

GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ



2023-2027 STRATEJİK PLANI



Günümüzde kamu yönetiminde uygulamaya geçilen stratejik yönetim anlayışının temeli olan stratejik plan çalışmalarında 2018–2022 dönemini başarı ile yürütmüş, öncü Üniversite olma sorumluluğunun bilinciyle, Galatasaray Üniversitesi 2023–2027 Stratejik Planını kamuoyuna sunmuş bulunmaktayız. Üniversitenin son yıllarda konuyla ilgili olarak yürüttüğü çalışmalar stratejik plan oluşturulmasına yönelik belirli bir bilgi birikimi ve deneyim sağlamış; bu bilgi ve deneyimler, paydaşların güncel bakış açılarıyla harmanlanarak şeffaf ve bütünü kapsayan bir stratejik planının ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Saptadığımız stratejilerle ve hedeflerle stratejik amaçlarımıza ulaştığımızı görmek bizim için büyük bir onur ve güçtür.

Güçlü ve köklü bir eğitim-öğretim geleneğinden gelen Galatasaray Üniversitesi; imgesine duyulan güven, Türkiye, Avrupa ve Amerika'nın ileri gelen üniversitelerinde yetişmiş ve farklı alanlarda uzmanlaşmış akademik personeli, başta Fransa olmak üzere 100'den fazla Avrupa üniversitesi ile yaptığı değişim programı anlaşmaları, Erasmus programlarında karşılıklı yüksek değişim oranı ve en az iki yabancı dil konuşan, üst düzey meslek bilgisine sahip mezunları ile merkezi yerleştirmede ilk yüzdelerdeki öğrencilerin öncelikli tercihidir. Araştırmacı bir Üniversite olmanın yanı sıra yıllardır devlet kademelerine yönetici yetiştiren Galatasaray Üniversitesi, başarılı mezunlarıyla diğer üniversitelerin akademik personel ihtiyacının karşılanmasına da katkıda bulunmaktadır.

Bilime katkıları ve eğitimde işbirlikleri ile öncü, mezunlarıyla toplumun geleceğinde söz sahibi, uluslararası bir araştırma üniversitesi olma vizyonuyla hazırlanan Galatasaray Üniversitesi 2023–2027 Stratejik Planı, planlı hizmet sunumunun gerçekleştirilmesine, politika geliştirmeye, belirlenen politikaların somut iş programlarına ve bütçelere dayandırılmasına yönelik temel bir araç olacaktır. Kısa bir süre içinde bu özverili çalışmanın gerçekleştirilmesinde emeği geçen iç ve dış paydaşlarımıza teşekkür eder, hazırlanan stratejik planın Galatasaray Üniversitesi kaynaklarının daha etkin kullanılmasına, faaliyetlerindeki etkinliğinin artırılmasına ve kurumsal kimliğinin güçlendirilmesine katkı sağlamasını dilerim.

Prof. Dr. E. Ertuğrul KARSAK
Rektör

İÇİNDEKİLER

1. Bir Bakışta Stratejik Plan	4
2. Temel Performans Göstergeleri	7
3. Stratejik Plan Hazırlık Süreci	9
4. Durum Analizi.....	14
4.1. Kurumsal Tarihçe.....	15
4.2. 2018-2022 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	16
4.3. Mevzuat Analizi.....	18
4.4. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	24
4.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	27
4.6. Paydaş Analizi.....	27
4.7. Kuruluş İçi Analizi	31
4.7.a. İnsan Kaynakları Analizi	31
4.7.b. Kurum Kültürü Analizi.....	34
4.7.c. Fiziki Kaynak Analizi	35
4.7.d. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi.....	36
4.7.e. Mali Kaynak Analizi	37
4.8. Yükseköğretim Sektörü Analizi	38
4.8.a. Sektörel Eğilim Analizi.....	38
4.8.b. Sektörel Yapı Analizi.....	38
4.9. GZFT Analizi	46
4.10. Tespitler ve İhtiyaçlar	47
5. Geleceğe Bakış.....	52
6. Farklılaştırma Stratejisi.....	54
6.1. Konum Tercihi	55
6.2. Başarı Bölgesi Tercihi	56
6.3. Değer Sunum Tercihi	57
6.4. Temel Yetkinlik Tercihi	57
7. Strateji Geliştirme	59
8. İzleme ve Değerlendirme.....	91

1

**BİR BAKIŞTA
STRATEJİK PLAN**

MİSYON

TOPLUMUN GELİŞİMİNE KATKIDA BULUNMAK ÜZERE, ULUSLARARASI İŞBİRLİKLERİNE VE DISİPLİNLER ARASI ÇALIŞMALARLA ÖNCELİK VEREN KÖKLÜ BİR EĞİTİM VE ARAŞTIRMA ORTAMINDA SORGULAYICI, YARATICI, YENİLİKÇİ VE ÇAĞDAŞ DEĞERLERLE DONANMIŞ NİTELİKLİ BİREYLER YETİŞTİRMEKTİR.

VİZYON

BİLİME KATKILARI VE EĞİTİMDE İŞBİRLİKLERİ İLE ÖNCÜ, MEZUNLARIYLA TOPLUMUN GELECEĞİNDE SÖZ SAHİBİ, ULUSLARARASI BİR ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ OLMAKTIR.

