Hedef 6.1. 55
3.2.6.1.2. Stratejik Hedef 6.2. 56
3.2.6.1.3. Stratejik Hedef 6.3. 57
3.2.6.1.4. Stratejik Hedef 6.4. 57
3.2.6.1.5. Stratejik Hedef 6.5. 58
3.2.6.1.6. Stratejik Hedef 6.6. 59
3.2.6.1.7. Stratejik Hedef 6.7. 59
3.2.6.1.8. Stratejik Hedef 6.8. 60
3.2.6.1.9. Stratejik Hedef 6.9. 60
3.2.6.1.10. Stratejik Hedef 6.10. 61
3.2.6.1.11. Stratejik Hedef 6.11. 62
3.3. Maliyetlendirme 63
IV. BÖLÜM 67
İZLEME VE DEĞERLENDİRME 67
EK-1: 2012-2013 PAYDAŞ ANALİZİ ARAŞTIRMA RAPORU 69

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1 Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci 5
Tablo 2 Stratejik Planlama Koordinatörlüğü 9
Tablo 3 Paydaş Analizi 15
Tablo 4 Akademik Personel Sayısı 22
Tablo 5 İdari Personel Sayısı 22
Tablo 6 Stratejik Plan Kaynak Tablosu 63
Tablo 7 Stratejik Plan Maliyet Tablosu 64

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 Stratejik Yönetimin Fonksiyonları 4
Şekil 2 Gazi Üniversitesi Stratejik Planlama ve Yönetim Modeli 6
Şekil 3 Gazi Üniversitesi Akademik Teşkilat Şeması 19
Şekil 4 Gazi Üniversitesi İdari Teşkilat Şeması 20
Şekil 5 Gazi Üniversitesi 2009-2013 Öğrenci Sayıları 21
Şekil 6 Bütçe Ödenek ve Gerçekleşmeleri 23
Şekil 7 2013 Yılı Harcamalarının Yüzdesel Dağılımı 24

GİRİŞ

Son yıllarda Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim alanında gözlenen değişim ve gelişmeler yükseköğretimdeki mevcut durumun dikkatle analiz edilmesini ve bu analizler çerçevesinde stratejik hedeflerin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Dünyada yükseköğretim alanındaki gelişmeler, küreselleşmenin üniversitelere yansımaları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Gelişmiş ülkelerde daha çok küresel-çokuluslu şirketlerin beklentileri doğrultusunda ve küresel sermaye tarafından finanse edilen araştırmaların sonuçlarına göre geliştirilen modeller, gelişmekte olan ülkelere ihraç edilmektedir.

Bu bilgi ve yaklaşım transferlerinden Türkiye de etkilenmektedir. Çağdaş atılımlar ve rekabet, yaşamın her alanında yoğun bir şekilde kendini göstermeye başlamıştır. Üniversiteler de kuşkusuz bu rekabet ortamında var olmak için çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda, gelişmiş ülkelerde uzun yıllardır etkin bir şekilde sürdürülmekte olan stratejik planlama çalışmaları, Türk üniversitelerinde de kaynakların rasyonel bir şekilde kullanım zorunluluğundan daha da önemli hâle gelmeye başlamıştır.

Yükseköğretimin yönlendirilmesinde stratejik bir plana dayanılması iki açıdan önemli görülmektedir: Öncelikle stratejik plan, yükseköğretimin genel amaçlarını ve uygulanacak temel politikalarını ortaya koymak suretiyle yükseköğretime esnek bir yönlendirme sağlayabilecektir. Öte yandan böyle esnek bir yönlendirme ışığında, yükseköğretimin temel politikalarını ortaya koymak suretiyle yükseköğretime esnek bir yönlendirme sağlayabilecektir. Öte yandan böyle esnek bir yönlendirme ışığında, yükseköğretimin temel öğeleri olan üniversiteler, benimsenmiş strateji çerçevesinde kalarak fırsatları değerlendirme ve yaratıcılıklarını ortaya koymakta serbest kalacak; böylece stratejik plan sistemin toplam performansını artırmada önemli katkılarda bulunabilecektir. Stratejik planın bir başka önemli niteliği, üniversitemizin tüm paydaşları ile müzakere edilmiş ve üzerinde mutabakat sağlanmış olmasıdır. Bu nitelikte bir stratejinin ortaya konulması; yükseköğretimin içinden ve dışından kaynaklanan gerilimleri azaltacak, daha sakin ve verimli bir gelişmenin yolunu açacaktır.

I. BÖLÜM
STRATEJİK PLANIN HAZIRLANMA SÜRECİ

Bu kısımda Gazi Üniversitesinin stratejik plan modeli ve çalışmalarına, stratejik planlamanın yasal çerçevesine, hazırlık dönemine, eğitim dönemine, planın hazırlanmasına, uygulanmasına, izleme ve değerlendirmesine ve plan çerçevesinde yapılan diğer faaliyetlere yer verilmiştir.

1.1. 2009-2013 Stratejik Planın Değerlendirmesi

26.05.2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik gereğince Üniversitemizin 2009-2013 dönemini kapsayan Stratejik Planı hazırlanmıştır. Üniversitemizin ilk planında; sekiz stratejik amaç, on yedi stratejik hedef ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için temel stratejiler belirlenmiştir. Üniversitemizde yerel ve küresel ihtiyaçlar doğrultusunda yeni akademik birim ve eğitim programları açılmıştır. Bu kapsamda plan döneminde, fakülte sayısı on dörtten yirmi ikiye, meslek yüksekokulu sayısı sekizden ona, yüksekokul sayısı dörtten beşe, enstitü sayısı altıdan yediye, araştırma merkez sayısı kırk ikiden kırk yediye yük- selmiş ve Türk Müziği Devlet Konservatuvarı kurulmuştur. Bu dönemde kontenjan artışı, öğrenci affı ve üniversitelerde ilişik kesme şartlarının değiştirilmesi sonucunda öğrenci sayımız artmış ve yaklaşık 80.000'e bine ulaşmıştır. Öğrencilerimizin sosyal, kültürel, spor ve sanat alanlarındaki gelişimleri desteklenmiştir. Ayrıca zengin bir arşive sahip olan Üniversitemiz Merkez Kütüphanesinin gerek basılı gerekse elektronik kaynakları artırılmış ve abone olunan veri tabanlarıyla bilgiye erişim daha kolay hâle getirilmiştir.

Plan döneminde ulusal ve uluslararası öğrenci-öğretim elemanı değişim programlarına katılım artmıştır. Üniversitemiz özellikle Farabi Programı kapsamında en çok tercih edilen üniversite olmuştur. Ayrıca Üniversitemiz, yeni dönemde başlayacak olan Mevlana Değişim Programı'nda da etkin bir rol üstlenecektir. 2009-2013 döneminin en önemli amaçlarından biri olan üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi kapsamında Üniversitemiz; sanayi kuruluşları, KOBİ'ler, kamu kurum ve kuruluşlarıyla ortak projeler gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda bu kurum ve kuruluşlara danışmanlık hizmeti sunmuştur.

Teknopark'ın geliştirilmesine yönelik faaliyetler sonucunda Gazi Teknopark; Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Performans Endeksi'ne göre 4. sırada yer almıştır. Teknoloji transfer desteğinin sağlanmasıyla Gazi Teknopark 2014-2018 döneminde de desteklenecektir. Bu sayede Üniversitemiz diğer kurum ve kuruluşlar ile ilişkileri geliştirerek araştırma sonuçlarının uygulamaya aktarılmasını sağlayacaktır.

Üniversitemizin temel faaliyetlerinden biri olan araştırma ve yayın faaliyetleri değerlendirildiğinde 2009-2013 döneminde ulusal ve uluslararası yayınların arttığı gözlenmiştir. Bununla birlikte Leiden Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Çalışmaları Merkezi tarafından "Web of Science" veri tabanından 2008–2011 yılları arasında yayınlanan makale ve incelemeler esas alınarak hazırlanan 2013 sıralamasında Üniversitemiz dünyanın en iyi 500 üniversitesi arasında yer almıştır.

Kamuda stratejik yönetim anlayışının yeni olması, performans göstergelerinin çok sayıda belirlenmesi gibi nedenlerden dolayı bir takım sıkıntılar yaşanmakla birlikte Üniversitemizin ilk stratejik planı, genel olarak bakıldığında başarılı bir plan olarak nitelendirilmektedir. İlk plandaki vizyon temelli yaklaşım, ikinci planda yerini tematik yaklaşıma bırakmıştır. Sonuç olarak Üniversitemizin ilk stratejik planla elde etmiş olduğu bilgi birikimi ve tecrübeler sonucunda 2014-2018 yıllarını kapsayan ikinci stratejik planı hazırlanmıştır. Gazi Üniversitesi her zaman olduğu gibi gelecekte de evrensel bilim ilkelerini ön planda tutarak alanlarında yetkin bireyler yetiştirmeye devam edecektir.

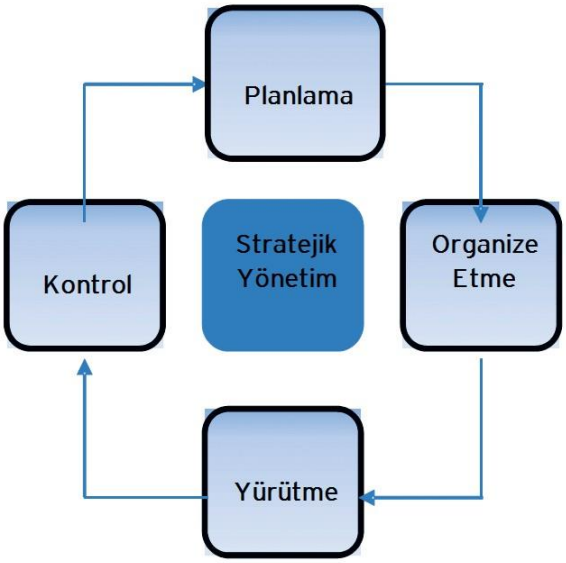
1.2. Gazi Üniversitesi Stratejik Plan Modeli

Stratejik planlama, değişme ve gelişme süreçleriyle karşı karşıya kalan örgütler için vazgeçilmez bir gereklilik hâlini almıştır. Bu değişme ve gelişme sürecini hızlandıran faktörlerin başında küreselleşme olgusu gelmektedir. Küresel ölçekte, stratejik yönetimin önemi her geçen gün artmaktadır.

Şekil 1'de de görüldüğü gibi stratejik yönetim süreci; planlama, organize etme, yürüt- me ve kontrol aşamalarından oluşmakta; bu aşamaların birbiriyle sürekli etkileşim hâlinde olmaları da zorunluluk arz etmektedir. Stratejik yönetim kapsamındaki

amaçlarımız arasında; uzun dönemli sonuçların alınması ve bu durumun devam ettirilmesi, sürdürülebilirlik açısından da örgütlere ortalamanın üzerinde değer katması sayılabilir.

Şekil 1 Stratejik Yönetimin Fonksiyonları



Uzun dönemli nihai sonuç

Uzun dönemde yaşamın devam ettirilmesi

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü

Ortalamanın üzerinde getiri

Gazi Üniversitesinin stratejik planının hazırlanmasında Tablo 1'de yer alan ve Kalkınma Bakanlığı tarafından geliştirilen basamaklar temel alınmıştır. Bu basamaklar temel alınarak Gazi Üniversitesine özgü geliştirilen stratejik planlama modeli ve işlem basamakları ise Şekil 2'de verilmiştir. Şekil 2 incelendiğinde stratejik planın planlanması aşamasında; yasal çerçeve, hazırlık dönemi, eğitim dönemi, planın hazırlanması, planın uygulanması, izleme ve değerlendirme yer almaktadır. Durum analizinde ise tarihsel gelişim, yasal yükümlülükler, faaliyet alanları, ürün ve hizmetler, paydaş analizi, kurum içi analiz ve çevre analizi bulunmaktadır. Üçüncü aşama olan geleceğe yönelimde ise misyon, vizyon, temel değerler, temalar, stratejik amaçlar, hedefler ve maliyetlendirme yer almaktadır. Stratejik planın hazırlanmasında diğer plan tür ve örneklerinden farklı olarak tematik bir yaklaşım benimsenmiştir. Son aşama olan izleme ve değerlendirmede ise

faaliyet raporları, öz değerlendirme raporları ve stratejik planın güncellenmesi bulunmaktadır.

Tablo 1 Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci

• Plan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi	Durum Analizi	Neredeyiz?
• Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel ilkeler	Misyon ve İlkeler	Nereye ulaşmak istiyoruz?
• Arzu edilen gelecek	Vizyon	
• Orta vadede ulaşılacak amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	Amaçlar ve Hedefler	
• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	Stratejiler	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
• Detaylı iş planları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme	Faaliyetler ve Projeler	
• Raporlama • Karşılaştırma	İzleme	Başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
• Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	Performans Ölçme ve Değerlendirme	

Şekil 2 Gazi Üniversitesi Stratejik Planlama ve Yönetim Modeli

1.3. Stratejik Plan Çalışmaları

Gazi Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planının oluşturulma sürecinde, yükseköğretim stratejisini geliştirmek için önce dünyada sonra da Türkiye'de yükseköğretimin gösterdiği gelişme eğilimleri ve beklenen gelişmelerin bir çözümlemesi yapılmıştır. Daha sonra Türkiye'deki yükseköğretimin yapısı, eğitim, araştırma ve kamu hizmeti sunumu ile performansı, yönetim kültürü, öğrencilere sunduğu yaşam kalitesi gibi yönlerden çok kapsamlı bir değerlendirme yoluna gidilmiştir. Beklenen durum ile içinde bulunulan durum arasındaki farklılıklara dikkat çekilerek Türkiye'nin yükseköğretim sorununun değişik boyutlarına açıklık kazandırılmış, bu sorunların çözümünde izlenebilecek değişik yollar ve yararlanılabilecek politika araçlarının neler olabileceği araştırılmıştır.

Gazi Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planının hazırlanmasında, bir önceki planlama döneminde olduğu gibi aşağıdan yukarıya amaç ve strateji belirleme yaklaşımı

benimsenmiştir. Ancak, bir önceki stratejik planın hazırlanması ve uygulanması aşamasında elde edilen deneyimler doğrultusunda stratejik planlama süreci yeni dönemde daha farklı tasarlanmıştır. 2014-2018 Stratejik Planlama sürecinde misyon, vizyon ve değerler belirleme çalışması tekrar yapılmamış, bir önceki dönemde belirlenmiş olanların geçerliliğini koruduğu düşünülmüştür. Bununla birlikte bir önceki plandan farklı olarak tematik bir yaklaşım benimsenmiş ve Gazi Üniversitesinin öncelikleri üzerine temalar oluşturulmuştur. Gazi Üniversitesinin fiziksel büyüklüğü de düşünüldüğünde uygulamaların iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik konu başlıklarının genişliği göz önüne alındığında, stratejik program önerisi geliştirecek ek bir komisyon yapısının pratik olmayacağı anlaşılmıştır. Konunun geniş kapsamına ve yaygın etki alanına uygun katılımın ve çalışmalarda gerekli derinlik ve hızın sağlanması amacıyla, her bir temanın ayrı bir komisyon olarak oluşturulması ve bu alt komisyon önerilerinin bir üst komisyon tarafından bütünleştirilmesi yöntemi benimsenmiştir. Bu anlamda, altı alt komisyon oluşturulmuştur. Bunlar;

1. Eğitim-Öğretim Komisyonu,
2. Araştırma-Geliştirme Komisyonu,
3. Örgüt Geliştirme Komisyonu,
4. İnsan Kaynakları Komisyonu,
5. Topluma Hizmet Komisyonu,
6. Sağlık Hizmetleri Komisyonudur.

Her bir temaya ait amaç, hedef, strateji ve performans göstergesi belirlenmesi yaklaşımı benimsenmiş, oluşturulan planların üst komisyon tarafından değerlendirmesi yoluna gidilmiştir.

1.3.1. Yasal Çerçeve

Gazi Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesinde belirtilen, “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan

hazırlarlar.” hükmüne istinaden Kalkınma Planı, Orta Vadeli Mali Plan, Orta Vadeli Program ve Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu çerçevesinde hazırlanmıştır.

1.3.2. Hazırlık Dönemi

Gazi Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planının hazırlık döneminde; hazırlık programının yapılmasına, kurul ve ekiplerin oluşturulmasına yer verilmiştir.

1.3.2.1. Hazırlık Programı

Etkin ve verimli çalışma iyi bir hazırlık sürecine bağlıdır. Bu nedenle farklı kademe ve birimlerde görev alan kişileri bir araya getiren stratejik plan hazırlık çalışmalarında sürecin iyi planlanmasına özen gösterilmiştir. Bu kapsamda planlama çalışmalarına yönelik adımları ve zamanlamayı belirleyen Stratejik Plan Hazırlık Programı oluşturulmuş ve çalışmalar programda yer alan takvim doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

1.3.2.2. Kurul, Komisyon ve Koordinatörlüğün Oluşturulması ve Görevleri

Stratejik plan çalışmaları, Stratejik Planlama Kurulu ve Komisyonu oluşturularak başlatılmıştır. Bu kapsamda katılımcılık ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde harcama birimlerinden de katkı sağlamak üzere; Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından Gazi.Net portalı içerisinde “Stratejik Plan” modülü oluşturulmuştur. Harcama birimlerinin 2014-2018 dönemi stratejik planlarını bu modül üzerinden hazırlamaları sağlanmıştır.

Bununla birlikte stratejik plan hazırlık çalışmalarını daha etkin yürütmek ve Kurula rapor sunmak üzere Tablo 2’de yer alan Stratejik Planlama Koordinatörlüğü kurulmuştur.

Stratejik Planlama Koordinatörlüğünün yaptığı ilk toplantıda Koordinatörlük üyelerinin yol haritası belirlenmiş, bu doğrultuda görev tanımları yapılmış ve üyeler gerekli çalışmalara başlamıştır. Haftalık toplantılarla plan üzerinde yapılan çalışmalar değerlendirilmiş, görüş ve öneriler doğrultusunda düzeltmeler gerçekleştirilmiştir.

1.3.3. Eğitim Dönemi

Stratejik planlama sürecinde görevlendirilen personelin çalışmalarda alacakları görevlere ve ihtiyaçlara göre hizmet içi eğitim programları düzenlenmiştir. Bu eğitimlerde, Gazi Üniversitesi Stratejik Plan Modeli tanıtılmış ve aşamalara ilişkin bilgilendirmeler yapılmıştır. Daha sonra her bir temaya ait amaç, hedef, strateji ve performans göstergesi yazılması üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Stratejik yönetim ve planlama ile ilgili olarak temalarda yer alan konulara ilişkin literatür taraması yoluna gidilmiştir.

1.3.4. Planın Hazırlanması

Bu kısımda tarihsel gelişime, yasal yükümlülüklere, faaliyet alanlarına, paydaş analizine, kurum içi analize ve çevre analizine yer verilmiştir.

1.3.1.1. 1.3.4.1. Durum Analizi

Durum analizi aşamasında; İdare Faaliyet Raporu ve Öz Değerlendirme Raporu gibi raporlarda yer alan veriler ile Gazi Üniversitesi Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (GÜADEK) tarafından paydaşlarımıza uygulanan "Paydaş Anketi" sonuçlarından yararlanılmıştır. Durum tespiti için çalışanlar ve paydaşların görüşleri katılımcı yöntemler ile alınmıştır. Elde edilen sonuçlar Stratejik Planlama Koordinatörlüğü tarafından değerlendirilerek plana yansıtılmıştır.

Tablo 2 Stratejik Planlama Koordinatörlüğü

Koordinatör:	Doç.Dr.Necati CEMALOĞLU	Gazi Eğitim Fakültesi / Öğretim Üyesi
Üye:	Dr. Serkan KOŞAR	Gazi Eğitim Fakültesi / Araştırma Görevlisi
Üye:	Ayfer SAYIN	Gazi Eğitim Fakültesi / Okutman
Üye:	Nazife Burcu ERDEN	Gazi Eğitim Fakültesi / Araştırma Görevlisi
Üye:	Elif ÜSTÜN	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu / Araştırma Görevlisi
Üye:	Nertan SAVAŞ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Strateji Geliştirme Daire Başkanı

Üye:	Ali DEMİREL	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Strateji Geliştirme Daire Başkan
Üye:	Gülgün DEMİRCİ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Mali Hizmetler Uzmanı
Üye:	Seda OĞUZ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı
Üye:	M.Hilal TEMİZ TURHAL	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı
Üye:	Çağdaş ALTUN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı
Üye:	Didem PELİT	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Bilgisayar İşletmeni
Üye:	Emre ÇAKIR	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı / Bilgisayar İşletmeni

1.3.1.2. 1.3.4.2. Plan Unsurlarının Oluşturulması

Bu aşamada Gazi Üniversitesinin kurumsal kimliği tekrar gözden geçirilmiş ve "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusuna cevap olacak şekilde Gazi Üniversitesi Stratejik Plan Modeline uygun olarak temalara ait amaç, hedef, strateji ve performans göstergeleri belirlenmiştir. Hedeflere ulaşmanın ölçütü olan performans göstergelerine ilişkin yıllık hedefler belirtilmemiştir. Bununla birlikte stratejik hedeflerin ulaşılabilir olması, bütçe imkânlarının kontrol edilmesi amacıyla faaliyet ve projeler düzeyinde hesaplama ve analizler yapılmıştır.

1.3.5. Planın Uygulanması, İzleme ve Değerlendirme

Gazi Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planının uygulanmaya başlanması ile birlikte misyon, vizyon ve temel değerler doğrultusunda yürütülecek çalışmaları izleme süreci başlayacaktır. Bu süreçte stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedeflere ne ölçüde erişildiği belirlenen performans göstergelerinden de yararlanılarak plan sistemli bir şekilde izlenecek ve belirli aralıklarla raporlanacaktır.

1.3.6. Stratejik Plan Çalışmaları Çerçevesinde Gerçekleştirilen Diğer Faaliyetler

Üniversitemiz GÜADEK Birimi tarafından Stratejik Plan sürecine veri sağlayan bazı çalışmalar yürütülmüştür. Bu amaçla iç paydaşlar (öğrenciler, akademik ve idari personel) ve dış paydaşlar (mezunlar, işverenler, kurumsal işbirliği ortakları ve hizmet sunulan kişiler) için geliştirilen "Paydaş Görüş Anketi"; kurum personeli ve öğrencilerin memnuniyetini ölçmek üzere geliştirilen "Akademik Personel Memnuniyet Anketi", "İdari Personel Memnuniyet Anketi" ve "Öğrenci Memnuniyet Anketi"; öğrencilerimizin derslerle ilgili görüş ve önerilerini derlemek üzere uygulanan "Ders Değerlendirme Anketi"; yeni mezunlarımızın görüşlerini almak üzere hazırlanan "Çıkış Anketi"; mezuniyetleri üzerinden belirli bir süre geçmiş olan mezunlarımızın fikirlerini almak üzere geliştirilen "Mezun Görüş Anketi" değerlendirmeye alınmıştır.

II. BÖLÜM
DURUM ANALİZİ

Durum analizi çalışmasında Gazi Üniversitesinin tarihsel gelişimi, yasal yükümlülükleri, faaliyet alanları, paydaş analizi, kurum içi analiz ve çevre analizi yapılmıştır.

2.1. Tarihsel Gelişim

Çok köklü bir eğitim kurumu olan Gazi Üniversitesi, yetiştirdiği milyonlarca öğrencisi ve binlerce öğretim elemanıyla derin bir tarihe sahiptir.

Günümüzde "Rektörlük Binası" olarak anılan ve dönemin en yetenekli mimarlarından Mimar Kemaleddin tarafından çizilen projeyle muazzam bir yapıya sahip olan "Orta Muallim Mektebi ve Terbiye Enstitüsü" ile vücuda gelen üniversite, günümüzde de en çok tercih edilen ve başarıya ulaşan eğitim fakültesine sahiptir. Sonraki yıllarda kurum bünyesinde açılan pedagoji ve filoloji bölümleriyle kısa sürede öğretmen yetiştirmede ülkenin öncü ve önder bir eğitim kurumu hâline gelmiştir. 1929 yılında 'Gazi' sıfatı başa getirilen okul "Gazi Orta Muallim Mektebi" olarak anılmaya başlamıştır. Uzun süre bu adla eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürdükten sonra 1976 yılında "Gazi Eğitim Enstitüsü" olmuştur. Türk Eğitim sisteminde birçok yeniliğin öncüsü olan kurum, çağdaş eğitim bilimlerinden faydalanarak ortaokul ve ilkokul öğretmeni, ilköğretim müfettişi ve okul yöneticisi yetiştirme modellerini geliştirip uygulayan ilk kurumdur. Cumhuriyetin ilk psikoloji laboratuvarı (1930), ilk rehberlik bürosu (1950), ilk test ve araştırma bürosu (1953), sekiz yıllık temel eğitime uzman eleman yetiştiren ilk Özel Eğitim Bölümü (1952) yine Gazi Üniversitesinin bünyesinde açılmıştır. Zamanla Gazi Eğitim Enstitüsü Resim-İş, Müzik ve Beden Eğitimi bölümleri ile yalnız ilköğretime değil, lise ve dengi okullara da öğretmen yetiştiren bir kurum hâline gelmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığının 5 Eylül 1980 tarihli genelgesiyle bütün eğitim enstitülerinin yapısı değişirken Gazi Eğitim Enstitüsünün yerini Gazi Yüksek Öğretmen Okulu aldı. 20 Temmuz 1982'de Gazi Üniversitesinin kurulması sırasında, okul üniversitenin Gazi Eğitim Fakültesi olarak düzenlendi. O dönemde enstitü binası olarak

geçen Mimar Kemaleddin imzalı binaya da Gazi Üniversitesi Rektörlüğü ve Gazi Eğitim Fakültesi Dekanlığı taşınarak kurum, bugünkü şeklini almıştır.

2.2. Yasal Yükümlülükler

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130'uncu ve 131'inci maddeleri ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu yükseköğretim kurumlarının yasal yükümlülüklerini oluşturmaktadır.

Ayrıca Üniversitemiz, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli II sayılı cetvelde yer alan özel bütçeli bir idare olması dolayısıyla, özel bütçeli idarelerin düzenlendiği bütün mali mevzuat hükümlerine de tabidir.

Onuncu Kalkınma Planında yer alan *"Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan, ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren, akademik, idari ve mali açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması*" hedefi çerçevesinde hazırlanan Gazi Üniversitesi Stratejik Planı, üst politika belgeleri (Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan vb) göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

2.3. Paydaş Analizi

Paydaşlar, Üniversitemizin sağladığı ürün ve hizmetlerden yararlanan, faaliyetlerinden doğrudan ve dolaylı bir şeklide etkilenen veya Üniversitemizi etkileyen kişi, grup ve kurumlardır. Paydaşlar temel olarak iç ve dış paydaşlar şeklinde ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. İç paydaşlar, kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya kurumlardır. Dış paydaşlar, kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen, kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Dış paydaşları temel ortak ve stratejik ortak olarak ayırmakta fayda vardır.

a. Temel ortaklar, üniversitenin faaliyetlerini yürütürken hiçbir zaman ayrılamayacağı, işbirliği yapmak zorunda olduğu paydaşlarıdır.

b. Stratejik ortak, üniversitenin vizyonuna ulaşabilmesi için gönüllü olarak işbirliği yaptığı paydaşlarıdır.

Tablo 3 Paydaş Analizi

PAYDAŞLAR	İP: İÇ PAYDAŞ DP: DIŞ PAYDAŞ Y: YARARLANICI	NEDEN PAYDAŞ? T: TEMELORTAK S: STRATEJİK ORTAK H: HİZMET ALANLAR	ÖNCELİĞİ A: İZLE-ZAYIF/ÖNEMSİZ B: BİLGİLENDİR-GÜÇLÜ/ÖNEMSİZ C: ÇIKARLARINI GÖZET-ZAYIF/ÖNEMLİ D: BİRLİKTE ÇALIŞ-GÜÇLÜ/ÖNEMLİ
Akademik Personel	İP	T	D
İdari personel	İP	T	D
Üniversite Birimleri	İP	T	D
Emekli Personel	DP/Y	H	A
Öğrenciler	İP/DP	T	D
Öğrenci Aileleri	DP	S	B
YÖK	DP	T	D
Üniversitelerarası Kurul	DP	T	D
Başbakanlık	DP	T	D
ÖSYM	DP	T	D
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	T	D
Maliye Bakanlığı	DP	T	D
Sağlık Bakanlığı	DP/Y	T/H	D
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	DP	S	D
Gençlik ve Spor Bakanlığı	DP	S	D
İçişleri Bakanlığı	DP	S	D
Türk Standartlar Enstitüsü	DP	S	D

PAYDAŞLAR	İP: İÇ PAYDAŞ DP: DIŞ PAYDAŞ Y: YARARLANICI	NEDEN PAYDAŞ? T: TEMEL ORTAK S: STRATEJİK ORTAK H: HİZMET ALANLAR	ÖNCELİĞİ A: İZLE-ZAYIF/ÖNEMSİZ B: BİLGİLENDİR-GÜÇLÜ/ÖNEMSİZ C: ÇIKARLARINI GÖZET-ZAYIF/ÖNEMLİ D: BİRLİKTE ÇALIŞ-GÜÇLÜ/ÖNEMLİ
Diğer Bakanlıklar/Diğer Kamu Kurumları	DP	S	D
Kalkınma Bakanlığı	DP/Y	T/H	D
Valilikler	DP	S	D
Kredi ve Yurtlar Kurumu	DP	S	C
Türk Patent Enstitüsü	DP	S	D
Mezunlar	DP	S	C/D
Üniversiteler (Yurtiçi-Yurt dışı)	DP	S/H	C/D
Medya	DP	S	C
Sosyal Ağlar	DP	S	C
Hasta/Hasta Ailesi	DP/Y	S/H	D
Meslek Odaları ve Birlikler (TOBB vb)	DP	S	C/D
İşverenler	DP	S	C/D
Kültür ve Turizm Bakanlığı	DP	T	D
Yabancı Ülke Araş. Kur. (British Council vb.)	DP	S	C
Dışişleri Bakanlığı	DP	S	D
Milli Savunma Bakanlığı	DP	S	D
Siyasi Partiler	DP	S	D
Yabancı Misyon Tems. (BM ve Alt Birimleri)	DP	S	D
Sanat Kurumları (Galeri,müze vb)	DP	S	D

PAYDAŞLAR	İP: İÇ PAYDAŞ DP: DIŞ PAYDAŞ Y: YARARLANICI	NEDEN PAYDAŞ? T: TEMELORTAK S: STRATEJİK ORTAK H: HİZMET ALANLAR	ÖNCELİĞİ A: İZLE-ZAYIF/ÖNEMSİZ B: BİLGİLENDİR-GÜÇLÜ/ÖNEMSİZ C: ÇIKARLARINI GÖZET-ZAYIF/ÖNEMLİ D: BİRLİKTE ÇALIŞ-GÜÇLÜ/ÖNEMLİ
Üstün Yetenekli Zihinsel ve/veya Görsel Engelli Çocuklar, Aileleri, Öğretmenleri	DP/Y	S/H	D
İslam Kalkınma Ajansı	DP	S	D
Ulusal Ajans	DP	T	D
Sporla İlgili Federasyonlar	DP	S	D
Avrupa Birliği Bakanlığı	DP	T	D
Gıda Tarım Hayvancılık Bak.	DP	S	D
UNESCO	DP	S	D
Avrupa Birliği	DP	S	D
EUA	DP	S	D
ICOMOS	DP	S	C/D
DOCOMOMO	DP	S	C/D
Sendikalar	DP	S	C/D
Vakıflar ve Dernekler	DP	S	C/D
Büyükelçilikler	DP	S	D
Enstitüler (Taba Elm,Yunus Emre vb)	DP	S	C/D
Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu	DP	S	C/D
TÜRKAK	DP	S	C

2.4. Kurum İçi Analiz ve Çevre Analizi

2.4.1. Kurum İçi Analiz

2.4.1.1. Gazi Üniversitesinin Teşkilat Yapısı

Gazi Üniversitesi bünyesinde teşkilatlanma; ‘akademik’ ve ‘idari’ olmak üzere iki açıdan incelenmiştir.

2.4.1.1.1. Gazi Üniversitesinin Akademik Teşkilat Yapısı

Gazi Üniversitesinin yönetim yapısının temel taşları Rektör, Senato ve Yönetim Kuruludur. Rektör, Senato ve Yönetim Kuruluna başkanlık etmektedir. Rektörün üç yardımcısı bulunmaktadır.

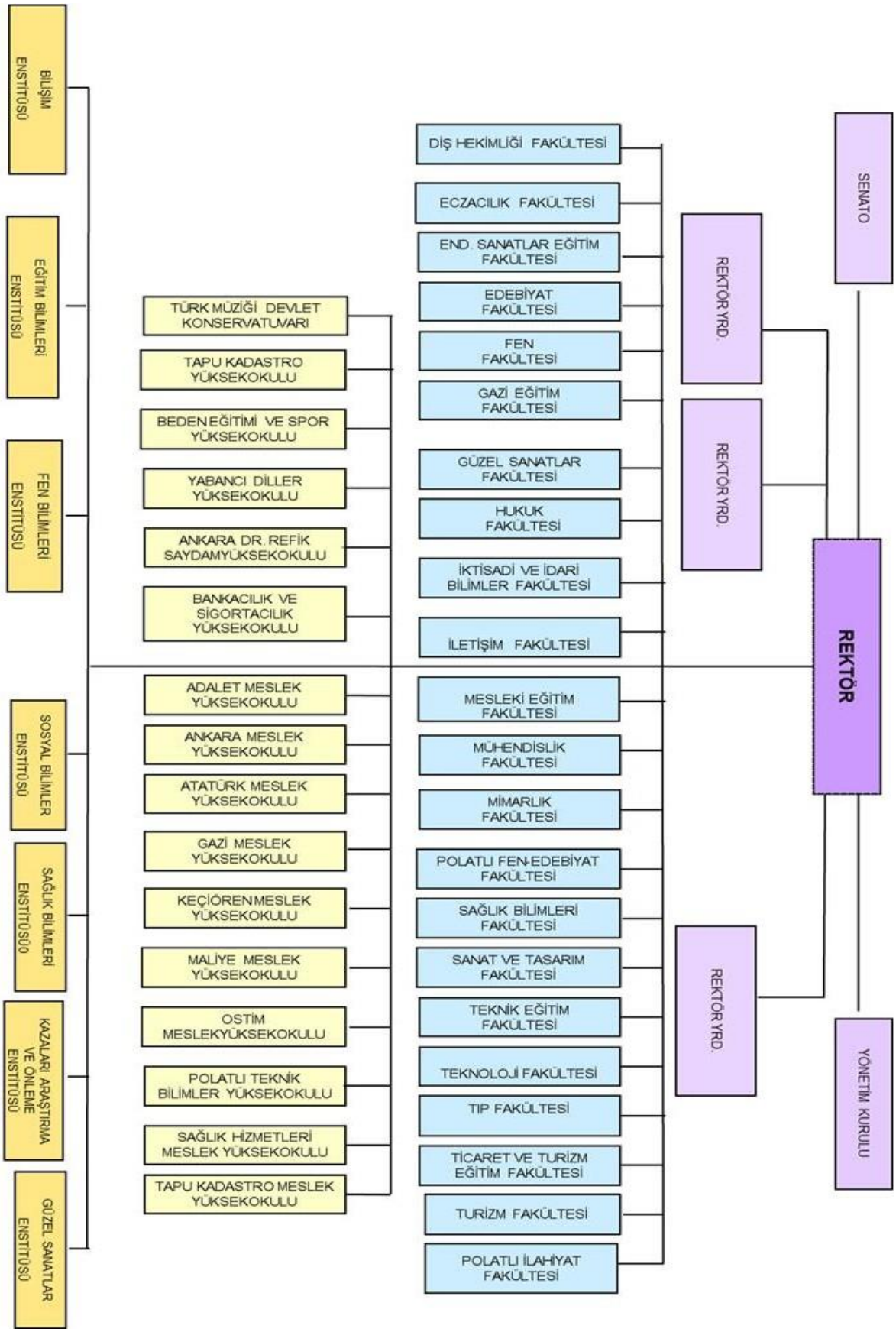
Üniversitemiz bünyesinde 2013 yılında 22 Fakülte, 7 Enstitü, 1 Türk Müziği Devlet Konservatuarı, 5 Yüksekokul ve 10 Meslek Yüksekokulu ve 47 Araştırma ve Uygulama Merkezi yer almaktadır. Bununla birlikte Üniversitemizde 4.066 akademik, 3.638 idari olmak üzere toplam 7.684 personel görev yapmaktadır.

2.4.1.1.2. Gazi Üniversitesinin İdari Teşkilat Yapısı

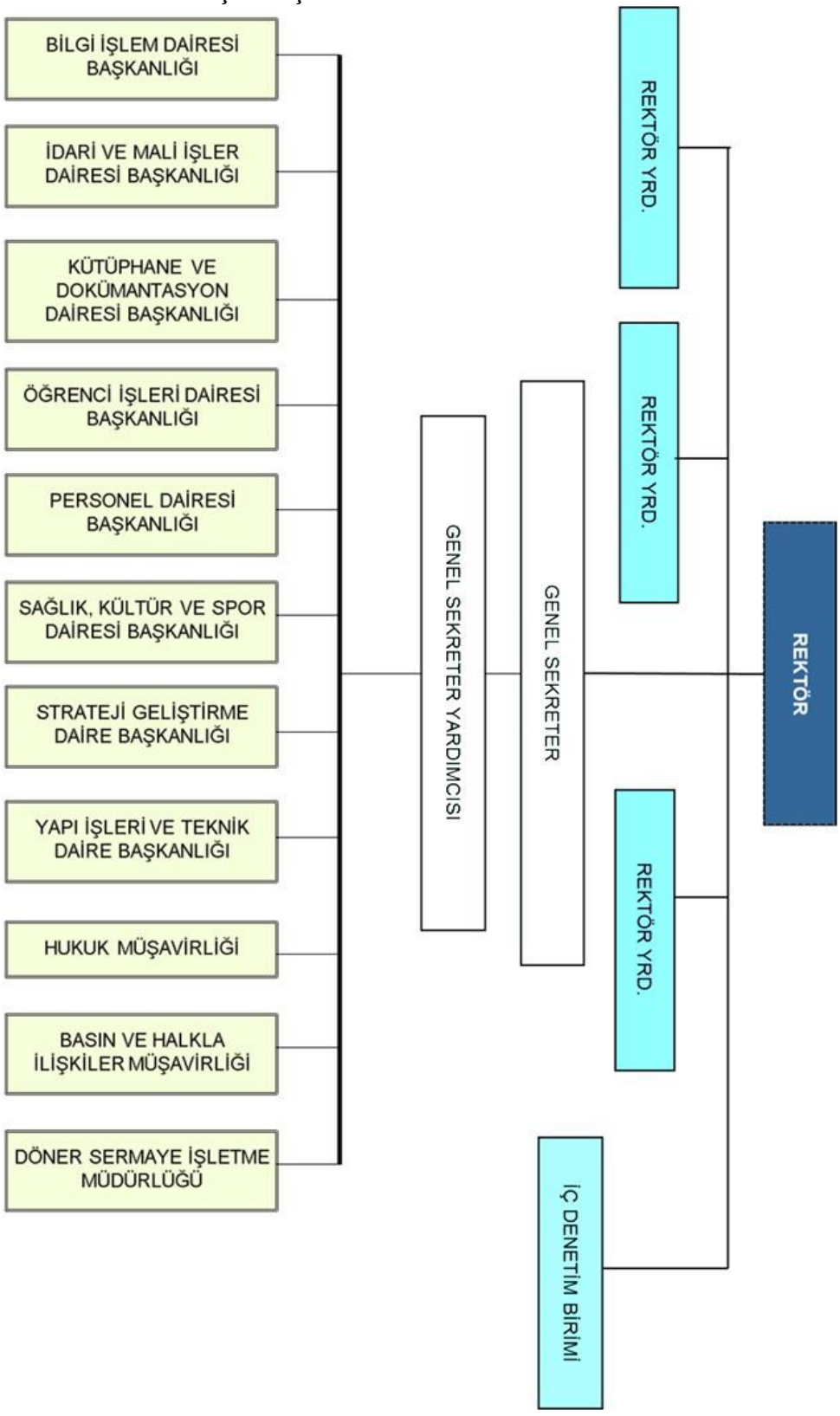
Gazi Üniversitesinin idari teşkilatlanma yapısına Rektör başkanlık etmektedir. Rektöre bağlı Genel Sekreter ve yardımcısı idari teşkilatlanmada görev yapmaktadır.

Gazi Üniversitesi akademik teşkilat şeması (Şekil 3) ve idari teşkilat şeması (Şekil 4) izleyen sayfalarda yer almaktadır.

Şekil 3 Gazi Üniversitesi Akademik Teşkilat Şeması



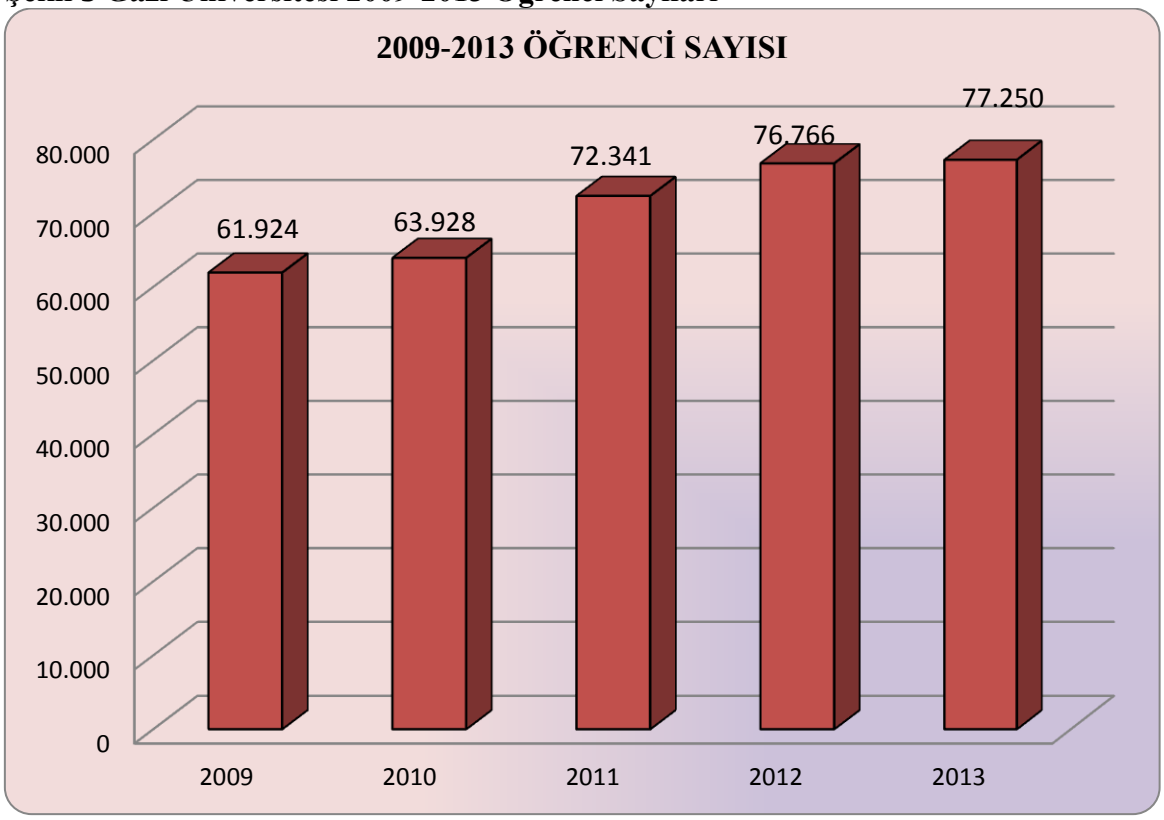
Şekil 4 Gazi Üniversitesi İdari Teşkilat Şeması



2.4.1.2. Öğrenci Sayısı

Üniversitemizin öğrenci sayısı son beş yılda % 24,8 oranında artmıştır. Üniversitemize 2013-2014 eğitim-öğretim yılında toplam 17.006 öğrenci kontenjanı verilmiştir. Bununla birlikte Üniversitemizde 2013-2014 Eğitim-Öğretim Yılı Güz Döneminde 1.866 yabancı uyruklu olmak üzere toplam 77.250 öğrenci öğrenim görmektedir. Üniversitemizin 2009-2013 dönemine ilişkin öğrenci sayısı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Şekil 5 Gazi Üniversitesi 2009-2013 Öğrenci Sayıları



2.4.1.3. İnsan Kaynakları

Üniversitemizde görev yapan akademik personelin %23'ü profesör unvanına sahiptir. Ayrıca Üniversitemizde 5 yabancı uyruklu akademik personel görev yapmaktadır. Üniversitemizde unvanlarına göre akademik personelin dağılımı Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4 Akademik Personel Sayısı

UNVANI	PERSONEL SAYISI
Profesör	936
Doçent	506
Yardımcı Doçent	616
Öğretim Görevlisi	383
Okutman	233
Araştırma Görevlisi	1.227
Uzman	165
TOPLAM	**4.066**

Üniversitemizde akademik personelin yanı sıra 3.677 idari personel görev yapmakta olup, idari personelin 3.612'si 657 sayılı Kanunun 4-a, 34'ü aynı kanunun 4-b maddesine göre ve 31 personel ise işçi statüsünde istihdam edilmektedir.