TEMEL DEĞERLER

BİLGİYİ TOPLUMSAL GELİŞİM İÇİN ÜRETMEK, KULLANMAK VE YAYMAK

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME İLE HER ALANDA MÜKEMMELİYET ARAYIŞI

ÖĞRENCİ VE ÇALIŞAN ODAKLILIK

ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ VE PAYDAŞLARLA GÜÇLÜ VE SÜREKLİ İLİŞKİLER

AKADEMİK ÖZGÜRLÜK VE FARKLILIKLARA SAYGI

EĞİTİM VE ARAŞTIRMADA EVRENSEL ETİK DEĞERLERE BAĞLILIK

YÖNETİMDE KATILIMCILIK, ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK

TOPLUMSAL VE ÇEVRESEL DUYARLILIK

A1. Eğitimde Niteliği Geliştirmek

- H1.1 Yüksek niteliklere sahip öğrenciler tarafından tercih edilirliliği artırmak
- H1.2 Öğrenci bağlılığını artırmak
- H1.3 Eğitimde kalite uygulamalarını yaygınlaştırmak
- H1.4 Eğitim programlarını zenginleştirmek
- H1.5 Eğitim kaynaklarını geliştirmek
- H1.6 Eğitimde uluslararasılaşma seviyesini artırmak

A2. Bilimsel Araştırmaların Niteliğini Geliştirmek

- H2.1 Araştırma performansını artırmak
- H2.2 Araştırma yetkinliğini üst seviyede tutmak
- H2.3 Araştırma kaynaklarını geliştirmek
- H2.4 Araştırma sonuçlarının görünürlüğünü artırmak

A3. Girişimcilik Faaliyetlerini Desteklemek

- H3.1 Girişimcilik hakkında farkındalığı artırmak
- H3.2 Girişimcilerin yetkinliğini artırmak
- H3.3 Girişimcilerin imkânlarla erişimlerini artırmak

A4. Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Desteklemek

- H4.1 Yaşam boyu öğrenme faaliyetlerini geliştirmek
- H4.2 Toplumun gelişimine destek olmak
- H4.3 Topluma hizmete yönelik faaliyetleri artırmak

A5. Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek

- H5.1 Yerleşke altyapısı ve fiziksel olanakları iyileştirmek
- H5.2 İç paydaşların memnuniyetini artırmak
- H5.3 Dış paydaşlarla iletişimi artırmak



2

TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

LİSANSÜSTÜ PROGRAMLARDA
KONTENJAN DOLULUK ORANI

%45

%65

%40

%35

LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLERİNİN
SAYISININ TOPLAMA ORANI

YKS'DE İLGİLİ PUAN TÜRÜNDE
İLK 5.000'E GİRENLERİN ORANI

%68

%73

%85

%83

ÖĞRENCİLERİN GENEL
MEMNUNİYET DÜZEYİ

ÖZ DEĞERLENDİRMESİ
TAMAMLANAN PROGRAM ORANI

%9

%100

15

10

ULUSLARARASI ORTAK
PROGRAM SAYISI

SCIE, SSCI VE AHCI KAP. DERGİLERDE
ÖĞR. ELE. BAŞINA YAYIN SAYISI

0,16

0,20

90

60

BAP KAPSAMINDA DESTEKLENEN
ARAŞTIRMA PROJELERİNİN SAYISI

GİRİŞİMCİLİK SERTİFİKASI
ALAN ÖĞRENCİ SAYISI

0

100

4.000

2500

SÜREKLİ EĞİTİM PROGRAMLARINA
KATILAN ÖĞRENCİ SAYISI

DIŞ PAYDAŞLARIN
MEMNUNİYET DÜZEYİ

%60

%75



3

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Galatasaray Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci; stratejik planın sahiplenilmesi ve duyurulması çalışmalarıyla başlatılmış, planlama sürecinin organizasyonu ile devam etmiş ve hazırlık programının oluşturulması ile tamamlanmıştır. Galatasaray Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB) tarafından stratejik plan hazırlanması çalışmaları Ekim 2021’de Rektöre bildirilmiştir. Rektör tarafından Stratejik Plan Genelgesi (Genelge 1) tüm akademik ve idari birimlere duyurularak 2023–2027 Stratejik Plan hazırlık çalışmalarına başlanmıştır. Genelgede stratejik planın hazırlanması için Galatasaray Üniversitesi’ndeki tüm birimlere; çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı, çalışmalarını üst düzeyde yönlendirmek üzere 26.10.2021 tarih ve 21/39 sayılı Üniversite Yönetim Kurulu Kararı ile Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu, çalışmaların SGDB koordinasyonunda yürütüleceği, tüm akademik ve idari personelimizin aktif ve katılımcı bir şekilde yer alması gerektiği bildirilmiştir. Galatasaray Üniversitesi stratejik planlama sürecine katkı veren kişi, birim ve ekipler ile görevleri aşağıda belirtilmiştir.

Rektör, Strateji Geliştirme Kurulunun başkanıdır. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı vermiştir. Rektör, stratejik plan çalışmalarını sahiplenmiş ve yakından izlemiştir. *Strateji Geliştirme Kurulu*, Rektörün başkanlığında, ilgili Rektör Yardımcısı, Üniversite Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Sekreter ve Rektörün görevlendirdiği ilgili kişilerden oluşturulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulu; stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylamış, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamış ve sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol etmiş ve kurul toplantılarında gündeme alınan konuları görüşüp karara bağlamıştır. *Stratejik Planlama Ekibi*, ilgili Rektör Yardımcısı başkanlığında, SGDB’nin koordinasyonunda, tüm ana hizmet birimlerinden farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin ve harcama birimlerinin temsilcileri ile SGDB yöneticisinden oluşturulmuştur. Ekip hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulu’nun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur.

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanmıştır. Hazırlık programı SGDB tarafından Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulu hazırlık programını değerlendirerek son şeklini vermiştir. Hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususları da içerecek şekilde genelge biçiminde 25.03.2022 tarihinde Rektörlük tarafından yayımlanmıştır.

Tablo 3.1. Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri

Unvanı Adı Soyadı	Görevi
Prof. Dr. E. Ertuğrul KARSAK	Rektör
Prof. Dr. Orhan FEYZİOĞLU	Rektör Yardımcısı-Fen Bil. Enst. Müdürü
Prof. Dr. Tolga AYOĞLU (2022 yılı Şubat ayına kadar) Prof. Dr. Enver Murat ENGİN	Hukuk Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Volkan DEMİR	İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dekanı
Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN FEYZİOĞLU	Mühendislik ve Teknoloji Fak. Dekanı
Prof. Dr. Kerem RIZVANOĞLU	İletişim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. A. Muhammed ULUDAĞ	Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Elgiz YILMAZ ALTUNTAŞ	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürü
Dr. Öğr. Üyesi Hasan Bora USLUER	Denizcilik Meslek Yüksekokulu Müdürü
Prof. Dr. Müjde GENEVOİS	Genel Sekreter V.
Funda DURMUŞ	İç Denetim Birimi Başkanı
İsmail Hakkı BAYRAKTAR	Kütüphane ve Dok. Daire Başkan V.
Huriye BERKSON	Öğrenci İşleri Daire Başkan V.
Burak CAN	Bilgi İşlem Daire Başkanı
Göksel DİNÇER	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkan V.
Dr. Yusuf GOCUK	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanı
Mehmet HAMZA	Strateji Geliştirme Daire Başkan V.
Neslihan KAYALAR	Personel Daire Başkanı
Serpil RÜSTEMOĞLU	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı

Tablo 3.2. Stratejik Planlama Ekibi Üyeleri

Unvanı Adı Soyadı	Görevi
Prof. Dr. Orhan FEYZİOĞLU	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Ulun AKTURAN	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Yardımcısı
Prof. Dr. Müjde GENEVOİS	Genel Sekreter V.
Doç. Dr. Elgiz YILMAZ ALTUNTAŞ	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürü
Doç. Dr. Ayberk ZEYTİN	Fen Edebiyat Fakültesi Dekan Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi Balca ÇELENER	Hukuk Fakültesi Dekan Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi Zehra Yeşim GÜRBÜZ	İktisadi ve İdari Bilimler F. Dekan Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi Günce Keziban ORMAN	Mühendislik ve Teknoloji F. Dekan Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi İdil ENGİNDENİZ	İletişim Fakültesi Dekan Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi Hasan Bora USLUER	Denizcilik Meslek Yüksekokulu Müdürü
Reyhan CEBECİ	Genel Sekreter Yardımcısı
Emir Turgut SİPAHIOĞLU	Genel Sekreter Yardımcısı V.
Mehmet HAMZA	Strateji Geliştirme Daire Başkan V.
Dr. Yusuf GOCUK	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanı
Neslihan KAYALAR	Personel Daire Başkanı
Burak CAN	Bilgi İşlem Daire Başkanı
Tolga YAPICI	Şube Müdürü

Tablo 3.3. Stratejik Plan Çalışma Takvimi

FAALİYETLER			SORUMLU BİRİMLER	2021			2022					
				Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
HAZIRLIK ÇALIŞMALARI												
1	a	Strateji Geliştirme Kurulunun Oluşturulması	Rektörlük									
2	b	Genelge 1'in Yayınlanması	Rektörlük									
3	c	Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması	SGK									
4	ç	Stratejik Planlama Ekibinin Bilgilendirilmesi	SGK									
5	d	Hazırlık Programının Oluşturulması	SPE									
6	e	Genelge 2'nin Yayınlanması	Rektörlük									
DURUM ANALİZİ												
7	a	Kurumsal Tarihçe	SGDB									
8	b	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	SGDB									
9	c	Mevzuat Analizi	SGDB									
10	ç	Üst Politika Belgeleri Analizi	SPE / SGDB									
11	d	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	SPE									
12	e	Paydaş Analizi	SPE									
13	f	Kurum İçi Analiz	SPE									
14	g	Akademik Faaliyetler Analizi	SPE									
15	ğ	Yükseköğretim Sektörü Analizi	SPE									
16	h	GZFT Analizi	SPE									
17	i	Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi	SPE									
GELECEĞE BAKIŞ												
18	a	Misyon Tespiti	SPE									
19	b	Vizyon Tespiti	SPE									
20	c	Temel Değerler Tespiti	SPE									
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ												
21	a	Konum Tercihi	SPE									
22	b	Başarı Bölgesi Tercihi	SPE									
23	c	Değer Sunumu Tercihi	SPE									
24	ç	Temel Yetkinlik Tercihi	SPE									
STRATEJİ GELİŞTİRME												
25	a	Amaçların Tespiti	SPE									
26	b	Hedeflerin Tespiti	SPE									
27	c	Performans Göstergelerinin Tespiti	SPE									
28	ç	Stratejilerin Tespiti	SPE									
29	d	Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetlerinin Tespiti	SPE									
30	e	Stratejik Plan Maliyetinin Tespiti	SPE / SGDB									

Tablo 3.3. Stratejik Plan Çalışma Takvimi (devam)

FAALİYETLER			SORUMLU BİRİMLER	2021			2022					
				Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
STRATEJİK PLAN TASLAĞININ HAZIRLANMASI												
31	a	Taslak Planın Strateji Geliştirme Kurulunun Görüşüne Sunulması	SGK / SPE									
32	b	Taslak Stratejik Planın Onaylanması	Rektörlük									
33	c	Taslak Stratejik Planın Değerlendirilmek Üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına Gönderilmesi	Rektörlük / SGDB									
34	ç	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca Yapılan Değerlendirmeler Neticesinde Gerekli Düzeltmelerin Yapılması	SGK / SPE / SGDB									
35	d	Stratejik Planın Onaylanması	Rektörlük									
36	e	Stratejik Planın Üniversitemizin İnternet Sitesinden Duyurulması	SGDB									
37	f	Stratejik Planın Mevzuatta Belirtilen Yerlere Gönderilmesi	SGDB									



4

DURUM ANALİZİ

4. DURUM ANALİZİ

4.1. Kurumsal Tarihçe

Galatasaray Üniversitesi, 1481 yılında Sultan II. Bayezid tarafından Galata Sarayı adı verilen bir Enderun okulunda başlatılan beş yüz yılı aşkın bir eğitim ve öğretim geleneğinin son aşamasıdır. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Fransa Cumhuriyeti Hükümeti arasında 14.04.1992 tarihinde imzalanan ve 22.05.1992 tarihli ve 21235 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Milletlerarası Antlaşma ile kurulan Galatasaray Eğitim ve Öğretim Kurumu, 06.06.1994 tarihli ve 21952 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 3993 sayılı Kanun’la Galatasaray Üniversitesi’ne dönüşmüştür. Osmanlı Devleti’nin ve Türkiye Cumhuriyeti’nin kamu yönetimine yüksek nitelikli insan yetiştiren önemli devlet okullarından biri olan Galatasaray Eğitim Kurumları bünyesinde barındırdığı ilk-ortaokul, lise ve yükseköğretim birimleriyle günümüzde çağdaş toplumun gereksinimlerine uygun eğitim vermeyi sürdürmektedir.