Tablo 5 İdari Personel Sayısı

GÖREV UNVANI	2012	2013
Memur	3.476	3.612
4/B Sözleşmeli Personel Sayısı	100	34
Sürekli İşçi Sayısı	39	31
Toplam	**3.615**	**3.677**

2.4.1.4. Fiziki Kaynaklar

Üniversitemizde derslikler, kapalı spor alanları, depo ve arşivler, sosyal tesisler, hastaneler, lojmanlar vs. dahil olmak üzere 644.856 m^2 kapalı alan ve 1.487.602 m^2 açık

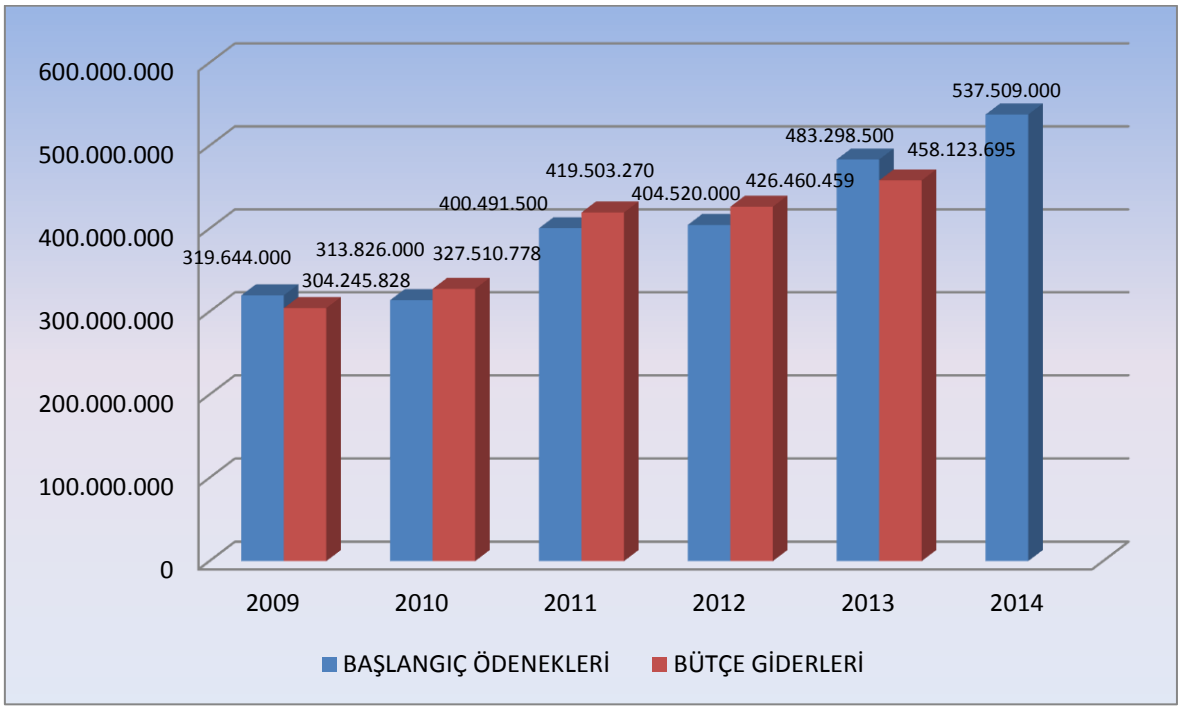
alan bulunmaktadır. Fiziki kaynakların yanı sıra Üniversitemizde bilgisayar, ağ ve iletişim hizmetleri de bulunmakta ve bu hizmetler, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı; üniversite öğrenci ve personeli ile tüm birimlere e-posta, web, kütüphane erişimi, mobil erişim, sunucu, yazılım, teknik servis ve ofis hizmetleri sunmaktadır.

2.4.1.5. Eğitimin Finansmanı (Mali Kaynaklar)

2013 yılı Bütçe Kanununda Gazi Üniversitesinin 2013 yılı bütçesi, bir önceki yıla göre %19,5 oranında artarak 483.298.500,00 TL olarak belirlenmiştir. 2013 yılında yükseköğretim kurumları içerisinde dördüncü büyük bütçe büyüklüğüne sahip olan Üniversitemizin yükseköğretim kurumları bütçesi içerisindeki payı %3,17'dir.

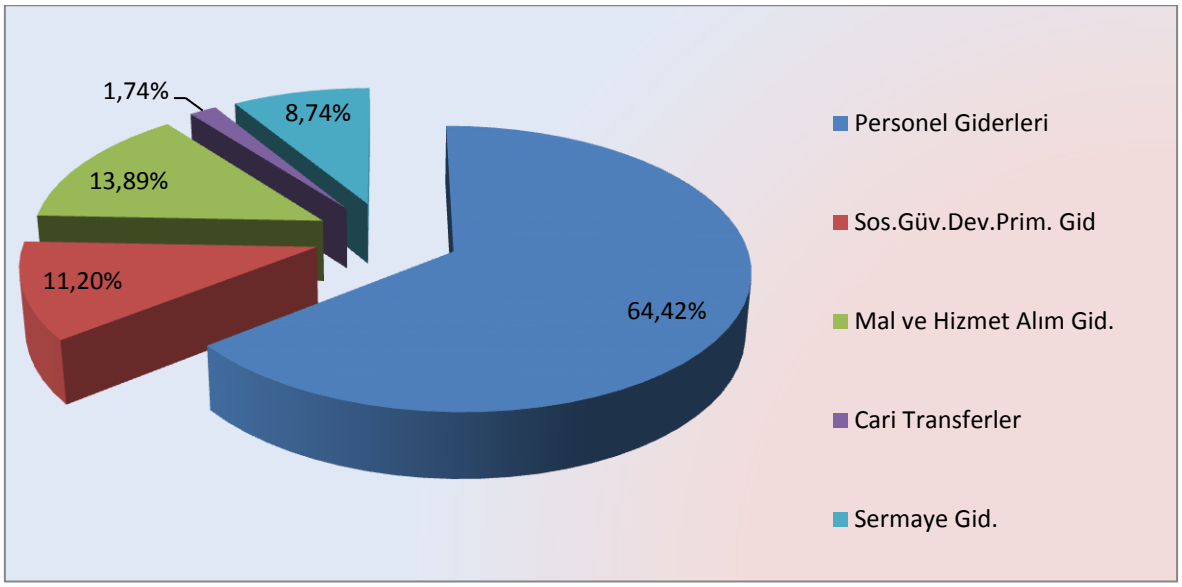
2009-2013 yılları arasındaki bütçe gerçekleşmeleri incelendiğinde; kesintili başlangıç ödeneğinin %51 oranında artmasına karşılık, harcamaların %50 arttığı görülmüştür. 2009-2013 dönemine ilişkin bütçe ödenekleri ile gerçekleşmeleri Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6 Bütçe Ödenek ve Gerçekleşmeleri



Üniversitemizin 2013 yılı harcaması bir önceki yıla göre %7,42 oranında artarak 458.123.694,42 TL olmuştur. 2013 yılı harcamalarımızın dağılımı incelendiğinde, en fazla harcamanın "Personel Giderleri" (%64,42) kaleminde olduğu görülmüştür. 2013 yılı harcamalarının yüzdesel dağılımı Şekil 7'de gösterilmiştir.

Şekil 7 2013 Yılı Harcamalarının Yüzdesel Dağılımı



2.4.2. Çevre Analizi

2.4.2.1. Yükseköğretimin Genel Yapısı

Yükseköğretim; milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümü olarak ifadelendirilmektedir. Yükseköğretim kurumları içerisinde üniversite, ileri teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuvarlar, araştırma ve uygulama merkezleri ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokulları yer almaktadır.

2.4.2.2. Uygulanan Eğitim Programları

Avrupa Birliği'nde çeşitli eğitim programlarının uygulanmaktadır. Uygulanan AB eğitim programları, gelecek yıllarda ortak Avrupa fikrini hayata geçirecek gençleri eğitmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında bilgi iletişim platformları yoluyla yeni pazarlar ve iş olanakları yaratılarak daha etkin bir rekabet gücü oluşturulmaya çalışılmaktadır. AB eğitim programlarına temel teşkil eden dayanaklar Şubat 1973'te sunulan Janne raporuyla tartışılmaya başlanmış, Komisyon'un Ocak 1974'te aldığı bir kararla yürütülecek hizmetler- den biri olarak kabul edilmiştir. 90'lı yıllara gelindiğinde ise komisyon kararları ve proje destekleri yoluyla eğitime özel bir önem verilerek üye devletlerden alınan bu kararları uygulamaları istenmiştir.

2.4.2.3. Yükseköğretimde Düzenlemeler

OECD ülkelerinde hükümetlerin, yükseköğretim sistemlerini yeniden yapılandırma çabalarının arkasında, yükseköğretimin amaçlarının yeniden belirlenmesi, üniversitelerin ve müşterilerle ilişkilerinin niteliğinin yeniden düzenlemesi yer almaktadır.

2.4.2.4. Eğitimde Sosyal Diyalog

Sosyal diyalogun üniversite bünyesindeki temel amacı; üniversitenin idari, yönetim ve eğitim boyutlarını güçlendirerek dünya çapındaki bilimsel zeminini güçlendirmektir. Bu sebeple üniversitenin idari ve akademik birimlerinde sosyal diyalog sürecinin oluşturularak hiçbir derece atlanmaksızın konuyla ilgili her uzmanın görüşüne değer verilmeli ve değerlendirme süreci oluşturulmalıdır. Böylelikle sosyal diyalog kavramı da amacına ulaşarak, üst ve alt düzeyde çalışan herkesi fikir ve çalışma süreçleri bakımından birbirine yaklaştıracaktır. Özellikle eğitim veren kurumlarda bu süreç daha çok önem arz etmektedir.

2.4.3. GZFT (SWOT) Analizi

Gazi Üniversitesinin zayıf ve güçlü yanları ile fırsat ve tehditlerini ortaya koymak amacı ile GÜADEK tarafından yapılan anket sonuçlarına göre 2012-2013 Paydaş Analizi

Araştırma Raporu ayrıntılı olarak hazırlanmış ve Plan ekinde sunulmuştur. Rapora göre Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditleri aşağıda yer almaktadır:

Güçlü Yönler

- Akademik personelin niteliği ve niceliği
- Öğrencilerin niteliği ve niceliği
- Üniversite yönetiminin niteliği
- Bilimsel faaliyetlerin niteliği ve niceliği
- Mezunların niteliği
- Mezunların işe yerleşme durumu
- Mezunların iş/eğitim sınavlarındaki başarı durumu
- Mezunların iş yaşamındaki başarı
- Teorik eğitim
- Yabancı Dil Eğitimi

Zayıf Yönler

- Fiziksel imkânlar
- Değişime açıklık
- İdari personelin niteliği
- Uygulamalı eğitim
- Eğitim/araştırma araç gereçleri
- Sosyal imkânlar
- Kültürel ve sanatsal imkânlar
- Mali imkânlar

Tehditler

- Yükseköğretime yönelik yasal düzenlemeler
- Öğrenci kontenjanları
- Ekonomik/finansal şartlar
- Üniversitenin fiziksel konumu
- Sağlık hizmetlerine talep artışı

- Eğitim hizmetlerine talep artışı
- Burs/staj imkânları

Fırsatlar

- Yaşam boyu eğitim
- Ulusal ve uluslararası öğrenci değişimi
- Teknolojik değişiklikler
- Uluslararası işbirliği
- Uluslararası öğrenci değişimi
- Diploma etiketi
- Sanayi-üniversite işbirliği
- Akreditasyon

III. BÖLÜM
GELECEĞE YÖNELİM

Geleceğe yönelim çalışmasında Gazi Üniversitesine ait misyon, vizyon ve temel değerler çalışması yapılmıştır.

3.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

3.1.1. Misyon

Üniversitemiz Gazi'nin adını taşımanın ve Cumhuriyet'in öncü öğretmenlerini yetiştiren ilk eğitim kurumunu bünyesinde barındırmanın onuruyla; araştırıcı, sorgulayıcı, çözümleyici düşünce yapısında, değişen dünya koşullarında topluma liderlik yapabilecek, insani değerlere saygılı bireyler yetiştirmeyi, bilgiye ulaşarak, bilgiyi üreterek, paylaşarak ve hayata dönüştürerek toplumun yaşam boyu eğitim ve gelişme sürecine katkıda bulunmayı görev edinmiştir.

3.1.2. Vizyon

Üniversitemizin vizyonu; bilim ve teknolojiden sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede özgün araştırmaları, üst düzey eğitimi, yaratıcı faaliyetleri ve topluma hizmeti ile ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve lider bir üniversite olmaktır.

3.1.3. Temel Değerler

- Gazi Üniversitesi, Cumhuriyetimizin temel ilkelerini esas alarak,
- Bilimin önderliğine inanmış, yaratıcılığı ve özgün düşünceyi yücelten,
- Her türlü görüş ve düşüncenin barış ve hoşgörü içinde dile getirilebildiği, özgür, çok sesli, adil ve şeffaf, akademik ve etik değerlere sahip,
- Eğitimin toplumsal gelişmeye öncülük ettiğine inanan,
- Çalışanlarının memnuniyetini sağlayan ve mensubu olmakla gurur duyulan,
- Çevreye saygılı ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olan bir kurumdur.

3.2. Temalar

3.2.1. Tema 1: Eğitim - Öğretim

Eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden bir olgudur. Politik, sosyal, kültürel ve bireysel boyutları içeren bir kavram olan eğitim, toplumun değerlerini, standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını genç nesillere aktarmada etkili bir rol oynar. Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istenilen yönde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanır. Eğitim birey davranışlarında, yaşam tarzlarında, özel alanlarında, inançlarında toplum tarafından algılanma şekillerinde farklılık göstermedikçe amacına ulaşamaz. Bu aşamada bireyin özellikleri, yetenekleri, ilgileri ve beklentileri göz önünde bulundurulur. Bireyin doğal sınırlarını zorlaması, özelliklerini keşfetmesi, sağlıklı bir benlik geliştirmesi ve toplumun değer sistemi ile bütünleşmesi beklenir.

Öğretme ise, öğrenmenin belirli bir amaç doğrultusunda başlatılması, yönlendirilmesi, kolaylaştırılması ve gerçekleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Öğretme sürecinde öğrenci, öğretici, amaç, araç-gereç gibi öğelerle etkileşimde bulunarak öğrenme gerçekleştirilir. Yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim faaliyetleri birlikte yürütülür. Yükseköğretim kurumlarından mezun olan öğrencilerin; temel becerilerin yanında bir mesleğe, bilim dalına ilişkin ilkeleri, kuramsal ve uygulamaya dayalı bilgileri öğrenme, bilimsel araştırma yapma, bilimsel bilgiyi yayma, ülke kalkınmasına katkıda bulunma, toplumun refah ve mutluluğu için çalışma gibi sorumlulukları bulunmaktadır.

3.2.1.1. 3.2.1.1. Stratejik Amaç 1:

Üniversitemizi nitelikli öğrencilerin tercih etmesinin; eğitim programlarını iç ve dış paydaşların beklentilerine uygun biçimde düzenlenmesinin; öğrencilerin eğitim-öğretim sürecine aktif katılmasının öğrenci gelişimlerinin ve başarılarının etkili bir şekilde ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinin; öğrenci hizmetlerinin ve öğretimde kalite güvence sisteminin kurumsallaşmasının; hayat boyu eğitim hizmetlerinin yaygınlaşmasının; uzaktan eğitim sisteminin geliştirilmesinin; araştırma ve geliştirme merkezlerinin ve değişim programlarının etkililiğinin artırılmasının sağlanmasıdır.

3.2.1.1.1. Stratejik Hedef 1.1.

Ortaöğretim kurumlarına devam eden veya bu kurumlardan mezun olan öğrencilere üniversitemizi tanıtarak başarılı öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesini sağlamak.

Stratejik Faaliyetler:

- Eğitim – öğretim döneminde, ortaöğretim kurumlarında, görsel ve yazılı medya da Gazi Üniversitesini tanıtıcı programların düzenlenmesi,
- Ortaöğretim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenler ile iletişim kurarak başarılı öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesinin sağlanması,
- YGS ve LYS sonuçlarına göre başarılı öğrencilerle iletişim kurularak öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesinin sağlanması,
- Sosyal medyada Gazi Üniversitesi ile ilgili paylaşımların yapılması sağlanarak üniversitemizle ilgili imajın geliştirilmesi,
- Üniversite tanıtım fuarlarına katılım sağlanması,
- Ortaöğretim kurumlarına bilim şenlikleri, ulusal ve uluslararası yarışmalar için danışmanlık hizmeti sunulması.

Performans Göstergeleri:

- Gazi Üniversitesinin tanıtımı için yapılan etkinlik sayısı,
- YGS ve LYS'de ilk 2000'e girip Gazi Üniversitesini tercih eden öğrencilerin, ilk 2000'e giren öğrencilere oranı,
- Sosyal medya takipçi sayısı,
- Basında yapılan haber sayısı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Akademik Birimler, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı

3.2.1.1.2. Stratejik Hedef 1.2.

Öğrencilerimizin Üniversitemize aidiyet duygusunu geliştirmek.

Stratejik Faaliyetler:

- Gazi Üniversitesi "Öğrenci Profili" araştırması yaparak öğrencilerin sosyal, kültürel ve akademik özelliklerinin saptanması,
- Öğrencilerin ilgi, yetenek ve beklentilerine uygun akademik ve bilimsel faaliyetlerin artırılması,
- Gazi Üniversitesini tercih eden başarılı öğrencilere ek kaynak ve olanakların sunulması,
- Öğrenci memnuniyet araştırmalarının yapılması,
- Öğrenciler için sosyal – kültürel faaliyetlerinin artırılması,
- Öğrencilere yönelik destek hizmetlerinin sunulması,
- Üniversitede öğrenci istihdam biriminin kurulması.

Performans Göstergeleri:

- Öğrenci profil araştırmasında ulaşılan öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı,
- Öğrencilere yönelik düzenlenen akademik ve bilimsel faaliyet sayısı,
- Öğrencilere yönelik olarak düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyet sayısı,
- Başarılı öğrencilere sunulan ek kaynak tutarı,
- Üniversitemizde kısmi zamanlı olarak istihdam edilen öğrencilerin, toplam öğrenci sayısına oranı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Akademik Birimler, GÜADEK, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı

3.2.1.1.3. Stratejik Hedef 1.3.

Üniversitemizin ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarının tamamını gözden geçirerek programları iç ve dış paydaşların beklentilerine göre yeniden düzenlemek.

Stratejik Faaliyetler:

- Üniversitenin öğretim programı ile ilgili olarak öğrenci görüşlerini saptamaya yönelik araştırmalar yapılması,
- Mezun izleme araştırmaları yaparak, Üniversitemizin programlarının etkililiğinin saptanması,
- İç ve dış paydaşlarla (mezunlarımızı istihdam eden kuruluşlar dahil) program geliştirme çalıştaylarının düzenlenmesi,
- İşgücü piyasasının beklentilerinin ve eğilimlerinin araştırılıp analiz edilmesi,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde eşdeğer ön lisans, lisans ve lisansüstü öğretim programlarının analizinin yapılması,
- Üniversitemizde Eğitim Programı Geliştirme Birimi oluşturulması.

Performans Göstergeleri:

- Programlarda çağın ihtiyaçlarına göre değiştirilen toplam ders sayısı,
- Program geliştirmeye yönelik yürütülen proje sayısı,
- Program geliştirmeyle ilgili iç ve dış paydaşlarla yapılan çalıştay, seminer sempozyum vb. etkinlik sayısı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim
İlgili Birimler : Akademik Birimler, GÜADEK, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı

3.2.1.1.4. Stratejik Hedef 1.4.

Üniversitemizdeki fiziki mekânların etkin kullanılmasını sağlamak.

Stratejik Faaliyetler:

- Üniversitenin fiziki mekânlarının kullanılmasında birimler arası iletişim ve işbirliğinin sağlanması,
- Mevcut dersliklerin etkin kullanılmasının sağlanması,
- Dersliklerle ilgili envanter çalışmalarının yapılması ve çalışmaların sistemli olarak güncellenmesi,
- Mevcut dersliklere ek olarak artan öğrenci kontenjanlarıyla beraber yeni dersliklerin yapılması,

- Üniversitemizdeki laboratuvarların merkezi laboratuvarda bir araya getirilmesi,
- Üniversitemizde sosyal alanların artırılması,
- Üniversitemizde spor tesisi alanlarının artırılması.

Performans Göstergeleri:

- Dersliklerin kapasite kullanım oranları,
- Öğrenci başına düşen derslik alanı (m^2),
- Öğrenci başına düşen sosyal alan (m^2),
- Öğrenci başına düşen laboratuvar alanı (m^2),
- Öğrenci başına düşen spor alanı (m^2).

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Akademik Birimler, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı

3.2.1.1.5. Stratejik Hedef 1.5.

Eğitim ve Öğretim faaliyetlerinde teknoloji kullanım düzeyini artırmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Bilgisayar laboratuvarlarının öğrencilerin kullanımına akşam ve hafta sonlarında da açılması,
- Bilgisayar laboratuvarlarının internet erişim hızının artırılması,
- Bilgisayar laboratuvarlarını kullanan öğrenci sayısının artırılması,
- Mevcut dersliklerin "akıllı sınıf" olarak yeniden düzenlenmesi,
- Üniversitemizin tüm kampüs alanlarında internete kablosuz erişimin sağlanması,
- Eğitim materyallerinin web ortamında paylaşımının artırılması.

Performans Göstergeleri:

- Akıllı sınıf sayısının toplam derslik sayısına oranı,
- Öğrenci başına düşen laboratuvar bilgisayarı sayısı,
- Projeksiyonlu derslik sayısının toplam derslik sayısına oranı,
- Webde paylaşılan eğitim materyali sayısı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Akademik Birimler, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı

3.2.1.1.6. Stratejik Hedef 1.6.

Kütüphane hizmet ve imkânlarını artırmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Kütüphanedeki kitap ve süreli yayınların niteliğinin ve niceliğinin artırılması,
- Öğrenci ve öğretim üyelerinin etkin yararlanması için kütüphanenin akşamları ve hafta sonu açık tutulması,
- Ulusal ve uluslararası online veri tabanı sayısının artırılması,
- Uluslararası kütüphanelerle işbirliği ve eşgüdüm çalışmalarının artırılması,
- Açık erişim arşivindeki materyal sayısının artırılması.

Performans Göstergeleri:

- Kütüphanenin kullanıma açık olduğu haftalık saatin bir hafta saatine oranı,
- Uluslararası kullanıma açılan veri tabanı sayısı,
- İşbirliği yapılan kütüphane sayısı,
- Kütüphane işbirliğinden yararlanan öğrenci sayısı,
- Kütüphaneye online veri tabanı almak için kullanılan kaynak tutarı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı

3.2.1.1.7. Stratejik Hedef 1.7.

Öğrencilerimizin üniversite ortamında sosyalleşmelerini sağlamak.

Stratejik Faaliyetler:

- Öğrencilerin alanlarıyla ilgili gelişmeleri takip etmelerinin sağlanması,
- Öğrencilerin alanlarıyla ilgili panel, konferans, sempozyum, forum ve geziler düzenleyerek bu çalışmalara katılmasının sağlanması,

- Öğrencilerin karar süreçlerine katılmasının sağlanması,
- Öğrencilere farklı öğrenme ve etkileşim ortamlarının yaratılması,
- Öğrenci topluluklarının ve organizasyonlarının desteklenmesi.

Performans Göstergeleri:

- Kültürel amaçlı gezilere katılan öğrenci sayısı,
- Öğrencilerin etkinliklere katılım oranı,
- Aktif öğrenci kulübü sayısı,
- Öğrenci topluluklarına üye olan öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı,
- Öğrenci topluluklarının düzenlediği etkinlik sayısı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim
İlgili Birimler : Akademik Birimler, Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı

3.2.1.1.8. Stratejik Hedef 1.8.

Yüksek lisans ve doktora tezlerinin bireysel, toplumsal ve ekonomik faydasını artırmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Tezlerden üretilen makalelerin uluslararası indekslerde taranan dergilerde yayınlanmasının sağlanması,
- Tezlerden üretilen bildirilerin ulusal ve uluslararası kongrelerde sunulmasının sağlanması,
- Tez konularının, mesleki ihtiyaçlara dönük ve güncel olmasının sağlanması,
- Sektörel işbirliği protokollerinin hazırlanması.

Performans Göstergeleri:

- Tezlerden üretilip uluslararası indekslerde yayınlanan makale sayısı,
- Tezlerden üretilip ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan bildiri sayısı,
- İmzalanan sektörel işbirliği protokolü sayısı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim
İlgili Birimler : Akademik Birimler, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi, GÜADEK

3.2.2. Tema 2: Araştırma – Geliştirme

Araştırma Geliştirme (Ar-Ge), eğitim, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, bilgiye dayalı sistematik olarak yeni projeler üretebilmek, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır.

5746 Sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun'da Ar-Ge; araştırma ve geliştirme, kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının arttırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmaları, çevre uyumlu ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir belirsizliğe odaklanan, çıktıları özgün, deneysel, bilimsel ve teknik içerik taşıyan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Türkiye'de Ar-Ge faaliyetlerinde kamu kuruluşları ve üniversitelerin önemli bir payı vardır. TÜBİTAK ve TÜİK tarafından yapılan kapsamlı çalışmaya göre, tek başına üniversiteler toplam Ar-Ge harcamalarının % 69'unu gerçekleştirmektedir. Bu durum, ülkemizdeki üniversitelerin araştırma geliştirme faaliyetlerindeki önemini göstermektedir.

3.2.2.1. Stratejik Amaç 2:

Üniversitemizde birimler tarafından kurumsal olarak ve öğretim elemanlarınca bireysel olarak gerçekleştirilen araştırma çalışmalarıyla projelerin nitelik ve niceliğinin artırılmasıdır.

3.2.2.1.1. Stratejik Hedef 2.1.

Öğretim elemanlarımızın bilimsel faaliyetleri ile akademik çalışmalarının sayısını artırmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Öğretim elemanlarının performansını değerlendirecek ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması,

- Öğretim elemanlarının danışmanlık yaptığı tez, proje, araştırma faaliyetlerini destekleyecek ödüllendirme sisteminin (ders yükünün azaltılması, ek gelir gibi) oluşturulması,
- Başarılı çalışmalar gerçekleştiren öğretim elemanlarının üniversite genelinde tanınmasının (üniversite, bölüm web sayfalarında) sağlanması,
- Yurt içi ve yurt dışı çalışma faaliyetlerine araştırmacıların yönlendirilmesi ve bölümleri aracılığıyla tanıtımların gerçekleştirilmesi,
- Tezlerin en az bildiri olarak sunulma koşulunun getirilmesi ve bu koşulda tez sunacak öğrenciye maddi destek sağlanması,
- Araştırmacıların motivasyonunu artıracak uygulamalar (teşvik, ödül vb) gerçekleştirilmesi,
- Gazi Üniversitesi yayınlarının tanınırlığının artırılması (impact faktörünün yükseltilmesi).

Performans Göstergeleri:

- Bir yıl içinde gerçekleşen yayın sayısının öğretim elemanına oranı,
- SCI, SSCI, EBSCO tarafından taranan yayın sayısının öğretim elemanına oranı,
- Üniversitemiz menşeli yayınlara yapılan atıf sayısı,
- Gerçekleştirilen proje sayısı,
- Öğretim elemanlarının yurt dışı ve yurt içi kongrelere katılım sayısı,
- Yayına dönüştürülen tez sayısı,
- Akademik çalışmaya bağlı ödüllendirilen öğretim elemanı sayısı,
- Öğretim elemanlarının yurt dışı yayın sayısı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Akademik Birimler, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi, GÜADEK

3.2.2.1.2. Stratejik Hedef 2.2.

Üniversitemizdeki proje birimlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Ortak proje duyurularının yapılması ve ortak projelere katılma konusunda öğretim elemanlarının teşvik edilmesi,

- Disiplinlerarası projelere verilen desteğin artırılması,
- Disiplinlerarası tez ve yayınlara destek sağlanması,
- Üniversitemize araştırma ve geliştirme altyapısı sağlayan projelerin artırılması,
- Üniversitemiz ile diğer kurumların işbirliğinin desteklenmesi,
- Projeler sonucunda yayın yapma zorunluluğunun getirilmesi.

Performans Göstergeleri:

- Gerçekleştirilen disiplinlerarası proje sayısı,
- Disiplinlerarası projelere katılan öğretim elemanı sayısı,
- Üniversitemizin diğer kurumlarla işbirliğiyle gerçekleştirdiği proje sayısı,
- Proje ve araştırma sonucunda oluşan yayın sayısı,
- Projeler sonucu alınan patent sayısı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Akademik birimler, GÜADEK, BAP,
Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi

3.2.2.1.3. Stratejik Hedef 2.3.

Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin çalışmalarının incelenmesi,
- Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin performanslarının değerlendirilmesi için ölçütler listesinin oluşturulması,
- Yeni Uygulama ve Araştırma Merkezleri açılması için ölçütlerin tanımlanması,
- Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin değerlendirilmesi için merkez yöneticileri ve çalışanları ile toplantılar gerçekleştirilmesi,
- Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin üniversite genelinde tanıtımının (web sayfası, etkinlik vb.) yapılması.

Performans Göstergeleri:

- Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin yürüttüğü proje sayısı,
- Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin gerçekleştirdiği etkinlik ve faaliyet sayısı,
- Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin proje ve faaliyetleri sonucu oluşturduğu öz gelir ile Üniversitemize kazandırdığı demirbaş (Yatırım varlığı) tutarı,
- Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin proje ve faaliyetleri sonucu Üniversitemiz döner sermayesine kazandırdığı gelir tutarı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Akademik Birimler, Genel Sekreterlik, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Uygulama ve Araştırma Merkezleri

3.2.2.1.4. Stratejik Hedef 2.4.

Teknoloji Transfer Ofisinin örgütlenmesinin tamamlaması.

Stratejik Faaliyetler:

- Akademisyenlerin bilimsel çalışmalarının, ihtiyaç duyulan sektörlerin hizmetine sunulmasının sağlanması,
- Akademik bilginin, sadece "bilimsel yayın" ile kısıtlı kalmaması, "ticari değer" kazandırılarak pazarlanabilirliğinin sağlanması,
- Ortaya çıkan "ticari değer"in endüstriye sunulması ile ortaya çıkan ticari kazanç ile üniversiteye araştırmaların devamı için kaynak sağlanması,
- Akademisyenlerin, ortaya çıkardıkları ürün sayesinde hak ettikleri finansal tatmine ulaşmalarını sağlanması,
- Akademisyenlerimizin "spin-off"lar kurarak birer girişimci olmalarının sağlanması,
- Sanayinin, ihtiyaç duyduğu bilimsel çalışmaların ithali yerine Üniversitemiz aracılığı ile karşılamasının sağlanması,
- Fikri mülkiyet haklarının korunması için destekler sayesinde patent sayısının artmasının sağlanması,
- Teknoloji Transfer Ofisi sayesinde alanında tanınmış akademisyenlerin Üniversitemize transferinin sağlanması.

Performans Göstergeleri:

- Araştırma geliştirme biriminde çalışan personel sayısı,
- Araştırma geliştirme biriminde gerçekleştirilen faaliyet sayısı,
- Birimin gerçekleştirdiği raporlara dönük gerçekleştirilen düzenleme sayısı,
- Raporlarda kullanılan araştırma sayısı (çalıştay, görüşme),
- Değerlendirilen faaliyet raporu sayısı,
- Üniversitede araştırmaya ayrılan bütçenin tüm bütçeye oranı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Akademik Birimler, Teknoloji Transfer Ofisi, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi, Personel Dairesi Başkanlığı

3.2.2.1.5. Stratejik Hedef 2.5.

Gazi Teknoparkın faaliyet alanlarını geliştirerek faaliyetlerin niteliğini artırmak ve Teknoparkın uluslararası bir konumda yer almasını sağlamak.

Stratejik Faaliyetler:

- Teknoparkın imkanlarını artırarak farklı alanlarda proje gerçekleştirmesinin sağlanması,
- Diğer teknoparklarla işbirliği olanaklarının araştırılması,
- Teknopark paydaşlarının ürünlerinin yurtdışı pazarlara sunulması ve uluslararası kaynaklara erişimlerinin sağlanması konusunda gerekli etkinliklerin düzenlenmesi,
- Teknoparkın yazılı ve görsel yollarla tanıtımının gerçekleştirilmesi,
- Dünyadaki başarılı teknoparklarla somut işbirlikleri yapılması.

Performans Göstergeleri:

- Teknoparkta gerçekleştirilen faaliyet sayısı,
- Yıllara göre faaliyet sayısındaki artış oranı,
- Teknopark faaliyetlerinden elde edilen gelir tutarı,
- Teknopark ofislerinin doluluk düzeyi,
- Bir yılda yürütülen proje sayısı,
- Bir yılda düzenlenen etkinlik (tanıtım vb.) sayısı,
- Yurt içi ve yurt dışındaki teknoparklarla yapılan işbirliği sayısı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim
İlgili Birimler **:** Teknoloji Transfer Ofisi, Teknopark

3.2.3. Tema 3: Örgüt Geliştirme

Genel anlamda örgüt geliştirme, örgütün problem çözme yeteneğini iyileştirmek, örgütün etkililiğini ve sağlığını artırmak amacıyla davranış bilimleri bilgisi ve teknolojisinden yararlanan, örgütsel çaplı ve tepeden yönetilen örgütü değiştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu tema sistem yaklaşımı çerçevesinde Üniversitemizin örgüt yapısının değerlendirilmesi, örgüt kültürü, yapısı ve imajı konusunu, vizyon, misyon ve temel değerlerin belirlenmesi ana amaçlarından oluşmakta ve buna uygun hedef, strateji ve performans göstergelerini içerisinde taşımaktadır.

3.2.3.1. Stratejik Amaç 3:

Üniversitemiz bünyesinde yer alan tüm birimlerin değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesi için örgütün verimliliğinin ve etkililiğinin geliştirilmesi, kurum içi ve kurum dışı faaliyetlerde örgüt kültürü, yapısı ve imajı konusunda farkındalık kazandırılması ve Gazi Üniversitesinin toplum içindeki yeri, vizyon ve misyonuna uygun olarak yeniliklerde öncü bir kurum olmasının sağlanmasıdır.

3.2.3.1.1. Stratejik Hedef 3.1.

Üniversitenin yapılanmasına ve işleyişine uygun olarak birimlerin verimliliğini tespit etmek.

Stratejik Faaliyetler:

- Tüm birimlerin faaliyet raporlarının incelenmesi ve birimlerin faaliyetlerine ilişkin iş analizlerinin yapılması,
- Faaliyet raporları sonucunda iş süreçlerinin uzamasına neden olan uygulamaların ayıklanması,
- İlgili birimlerde personel hareketliliğinin sağlanması, değişimin gerçekleştirilmesi,

- Değişen koşullara göre işlerliği kalmayan veya iş yükü artan birimlerde birleştirme veya bölünme yoluna gidilmesi,
- Birim yöneticileriyle, birimlerin işleyişi hakkında toplantıların düzenli hale getirilmesi.

Performans Göstergeleri:

- Birimler arasında rotasyonu yapılan personel sayısı,
- Birleştirilen veya bölünen birim sayısı,
- Birim yöneticileriyle yapılan toplantı sayısı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Akademik Birimler, Genel Sekreterlik, GÜADEK, İdari Birimler

3.2.3.1.2. Stratejik Hedef 3.2.

Üniversitemizde örgüt kültürünü, yapısını ve kurumsal imajını geliştirerek çalışanların kuruma bağlılığını artırmaya dönük faaliyetlerin yapılmasını sağlamak.

Stratejik Faaliyetler:

- Örgüt kültürü, yapısı ve imajı konusunda seminer ve konferanslar verilmesi,
- Basılı ve yazılı medyada üniversitenin örgüt kültürüne ilişkin vurgulayıcı çalışmalar yapılması,
- Üniversite yöneticileri tarafından kurum kültürü, kurum yapısı, kurumsal imaj gibi konularda bilgilendirme toplantıları yapılması,
- Tüm çalışanlarda kurumsal aidiyet duygusunun geliştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitimlerin artırılması,
- Kültürel faaliyetlerin sayısının artırılması ve kültürel etkinliklere katılımının teşvik edilmesi,
- Birimler bazında etkililiği ve verimliliği artırmak için faaliyetler gerçekleştirilmesi.

Performans Göstergeleri:

- Üniversitenin kültürü, yapısı ve imajı konusunda verilen seminer ve konferans sayısı,

- Basılı ve yazılı medyada bu unsurlara yönelik yapılan etkinlik sayısı,
- Gerçekleştirilen hizmet içi eğitim sayısı,
- Personelin kendi alanına ilişkin dış eğitimlere katılma giderleri toplamı,
- Akademik ve idari personele yönelik düzenlenen kültürel faaliyet ve gezi sayısı,
- Kültürel faaliyetlere katılan personelin, tüm personele oranı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Genel Sekreterlik, Eğitim-İstatistik Birimi, Akademik Birimler, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, İdari Birimler

3.2.3.1.3. Stratejik Hedef 3.3.

Akademik ve idarî personelimiz ile öğrencilerimizin kişiliğini, onurunu ve toplumsal itibarını olumsuz yönde etkileyen mobbinge karşı Mobbing Biriminin faaliyetlerini geliştirmek.

Stratejik Faaliyetler:

- Mobbing ile ilgili seminerler düzenlenmesi,
- Personelin aile ve sosyal yaşamını etkileyen faktörlere karşı tedbirler alınması,
- Personelin yaratıcılığı ve iş performansını azaltan unsurlara karşı önlemler alınması,
- Mobbing kapsamına girecek davranışların önlenmesinin sağlanması,
- Mobbing yapan personele karşı tedbir alınması.

Performans Göstergeleri:

- Düzenlenen seminer sayısı,
- Mobbing birimine yapılan başvurular sonucu açılan soruşturma sayısı,
- Mobbing birimine yapılan başvurular sonucu açılan dava sayısı,
- Mobbing yaptığı tespit edilen personele karşı alınan tedbir sayısı,

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Genel Sekreterlik, Akademik Birimler, İdari Birimler, Mobbing Birimi

3.2.3.1.4. Stratejik Hedef 3.4.

Üniversitemizin ulusal ve uluslararası alanda sürdürülebilir marka değerini oluşturmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Üniversitemizin kurumsal gelişimini desteklemek amacıyla AB ve Bologna kalite göstergeleri çerçevesinde desteklenmesi,
- Teknoloji odaklı bir üniversite anlayışıyla araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirileceği fiziki şartların sağlanması,
- Gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde şeffaflık ve saydamlığı sağlamaya yönelik mekanizmaların oluşturulması,
- Karar alma süreçlerine destek olacak yazılımlar geliştirilmesi,
- Sürdürülebilir yaşayan kampüs anlayışına uygun bir alan oluşturulması,
- Her alanda ulusal sıralamalarda ilk beş, uluslararası sıralamalarda ise ilk yüz üniversite içerisinde yer almaya dönük çalışmalar gerçekleştirilmesi.

Performans Göstergeleri:

- AB ve Bologna kalite göstergelerine göre üniversitenin sağladığı gösterge sayısı,
- Ayrı yazılım ile yönetilen süreç sayısı,
- Üniversitede alınan kararlara online katılım oranı,
- Geliştirilen yazılım sayısı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Genel Sekreterlik, Akademik Birimler, İdari Birimler, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

3.2.4. Tema 4: İnsan Kaynakları

Örgütün stratejik hedefleri ve insan kaynakları planlaması arasındaki uyum, örgütsel hedeflere ulaşılmasında büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimleri, örgütün toplumsal ve işlevsel amaçları doğrultusunda yaptığı temel çalışmalarda, örgütün genel stratejisine uyumlu ve bütünlük gösteren insan kaynakları stratejisi oluşturarak destek sağlamalı ve örgüt gereksinimlerini daha etkin karşılayabilmelidir. İnsanlar çalışma hayatında ve sonrasında güvence sağlayan, onlara gelişme imkânları tanıyan, mesleki birikimi destekleyen çalışma ortamları aramaya yönelmişlerdir. Bu yönelimin yanı sıra, örgütler çevrelerinden bağımsız olmadıkları ve hem onu etkiledikleri hem de ondan etkilendikleri için örgütlerdeki insan kaynakları yönetiminin temel anlayışı da değişmiştir. Böylece, insan kaynağı yeterliliği kavramı da, çalışanların yeteneklerinin ve becerilerinin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru biçimde konumlandırılması, geliştirilmesi ve sürdürülebilir olması biçiminde algılanmaya başlanmıştır.

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın kurumdaki her birey, insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, kimi zaman emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amaç gütmektedir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, ikincisi ise, örgütte görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür.

Bu açılardan değerlendirildiğinde hedeflenen üniversiteye ulaşmak için en kritik kaynaklardan biri insan kaynaklarıdır. Bu amacı gerçekleştirmemiz için yeterli nitelikte insan kaynağının sağlanması için, tüm çalışanların hedefe odaklanarak katkıda bulunması sağlamalıdır.

Bu tema insan kaynakları planlaması, akademik-idari faaliyetler ve personele yönelik hizmet içi ve hizmet sonrası eğitimler, öğrencilere yönelik sağlanan kariyer fırsatları ve öğrencilerin barınma ihtiyaçlarını içeren ana amaçlardan oluşmakta ve buna uygun hedef, strateji ve performans göstergelerini içerisinde taşımaktadır.

3.2.4.1. Stratejik Amaç 4:

Etkin ve etkili bir insan kaynakları planlaması yapmak.

3.2.4.1.1. Stratejik Hedef 4.1.

Tüm birimlerde, eğitim, araştırma, idari işler ve diğer faaliyetler doğrultusunda akademik-idari insan kaynağı planı yapmak, atama ve terfilerde nesnel ölçütler oluşturmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Program düzeyinde eğitim, araştırma, idari işler ve topluma hizmet faaliyetleri kapsamında öncelikli gelişme ve akademik-idari personel ihtiyaç alanlarının belirlenmesi,
- Akademik-idari personelin atama ve yükseltme işlemlerinde ilgili birimlerin görüşlerinin alınması, liyakat ilkesinin benimsenmesi ve performans değerlendirme sisteminin kurulması,
- Atama yükseltme ölçütlerinde öğretim faaliyetleri, öğretim sistemlerine yenilik getirme, öğretimde teknoloji kullanma ve idari yapılanmadaki kriterleri de dikkate alacak düzenlemelerin gerçekleştirilmesi,
- Öncelikli alanlara göre akademik-idari personel ve unvan almayı hak edenlerin yıllar itibariyle belirlenmesi ve buna göre ihtiyaç tespitinin yapılması,
- Akademik-idari birimlerdeki öğretim elemanı, ders yükü, öğrenci sayıları ve idari birimin iş yükü kapasitesi göz önünde bulundurularak, öncelikli kadro tahsisi yapılacak birim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Üniversitemizde nitelikli akademik-idari personelin kalıcı kılmayı sağlayacak, motivasyon ve bağlılığı artırıcı gereken tedbirlerin alınması,
- Birimlerdeki akademik-idari personel sayısının yeterli düzeyde tutulması.

Performans Göstergeleri:

- Üniversiteye alınan akademik-idari personelin, tüm personele oranı,
- Akademik-idari personelin atanması için oluşturulan atama kriterlerine göre atanan personelin sayısı,
- Personel ihtiyaçlarının belirlenmesi için ilgili birimlerle gerçekleştirilen toplantı sayısı,
- Unvanı yükseltilen personelin, unvan almayı bekleyen personel sayısına oranı,
- Üniversiteden ayrılan personelin, yeni kadro alan personele oranı,
- Personele yönelik olarak yapılan, motivasyonu ve işe bağlılığı artırıcı faaliyetlerin sayısı,
- Birimlerde öğrenci başına düşen akademisyen sayısı,

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim
İlgili Birimler **:** Genel Sekreterlik, Akademik Birimler, Personel Dairesi Başkanlığı

3.2.4.1.2. Stratejik Hedef 4.2.

Öğretim Üyesi Yetiştirme Programının etkinliğini artırmak.

Stratejik Faaliyetler:

- YÖK, üniversite ve toplumun beklentisi ve işbirliği doğrultusunda akademik personelin alınması yönünde gerekli tedbirlerin alınması,
- Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP) Biriminin etkinliğinin artırılması,
- ÖYP araştırma görevlilerinin akademik danışmanlarını kendilerinin belirlemesi yönünde gerekli yapının oluşturulması,
- ÖYP araştırma görevlilerinin karşılaştığı bürokratik süreçlerin azaltılması, süreçlerin daha hızlı ve etkin hâle getirilmesi.

Performans Göstergeleri:

- ÖYP'li akademisyen sayısı,
- ÖYP'li akademisyenlere YÖK tarafından tahsis edilen demirbaş alım ödeneğinin kullanılma oranı,

- ÖYP'li akademisyenlere YÖK tarafından tahsis edilen yolluk harcırah ödeneğinin kullanılma oranı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim
İlgili Birimler **:** Genel Sekreterlik, Akademik Birimler, Personel Dairesi Başkanlığı, ÖYP Koordinatörlüğü

3.2.4.1.3. Stratejik Hedef 4.3.

Akademik-idari insan kaynaklarının sürekli gelişimi ve niteliğinin artırılması amacıyla gerekli kurumsal yapıyı oluşturmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Akademik-idari personelin mesleki gelişimini zenginleştirecek faaliyetlerin desteklenmesi,
- Akademik-idari personelin sürekli eğitim ve kendini geliştirme olanakları ile eğitim faaliyetlerine ilişkin gelişimini ve performansını artıracak mekanizmaların geliştirilmesi,
- Akademik-idari personele yönelik destek hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve çalışma ortamının iyileştirilmesi,
- Kariyer planlaması yaparak akademik-idari personelin verimliliğinin artırılması,
- Sağlanan destek hizmetlerinden personelin memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi,

Performans Göstergeleri:

- Personelin mesleki gelişimi için düzenlenen etkinlik sayısı,
- Personelin eğitim faaliyetlerine yönelik olarak yapılan etkinlik sayısı,
- Etkinliklere katılan personelin tüm personele oranı,
- Personelin sağlanan destek hizmetlerinden memnuniyet düzeyi,
- Kariyer planlaması kapsamında gerçekleştirilen etkinlik sayısı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim
İlgili Birimler **:** Genel Sekreterlik, Akademik Birimler, İdari Birimler

3.2.4.1.4. Stratejik Hedef 4.4.

Akademik personelin akademik faaliyetlerini desteklemek, personeli nitelikli ve etkili araştırma ve yayın faaliyetlerine özendirmek, bu araştırmaları gerçekleştirebilmek için gerekli yapılanma ve süreçleri hayata geçirmek ve araştırma alt yapısını güçlendirmek.

Stratejik Faaliyetler:

- Akademik personelin alanıyla ilgili eğitim, kongre, kurs ve toplantılara katılımının teşvik edilmesi ve personele daha fazla maddi destek sağlanması,
- Ders yükü ve yapmakla yükümlü oldukları idari görevlerin, akademik faaliyetlerin önüne geçmesinin engellenmesi,
- Akademik personelin yurt dışı deneyimini artırmak amacıyla yurt dışındaki üniversitelerle işbirliği yapılması,
- Akademik personelin yabancı dil yeterliliklerini artırmak için kurslar düzenlenmesi.