Galatasaray Üniversitesi (GSÜ) temel aldığı güçlü eğitim ve kültür altyapısının sağladığı avantajla bugün Türkiye’nin önde gelen üniversiteleri arasına girmiş, Avrupa’da ise çok tanınan bir üniversite konumuna ulaşmıştır. Galatasaray Üniversitesi ile Paris I Panthéon-Sorbonne Üniversitesi koordinatörlüğünde on dokuz Fransız yükseköğretim kurumundan oluşan bir Konsorsiyum arasında Akademik İş Birliği Anlaşması imzalanmıştır. Üniversite 5 Fakülte, 2 Enstitü, 1 Yüksekokul ve 1 Meslek Yüksekokulu ile eğitim-öğretime devam etmekte olup 2022 Yılı Mart Ayı itibarıyla, 2.681 lisans, 1.496 lisansüstü ve 146 meslek yüksekokulu öğrencisi olmak üzere toplam 4.323 öğrenciye eğitim-öğretim hizmeti sunmaktadır.



4.2. 2018-2022 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Üniversitemizin 2018-2022 Dönemi Stratejik Planı, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9'uncu maddesi ve bu Kanun kapsamında yayımlanan "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" hükümlerine uygun olarak hazırlanmış olup planda toplam 7 amaç, 16 hedef, 39 strateji ve 87 performans göstergesi yer almaktadır. 2018-2022 Stratejik Planı çerçevesinde belirlenen 7 amaç ve bu amaçlara ulaşılması konusunda belirlenen hedefler ve bu hedeflerin 2021 yılı sonu itibarıyla gerçekleşme oranları değerlendirilmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Amaç 1: Üniversitenin nitelikli öğrenciler tarafından öncelikli tercih edilirliliğinin artırılması

Bu amaç 3 farklı hedefi içermekte olup bu hedefler, performans göstergeleri bakımından genel olarak (2 hedef) %100 oranında gerçekleşmiştir. Bunun yanında "Mezunlarla iş birliğinin artırılması" hedefinde ise Kovid-19 salgınının da etkisiyle %56 oranında gerçekleşme sağlanmıştır.

Amaç 2: Eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması

Bu amaç 2 farklı hedefi içermekte olup bu hedefler, performans göstergeleri bakımından genel olarak %100 oranında gerçekleşmiştir. Bunun yanında, Kovid-19 salgınının olumsuz etkileri nedeniyle hedefe etkisi fazla olan az sayıda göstergede gerçekleşme sağlanamadığından genel gerçekleşme oranı düşük kalmıştır.

Amaç 3: Bilimsel araştırmaların niteliğinin, çeşitliğinin ve yaygınlığının artırılması

Bu amaç 3 farklı hedefi içermekte olup bu hedefler, performans göstergeleri bakımından genel olarak (2 hedef) beklenen düzeyin altında gerçekleşmiştir. Bunun yanında "Bilimsel araştırmaların yaygınlaştırılması" hedefine ait performans göstergeleri bakımından genel olarak %89 ve daha fazla oranda gerçekleşme sağlanmıştır.

Amaç 4: Bilimsel araştırma sayısının artırılması

Bu amaç 2 farklı hedefi içermekte olup bu hedefler, performans göstergeleri bakımından genel olarak %100 oranında gerçekleşme sağlanmıştır. Bunun yanında, Kovid-19 salgınının olumsuz etkileri nedeniyle hedefe etkisi yüksek olan az sayıda göstergede gerçekleşme sağlanamadığından genel gerçekleşme oranı düşük kalmıştır.

Amaç 5: Kurumsallaşma faaliyetlerinin pekiştirilmesi

Bu amaç 2 farklı hedefi içermekte olup bu hedeflerden "Teknoloji altyapısının güçlendirilmesi" hedefine ait performans göstergelerinde %100 oranında gerçekleşme görülmektedir. "Kalite güvence sisteminin kurulması ve yaygınlaştırılması" hedefine ait performans göstergelerinde ise %69 ve daha fazla oranda gerçekleşme sağlanmıştır.

Amaç 6: Kurum içi ve dışı paydaşlarla olan iletişim ve işbirliği faaliyetlerinin artırılması

Bu amaç 2 farklı hedefi içermekte olup bu hedeflere ait performans göstergelerinde genel olarak %100 oranında gerçekleşme sağlanmıştır. Bunun yanında az sayıda göstergede Kovid-19 salgınının

olumsuz etkileri nedeniyle gerçekleşme sağlanamaması genel gerçekleşme oranını olumsuz yönde etkilemiştir.

Amaç 7: Toplumsal gelişime katkıda bulunan çalışmaların artırılması

Bu amaç 2 farklı hedefi içermekte olup bu hedeflerden “Toplumsal ve çevresel duyarlılık projelerinin artırılması” hedefine ait performans göstergelerinin tamamında %100 oranında gerçekleşme sağlanmıştır. Bunun yanında “Toplumsal gelişime katkı çalışmalarının yaygınlaştırılması” hedefinde ise planlanan düzeyin altında gerçekleşme sağlanmıştır. Söz konusu göstergelere ilişkin faaliyetlerin artırılmasına yönelik Üniversitemizin sorumlu birimleri tarafından iyileştirme projeleri hazırlanmakta olup, bahse konu projelerin 2022 yılında uygulamaya geçirilmesi planlanmıştır.

Genel Değerlendirme: Üniversitemiz 2018-2022 Stratejik Planı çerçevesinde belirlenen amaçlar, bu amaçların alt hedefleri ve bu alt hedeflerin amaca olan katkıları dikkate alındığında; Amaç 3 (Bilimsel araştırmaların niteliğinin, çeşitliğinin ve yaygınlığının artırılması) dışında tüm hedeflere başarılı ya da makul seviyede ulaşıldığı görölmektedir.

Üniversitemizin 2018-2022 stratejik planda yer alan performans göstergelerinin 2021 yılı gerçekleşme oranı **%72,10**'dur. Galatasaray Üniversitesi 2023-2027 stratejik planı mevcut plandan farklı olarak; Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Sürüm 1.1, 2021)'nde belirtilen ilkeler doğrultusunda hazırlanmıştır. Amaç ve Hedeflere ait riskler belirlenmiştir.