Performans Göstergeleri:

- Akademik personelin katıldığı akademik etkinliklerin sayısı,
- Yıllar bazında akademik etkinliklere katılan akademik personel sayısının toplam akademik personel sayısına oranı,
- Yurt dışındaki üniversitelerle yapılan işbirliği sayısı,
- Yurt dışındaki üniversitelere gönderilen akademik personel sayısının toplam akademik personel sayısına oranı,
- Akademik personele yönelik düzenlenen yabancı dil kurslarının sayısı,
- Yabancı dil kurslarına katılan akademik personel sayısının toplam akademik personel sayısına oranı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim
İlgili Birimler **:** Genel Sekreterlik, Akademik Birimler,
Erasmus Koordinatörlüğü

3.2.4.1.5. Stratejik Hedef 4.5.

Personelin, teknolojik gelişmelere ve iş ortamındaki değişikliklere uyum sağlamasına yönelik olarak hizmet içi eğitim programları ile personele emeklilik sonrası destek sağlamak amacıyla hizmet sonrası eğitim programları düzenlemek ve sonuçlarını izlemek.

Stratejik Faaliyetler:

- Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı envanterinin oluşturulması,
- Personelin istek ve ihtiyacı doğrultusunda, personelin iş verimliliğini arttırmayı, birbirleriyle olan iletişimini güçlendirmeyi amaçlayan farklı konularda çeşitli hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması,
- Akademik personele mesleki gelişim konusunda (yükseköğretim mevzuatı, öğretim ilke ve yöntemleri, sınıf yönetimi, ölçme ve değerlendirme, öğretim teknolojileri ve materyal tasarımı vb.) hizmet içi eğitimler düzenlenmesi,
- İdari personele mesleki gelişim konusunda (mali ve idari mevzuat, iletişim, örgüt kültürü, zaman yönetimi, toplantı yönetimi, takım çalışması, yönetim becerileri, çatışma yönetimi vb.) hizmet içi eğitimler düzenlenmesi,
- Akademik-idari personelin çalışma hayatından ayrıldıktan sonra emeklilik haya tına uyum sağlaması yönünde gerekli hizmet sonrası eğitimlerin sağlanması ve emekli danışma biriminin kurulmasının sağlanması.

Performans Göstergeleri:

- Hizmet içi eğitim envanterine katılan personel sayısının toplam personele oranı,
- Gerçekleştirilen hizmet içi eğitim sayısı,
- Hizmet içi eğitime katılan personel sayısının toplam personel sayısına oranı,
- Emekli olan personelin emekli danışma birimine başvuru sayısı,
- Emekliler için düzenlenen hizmet sonrası oryantasyon eğitimlerinin sayısı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Genel Sekreterlik, Eğitim-İstatistik Birimi, Akademik Birimler, İdari Birimler

3.2.4.1.6. Stratejik Hedef 4.6.

Öğrencilerin eğitim gördüğü programın yanında, meslek edinme, kariyer planlama ve mesleki rehberlik alma gibi alanlarda gelişmeleri için gerekli ortamları sağlamak.

Stratejik Faaliyetler:

- Mezun iş edindirme birimi kurularak, mezun olacak öğrencilere rehberlik hizmeti sunulması,
- Öğrencilerimizin kariyer planlama sürecinin aşamaları hakkında bilgi edinmelerinin sağlanması,
- Öğrencilerimizin alanıyla ilgili olarak kendini tanıma ve bu doğrultuda kariyer planı yapma konusunda farkındalık kazanmalarının sağlanması,
- Öğrencilerimizin diğer kurumların insan kaynakları yöneticileri veya temsilcileri ile bir araya gelmelerinin sağlanması,
- Öğrencilerimizin diğer kurumların çalışma koşulları, kariyer fırsatları ve sosyal hakları hakkında bilgi edinmelerinin sağlanması.

Performans Göstergeleri:

- Mezun iş edindirme birimine başvuran öğrenci sayısı,
- İlgili birim tarafından iş imkânı sağlanan öğrenci sayısı,
- Kariyer planlaması kapsamında düzenlenen faaliyet sayısı,
- İlgili faaliyetlere katılan öğrenci sayısının, toplam öğrenci sayısına oranı,
- Üniversitemiz ile işbirliği yapan kurum sayısı,
- Mezun olan öğrencilerin işbirliği yapılan kurumlardaki istihdam sayısı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Akademik Birimler, Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı, Kariyer Planlama Merkezi

3.2.5. Tema 5: Topluma Hizmet

Toplum hizmeti, bir toplumun veya bölgenin yaşam standartlarını yükseltmeye yönelik pek çok çalışma ve uğraşın birleşmesi ve bir araya gelmesiyle oluşur. Bu çaba bireyin, kendi yurttaşlık görevlerinin yanı sıra, dünya toplumuna karşı da sorumlu olduğu bilincinin yansımasıdır. Toplumsal hizmet; bireylerin ya da toplumsal kümelerin toplumsal çevredeki değişmelere uymalarını sağlamayı amaçlayan uğraşlarla yol ve yöntemler dizgisidir.

Toplumsal yaşam, bireyin yaşantısını ve iç dünyasını yansıtır. Bireyin toplumsal yaşantıları, kendi gelişimine de şüphesiz katkı sağlamaktadır. Dürüstlük, yardımseverlik, işbirliği, empati kurma gibi sosyal becerilerin günlük yaşama yansıması ve hatta bireyin gelişimine katkıda bulunması açısından, topluma hizmet vermek önemlidir. Başkalarıyla samimi ve iş birliği sağlayan etkili bir iletişim kurmak, bireyin öz güveninin gelişimine katkı sağlar. Öz güveni gelişen bireyler, ayakları yere sağlam basan, çevresine duyarlı bireyler olduğundan toplumun sağlıklı gelişimini desteklemektedirler. Toplumsal bütünleşmeyi sağlamak için bireysel topluma hizmet çabalarının her yaşta ve her eğitim düzeyinde geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Üniversiteler asli görevi eğitim, araştırma ve toplumsal hizmet olarak tanımlanan kurumlardır. Bu üç görevi de tam olarak yerine getiren üniversiteler başarılı ve itibarlı üniversitelerdir. Bir ülkede ortalama eğitim düzeyinin bir yıl artması, milli geliri yaklaşık yüzde on arttırır. Üniversite mezunlarının oranı arttıkça, iş kuran ve istihdam yaratan insan sayısı artar. Ayrıca katma değeri ve kalitesi yüksek ürünler de çoğalacağı için, ihracat artar ve refah seviyesi yükselir. Gelişmiş ülkeleri incelersek, yıllar önce kurdukları iyi üniversitelerin bilim ve teknolojiye yaptığı katkı sayesinde, refaha kavuştuklarını görürüz.

Üniversitelerin çok hızlı değişen ve gelişen dünyada kendi görev ve sorumluluklarını yeniden gözden geçirmesi ve tanımlaması gerekmektedir. Zaman zaman politikacılar, eğitimciler, öğrenciler ve toplum, üniversite eğitimi ile toplum arasındaki ilişki arasında problemler olduğu konusunda görüş bildirmişlerdir. İfade edilen bu problemlerin çözümü için üniversite ve toplum arasında işbirlikli ve koordineli bir çalışma yürütülmesi gerekmektedir.

3.2.5.1. Stratejik Amaç 5:

Üniversite-toplum işbirliği ve eşgüdümü sağlayacak platformlar vasıtasıyla toplumun farkındalığı artırmak.

3.2.5.1.1. Stratejik Hedef 5.1.

Üniversitemizdeki bölümlerin topluma yönelik hizmet alanlarını geliştirmek.

Stratejik Faaliyetler:

- Üniversitemizin topluma hizmet veren bölümlerinin ve hizmetlerinin içeriğinin saptanması,
- Üniversitemizin çalışma ve topluma hizmet alanları konusunda toplumu bilgilendirmek
- Eğitim-öğretimle ilgili süreçleri, topluma hizmet bağlamında düzenlemek
- Toplumun üniversite bilgi sistemine erişimini kolaylaştırmak.
- Akıllı telefon ve tabletlere yönelik uygulamaların geliştirilmesi
- Toplumu ilgilendiren hususlarda üniversite akademisyenleri tarafından üretilmiş bilgilere serbest erişimi sağlamak amacıyla açık erişim arşivinin kurulması,
- Engelli kişilerin de bilgi sistemine erişimini sağlayacak düzenlemelerin yapılması,
- Topluma hizmet uygulamalarını tanıtıcı toplantı, seminer, konferans, panel, sempozyum vb. etkinliklerin düzenlenmesi,

Performans Göstergeleri:

- Topluma hizmet uygulamalarına yönelik sorunları çözmeye yönelik düzenlenen etkinliklerin sayısı
- Açık erişim arşivinin kullanıcı sayısı,
- Akıllı telefon ve tabletlere yöneliklere yönelik uygulamaların indirilme sayısı,
- Üniversitenin web sitesinin ziyaretçi sayısı,

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Akademik Birimler, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Araştırma ve Uygulama Merkezleri

3.2.6. Tema 6: Sağlık Hizmetleri

Tıp eğitiminde yeni yaklaşımların önem kazandığı günümüzde, 'Topluma Dayalı Eğitim' anlayışı ile tıp ve diğer sağlık mesleklerinin öğretiminde, öğrencilerin ilk yıllardan itibaren, ileride hizmet edecekleri toplumun sağlık sorunlarıyla karşılaşmaları öngörülmektedir. Tıp Fakültesi öğrencilerinin eğitimi genellikle yüksek teknolojinin kullanıldığı, normal toplumdan daha farklı hasta yapısının görüldüğü fakülte hastanelerinde yapılmaktadır. Bu nedenle dünyada giderek artan sayıdaki tıp fakültelerinde topluma dayalı tıp eğitimi kabul edilmekte ve öğrenciler mümkün olduğunca erken dönemde toplumla kaynaşmaktadırlar. Topluma dayalı eğitim, insanların yaşadığı ve organize edilebilecek her yerde yürütülebilir.

3.2.6.1. Stratejik Amaç 6:

Üniversitemizin sağlık hizmetleri alanında sağladığı gelişmelerin ve hizmet kalitesinin hedef kitleye tanıtılması; insan kaynaklarını, bilgi sistemlerinin ve hastalara yönelik hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi; laboratuvarların doğru, güvenilir, hızlı ve kesintisiz hizmet verebilmesinin sağlanması ve hastane güvenlik sisteminin etkili hâle getirilmesidir.

3.2.6.1.1. Stratejik Hedef 6.1.

Sağlık hizmetleri alanında ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip etmek.

Stratejik Faaliyetler:

- Ulusal ve uluslararası sağlık kuruluşları ile işbirliklerinin yapılması,
- Ulusal ve uluslararası sağlık kuruluşları arasında bilgi transferi sağlanması,
- Uzaktan eğitim yoluyla üretilen bilgilerin paylaşımının sağlanması.

Performans Göstergeleri:

- Sağlık kuruluşlarıyla yapılan işbirliği sayısı,
- Sağlık kuruluşlarıyla yapılan bilgi transferi sayısı,
- Gerçekleştirilen uzaktan eğitim sayısı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

3.2.6.1.2. Stratejik Hedef 6.2.

Sağlık hizmetleri konusunda yeni uygulamaları teşvik etmek.

Stratejik Faaliyetler:

- Sağlık hizmetleri konusunda özgün çalışmalar için alt yapı oluşturulması,
- Sağlık hizmetleri konusunda özgün çalışmaların uygulanması için gerekli alt yapının oluşturulması,
- Geliştirilen özgün çalışmaların diğer sağlık kuruluşlarıyla paylaşılması.

Performans Göstergeleri:

- Yapılan özgün çalışma sayısı,
- Alt yapı çalışmalarına ayrılan kaynak tutarı,
- Diğer sağlık kuruluşlarıyla paylaşılan özgün çalışma sayısı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü

3.2.6.1.3. Stratejik Hedef 6.3.

Sağlık hizmetleri alanındaki hizmetleri görsel ve yazılı medya yoluyla kamuoyuna aktarmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Yazılı ve görsel medya ile ortaklaşa üniversitemizin sağlık hizmetleri konulu sağlık programlarının yapılması,
- Sağlık personelinin bilgi ve deneyimlerini kamuoyu ile paylaşımının sağlanması.

Performans Göstergeleri:

- Yapılan sağlık hizmeti program sayısı,
- Kamuoyu ile paylaşılan deneyim sayısı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Diş Hekimliği Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.

3.2.6.1.4. Stratejik Hedef 6.4.

Hasta kabul, muayene ve taburcu hizmetlerini geliştirmek.

Stratejik Faaliyetler:

- Yeni çağrı, konsültasyon ve randevu sisteminin oluşturulması,
- Hasta kabul süreçlerinin azaltılması,
- Hasta muayene süresinin asgari düzeye indirilmesi,
- Hasta taburcu hizmetlerinin süresini azaltıcı uygulamaların yapılması,
- Hastane bilgi işlem ve internet altyapısının yenilenmesi,
- Çağrı merkezlerinde görevli personelin eğitilmesi.

Performans Göstergeleri:

- Telefon ve internet üzerinden alınan randevu sayısının toplam tedavi olan hasta sayısına oranı,
- Randevularla ilgili yapılan şikâyet sayısı,
- Hasta muayene süresi,
- Taburcu olan hastaların memnuniyet oranı,
- Hizmet içi eğitimden geçen çağrı merkezi personeli sayısının, çağrı merkezi toplam personel sayısına oranı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim
İlgili Birimler **:** Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Diş Hekimliği Fakültesi, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü

3.2.6.1.5. Stratejik Hedef 6.5.

Hasta takip sistemi ve tedavi süreçlerini iyileştirmek.

Stratejik Faaliyetler:

- Hasta takip sistemi ile ilgili yazılımların güncellenmesi,
- Hasta tedavi süreçleri ile ilgili geri bildirim alınması,
- Fiziki mekânların artırılması,
-
- Hasta karşılama hizmeti alımının artırılması.

Performans Göstergeleri:

- Hasta başına düşen hasta karşılama personeli sayısı,
- Hasta tedavilerinden alınan geri bildirim sayısı,
- Hastaların tedavi sürecine ilişkin memnuniyet düzeyi.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim
İlgili Birimler **:** Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Diş Hekimliği Fakültesi, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü.

3.2.6.1.6. Stratejik Hedef 6.6.

Laboratuvar sonuçlarının hızlı ve güvenilir olmasını sağlamak.

Stratejik Faaliyetler:

- Laboratuvarların fiziki mekânlarının geliştirilmesi,
- Laboratuvarlardaki alet ve cihazların teknolojilerinin yenilenmesi,
- Laboratuvarlarda yeterli personel istihdamının sağlanması.

Performans Göstergeleri:

- Laboratuvarlardaki yenilenen cihaz sayısının mevcut cihaz sayısına oranı,
- Yıllar itibariyle istihdam edilen laboratuvar personeli sayısı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Diş Hekimliği Fakültesi, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü.

3.2.6.1.7. Stratejik Hedef 6.7.

Hasta ve çalışanların güvenliğini sağlamak.

Stratejik Faaliyetler:

- Mavi, beyaz, pembe kod uygulanmasının gerçekleştirilmesi,
- Hastane Kurul ve Komitelerinin çalışmalarının düzenli yürütülmesi,
- Çalışan Güvenliği Komitesi ile Enfeksiyon Kontrol Komitesi çalışmalarının geliştirilmesi,
- Güvenlik sisteminin güçlendirilmesi, teknolojik olarak yenilenmesi ve güvenlik elemanlarının etkililiğinin artırılması.

Performans Göstergeleri:

- Mavi, beyaz, pembe kod uygulaması sayısı,
- Hastane komitesinin aldığı karar sayısı,
- Enfeksiyon kontrol komitesinin aldığı karar sayısı,
- Çalışır durumdaki kamera sayısı,
- Güvenlik elemanı sayısı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Diş Hekimliği Fakültesi, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü.

3.2.6.1.8. Stratejik Hedef 6.8.

Acil/komplike hastalar için bölgesel merkez olmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Yeni acil servisin kurulması,
- Yeni yoğun bakım ünitelerinin kurulması,
- Mevcut ünitelerin geliştirilmesi,
- Personel ihtiyacının karşılanması,
- Personelin eğitilmesi.

Performans Göstergeleri:

- Acil servis ve yoğun bakım ünitelerinde bakılan hasta sayısı,
- Acil servis ve yoğun bakım ünitelerinde görevli personel sayısı,
- Acil ve yoğun bakım ünitelerinden memnuniyet oranı.

Sorumlu Birimler : Üst Yönetim

İlgili Birimler : Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Diş Hekimliği Fakültesi, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı.

3.2.6.1.9. Stratejik Hedef 6.9.

Sağlık hizmetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmek için personel yeterliklerini artırmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Sağlık hizmetini yürüten personel sayısının tespit edilmesi,
- Sağlık personellinin performans düzeylerinin belirlenmesi,
- Benzer kurumlarla işbirliğinin yapılması,

- Çalışan personele uygun çalışma ortamının yaratılması,
- Personel yeterliğini arttırmaya yönelik uygulamalı eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.

Performans Göstergeleri:

- Sağlık hizmetini yürüten personel sayısındaki yıllık artış oranı,
- Benzer kurumlarla yapılan işbirliği sayısı,
- Uygulamalı eğitim faaliyetlerinin sayısı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Genel Sekreterlik, Personel Dairesi Başkanlığı, Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Diş Hekimliği Fakültesi, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü.

3.2.6.1.10. Stratejik Hedef 6.10.

Sağlık hizmetlerinde gerekli olan fiziksel mekânları oluşturmak.

Stratejik Faaliyetler:

- Mevcut fiziksel alanların yeterlilik düzeylerinin saptanması,
- Kampüs içinde yeni tedavi ve bakım yerlerinin oluşturulması,
- Sağlık hizmetlerinin etkili yapılabilmesi için, mevcut fiziksel mekânların iyileştirilmesi,
- Fiziksel çevre düzenlemelerinin engelli hastalara yönelik yeniden yapılandırılması,
- Fiziki alana ihtiyaç duyan (malzeme açısından) topluluklara kullanım alanı yaratılması,
- Mevcut sağlık hizmetlerinin kolay ulaşılabilir bir hâle getirilmesi.

Performans Göstergeleri:

- Hasta başına düşen fiziki alan (m^2),
- Engelli bireylere yönelik oluşturulan mekânların alanı (m^2).

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Diş Hekimliği Fakültesi, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

3.2.6.1.11. Stratejik Hedef 6.11.

Hasta bakım ve refakat hizmetlerini etkili hâle getirmek.

Stratejik Faaliyetler:

- Refakatçilerin barınma ve yemek ihtiyaçlarının kalitesinin artırılması,
- Refakat hizmeti verecek hasta yakınları için kalabilecekleri yerlerin saptanması,
- Refakatçisi olmayan hastalara refakat hizmetinin sunulması.

Performans Göstergeleri:

- Refakatçilerin kalabilecekleri uygun yerlerin sayısı,
- Refakatçisi olmayan hastalar için verilen refakat hizmeti sayısı.

Sorumlu Birimler **:** Üst Yönetim

İlgili Birimler **:** Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Gazi Hastanesi), Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü

3.3. Maliyetlendirme

Bu bölümde stratejik planın maliyetlendirilmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Üniversitemiz bütçe içi ve dışı mali kaynaklarına Tablo 7'de; hedefler bazında gerçekleştirilen maliyetlendirme ise Tablo 8'de yer verilmiştir:

Tablo 6 Stratejik Plan Kaynak Tablosu

GELİR KAYNAKLARI	2014	2015	2016	2017	2018
Hazine Yardımı	**484.395.000**	**532.046.000**	**591.147.000**	**658.685.000**	**724.760.000**
Öz Gelir	**53.114.000**	**56.134.000**	**58.793.000**	**58.200.000**	**65.100.000**
Örgün Öğretim Gelirleri	1.713.000	2.045.000	2.161.000	3.000.000	3.500.000
İkinci Öğretim Gelirleri	17.250.000	18.100.000	19.100.000	5.000.000	6.000.000
Yaz Okulu Gelirleri	287.000	350.000	367.000	100.000	100.000
Tezsiz Yüksek Lisans Gelirleri	1.100.000	1.200.000	1.300.000	2.500.000	3.000.000
Tezli Yüksek Lisans Gelirleri	105.000	110.000	115.000	1.500.000	2.000.000
Doktora Gelirleri	17.000	18.000	19.000	300.000	400.000
Uluslararası Ortak Eğitim ve Öğretim Program Gelirleri	100.000	105.000	110.000	400.000	500.000
Uzaktan Eğitim Gelirleri	1.058.000	1.091.000	1.200.000	3.000.000	3.600.000
Öğrenci Katkı Payı Telafi Gelirleri	18.603.000	19.532.000	20.285.000	25.000.000	27.000.000
Araştırma Projeleri Gelirleri Payı	11.096.000	11.604.000	12.230.000	15.000.000	16.000.000
Diğer	1.785.000	1.979.000	1.906.000	2.400.000	3.000.000
Bütçe Toplamı	**537.509.000**	**588.180.000**	**649.940.000**	**716.885.000**	**789.860.000**
Döner Sermaye Gelirleri	302.026.000	332.229.000	365.452.000	383.715.000	402.911.000
Yurtiçi-Yurtdışı Proje Destekleri	33.603.000	36.291.000	39.194.000	42.300.000	45.716.000
Genel Toplam	**873.138.000**	**956.700.000**	**1.054.586.000**	**1.142.900.000**	**1.238.487.000**

Tablo 7 Stratejik Plan Maliyet Tablosu

AMAÇ/HEDEF	2014	2015	2016	2017	2018
Amaç 1	**189.138.000**	**208.234.660**	**229.058.126**	**252.963.939**	**276.260.332**
Hedef 1.1	18.000.000	19.800.000	21.780.000	23.958.000	26.353.800
Hedef 1.2	19.000.000	20.900.000	22.990.000	25.289.000	27.817.900
Hedef 1.3	17.000.000	18.700.000	20.570.000	22.627.000	25.889.700
Hedef 1.4	69.000.000	75.900.000	83.490.000	92.839.000	100.122.900
Hedef 1.5	44.138.000	48.734.660	53.608.126	58.968.939	63.865.832
Hedef 1.6	11.000.000	12.100.000	13.310.000	14.641.000	16.105.100
Hedef 1.7	8.000.000	8.800.000	9.680.000	10.648.000	11.712.800
Hedef 1.8	3.000.000	3.300.000	3.630.000	3.993.000	4.392.300
Amaç 2	**120.860.000**	**130.500.000**	**144.550.000**	**147.861.001**	**162.647.101**
Hedef 2.1	93.700.000	100.400.000	111.440.000	111.440.001	122.584.001
Hedef 2.2	21.160.000	23.500.000	25.850.000	28.435.000	31.278.500
Hedef 2.3	4.000.000	4.400.000	4.840.000	5.324.000	5.856.400
Hedef 2.4	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
Hedef 2.5	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
Amaç 3	**3.380.000**	**3.722.140**	**4.094.354**	**4.503.789**	**4.954.168**
Hedef 3.1	580.000	639.740	703.714	774.085	851.494
Hedef 3.2	650.000	716.950	788.645	867.510	954.260
Hedef 3.3	600.000	661.800	727.980	800.778	880.856
Hedef 3.4	1.550.000	1.703.650	1.874.015	2.061.417	2.267.558
Amaç 4	**192.750.000**	**210.444.000**	**231.488.400**	**254.637.240**	**280.100.964**
Hedef 4.1	58.000.000	63.800.000	70.180.000	77.198.000	84.917.800

AMAÇ/HEDEF	2014	2015	2016	2017	2018
Hedef 4.2	5.000.000	5.500.000	6.050.000	6.655.000	7.320.500
Hedef 4.3	120.950.000	131.464.000	144.610.400	159.071.440	174.978.584
Hedef 4.4	3.000.000	3.300.000	3.630.000	3.993.000	4.392.300
Hedef 4.5	500.000	550.000	605.000	665.500	732.050
Hedef 4.6	800.000	880.000	968.000	1.064.800	1.171.280
Hedef 4.7	4.500.000	4.950.000	5.445.000	5.989.500	6.588.450
Amaç 5	**4.410.000**	**4.939.200**	**5.433.120**	**5.975.931**	**6.573.524**
Hedef 5.1	320.000	358.400	394.240	433.163	476.479
Hedef 5.2	280.000	313.600	344.960	379.456	417.402
Hedef 5.3	310.000	347.200	381.920	420.112	462.123
Hedef 5.4	3.500.000	3.920.000	4.312.000	4.743.200	5.217.520
Amaç 6	**362.600.000**	**398.860.000**	**439.962.000**	**476.958.100**	**507.950.910**
Hedef 6.1	7.100.000	7.810.000	8.591.000	9.450.000	10.395.000
Hedef 6.2	16.000.000	17.600.000	19.160.000	20.076.000	22.083.600
Hedef 6.3	1.500.000	1.650.000	1.815.000	1.996.500	2.196.150
Hedef 6.4	10.000.000	11.000.000	12.100.000	13.310.000	14.641.000
Hedef 6.5	12.000.000	13.200.000	14.320.000	15.752.000	17.327.200
Hedef 6.6	11.000.000	12.100.000	13.110.000	14.421.000	15.863.100
Hedef 6.7	8.000.000	8.800.000	9.580.000	10.538.000	11.591.800
Hedef 6.8	43.000.000	47.300.000	52.030.000	56.233.000	57.856.300
Hedef 6.9	170.000.000	187.000.000	207.700.000	225.470.000	238.017.000
Hedef 6.10	63.000.000	69.300.000	76.246.000	81.870.600	87.354.660
Hedef 6.11	21.000.000	23.100.000	25.310.000	27.841.000	30.625.100
TOPLAM	**873.138.000**	**956.700.000**	**1.054.586.000**	**1.142.900.000**	**1.238.487.000**

IV. BÖLÜM
İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik plan içerisinde üniversitenin güçlü yönlerinin kuvvetlendirilmesi, zayıf yönlerinin iyileştirilmesi odaklı, misyon ve vizyonu doğrultusunda amaçlar ve hedefler oluşturulmuştur. Amaç ve hedeflere ulaşma yolları olarak stratejiler; ulaşılma derecesinin ölçütü olarak da performans göstergeleri hazırlanmıştır. Bu anlamda stratejik planın uygulanma sürecinde, sistemli bir şekilde izlenmesi ve uygulanan stratejik planın amaç ve hedeflere ne derece ulaştığının belirlenmesi gerekmektedir.

Stratejik planda yer alan performans göstergeleri, planın izleme ve değerlendirmesini kolaylaştırmakla birlikte süreç içerisinde geliştirilebilir performans göstergeleri de ortaya çıkabileceğinden izleme ve değerlendirmenin daha genel bir bakış açısıyla yapılması gerekli görülmektedir.

Üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonu ile oluşturulacak komisyon, 2014-2018 Gazi Üniversitesi Stratejik Planının izlemesi ve değerlendirmesini gerçekleştirecektir. Bu aşamada öncelikle izleme ve değerlendirmeye temel oluşturacak ölçüt listesi hazırlanacak ve belirlenen amaç, hedeflere ne derece ulaşıldığının, ulaşılamayan amaç ve hedeflerin neler olduğunun tespiti nesnel bir yaklaşımla incelenecektir. Bunun yanı sıra stratejik planda yer alan performans göstergeleri izleme ve değerlendirmeye kaynaklık edecektir. İzleme ve değerlendirme sonrasında yapıcı önlemler alınarak sonuçlar yine ilgili ve sorumlu birimlerle paylaşılacaktır.

EK-1

T.C.

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

2012-2013

PAYDAŞ ANALİZİ ARAŞTIRMA RAPORU

Ankara

2013

Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (GÜADEK)

Araştırma Ekibi:

Prof. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK

Prof. Dr. Mehtap ÇAKAN

Doç. Dr. Şeref TAN

Arş. Gör. Elif SEZER

Arş. Gör. Mahmut Sami KOYUNCU

Arş. Gör. Yıldız YILDIRIM

Her hakkı saklıdır.

GÜADEK Ofisi

Gazi Üniversitesi Rektörlük Yerleşkesi ÖİDB Binası Kat:1 06500 Teknikokullar / ANKARA

Tel: 0.312.2022231 – 0.312.2022351 Faks: 0.312.20222231

guadek@gazi.edu.tr www.guadek.gazi.edu.tr

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR 4

ŞEKİLLER 5

BÖLÜM 1 6

GİRİŞ 6

BÖLÜM 2 7

YÖNTEM 7

Araştırma Modeli 7

Araştırma Grubu 8

Verilerin Toplanması 16

Verilerin Çözümlenmesi 17

BÖLÜM 3 18

BULGULAR 18

3.1. Gazi Üniversitesinin Önemli Faaliyetleri ve Hizmetleri 18

3.2. Gazi Üniversitesinin Faaliyet ve Hizmetleriyle İlgili Düşünceler 18

3.3. Gazi Üniversitesinin Güçlü ve Zayıf Yönleri 19

3.4. Gazi Üniversitesi için Fırsat ve Tehditler 23

3.5. Gazi Üniversitesinden Memnuniyet Düzeyi 25

BÖLÜM 4 26

SONUÇLAR 26

KAYNAKÇA 27

EKLER 28

TABLOLAR

Tablo 1. Gazi Üniversitesiyle Bağlantı Durumu İçin Katılımcı Özeti 8
Tablo 2. Gazi Üniversitesiyle Bağlantı Durumu 9
Tablo 3. Akademik Birimlerdeki Katılımcıların Dağılımları 11
Tablo 4. İdari Birimlerdeki Katılımcıların Dağılımları 13
Tablo 5. Sektördeki Katılımcıların Dağılımları 15
Tablo 6. Kişi/ Kurum/Kuruluş/Şirket Durumu İçin Katılımcı Özeti 16
Tablo 7.Kişi/ Kurum/Kuruluş/Şirket Durumu 16
Tablo 8. Önemli Faaliyetler ve Hizmetler 18
Tablo 9. Faaliyet ve Hizmetler 19
Tablo 10. Gazi Üniversitesinin Güçlü ve Zayıf Yönleri 20
Tablo 11. Gazi Üniversitesi için Fırsat ve Tehditler 23
Tablo 12. Gazi Üniversitesi Memnuniyet Durumu 25

ŞEKİLLER

Şekil 1. Akademik Birimlerdeki Katılımcıların Dağılımları 10
Şekil 2. İdari Birimlerdeki Katılımcıların Dağılımları 12
Şekil 3. Sektördeki Katılımcıların Dağılımları 14

BÖLÜM 1
GİRİŞ

Gazi Üniversitesi Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (GÜADEK) faaliyetleri kapsamında üniversitemizin öğrenciler, kurum personeli, mezunlar gibi paydaş görüşlerine göre değerlendirildiği çalışmalar yapılmaktadır. Paydaş analizi olarak da tanımlanan bu araştırma sonuçlarının Üniversitenin eğitim, akademik ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Üniversitemizin 2012-2013 eğitim öğretim yılı faaliyetlerinin iç ve dış paydaş görüşlerine göre değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmada; öğrenciler, kurum personeli, mezunlar, işverenler (Gazi Üniversitesi mezunlarını istihdam edenler), kurumsal işbirliği ortakları (staj, danışmanlık vb.) ve hizmet sunulan kişiler (hasta/hasta yakını/kursiyer/veliler vb.) üniversitenin paydaşları olarak belirlenmiştir. Öğrenci, personel ve mezunlar iç paydaş olarak; mezun, işveren, kurumsal işbirliği ortakları ve hizmet sunulan kişiler dış paydaşlar olarak sınıflandırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

BÖLÜM 2
YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırma grubuna, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Araştırma problemlerinin cevaplanması veya hipotezlerinin test edilmesi amacıyla geliştirilen plan, araştırmanın desenini oluşturmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz& Demirel, 2012). Nicel araştırma desenlerinden tarama araştırması, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan (Karasar, 2008) ve bir topluluğun özelliklerinin nicel olarak betimlenmesini sağlayan (Frankel&Wallen, 2012) bir desendir. Eş deyişle bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklemler üzerinde yapılan araştırmaya denir (Büyüköztürk vd., 2012). Fraenkel ve Wallen'e (2012) göre tarama araştırmaları kesitsel, boylamsal ve geçmişe dönük olarak sınıflandırılabilir. Gorard ise katılımcılara geçmişte yaşadıkları olaylarla ilgili soruların sorulduğu tarama araştırmalarının geçmişe dönük türünde olduğunu ifade etmiştir (Büyüköztürk vd., 2012'dan aktarılmıştır).

Gazi Üniversitesi'nin iç ve dış paydaş görüşlerine göre değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmada nicel araştırma desenlerinden tarama araştırması kullanılmıştır. Ayrıca paydaşlara geçmişte Gazi Üniversitesi ile sahip oldukları deneyimleri ile ilgili sorular sorulduğu için geçmişe dönük türüne uygundur. Araştırma kapsamında Gazi Üniversitesi'nin paydaşları; öğrenciler, kurum personeli, mezunlar, işverenler (Gazi Üniversitesi mezunlarını istihdam edenler), kurumsal işbirliği ortakları (staj, danışmanlık vb.) ve hizmet sunulan kişiler (hasta/hasta yakını/kursiyer/veliler vb.) olarak belirlenmiştir. Öğrenci, personel ve mezunlar iç paydaş olarak; mezun, işveren, kurumsal işbirliği ortakları ve hizmet sunulan kişiler ise dış paydaşlar olarak sınıflandırılmıştır. Paydaş analizi de denilen bu araştırmada elektronik ve/veya matbu formlar yardımı ile tüm katılımcıların görüşlerini gönüllülük esas alınarak bildirmeleri sağlanmıştır.

Araştırma Grubu

Gazi Üniversitesinin iç ve dış paydaş görüşlerine göre değerlendirildiği bu araştırmada öğrenciler, personel, mezunlar, işverenler, kurumsal işbirliği ortakları, hizmet sunulanlar ve diğer paydaşların görüşleri alınmıştır. Araştırma kapsamında işveren, Gazi Üniversitesi mezunlarını istihdam eden kamu veya özel kurum ve kuruluşlarda tercihen yönetici konumunda bulunan ve/veya insan kaynakları/personel alanında çalışan yetkili kişidir. Kurumsal işbirliği ortakları; staj, kurs, proje ve danışmanlık gibi çeşitli çalışma alanlarında Gazi Üniversitesiyle işbirliği yapmakta olan yerli ve yabancı tüm kişi ve kurumlardır. Paydaş analizinde görüş alınacak işveren ve kurumsal işbirliği ortakları, her akademik ve idari birimin kendisi tarafından, belirli ölçütler göz önünde bulundurularak seçilmiştir.

Paydaş Görüş Anketi'nin elektronik veya matbu formlarının doldurulması yoluyla araştırmaya toplam 2685 paydaş katılmıştır. Ancak 510 kişinin internet üzerinden verdikleri formlar hatalı olduklarından okunamamış ve bu paydaşlar analiz dışı bırakılarak 2175 kişiden elde edilen veriler analize dâhil edilmiştir. Sonuç olarak 1506 paydaş (yaklaşık %69) elektronik ortam ve 669 paydaş (yaklaşık %31) matbu formlar yoluyla araştırmaya katılmıştır. Toplam 2175 kişiden 2078 kişi (%95,5) Gazi Üniversitesi ile bağlantı durumunu belirtmiştir, 97 kişi ise ilgili kısmı boş bırakmıştır (Tablo 1). Bu 2175 kişinin tamamı diğer analizlere dâhil edilmiştir.

Tablo 1. Gazi Üniversitesiyle Bağlantı Durumu İçin Katılımcı Özeti

Durum Belirten		Durum Belirtmeyen		Toplam	
f	%	f	%	f	%
2078	95,5	97	4,5	2175	100,0

Bağlantı durumunu belirten öğrenci, personel, mezun, işveren, kurumsal iş birliği ortağı, hizmet sunulan ve diğer paydaşların dağılımı ve yüzdesi Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Gazi Üniversitesiyle Bağlantı Durumu

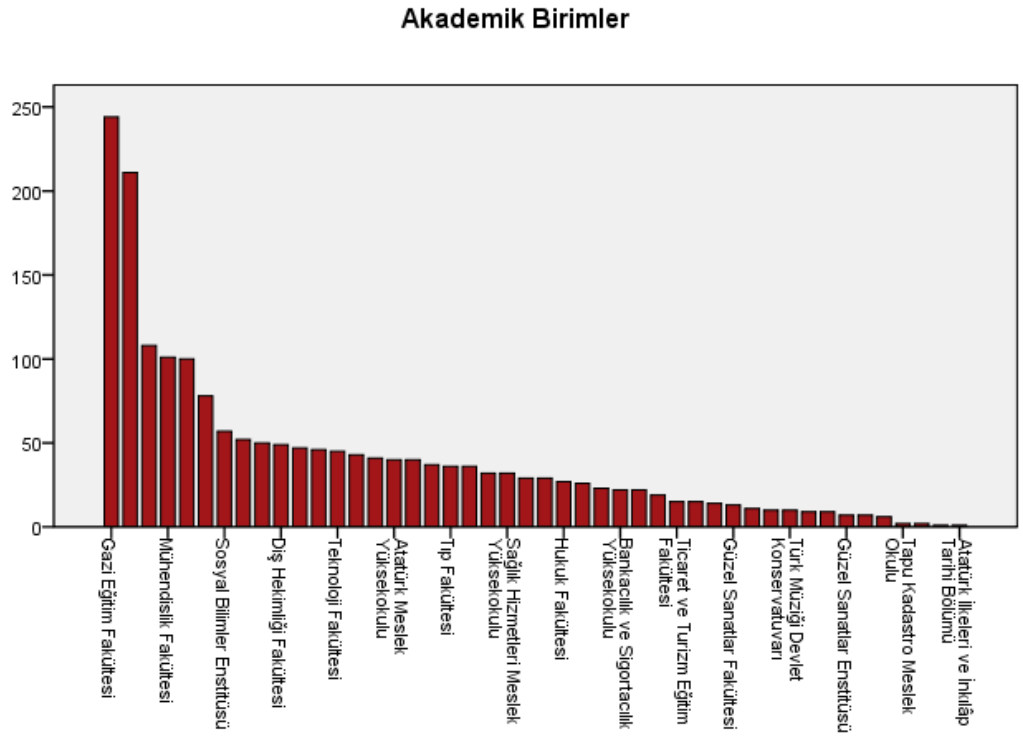
		Katılımcılar	
		f	%
	Öğrenci	1134	38,7
	Personel	917	31,3
	Mezun	325	11,1
	İşveren	195	6,7
	Kurumsal işbirliği ortağı (staj, danışmanlık vb.)	171	5,8
	Hizmet sunulan (hasta/hasta yakını/veli/kursiyer vb.)	149	5,1
	Diğer	36	1,2
Toplam		2927	100,0

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan paydaşların %38,7'sinin öğrenci (n=1134), %31,3'ünün personel (n=917), %11,1'inin mezun (n=325), %6,7'sinin işveren (n=195),%5,8'inin kurumsal işbirliği ortağı (n=171),%5,1'inin hizmet sunulan (n=149),%1,2'sinin bu kategorilerden birinde bulunmayan diğer paydaşlar (n=36) olduğu görülmektedir. Katılımcı sayısı 2175 olmasına rağmen Tablo 2'de yer alan toplam kişi sayısının 2927 gibi gözükmesinin nedeni paydaşların aynı anda birden fazla kategoride bulunmasıdır. Örneğin, bir katılımcı hem personel hem de hizmet sunulan olabilir.

Araştırmada yer alan paydaşların akademik ve idari birimler ile sektör dağılımlarına bakıldığında en fazla paydaşın akademik birimlerde (n=1854) olduğu görülmektedir. Daha sonra ise sektör (n=261) ve idari birimler (n=152) gelmektedir.

Araştırmaya katılan paydaşların akademik birimlere göre (fakülte, yüksekokul, enstitü, konservatuvar vb.) dağılımları grafik olarak Şekil 1'de belirtilmiştir.

Şekil 1. Akademik Birimlerdeki Katılımcıların Dağılımları



Şekil 1'de görüldüğü üzere akademik birimlerde yer alan öğrenci, mezun veya personelin büyük çoğunluğu Gazi Eğitim Fakültesi'ndedir (n=244 ve ilgili birimdeki katılımcıların yaklaşık % 13'ü). İkinci sırada İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (yaklaşık %11) yer almaktadır ve 211 öğrenci, mezun veya personeli ankete katılmıştır. Üçüncü sırada yer alan Edebiyat Fakültesi'nden ise katılımcıların yaklaşık %6'sı olan 108 paydaş katılmıştır. Ankete en az katılım gösteren Tapu Kadastro Meslek Yüksekokulu (n=2), Ankara Dr. Refik Saydam S.Y.O (n=2) ve Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Bölümü'dür (n=1).

Benzer şekilde araştırmaya katılan paydaşların akademik birimlere göre (fakülte, yüksekokul, enstitü, konservatuvar vb.) dağılımları ve yüzde değerleri Tablo 3'de belirtilmiştir.

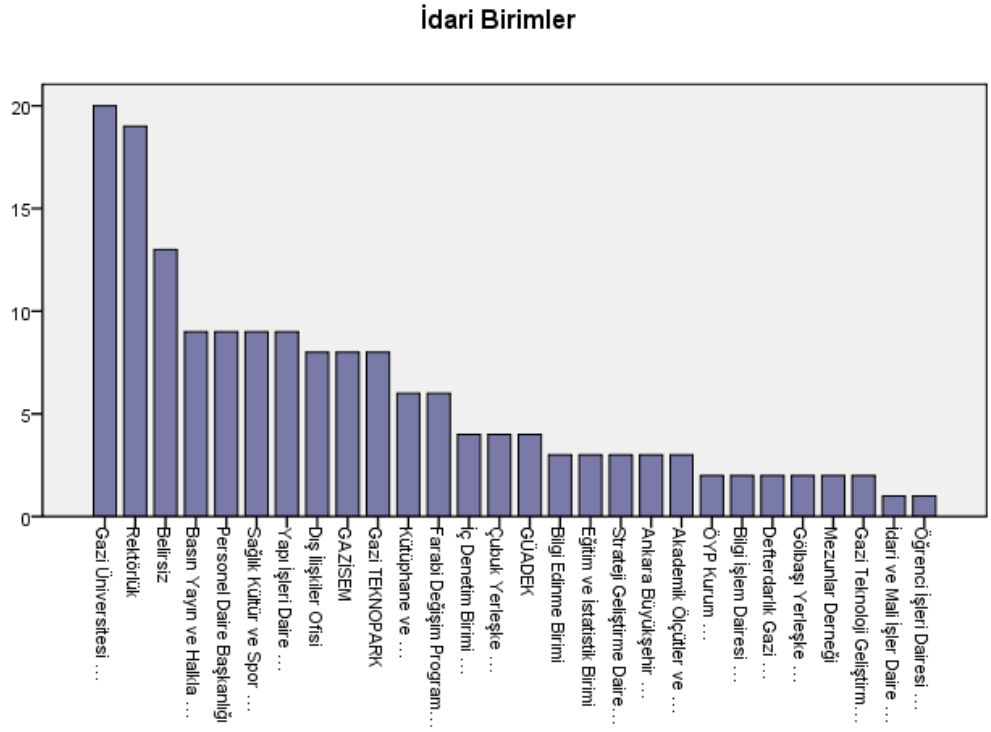
Tablo 3. Akademik Birimlerdeki Katılımcıların Dağılımları

	f	%
Gazi Eğitim Fakültesi	244	13,2
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	211	11,4
Edebiyat Fakültesi	108	5,8
Mühendislik Fakültesi	101	5,4
Fen Fakültesi	100	5,4
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	78	4,2
Sosyal Bilimler Enstitüsü	57	3,1
Adalet Meslek Yüksekokulu	52	2,8
Ankara Meslek Yüksekokulu	50	2,7
Diş Hekimliği Fakültesi	49	2,6
Sanat ve Tasarım Fakültesi	47	2,5
Mimarlık Fakültesi	46	2,5
Teknoloji Fakültesi	45	2,4
Turizm Fakültesi	43	2,3
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	41	2,2
Atatürk Meslek Yüksekokulu	40	2,2
Tapu Kadastro Yüksekokulu	40	2,2
İletişim Fakültesi	37	2,0
Tıp Fakültesi	36	1,9
Mesleki Eğitim Fakültesi	36	1,9
Teknik Eğitim Fakültesi	32	1,7
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	32	1,7
Yabancı Diller Yüksekokulu	29	1,6
Fen Bilimleri Enstitüsü	29	1,6
Hukuk Fakültesi	27	1,5
Sağlık Bilimleri Fakültesi	26	1,4
Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi	23	1,2
Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu	22	1,2
Beypazarı Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	22	1,2
Bilişim Enstitüsü	19	1,0
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi	15	,8
Gazi Meslek Yüksekokulu	15	,8
Polatlı Fen-Edebiyat Fakültesi	14	,8

Güzel Sanatlar Fakültesi	13	,7
Eczacılık Fakültesi	11	,6
Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu	10	,5
Türk Müziği Devlet Konservatuvarı	10	,5
Türk Dili Bölümü	9	,5
OSTİM Meslek Yüksekokulu	9	,5
Güzel Sanatlar Enstitüsü	7	,4
Maliye Meslek Yüksekokulu	7	,4
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	6	,3
Tapu Kadastro Meslek Yüksekokulu	2	,1
Ankara Dr. Refik Saydam S.Y.O	2	,1
Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Bölümü	1	,1
Toplam	1854	100,0

Araştırmaya katılan paydaşların idari birimlere göre dağılımı grafik olarak Şekil 2'de belirtilmiştir.

Şekil 2. İdari Birimlerdeki Katılımcıların Dağılımları



İdari Birimlere bakıldığında (Şekil 2) en fazla katılımcının Gazi Üniversitesi Hastanesi (n=20 ve yaklaşık %12), Rektörlük (n=19ve yaklaşık %11) ve Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği (n=13 ve yaklaşık %8) birimlerinde olduğu görülmektedir (Tablo

4). En az katılımcı ise Gazi Teknoloji Geliştirme Merkezi Müdürlüğü (KOSGEB-TEKMER) (n=2), İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı (n=1) ile Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı (n=1) birimlerinde bulunmaktadır.

Benzer şekilde araştırmaya katılan paydaşların idari birimlere göre dağılımı ve yüzde değerleri Tablo 4'de belirtilmiştir.