2018-2022 Stratejik Planı değerlendirildiğinde yeni plan döneminde mevcut amaç ve hedeflerde bazı değişikliklerin yapılması planlanmaktadır. Bu kapsamda, 2023-2027 Stratejik Plan döneminde “Girişimcilik Faaliyetlerini Desteklemek” amacı ve bu amaca yönelik hedefler ile performans göstergeleri izlenmeye başlanacaktır. Uygulanmakta olan planda olduğu gibi yeni plan döneminde de, “...uluslararası bir araştırma üniversitesi olmak” vizyonu göz önünde bulundurularak bilimsel araştırmaların niteliğinin geliştirilmesine yönelik amaç ve hedeflere öncelik verilecektir. Üniversitemizde, araştırma faaliyetleriyle aynı ölçüde eğitimin niteliğinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere de öncelik verilecektir. Ayrıca, mevcut planda yer alan toplumsal katkı faaliyetlerinin desteklenmesi ve kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine ilişkin amaç ve hedeflere de, performans göstergelerinde bazı değişiklikler yapılarak yeni planda yer verilecektir.

Tablo 4.1 2021 Yılı Hedefler Performans Sonuçları Tablosu

P.G.	Hedef	Gerçekleşme Durumu (%)
A1	Üniversitenin nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilirliliğinin artırılması	77,04
H1.1	Kabul edilen öğrenci niteliğinin artırılması	81,93
H1.2	Öğrenci bağlılığının artırılması	93,19
H1.3	Mezunlarla iş birliğinin artırılması	56,00
A2	Eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması	66,52
H2.1	Eğitim programlarının geliştirilmesi	76,45
H2.2	Akademik personelin üst düzey yetkinliğinin korunması	56,60
A3	Bilimsel araştırmaların niteliğinin, çeşitliliğinin ve yaygınlığının artırılması	48,65
H3.1	Bilimsel araştırma çıktılarının niteliğinin artırılması	56,05
H3.2	Disiplinler arası çalışmaların artırılması	22,67
H3.3	Bilimsel araştırmaların yaygınlaştırılması	67,22
A4	Bilimsel araştırma sayısının artırılması	62,61
H4.1	Bilimsel araştırma projelerine katılımın artırılması	55,22
H4.2	Araştırma bütçe ve imkanlarının çeşitlendirilmesi	70,00
A5	Kurumsallaşma faaliyetlerinin pekiştirilmesi	91,86
H5.1	Kalite güvence sisteminin kurulması ve yaygınlaştırılması	83,71
H5.2	Teknoloji altyapısının güçlendirilmesi	100,00
A6	Kurum içi/dışı paydaşlarla olan iletişim ve iş birliği faaliyetlerinin artırılması	76,73
H6.1	Kurum içi birimlerde iletişim ve iş birliğinin artırılması	78,45
H6.2	Dış paydaşlarla olan iletişim ve iş birliğinin artırılması	75,00
A7	Toplumsal gelişime katkıda bulunan çalışmaların artırılması	81,31
H7.1	Toplumsal gelişime katkı çalışmalarının yaygınlaştırılması	62,62
H7.2	Toplumsal ve çevresel duyarlılık projelerinin artırılması	100,00

4.3. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde; Üniversitenin görev ve sorumluluklarını belirleyen, faaliyet alanlarını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek temel dokümanlar listesi oluşturulmuş; kanunlar ve bu kanunlara dayanılarak çıkartılan ikincil mevzuatlarda yer alan ve doğrudan Üniversitenin iş ve işleyişini ilgilendiren maddeler incelenmiştir.

Yükseköğretim kurumları ve üst kuruluşların yetki, görev ve sorumlulukları Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130 ve 131. maddeleri ile düzenlenmiştir. Üniversitenin teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili esasları belirleyen temel mevzuat 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'dur. Yükseköğretim kurumlarının idari teşkilatının kuruluş ve görevlerine ilişkin esaslar, 124 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmiştir. Üniversitenin teşkilatlanması, çalışma usulleri, iş süreçleri, faaliyet alanları ile görev ve sorumluluklarını düzenleyen birincil mevzuat ise aşağıda verilmiştir.

Temel Kanunlar:

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel

Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu.

Temel Yönetmelikler:

Akademik Teşvik Ödeneği Hakkında Yönetmelik, Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliği, Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Yapılacak Atamalarda Uygulanacak Merkezi Sınav İle Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği, Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği, Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik, Yükseköğretim Kurumları Engelliler Danışma ve Koordinasyon Yönetmeliği, Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Disiplin Yönetmeliği, Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Konseyleri ve Yükseköğretim Kurumları Ulusal Öğrenci Konseyi Yönetmeliği, Yükseköğretim Kurumlarında Döner Sermaye Gelirlerinden Yapılacak Ek Ödemenin Dağıtılmasında Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik, Yükseköğretim Kurumlarında Önlisans ve Lisans Düzeyindeki Programlar Arasında Geçiş, Çift Anadal, Yan Dal ile Kurumlar Arası Kredi Transferi Yapılması Esaslarına İlişkin Yönetmelik, Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Dil Öğretimi ve Yabancı Dille Öğretim Yapılmasında Uygulanacak Esaslara İlişkin Yönetmelik, Yükseköğretim Kurumlarının Yurt Dışı Yükseköğretim Kurumlarıyla Ortak Eğitim Öğretim Programlarına Dair Yönetmelik, Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği.

Üniversite Yönetmelikleri:

GSÜ Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, GSÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, GSÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, GSÜ Hukuk Fakültesi Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, GSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Lisans Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, GSÜ İletişim Fakültesi Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, GSÜ Denizcilik Meslek Yüksekokulu Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, GSÜ Mühendislik ve Teknoloji Fakültesi Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, GSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, GSÜ Yabancı Diller Yüksekokulu Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Galatasaray Üniversitesine Bağlı Galatasaray Lisesi, Galatasaray Ortaokulu ve Galatasaray İlkokulu Yönetmeliği, GSÜ Döner Sermaye İşletmesi Yönetmeliği, GSÜ Avrupa Araştırma ve Dokümantasyon Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Ceza Bilimleri Kriminoloji ve İnsan Hakları Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Girişimcilik ve Yenilikçilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği, GSÜ İktisadi Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği, GSÜ İşletme Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Karar Analizi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Kurumsal Yönetim, Denetim Ve Uyum Çalışmaları Uygulama Ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Kültürel Dokümantasyon Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Liderlik Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Medya Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Stratejik Araştırmalar Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Tarih Bilimleri ve Bölgesel Tarih Öğretim, Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma

Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Toplumsal Araştırmalar Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği, GSÜ Vergi Hukuku Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliği.