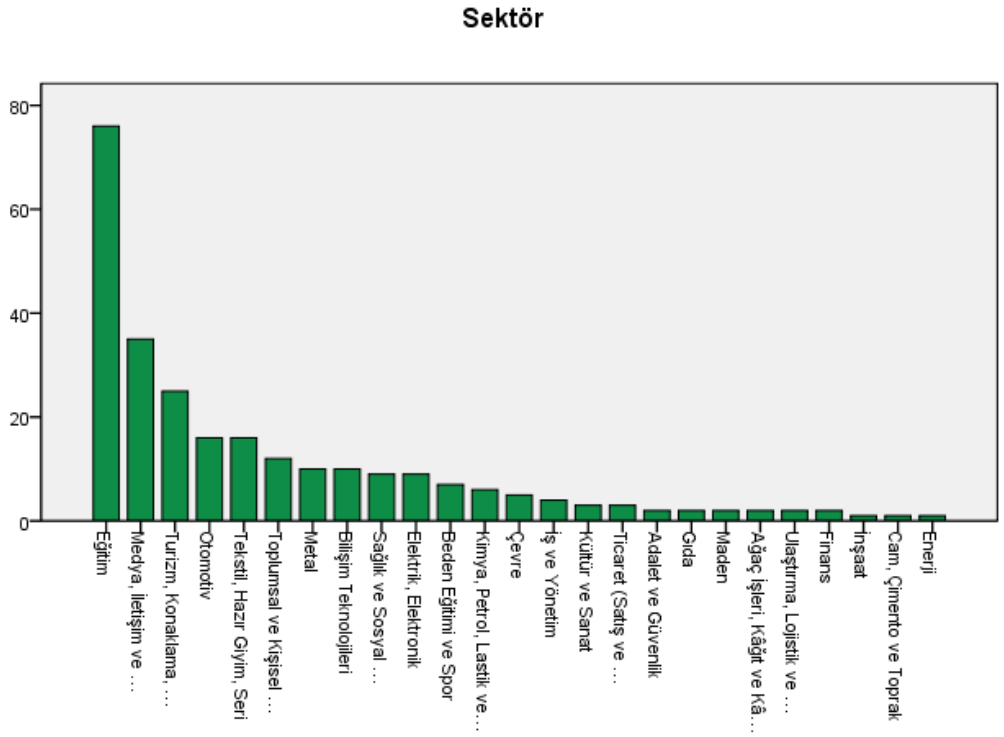
Tablo 4. İdari Birimlerdeki Katılımcıların Dağılımları

	f	%
Gazi Üniversitesi Hastanesi	20	13,2
Rektörlük	19	12,5
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	9	5,9
Personel Dairesi Başkanlığı	9	5,9
Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı	9	5,9
Yapı İşleri Dairesi Başkanlığı	9	5,9
Dış İlişkiler Ofisi	8	5,3
GAZİSEM	8	5,3
Gazi TEKNOPARK	8	5,3
Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı	6	3,9
Farabi Değişim Programı Koordinasyon Ofisi	6	3,9
İç Denetim Birimi Başkanlığı	4	2,6
Çubuk Yerleşke Koordinatörlüğü	4	2,6
GÜADEK	4	2,6
Bilgi Edinme Birimi	3	2,0
Eğitim ve İstatistik Birimi	3	2,0
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	3	2,0
Ankara Büyükşehir Belediyesi Teknik Eğitim Kursları Koordinatörlüğü (BELTEK)	3	2,0
Akademik Ölçütler ve Ödül Bürosu	3	2,0
ÖYP Kurum Koordinatörlüğü	2	1,3
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	2	1,3
Defterdarlık Gazi Üniversitesi Döner Sermaye Saymanlık Müdürlüğü	2	1,3
Gölbaşı Yerleşke Koordinatörlüğü	2	1,3
Mezunlar Derneği	2	1,3

Gazi Teknoloji Geliştirme Merkezi Müdürlüğü (KOSGEB-TEKMER)	2	1,3
İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	1	,7
Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı	1	,7
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan paydaşların sektörlere göre dağılımı grafik olarak Şekil 3'de belirtilmiştir.

Şekil 3. Sektördeki Katılımcıların Dağılımları



Araştırmadaki sektör biriminde yer alan paydaşlar ise en fazla Eğitim (n=76 ve ilgili birimdeki katılımcıların yaklaşık %29'u), Medya, İletişim ve Yayıncılık (n=35 ve yaklaşık %13) ile Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri'nde (n=25 ve yaklaşık %10) yer almaktadır. İnşaat (n=1), Cam, Çimento ve Toprak (n=1) ile Enerji (n=1) en az paydaşın olduğu sektörlerdendir.

Benzer şekilde araştırmaya katılan paydaşların sektörlere göre dağılımı ve yüzde değerleri Tablo 5'de belirtilmiştir.

Tablo 5. Sektördeki Katılımcıların Dağılımları

	f	%
Eğitim	76	29,1
Medya, İletişim ve Yayıncılık	35	13,4
Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri	25	9,6
Otomotiv	16	6,1
Tekstil, Hazır Giyim, Seri	16	6,1
Toplumsal ve Kişisel Hizmetler	12	4,6
Metal	10	3,8
Bilişim Teknolojileri	10	3,8
Sağlık ve Sosyal Hizmetler	9	3,4
Elektrik, Elektronik	9	3,4
Beden Eğitimi ve Spor	7	2,7
Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	6	2,3
Çevre	5	1,9
İş ve Yönetim	4	1,5
Kültür ve Sanat	3	1,1
Ticaret (Satış ve Pazarlama)	3	1,1
Adalet ve Güvenlik	2	,8
Gıda	2	,8
Maden	2	,8
Ağaç İşleri, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri	2	,8
Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	2	,8
Finans	2	,8
İnşaat	1	,4
Cam, Çimento ve Toprak	1	,4
Enerji	1	,4
Toplam	261	100,0

Tablo 6 incelendiğinde paydaşların “Paydaş Görüş Anketi”nde Kişi/Kurum/Kuruluş/ Şirket durumunun belirtildiği bölüme2175 katılımcıdan 753’ünün yanıt verdiği, 1422 katılımcının ise boş bıraktığı görülmektedir.

Tablo 6. Kişi/ Kurum/Kuruluş/Şirket Durumu İçin Katılımcı Özeti

	Durumunu Belirtenler		Durumunu Belirtmeyenler		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Katılımcılar	753	34,6	1422	65,4	2175	100,0

Kişi/Kurum/Kuruluş/Şirket durumunu bildiren paydaşların %72,7'si şahıs (n=720), %20,9'u kamu (n=207), %4,5'i özel sektör (n=45), %1,8'i ise sivil toplum kuruluşu(n=18)dur (Tablo 7). "Diğer" seçeneğini işaretleyen paydaş yoktur.

Tablo 7.Kişi/Kurum/Kuruluş/Şirket Durumu

		Katılımcılar	
		f	%
Kişi/ kurum/kuruluş/şirket durumu	Şahıs	720	72,7
	Kamu	207	20,9
	Özel sektör	45	4,5
	Sivil toplum kuruluşu	18	1,8
Toplam		990	100,0

Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında kullanılan veriler "Paydaş Görüş Anketi" yardımıyla elde edilmiştir. Uzman görüşü alınarak geliştirilen anket formunun birinci kısmında paydaşlara ve anketi yanıtlayan kişilere yönelik genel bilgiler sorgulanmakta; ikinci kısmında ise SWOT/GZTF analizi uygulanmaktadır. Çalışmanın SWOT/GZTF kısmında, uygulamayı kolaylaştırmak ve hızlandırmak amacıyla önceki alan araştırmalarıyla ulaşılan sonuçlar maddeler halinde sıralanmış, ayrıca açık uçlu sorularla katılımcının özgürce cevaplamasına imkân tanınmıştır.

Anketin elektronik ortamda veya matbu formlar yardımıyla doldurulması sağlanmıştır. Özellikle elektronik ortamda formu doldurması sağlanamayan işveren, kurumsal işbirliği ortakları ve hizmet sunulan kişiler için tüm akademik ve idari birimlerin matbu

formları doldurtması ve resmi yazı ile kapalı zarf içinde topluca GÜADEK Ofisine iletmesi istenmiştir.

Verilerin Çözümlenmesi

Araştırma verileri elektronik (1506 adet) ve matbu (669 adet) formlardan elde edilen veriler birleştirilerek ortak bir analiz yapılmıştır. Ayrıca betimsel analiz yapılarak yorumlanmıştır. Betimsel istatistik bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri belirtir (Büyüköztürk,2012). Verilerin çözümlenmesi aşamasında, veri düzenlemesinde kullanılan frekans tabloları hazırlanmıştır. Frekans dağılımı verileri düzenlemede kullanılan etkili bir yoldur; ancak bazı bilgileri sağlamaz (Kirk, 2008). Bu sebeple daha net yorumlar yapılabilmesi amacıyla frekanslara dayalı olarak yüzdeler hesaplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 21.0 paket programından yararlanılmıştır (IBM,2012).

BÖLÜM 3
BULGULAR

Gazi Üniversitesinin iç ve dış paydaş görüşlerine göre değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmaya ilişkin bulgular ankette yer alan başlıklar kullanılarak açıklanmıştır.

3.1. Gazi Üniversitesinin Önemli Faaliyetleri ve Hizmetleri

"Gazi Üniversitesinin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?" sorusunu 2175 paydaşın %92'si yanıtlamıştır(n=2002), %8'i ise yanıtlamamıştır(n=173).Paydaşların %89,6'sı eğitimi (n=1793), %56,9'u araştırmayı(n=1140), %46,9'u sağlık hizmetlerini(n=939), %46,5'i kültür/sanatı (n=931), %40,5'i staj/kurs/seminer/sınavı(n=810), %29,3'ü danışmanlık hizmetlerini (n=586), %24,3'ü beden eğitimi/spor faaliyetlerini (n=486), %1,3'ü diğer hizmet ve faaliyetleri (n=26) önemli faaliyet ve hizmet olarak görmüştür. Paydaşların en önemli gördüğü faaliyetler ve hizmetler; eğitim, araştırma ve sağlık hizmetleridir. Beden eğitimi/spor faaliyetleri ve danışmanlık ise en az önemli görülen faaliyet/hizmetlerdir.

Tablo 8. Önemli Faaliyetler ve Hizmetler

		Katılımcılar	
		f	%
Önemli faaliyetler ve hizmetler	Eğitim	1793	26,7
	Araştırma	1140	17,0
	Sağlık hizmetleri	939	14,0
	Kültür/sanat	931	13,9
	Staj/kurs/seminer/sınav	810	12,1
	Danışmanlık	586	8,7
	Beden eğitimi/spor faaliyetleri	486	7,2
	Diğer	26	0,4
Toplam		6711	100,0

Bunun yanında araştırmaya katılan öğrencilerin neredeyse tamamı (%92,7), personelin yaklaşık yarısı (%26,2) ve mezunların %39'u eğitimi en önemli faaliyet/etkinlik

olarak görmektedir. Beden eğitimi/spor ise bu üç grup için de en az önemli görülen faaliyet/hizmettir.Öğrenci, personel ve mezunlara göre faaliyet ve hizmetlerin önemine ilişkin ayrıntılı bilgi Ek 1'de sunulmaktadır.

3.2. Gazi Üniversitesinin Faaliyet ve Hizmetleriyle İlgili Düşünceler

Gazi Üniversitesinin faaliyet ve hizmetlerinin sorgulandığı bu soruya verilen cevaplarda elektronik ortamdan elde edilen verilerde kayıp vardır ve bu nedenle analizler sadece matbu formlardan elde edilen toplam 669 veri üzerinden yapılmıştır.

Tablo9'a bakıldığında, araştırmaya katılan paydaşların %74'ü üniversitenin sunduğu hizmetleri ya da etkinliklere ilişkin duyuruları takip ettiğini (n=467), %27'si Gazi Üniversitesi ile daha önce bir işbirliği çalışması olduğunu (n=162), %34,8'i işbirliği olduysa bu işbirliğinin beklentilerini karşıladığını (n=105), %74'ü işbirliği olmadı ise ilerde böyle bir çalışma düşündüğünü (n=332) belirtmiştir.

Tablo 9. Faaliyet ve Hizmetler

	Evet		Hayır		Kısmen	
	f	%	f	%	f	%
Üniversitenin sunduğu hizmetler ya da etkinliklere ilişkin duyuruları takip ediyor musunuz?	467	74	164	26		
Gazi Üniversitesi ile daha önce bir işbirliği çalışmanız oldu mu?	162	27	436	73		
İşbirliğiniz oldu ise bu işbirliği beklentilerinizi karşıladı mı?	105	34,8	128	42,4	69	22,8
İşbirliğiniz olmadı ise ileride böyle bir çalışma düşünür müsünüz?	332	74	116	26		
Toplam	1066		844		69	

3.3. Gazi Üniversitesinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Gazi Üniversitesinin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunun sorgulandığı bu soruda paydaşların üniversite ile durumlar hakkında görüş bildirmeleri istenmiştir. Tablo 10'da her duruma ilişkin belirtilen güçlü ve zayıf yanların frekans ve yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo 10. Gazi Üniversitesinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

	Güçlü		Zayıf	
	f	%	f	%
Akademik personelin niteliği	1329	61,1	570	26,2
Akademik personelin niceliği	1350	62,1	496	22,8
İdari personelin niteliği	885	40,7	936	43,0
İdari personelin niceliği	1017	46,8	775	35,6
Öğrenci niteliği	1026	47,2	828	38,1
Öğrenci niceliği	1167	53,7	657	30,2
Üniversite yönetiminin niteliği	1069	49,2	711	32,7
Değişime açıklık	834	38,3	1018	46,8
Araştırma imkânları	924	42,5	911	41,9
Mali imkânlar	703	32,3	1131	52,0
Fiziksel imkânlar	723	33,2	1118	51,4
Sosyal imkânlar	617	28,4	1242	57,1
Eğitim/araştırma Araç gereçleri	858	39,5	940	43,2
Bilgi teknolojileri	1007	46,3	815	37,5
Kültürel ve sanatsal imkânlar	696	32,0	1118	51,4
Sportif imkânlar	936	43,0	861	39,6
İşbirliği imkânları	831	38,2	892	41,0
Kurumsallaşma	916	42,1	834	38,3
Teorik eğitim	1333	61,3	447	20,6
Uygulamalı eğitim	809	37,2	972	44,7
Toplumla ilişkiler	962	44,2	772	35,5
Sanayi ile ilişkiler	786	36,1	882	40,6
Paydaşlarla iletişim	809	37,2	841	38,7
Kişilerarası iletişim	841	38,7	908	41,8

Güvenlik hizmetleri	1001	46,0	764	35,1
Temizlik hizmetleri	981	45,1	801	36,8
Yiyecek/içecek hizmetleri	825	37,9	974	44,8
Sağlık hizmetleri	1051	48,3	740	34,0
Sosyal medya imkânları	710	32,6	989	45,5
Kurum imajı	1004	46,2	798	36,7
Bilimsel faaliyetlerin niteliği	940	43,2	766	35,2
Bilimsel faaliyetlerin niceliği	950	43,7	746	34,3
Mezunların niteliği	1036	47,6	708	32,6
Mezunların işe yerleşme durumu	903	41,5	816	37,5
Mezunların iş/eğitim sınavlarındaki başarı durumu	1005	46,2	652	30,0
Mezunların İş Yaşamındaki başarı durumu	1048	48,2	609	28,0
Sağlık hizmetlerinin niteliği	958	44,1	767	35,3
Kurs/seminer/sınav vb. niteliği	861	39,6	847	38,9
Kurs/seminer/sınav vb. niceliği	806	37,1	824	37,9
Toplam	36507		32476	

Akademik personelin niteliği ve niceliği genel olarak paydaşlar tarafından Gazi Üniversitesinin güçlü yönü olarak görülmektedir. Öğrenci niteliği ve niceliği hakkında da aynı görüşe sahip olan paydaşlar idari personel niceliğini Gazi Üniversitesinin güçlü yönü olarak görürken, idari personel niteliğini zayıf yönü olarak görmektedirler. Üniversite yönetiminin niteliği, bilimsel faaliyetlerin niteliği, bilimsel faaliyetlerin niceliği, mezunların niteliği mezunların işe yerleşme durumu, mezunların iş/eğitim sınavlarındaki başarı durumu, mezunların iş yaşamındaki başarı durumunu güçlü yön olarak görmekte olan paydaşlar değişime açıklığı Gazi Üniversitesinin zayıf yönü olarak görmektedirler.

Ayrıca paydaşlar teorik eğitimi güçlü bir yön olarak görürken uygulamalı eğitimin zayıf olduğunu düşünmektedirler. Eğitim/Araştırma araç gereçlerini kurumun zayıf özelliği olarak gören paydaşlar, güçlü özelliği olarak gören paydaşlardan daha fazlayken, bilgi teknolojilerini güçlü özellik olarak gören paydaş sayısı, zayıf özellik olarak görenlerden

daha fazladır. Araştırma imkânlarını güçlü ve zayıf bulan paydaş sayısı birbirine çok yakındır; ancak güçlü bulanlar daha fazladır.

Mali imkânlar, fiziksel imkânlar, sosyal imkânlar, kültürel ve sanatsal imkânlar, işbirliği imkânları ve sosyal medya imkânlarını zayıf yön olarak gören paydaşlar çoğunluktadır. Sportif imkânları ise paydaşlar güçlü yön olarak görmektedirler.

Sanayi ile ilişkiler, paydaşlarla iletişim, kişilerarası iletişimi güçlü yön olarak gören paydaş sayısı ile zayıf yön olarak gören paydaş sayısı arasında genellikle çok fark yoktur; ancak zayıf yön olarak gören paydaş sayısı daha fazladır. Toplumla ilişkileri ise paydaşların daha fazlası güçlü yön olarak düşünmektedir.

Güvenlik hizmetleri, temizlik hizmetleri, sağlık hizmetlerini ve sağlık hizmetlerinin niteliğini Gazi Üniversitesinin güçlü bir özelliği olarak gören paydaş sayısı daha fazladır; ancak yiyecek/içecek hizmetlerini güçlü bulan paydaş sayısı daha azdır.

Kurum imajını ve başarı durumunu güçlü yön olarak gören paydaş sayısı zayıf görenlerden çok daha fazladır.

Gazi Üniversitesinin tüm yönleri genel olarak değerlendirildiğinde 36507 kez güçlü denilirken, 32476 kez ise zayıf denilmiştir. Bu frekanslara bakıldığında güçlü yönler zayıf yönlere göre daha fazladır. Güçlü yön olduğu görüşüne en fazla sahip olunan yönler akademik personelin niceliği, teorik eğitim ve akademik personelin niteliğidir. Zayıf yön olduğu görüşüne en fazla sahip olunan yönler ise sosyal imkânlar, mali imkânlar, kültürel/sanatsal imkânlar, fiziksel imkânlardır.

Gazi Üniversitesinin en güçlü yönleri öğrenciler, personel ve mezunlar açısından incelendiğinde ilk üç sırada akademik personelin niceliği ve niteliği ile teorik eğitimin bulunduğu görülmektedir. Öğrencilerin yarısından fazlası sırasıyla akademik personelin niteliği (%66,6) ve niceliği (%66,1) ile teorik eğitimin (%66,1) güçlü yönler olduğunu düşünmektedir (Ek-2a). Personelin yarısından fazlası ilk sırada akademik personelin niceliğinin (%63,5), daha sonra ise teorik eğitim (%61,3) ve akademik personelin niteliğinin (%57,3) olduğunu belirtmiştir (Ek-2b). Mezunlara göre ise teorik eğitim (%72,9) en güçlü yöndür ve akademik personelin niteliği ile niceliği (%65,8) eşit değerdedir (Ek-2c).

Gazi Üniversitesinin zayıf yönleri incelendiğinde öğrencilere göre en zayıf yönlerin sosyal imkânlar (%55,03), kültürel ve sanatsal imkânlar (%51,6) ile fiziksel imkânlar (%50,09); personele göre sosyal (%66), mali (%63,1) ve fiziksel (%59,2) imkânlar; mezunlara göre sosyal imkânlar (%52), kültürel ve sanatsal imkânlar (%51,4) ve idari

personelin niteliği (%47,7) olduğu tespit edilmiştir. Öğrenci, personel ve mezunlara göre Gazi Üniversitesinin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin ayrıntılı bilgi Ek 2'de sunulmaktadır.

3.4. Gazi Üniversitesi için Fırsat ve Tehditler

Gazi Üniversitesi için fırsat ve tehditlerin neler olduğunun sorgulandığı bu soruda paydaşların üniversite ile durumlar hakkında görüş bildirmeleri istenmiştir. Fırsatlar kurumun içte ve dışta sahip olduğu fırsatlar, çevresindeki gelişmelerin kuruma olumlu yansımalarıdır. Tehditler ise kurumun içinde bulunduğu ortamdaki olası tehlike, risk veya piyasa olumsuzluklarıdır. Genellikle kontrolü dışında olan engellerdir. Tablo 11'de her duruma ilişkin belirtilen fırsat ve tehditlerin frekans ve yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo11'e bakıldığında paydaşlar yaşam boyu eğitim, uluslararası öğrenci değişimi, teknolojik değişiklikler ve uluslararası işbirliği konularının Gazi Üniversitesi için en önemli üç fırsat olduğunu, hükümet politikaları, yükseköğretime yönelik yasal düzenlemeler, öğrenci kontenjanları konularının ise Gazi Üniversitesi için en önemli üç tehdit olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 11. Gazi Üniversitesi için Fırsat ve Tehditler

	Fırsatlar		Tehditler	
	f	%	f	%
Rekabet ortamı	1154	53,1	533	24,5
Teknolojik değişiklikler	1278	58,8	387	17,8
Hükümet politikaları	821	37,7	785	36,1
Sosyal değişiklikler	1107	50,9	493	22,7
Kültürel değişiklikler	1108	50,9	473	21,7
Ekonomik/finansal şartlar	907	41,7	664	30,5
Kurum imajı	1062	48,8	552	25,4
Üniversitenin özerk yapısı	1091	50,2	479	22,0
Sağlık hizmetlerine talep artışı	1034	47,5	534	24,6
Yükseköğretime yönelik yasal düzenlemeler	837	38,5	693	31,9
Sanayi-üniversite işbirliği	1185	54,5	358	16,5
İstihdam imkânları	1126	51,8	414	19,0
Burs/staj imkânları	1105	50,8	446	20,5
Üniversitenin fiziksel konumu	1141	52,5	502	23,1
Sosyal medya imkânları	1047	48,1	471	21,7

İletişim imkânları	1150	52,9	386	17,7
Öğrenci kontenjanları	895	41,1	692	31,8
Eğitim hizmetlerine talep artışı	1105	50,8	431	19,8
Araştırma olanaklarına talep artışı	1243	57,1	300	13,8
Yaşam boyu eğitim	1294	59,5	282	13,0
Yabancı dil eğitimi	1063	48,9	549	25,2
Online/uzaktan eğitim	1091	50,2	434	20,0
AR-GE faaliyetleri	1146	52,7	358	16,5
Akademik kadronun kurumlar arası transferi	944	43,4	576	26,5
Ulusal öğrenci değişimi	1270	58,4	272	12,5
Ulusal öğretim elemanı değişimi	1208	55,5	320	14,7
Uluslararası öğrenci değişimi	1287	59,2	273	12,6
Uluslararası öğretim elemanı değişimi	1238	56,9	290	13,3
Uluslararası işbirliği	1278	58,8	253	11,6
Akreditasyon	1183	54,4	271	12,5
Diploma etiketi	1233	56,7	247	11,4
AKTS/ECTS	1146	52,7	257	11,8
Uluslararası diploma	1185	54,5	261	12,0
Toplam	36962		14236	

Gazi Üniversitesi için fırsat ve tehditler öğrenciler açısından incelendiğinde yaşam boyu eğitim (%59), uluslararası işbirliği (%58,7) ile ulusal ve uluslararası öğrenci değişimi (yaklaşık %50) fırsat; hükümet politikaları, öğrenci kontenjanları ve yükseköğretime yönelik yasal düzenlemeler (%28,7) tehdit olarak belirlenmiştir (Ek-3a). Personele göre uluslararası öğrenci değişimi (%66,1), uluslararası işbirliği (%65), uluslararası öğretim elemanı değişimi ve teknolojik değişiklikler (%64,4) fırsat; öğrenci kontenjanları ve yükseköğretime yönelik yasal düzenlemeler (%38,5) ile ekonomik/finansal şartlar (%37,3) tehdit olarak ifade edilmiştir(Ek-3b). Mezunlara göre ise uluslararası öğrenci değişimi (%64,6), uluslararası işbirliği (%62,5), ulusal öğrenci değişimi ve diploma etiketi (%62,2) fırsat olarak; yükseköğretime yönelik yasal düzenlemeler (%38,2), hükümet politikaları (%36,3) ve öğrenci kontenjanları (%36) tehdit olarak belirlenmiştir (Ek-3c). Öğrenciler, personel ve mezunların Gazi Üniversitesi için fırsat ve tehditlere ilişkin ayrıntılı bilgi Ek-3'de verilmiştir.