Üniversite Yönergeleri:

GSÜ Çift Anadal Programları (ÇAP) Yönergesi, GSÜ Eğitim-Öğretim Komisyonları Yönergesi, GSÜ Eğitim-Öğretim Programları ve Eğitim Planları Tasarımı ve Onayı Yönergesi, GSÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Matematik Bölümü Staj Yönergesi, GSÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü Staj Yönergesi, GSÜ Geçici Mezuniyet Belgesi, Diploma ve Diğer Belgelerin Düzenlenmesine İlişkin Yönerge, GSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bitirme Ödevi Yönergesi, GSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Staj Yönergesi, GSÜ İletişim Fakültesi Bitirme Projesi Yönergesi, GSÜ İletişim Fakültesi Staj Yönergesi, GSÜ Mühendislik ve Teknoloji Fakültesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü Bitirme Projesi Yönergesi, GSÜ Mühendislik ve Teknoloji Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Bitirme Projesi Yönergesi, GSÜ Mühendislik ve Teknoloji Fakültesi Öğrenci Danışmanlığı Yönergesi, GSÜ Mühendislik ve Teknoloji Fakültesi Staj Yönergesi, GSÜ Öğrenci Danışmanlığı Yönergesi, GSÜ Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı Yönergesi, GSÜ Öğrenci Staj Yönergesi, GSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eş Diplomalı Doktora Eğitim ve Öğretim Yönergesi, GSÜ Yandal Programı (YAP) Yönergesi, GSÜ Yatay ve Dikey Geçiş, Öğrenci Değişim Programları ve İntibak Yönergesi, GSÜ 'ne Yurtdışından veya Yabancı Uyruklu Öğrenci Kabulünde Uygulanacak Esaslara İlişkin Yönerge, GSÜ Açık Bilim Uygulama Yönergesi, GSÜ Araştırma-Geliştirme Koordinasyon Komisyonu Yönergesi, GSÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesi, GSÜ Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi, GSÜ Öğretim Üyelğine Yükseltme ve Atama Yönergesi, GSÜ Uygulama ve Araştırma Merkezleri Açma, Başarı Değerlendirme ve Kapama Yönergesi, GSÜ Burs Yönergesi, GSÜ Danışma Kurulları Yönergesi, GSÜ Enerji Yönetim Birimi Yönergesi, GSÜ Engelsiz Üniversite Birimi Yönergesi, GSÜ Galatasaray Lisesi Pansiyon Yönergesi, GSÜ Hizmet İçi Eğitim Yönergesi, GSÜ İç Denetim Yönergesi, GSÜ İmza Yetkileri Yönergesi, GSÜ İş Sağlığı ve Güvenliği Yönergesi, GSÜ Kalite Güvencesi Yönergesi, GSÜ Kısmi Zamanlı Çalışan Öğrenci Yönergesi, GSÜ Kurumsal Risk Yönetimi Stratejisi Yönergesi, GSÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Yönergesi, GSÜ Öğrenci Konseyi Yönergesi, GSÜ Öğrenci Toplulukları Yönergesi, GSÜ Ön Mali Kontrol Yönergesi, GSÜ Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Tacize Karşı Destek Birimi Yönergesi, GSÜ Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönergesi.

Tüm kamu idarelerinde olduğu gibi kamu üniversitelerinin de bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamakla yükümlü oldukları, bütçelerinin stratejik plarlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin çalışmalar gerçekleştirilmesi gerekliliği mevzuat analizi çalışmaları kapsamında değerlendirilmiştir. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi çalışmaları ışığında ortaya çıkan ihtiyaçlar, Galatasaray Üniversitesi 2023–2027 Stratejik Planı çalışmaları kapsamında belirlenen 5 yıllık amaç ve hedeflere yansıtılmıştır.

Tablo 4.2 Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,	2547 sayılı Yüksek-öğretim Kanunu (Md.12/a)	<ul style="list-style-type: none">• Akreditasyona sahip programlarının sayısının düşük olması.• BAP haricinde desteklenen proje sayının az olması.• Eğitim-öğretim ve araştırmayı destekleyen mevcut bilgi işlem altyapısının eskimesi.• Öğretim ve araştırmalar için kütüphaneye alınması talep edilen basılı ve sürekli yayınların temininde güçlük yaşanması.• Ortak yürütülen öğretim programları ve araştırma projelerinin azlığı.	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim programları öz değerlendirme sisteminin kurulması.• Araştırma desteklerinin daha iyi duyurulması ve proje başvurularının teşvik edilmesi.• Bilgi işlem altyapısının süreklilik içinde güncel tutulması için ödenek sağlanması.• Ağırlıklı yabancı menşeli yayınların Kütüphaneye temini için gerekli ödeneğin sağlanması.• Yerli/yabancı yükseköğretim kurumlarının ilgili birimleri ile yeni ortak öğretim programları açılması.• Kurum/kuruluşlarla ortak araştırma projelerinin yürütülmesi.
Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,	2547 sayılı Yüksek-öğretim Kanunu (Md.12/b)	<ul style="list-style-type: none">• Lisansüstü programlarının öğrenci sayıları azdır.• Akademik birim danışma kurullarının karar alma süreçlerine katılımı sınırlıdır.• Kurum/kuruluşların desteği ile yürütülen derslerin sayısının azlığı.• Eğitim programlarının açılması, güncellenmesi ve kapatılmasında esneklik ihtiyacı.	<ul style="list-style-type: none">• Lisansüstü programların kontenjan doluluk oranlarının ve mezunlarının artırılması.• Disiplinlerarası programların açılması ihtiyacı.• Danışma kurullarının ihtiyaç duyulan eğitim alanlarını belirlemede etkili kullanılması.• Lisans programları kapsamında kamu kurumları, şirketler veya STK'ların desteği ile yürütülen derslerin açılması.• Özellikle mevcut kaynakların daha verimli kullanımını sağlayacak yeni eğitim programlarının açılmasının temini.

Tablo 4.2 Mevzuat Analizi (devam)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,	2547 sayılı Yüksek-öğretim Kanunu (Md.12/c)	<ul style="list-style-type: none">• Bilimsel faaliyetlerin çıktılarını yaymak için Üniversitenin öz gelirleri haricindeki imkânların yok denecek kadar az olması.• Üniversitenin uluslararası dizinlerde taranan yayın sayısının düşük olması.• Üniversite internet sayfalarının güncel tutulması için yeterli kadro bulunmaması.	<ul style="list-style-type: none">• Yolluk ve yevmiye ödeneklerinin artırılması.• Kütüphanenin basım-yayım için ayrılan ödeneğinin artması.• Lisansüstü tezlerden üretilen yayınların sayısının artması.• Yayın sayısını artırıcı düzenlemeler yapılması.• Üniversitenin büyüyen ve zenginleşen internet sayfalarının güncel tutulması için ilave kadro temin edilmesi.
Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak	2547 sayılı Yüksek-öğretim Kanunu (Md.12/d)	<ul style="list-style-type: none">• Girişimcilik ve yenilikçilik temalı eğitimlerin azlığı.	<ul style="list-style-type: none">• Araştırma merkezlerinin öncülüğünde girişimcilik ve yenilikçilik alanlarında eğitim, proje ve etkinliklerin artırılması.
Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,	2547 sayılı Yüksek-öğretim Kanunu (Md.12/e)	<ul style="list-style-type: none">• Dünyanın ve Türkiye'nin sosyal, çevresel ve ekonomik koşullarının sürekli ve hızlı değişmesi.	<ul style="list-style-type: none">• Üniversitenin 2023-2027 dönemi öncelikli araştırma alanlarının belirlenmesi.• Öncelikli araştırma alanları projelerinin sayısının artırılması.• Eğitim programlarının dış paydaşların desteği ile sürekli güncellenmesi.
Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,	2547 sayılı Yüksek-öğretim Kanunu (Md.12/h)	<ul style="list-style-type: none">• Üniversitenin eğitim teknolojisi üretme-geliştirmeye yönelik program ve kadroları bulunmaması.• Yeni eğitim teknolojilerini kullanmak ve yaygınlaştırmak için yeterli maddi kaynak bulunmaması.	<ul style="list-style-type: none">• Dersliklerin ve eğitim laboratuvarlarının güncel eğitim teknolojilerini sunabilecek şekilde güncellenmesi.• Uzaktan Eğitim Merkezinin sahip olduğu imkânların iyileştirilmesi ve sunduğu hizmetlerin çeşitlendirilmesi.

Tablo 4.2 Mevzuat Analizi (devam)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim - öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak	2547 sayılı Yüksek-öğretim Kanunu (Md.12/i)	<ul style="list-style-type: none">• Kurum dışı öğretim elemanlarının döner sermaye kapsamında çalıştırılmasına izin verilmemesi.• Döner sermaye kapsamında yapılan faaliyetler için kuruluşlarla işbirliklerinin aşırı ölçüde kısıtlanması.• Döner sermaye kapsamında yapılan gelir getirici faaliyetlerin azlığı.	<ul style="list-style-type: none">• İlgili Yönetmeliğin* tüm paydaşların katılımı ile güncellenmesi.• Sürekli Eğitim Merkezi bünyesindeki programların ve bunlara katılanların sayısının artırılması.• Sürekli Eğitim Merkezi haricindeki diğer uygulama ve araştırma merkezlerinin gelir getirici faaliyetlerde bulunmasının teşvik edilmesi.
Öğrencilerin beden ve ruh sağlığının korunması, barınma, beslenme, çalışma, dinlenme ve boş zamanlarını değerlendirme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve bu amaçla bütçe imkanları nispetinde okuma salonları, yataklı sağlık merkezleri, mediko - sosyal merkezleri, öğrenci kantin ve lokantaları açmak, toplantı, sinema ve tiyatro salonları, spor salon ve sahaları, kamp yerleri sağlamak; Rehberlik ve psikolojik danışma merkezleri kurmak, öğrencilerin kişisel ve ailevi sorunlarını çözümlenmeye çalışmak.	2547 sayılı Yüksek-öğretim Kanunu (Md 47)	<ul style="list-style-type: none">• Üniversitenin, öğrencilere yönelik rehberlik ve psikolojik danışmanlık faaliyetlerinin yetersiz kalması.• Özel yaklaşım gerektiren öğrenciler (engelli veya uluslararası öğrenciler gibi) için uyum programlarının yetersiz olması.• Engelsiz üniversite koşullarının yeterli ölçüde henüz sağlanamaması.• Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve altyapıların öğrenci sayısına göre yetersiz kalması.	<ul style="list-style-type: none">• Rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri daha sistematik hale getirilmesi ve iyileştirilmesi.• Öğrenci topluluklarının faaliyetlerinin artırılması ve öğrencilerin sosyal aktivitelere daha çok katılımının sağlanması.• Özel yaklaşım gerektiren öğrenciler için uyum programları oluşturulması.• Öğrencilerin kullanımına yönelik sosyal alanlar nicelik ve nitelik olarak artırılması.
Stratejik planında ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmak için iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskleri değerlendirmek; önleyici, tespit edici ve düzeltici her türlü kontrol faaliyeti belirlemek ve uygulamak.	İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (Md.7)	<ul style="list-style-type: none">• Kurumsal Risk Strateji Belgesi çerçevesinde yürütülen risk yönetimi çalışmalarının istenen etkinlikte yürütülememesi.	<ul style="list-style-type: none">• İş süreçlerinin standartlaşma ve dijitalleşme derecesinin artırılması.• Risk yönetimi çalışmalarının daha sistematik hale getirilmesi.
Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır.	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (Md.3)	<ul style="list-style-type: none">• Görevin gerektirdiği niteliklere sahip uzmanlaşmış personelin azlığı.	<ul style="list-style-type: none">• Kurum içinde personelin uzmanlaşmasını sağlayacak eğitim programlarının düzenlenmesi.• Alanında uzmanlaşmış personel istihdamının sağlanması.