3.5.Gazi Üniversitesinden Memnuniyet Düzeyi

Paydaşların Gazi Üniversitesinden memnuniyet düzeylerinin belirtmelerinin istendiği bu soruya ankete katılan paydaşların %91'i(1984 kişi) cevap verirken, %9'u (191 kişi) boş bırakmıştır. Paydaşlardan memnuniyet düzeyini 1-10 puan arasında (en düşük puan 1 ve en yüksek puan 10) puanlama yapması istenmiştir. Değerlendirilmesinde1-4 arası puanlar düşük düzey, 5-6 arası puanlar orta düzey ve7-10 arası puanlar yüksek düzey olarak ele alınmıştır.

Paydaşların Gazi Üniversitesinden memnuniyet düzeyi için verdikleri puanların ortalaması 6,23'tür.Paydaşların %51'i Gazi Üniversitesinden yüksek düzeyde memnun olduğunu (n=1011), %28'i Gazi Üniversitesinden orta düzeyde memnun olduğunu (n=557), %21'i ise Gazi Üniversitesinden düşük düzeyde memnun olduğunu (n=416) belirtmiştir.

Üniversiteden memnuniyet durumuna 10 üzerinden verilen puanlar paydaş gruplarına göre de belirlenmiştir. Öğrencilerin verdiği puan EK-1b'de, verdiği puan ise EK-3c'de verilmiştir.

Tablo 12. Gazi Üniversitesi Memnuniyet Durumu

		Katılımcılar	
		f	%
Memnuniyet düzeyi	Yüksek	1011	51
	Orta	557	28
	Düşük	416	21
Toplam		1984	100

Öğrenciler, personel ve mezunların Gazi Üniversitesinden memnuniyet düzeyleri incelendiğinde de yüksek olduğu görülmüştür. Öğrenciler, personel ve mezunların Gazi Üniversitesinden memnuniyet düzeyine ilişkin ayrıntılı bilgi Ek-4'de verilmiştir.

BÖLÜM 4
SONUÇLAR

Gazi Üniversitesi paydaşlarının üniversitemizi genel anlamda değerlendirdikleri bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir:

1. Paydaşların en önemli gördüğü faaliyetler ve hizmetler; eğitim, araştırma ve sağlık hizmetleri iken beden eğitimi/spor faaliyetleri ve danışmanlık en az önem verilenler arasındadır.
2. Araştırmaya katılan paydaşların yaklaşık dörtte üçü üniversitenin sunduğu hizmetleri ya da etkinliklere ilişkin duyuruları takip ettiğini bildirmiştir. Yaklaşık üçte biri Gazi Üniversitesi ile daha önce bir işbirliği içerisinde bulunduğunu ve bu işbirliğinin beklentilerini karşıladığını belirtmiştir. Paydaşların yaklaşık dörtte üçü ise işbirliği olmadıysa bile ileride böyle bir çalışma düşündüklerini ifade etmiştir.
3. Gazi Üniversitesinin güçlü ve zayıf yönleri genel olarak değerlendirildiğinde güçlü yönlerin zayıf yönlere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güçlü yön olduğu görüşüne en fazla sahip olunan yönler akademik personelin niceliği, teorik eğitim ve akademik personelin niteliğidir. Zayıf yön olduğu görüşüne en fazla sahip olunan yönler ise sosyal imkânlar, mali imkânlar, kültürel/sanatsal imkânlar ve fiziksel imkânlardır.
4. Gazi Üniversitesi için fırsat ve tehditler incelendiğinde en önemli üç fırsatın yaşam boyu eğitim, uluslararası öğrenci değişimi, teknolojik değişiklikler ve uluslararası işbirliği konuları olduğu görülmüştür. Hükümet politikaları, yükseköğretime yönelik yasal düzenlemeler ve öğrenci kontenjanları konuları ise en önemli üç tehdit olarak ortaya konmuştur.
5. Son olarak araştırmaya katılan paydaşların yaklaşık yarısı Gazi Üniversitesinden yüksek düzeyde memnun olduğunu, yaklaşık üçte biri orta düzeyde memnun olduğunu ve yaklaşık beşte biri düşük düzeyde memnun olduğunu belirtmiştir. Tüm paydaşlara bakıldığında 10 üzerinden 6,23 puan verilmiştir ki bu durum ise memnuniyet düzeyinin orta seviyede olduğu anlamına gelmektedir.

KAYNAKÇA

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. (16. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E.,Karadeniz,Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Frankel, J.R. ve Wallen, N.E. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education.* (8. Baskı). New York: McGraw-Hill International Edition.

Gazi Üniversitesi Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu. (2012). *2011-2012 Memnuniyet Araştırma Raporu.* Ankara: Gazi Üniversitesi Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu.

IBM. (2012).*IBM SPSS Statistics 21 Core System User's Guide*. IBM.

Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (18. Baskı).Ankara: Nobel Yayınları.

Kirk, R. E. (2008). *Statistics an Introduction*.(5. Baskı). USA:ThomsonWadsworth.

EKLER

EK-1. ÖĞRENCİ, PERSONEL VE MEZUNLARA GÖRE GAZİ ÜNİVERSİTESİNİN ÖNEMLİ FAALİYET VE HİZMETLERİ

EK-1a. Öğrencilere Göre Önemli Faaliyetler ve Hizmetler

		Öğrenciler	
		f	%
Önemli faaliyetler ve hizmetler	Eğitim	987	92,7
	Araştırma	574	53,9
	Sağlık hizmetleri	429	40,3
	Kültür/sanat	572	53,7
	Beden eğitimi/spor faaliyetleri	296	27,8
	Staj/kurs/seminer/sınav	541	50,8
	Danışmanlık	404	37,9
	Diğer	3	0,3
Toplam		3806	

EK-1b. Personele Göre Önemli Faaliyetler ve Hizmetler

		Personel	
		f	%
Önemli faaliyetler ve hizmetler	Eğitim	770	26,2
	Araştırma	583	19,9
	Sağlık hizmetleri	517	17,6
	Kültür/sanat	377	12,8
	Beden eğitimi/spor faaliyetleri	194	6,6
	Staj/kurs/seminer/sınav	210	7,2
	Danışmanlık	267	9,1
	Diğer	17	0,4
Toplam		2935	

EK-1c. Mezunlara Göre Önemli Faaliyetler ve Hizmetler

		Mezunlar	
		f	%
Önemli faaliyetler ve hizmetler	Eğitim	30	39,0
	Araştırma	15	19,5
	Sağlık hizmetleri	8	10,4
	Kültür/sanat	9	11,7
	Beden eğitimi/spor faaliyetleri	3	3,9
	Staj/kurs/seminer/sınav	5	6,5
	Danışmanlık	4	5,2
	Diğer	3	3,9
Toplam		77	

EK-2: ÖĞRENCİ, PERSONEL VE MEZUNLARA GÖRE GAZİ ÜNİVERSİTESİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

EK-2a. Öğrencilere Göre Gazi Üniversitesinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

	Güçlü		Zayıf	
	f	%	f	%
Akademik personelin niteliği	755	66,6	280	24,69
Akademik personelin niceliği	750	66,1	262	23,10
İdari personelin niteliği	489	43,1	507	44,71
İdari personelin niceliği	550	48,5	436	38,45
Öğrenci niteliği	605	53,4	404	35,63
Öğrenci niceliği	644	56,8	358	31,57
Üniversite yönetiminin niteliği	576	50,8	417	36,77
Değişime açıklık	458	40,4	562	49,56
Araştırma imkânları	574	50,6	441	38,89
Mali imkânlar	450	39,7	556	49,03
Fiziksel imkânlar	448	39,5	568	50,09
Sosyal imkânlar	392	34,6	624	55,03
Eğitim/araştırma araç gereçleri	510	45,0	496	43,74
Bilgi teknolojileri	546	48,1	455	40,12
Kültürel ve Sanatsal İmkânlar	422	37,2	579	51,06
Sportif imkânlar	520	45,9	477	42,06
İşbirliği imkânları	459	40,5	503	44,36
Kurumsallaşma	562	49,6	388	34,22
Teorik eğitim	750	66,1	245	21,60
Uygulamalı eğitim	469	41,4	530	46,74

Toplumla ilişkiler	561	49,5	406	35,80
Sanayi ile ilişkiler	463	40,8	462	40,74
Paydaşlarla iletişim	478	42,2	442	38,98
Kişilerarası iletişim	518	45,7	444	39,15
Güvenlik hizmetleri	555	48,9	416	36,68
Temizlik hizmetleri	572	50,4	415	36,60
Yiyecek/içecek hizmetleri	499	44,0	492	43,39
Sağlık hizmetleri	628	55,4	347	30,60
Sosyal medya imkânları	423	37,3	539	47,53
Kurum imajı	606	53,4	383	33,77
Bilimsel faaliyetlerin niteliği	530	46,7	416	36,68
Bilimsel faaliyetlerin niceliği	528	46,6	421	37,13
Mezunların niteliği	590	52,0	378	33,33
Mezunların işe yerleşme durumu	528	46,6	436	38,45
Mezunların iş/eğitim sınavlarındaki başarı durumu	594	52,4	352	31,04
Mezunların iş yaşamındaki başarı durumu	583	51,4	358	31,57
Sağlık hizmetlerinin niteliği	581	51,2	368	32,45
Kurs/seminer/sınav vb. niteliği	502	44,3	457	40,30
Kurs/seminer/sınav vb. niceliği	466	41,1	441	38,89
Toplam	21134		17061	

EK-2b. Personele Göre Gazi Üniversitesinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

	Güçlü		Zayıf	
	f	%	f	%
Akademik personelin niteliği	525	57,3	308	33,6
Akademik personelin niceliği	582	63,5	234	25,5

İdari personelin niteliği	391	42,6	439	47,9
İdari personelin niceliği	475	51,8	337	36,8
Öğrenci niteliği	376	41	435	47,4
Öğrenci niceliği	519	56,6	282	30,8
Üniversite yönetiminin niteliği	476	51,9	300	32,7
Değişime açıklık	384	41,9	442	48,2
Araştırma imkânları	334	36,4	472	51,5
Mali imkânlar	255	27,8	579	63,1
Fiziksel imkânlar	278	30,3	543	59,2
Sosyal imkânlar	231	25,2	605	66,0
Eğitim/araştırma araç gereçleri	344	37,5	455	49,6
Bilgi teknolojileri	454	49,5	367	40,0
Kültürel ve sanatsal imkânlar	285	31,1	516	56,3
Sportif imkânlar	425	46,3	375	40,9
İşbirliği imkânları	339	37,0	406	44,3
Kurumsallaşma	325	35,4	459	50,1
Teorik eğitim	562	61,3	205	22,4
Uygulamalı eğitim	339	37,0	427	46,6
Toplumla ilişkiler	413	45,0	352	38,4
Sanayi ile ilişkiler	326	35,6	399	43,5
Paydaşlarla iletişim	322	35,1	397	43,3
Kişilerarası iletişim	312	34	470	51,3
Güvenlik hizmetleri	455	49,6	334	36,4
Temizlik hizmetleri	403	43,9	393	42,9
Yiyecek/içecek hizmetleri	327	35,7	480	52,3
Sağlık hizmetleri	409	44,6	409	44,6
Sosyal medya imkânları	293	32,0	448	48,9
Kurum imajı	374	40,8	421	45,9
Bilimsel faaliyetlerin niteliği	396	43,2	366	39,9
Bilimsel faaliyetlerin niceliği	421	45,9	331	36,1
Mezunların niteliği	412	44,9	335	36,5
Mezunların işe yerleşme durumu	366	39,9	367	40,0
Mezunların iş/eğitim sınavlarındaki başarı durumu	392	42,7	307	33,5
Mezunların iş yaşamındaki başarı durumu	429	46,8	265	28,9

Sağlık hizmetlerinin niteliği	362	39,5	412	44,9
Kurs/seminer/sınav vb. niteliği	358	39,0	387	42,2
Kurs/seminer/sınav vb. niceliği	343	37,4	371	40,5
Toplam	15012		15430	

EK-2c. Mezunlara göre Gazi Üniversitesinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

	Güçlü		Zayıf	
	f	%	f	%
Akademik personelin niteliği	214	65,8	95	29,2
Akademik personelin niceliği	214	65,8	83	25,5
İdari personelin niteliği	135	41,5	155	47,7
İdari personelin niceliği	154	47,4	126	38,8
Öğrenci niteliği	159	48,9	134	41,2
Öğrenci niceliği	196	60,3	99	30,5
Üniversite yönetiminin niteliği	172	52,9	113	34,8
Değişime açıklık	145	44,6	147	45,2
Araştırma imkânları	156	48,0	139	42,8
Mali imkânlar	126	38,8	166	51,1
Fiziksel imkânlar	140	43,1	154	47,4
Sosyal imkânlar	128	39,4	169	52,0
Eğitim/araştırma araç gereçleri	144	44,3	146	44,9
Bilgi teknolojileri	167	51,4	121	37,2
Kültürel ve sanatsal imkânlar	123	37,8	167	51,4
Sportif imkânlar	167	51,4	121	37,2
İşbirliği imkânları	148	45,5	128	39,4
Kurumsallaşma	145	44,6	141	43,4

Teorik eğitim	237	72,9	56	17,2
Uygulamalı eğitim	151	46,5	139	42,8
Toplumla ilişkiler	167	51,4	111	34,2
Sanayi ile ilişkiler	123	37,8	150	46,2
Paydaşlarla iletişim	130	40,0	140	43,1
Kişilerarası iletişim	132	40,6	136	41,8
Güvenlik hizmetleri	162	49,8	111	34,2
Temizlik hizmetleri	147	45,2	130	40,0
Yiyecek/içecek hizmetleri	135	41,5	148	45,5
Sağlık hizmetleri	174	53,5	109	33,5
Sosyal medya imkânları	123	37,8	141	43,4
Kurum imajı	152	46,8	135	41,5
Bilimsel faaliyetlerin niteliği	165	50,8	112	34,5
Bilimsel faaliyetlerin niceliği	167	51,4	107	32,9
Mezunların niteliği	176	54,2	105	32,3
Mezunların işe yerleşme durumu	159	48,9	124	38,2
Mezunların iş/eğitim sınavlarındaki başarı durumu	183	56,3	85	26,2
Mezunların iş yaşamındaki başarı durumu	196	60,3	79	24,3
Sağlık hizmetlerinin niteliği	164	50,5	107	32,9
Kurs/seminer/sınav vb. niteliği	152	46,8	120	36,9
Kurs/seminer/sınav vb. niceliği	148	45,5	111	34,2
Toplam	6176		4860	

EK 3: ÖĞRENCİ, PERSONEL VE MEZUNLARA GÖRE GAZİ ÜNİVERSİTESİ İÇİN FIRSAT VE TEHDİTLER

EK-3a.Öğrencilere Göre Gazi Üniversitesi İçin Fırsat ve Tehditler

	Fırsat		Tehdit	
	f	%	f	%
Rekabet ortamı	621	54,8	267	23,5
Teknolojik değişiklikler	650	57,3	221	19,5
Hükümet politikaları	436	38,4	438	38,6
Sosyal değişiklikler	594	52,4	277	24,4
Kültürel değişiklikler	597	52,6	265	23,4
Ekonomik / finansal şartlar	542	47,8	301	26,5
Kurum imajı	597	52,6	261	23,0
Üniversitenin özerk yapısı	612	54,0	243	21,4
Sağlık hizmetlerine talep artışı	595	52,5	239	21,1
Yükseköğretime yönelik yasal düzenlemeler	501	44,2	326	28,7
Sanayi-üniversite işbirliği	606	53,4	217	19,1
İstihdam imkânları	587	51,8	246	21,7
Burs/staj imkânları	564	49,7	280	24,7
Üniversitenin fiziksel konumu	616	54,3	258	22,8
Sosyal medya imkânları	563	49,6	272	24,0
İletişim imkânları	611	53,9	226	19,9
Öğrenci kontenjanları	533	47,0	329	29,0
Eğitim hizmetlerine talep artışı	590	52,0	234	20,6
Araştırma olanaklarına talep artışı	640	56,4	181	16,0
Yaşam boyu eğitim	669	59,0	170	15,0

Yabancı dil eğitimi	548	48,3	308	27,2
Online/uzaktan eğitim	548	48,3	260	22,9
AR-GE faaliyetleri	579	51,1	223	19,7
Akademik kadronun kurumlar arası transferi	544	48,0	266	23,5
Ulusal öğrenci değişimi	661	58,3	166	14,6
Ulusal öğretim elemanı değişimi	629	55,5	188	16,6
Uluslararası öğrenci değişimi	662	58,4	172	15,2
Uluslararası öğretim elemanı değişimi	637	56,2	177	15,6
Uluslararası işbirliği	666	58,7	155	13,7
Akreditasyon	603	53,2	168	14,8
Diploma etiketi	651	57,4	147	13,0
AKTS/ECTS	591	52,1	163	14,4
Uluslararası diploma	605	53,4	166	14,6
Toplam	19648		7810	

EK-3b. Personele Göre Gazi Üniversitesi için Fırsat ve Tehditler

	Fırsat		Tehdit	
	f	%	f	%
Rekabet ortamı	508	55,4	250	27,3
Teknolojik değişiklikler	591	64,4	165	18,0
Hükümet politikaları	377	41,1	328	35,8
Sosyal değişiklikler	501	54,6	209	22,8
Kültürel değişiklikler	497	54,2	201	21,9
Ekonomik/finansal şartlar	370	40,3	342	37,3
Kurum imajı	429	46,8	294	32,1
Üniversitenin özerk yapısı	462	50,4	230	25,1
Sağlık hizmetlerine talep artışı	423	46,1	296	32,3
Yükseköğretime yönelik yasal düzenlemeler	335	36,5	353	38,5

Sanayi-üniversite işbirliği	534	58,2	157	17,1
İstihdam imkânları	510	55,6	178	19,4
Burs/staj imkânları	514	56,1	172	18,8
Üniversitenin fiziksel konumu	498	54,3	244	26,6
Sosyal medya imkânları	469	51,1	208	22,7
İletişim imkânları	523	57,0	168	18,3
Öğrenci kontenjanları	363	39,6	353	38,5
Eğitim hizmetlerine talep artışı	506	55,2	194	21,2
Araştırma olanaklarına talep artışı	575	62,7	126	13,7
Yaşam boyu eğitim	590	64,3	121	13,2
Yabancı dil eğitimi	495	54,0	230	25,1
Online/uzaktan eğitim	539	58,8	161	17,6
AR-GE faaliyetleri	545	59,4	141	15,4
Akademik kadronun kurumlar arası transferi	416	45,4	286	31,2
Ulusal öğrenci değişimi	589	64,2	113	12,3
Ulusal öğretim elemanı değişimi	567	61,8	135	14,7
Uluslararası öğrenci değişimi	606	66,1	109	11,9
Uluslararası öğretim elemanı değişimi	591	64,4	116	12,6
Uluslararası işbirliği	596	65,0	105	11,5
Akreditasyon	588	64,1	100	10,9
Diploma etiketi	572	62,4	103	11,2
AKTS/ECTS	572	62,4	98	10,7
Uluslararası diploma	572	62,4	96	10,5
Toplam	16823		6382	

EK-3c. Mezunlara Göre Gazi Üniversitesi için Fırsat ve Tehditler

	Fırsat		Tehdit	
	f	%	f	%
Rekabet ortamı	182	56,0	86	26,5
Teknolojik değişiklikler	199	61,2	64	19,7
Hükümet politikaları	143	44,0	118	36,3
Sosyal değişiklikler	181	55,7	80	24,6

Kültürel değişiklikler	187	57,5	70	21,5
Ekonomik/finansal şartlar	145	44,6	116	35,7
Kurum imajı	156	48,0	106	32,6
Üniversitenin özerk yapısı	164	50,5	89	27,4
Sağlık hizmetlerine talep artışı	166	51,1	89	27,4
Yükseköğretime yönelik yasal düzenlemeler	130	40,0	124	38,2
Sanayi-üniversite işbirliği	200	61,5	63	19,4
İstihdam imkânları	187	57,5	68	20,9
Burs/staj imkânları	180	55,4	72	22,2
Üniversitenin fiziksel konumu	184	56,6	81	24,9
Sosyal medya imkânları	164	50,5	80	24,6
İletişim imkânları	179	55,1	70	21,5
Öğrenci kontenjanları	142	43,7	117	36,0
Eğitim hizmetlerine talep artışı	180	55,4	64	19,7
Araştırma olanaklarına talep artışı	197	60,6	52	16,0
Yaşam boyu eğitim	200	61,5	52	16,0
Yabancı dil eğitimi	139	42,8	114	35,1
Online/uzaktan eğitim	185	56,9	68	20,9
AR-GE faaliyetleri	182	56,0	70	21,5
Akademik kadronun kurumlar arası transferi	151	46,5	97	29,8
Ulusal öğrenci değişimi	202	62,2	48	14,8
Ulusal öğretim elemanı değişimi	188	57,8	64	19,7
Uluslararası öğrenci değişimi	210	64,6	45	13,8
Uluslararası öğretim elemanı değişimi	198	60,9	52	16,0
Uluslararası işbirliği	203	62,5	46	14,2
Akreditasyon	196	60,3	49	15,1

Diploma etiketi	202	62,2	47	14,5
AKTS/ECTS	193	59,4	45	13,8
Uluslararası diploma	184	56,6	53	16,3
Toplam	5899		2459	

EK 4:ÖĞRENCİ, PERSONEL VE MEZUNLARIN GAZİ ÜNİVERSİTESİNDEN MEMNUNİYET DÜZEYİ

EK-4a.Öğrencilerin Memnuniyet Düzeyi

Memnuniyet Düzeyi	f	%
Yüksek	519	49,1
Orta	286	27
Düşük	253	23,9
Toplam	1058	100

EK-4b.Personelin Memnuniyet Düzeyi

Memnuniyet Düzeyi	f	%
Yüksek	519	49,1
Orta	286	27
Düşük	253	23,9
Toplam	1058	100

EK-4c.Mezunların Memnuniyet Düzeyi

Memnuniyet Düzeyi	f	%
Yüksek	166	55,3
Orta	85	28,3
Düşük	49	16,3
Toplam	300	100