* Yükseköğretim Kurumlarında Döner Sermaye Gelirlerinden Yapılacak Ek Ödemenin Dağıtılmasında Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik

4.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; kalkınma planı, orta vadeli program ve yıllık program ile Üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder. Galatasaray Üniversitesi 2023-2027 Stratejik Planı kapsamında, güncel üst politika belgeleri analiz edilerek; Üniversitenin, ülkenin kalkınma planı ve stratejik hedeflerine katkı sağlayabileceği alanlar ve bu doğrultuda Üniversiteye düşen görev ve sorumluluklar belirlenmiştir.

Tablo 4.3 Üst Politika Belgeleri Analizi

11. KALKINMA PLANI	
İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Madde 33	Fen bilimleri, teknoloji, mühendislik ve matematik disiplinlerini entegre bir biçimde öne çıkaran bir yaklaşımla gerçek hayattaki sorunların çözümüne yönelik analitik, eleştirel, yaratıcı ve bilişimsel düşünme yetilerinin kazandırıldığı eğitim sistemleri önem kazanmaktadır.
Madde 37	Üniversitelerin, üretilen bilginin değere dönüştürülmesi sürecinde aktif rol aldığı, sanayi ve kamuyla yakın işbirliği içerisinde olduğu girişimci üniversite modeline doğru bir geçiş yaşanmaktadır.
Madde 38	Teknolojinin hız kazanmasına bağlı olarak değişen ihtiyaçlar için becerilerin edinilmesine yönelik hayat boyu öğrenme yaklaşımı her alanda çeşitlenerek yaygınlaşmaktadır.
Madde 251.1	İlk, orta ve yükseköğretim kurumlarında finansal okuryazarlık eğitimi yaygınlaştırılacak, söz konusu eğitimin, yaygın eğitim kapsamında yetişkinlere de verilmesi sağlanacaktır.
Madde 322.4	OSB'lerde firmalara iş geliştirme, kamu destekleri, proje hazırlama, üniversite ile işbirliği, yalın üretim, verimlilik, teknoloji yönetimi, kümelenme ve dijitalleşme konularında destek verecek Yenilik Merkezleri kurulacaktır.
Madde 329	İmalat sanayinde yaşanan dijital dönüşümün gerektirdiği becerilerin işgücüne kazandırılması, mesleki eğitimin ve yükseköğretimin iş dünyası ile entegre edilmesi, nitelikli insan kaynağı için istihdam teşviklerinin basitleştirilmesi ve bu teşviklerde öncelikli sektörlere ağırlık verilmesi temel amaçtır.
Madde 331.1	Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör iş birliği protokolleri yapılacaktır.
Madde 332	Öncelikli sektörlerde mevcut işgücünün niteliği artırılabilecek, bu sektörlerde çalışabilir nitelikte insan kaynağı yetiştirilmesine öncelik verilecektir.
Madde 332.3	Öncelikli sektörlerde ihtiyaç duyulan alanlarda sanayi kesimince proje havuzu oluşturulacak, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının (YÖK) oluşturduğu standartlar çerçevesinde bu havuzdan doktora ve yüksek lisans tez konusu seçilmesi halinde öğrenci ve tez danışmanları ilgili meslek kuruluşları ile firmaların katkısıyla desteklenecektir.
Madde 332.4	Öncelikli sektörlerdeki firmaların Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde yer alan insan kaynağı kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak üniversite ve sanayi işbirliğinde lisansüstü programlar oluşturulacaktır.
Madde 332.5	Öncelikli sektörlerde yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılabilecek ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
Madde 332.6	Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profili belirlenecek, bu ihtiyaca dönük mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim, fen liseleri ve yükseköğretim kurumlarının öğretim programları güncellenecektir.
Madde 349	Özel sektörde araştırmacı insan gücünün sayısı ve niteliği artırılabilecektir.
Madde 349.1	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi işbirliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
Madde 349.2	Özel sektör Ar-Ge merkezlerinde sektöre ve ölçeğe göre farklılaşan oranlarda doktoralı araştırmacı istihdam etme şartı getirilecektir.

Tablo 4.3 Üst Politika Belgeleri Analizi (devam)

11. KALKINMA PLANI	
İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Madde 349.3	Üniversite ve sanayi işbirliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
Madde 350	Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasında işbirlikleri ile bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve ara yüz yapıların kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılacaktır.
Madde 350.7	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki TTO'lar aracılığıyla ticarileştirilmesi, elde edilen gelirin üniversiteye dönüşü ve buluş sahibine ödeme yapılabilmesi ve TTO'ların finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında mevzuatta iyileştirmeler yapılacaktır.
Madde 350.9	Akademik teşvik sistemi, bilgi ve teknoloji transfer faaliyetlerini dikkate alan kriterler ilave edilerek yapılandırılacaktır.
Madde 355	Ülkemizde Milli Teknoloji Hamlesinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak yapay zekâ, nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik, büyük veri, siber güvenlik, enerji depolama, ileri malzeme, robotik, mikro/nano/opto-elektronik, biyoteknoloji, kuantum, sensör teknolojileri ve katmanlı imalat teknolojilerine ilişkin gelişim yol haritalarının hazırlanması, gerekli altyapının tesis edilmesi, ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve toplumsal yönelimin bu alanlara odaklanması sağlanacaktır.
Madde 356.2	Bu yetenek ve yetkinliklerin karşılanmasına yönelik kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış disiplinler arası lisans ve lisansüstü programlar açılacaktır.
Madde 356.4	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerde yurt dışından yetkin akademisyen ve araştırmacıların kısmi zamanlı olarak çalışması teşvik edilecektir.
Madde 440.1	Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılacaktır.
Madde 454.2	Fikri mülkiyet hakları, temel bilimler, ekonomi, işletme, mimarlık, mühendislik, iletişim, güzel sanatlar fakültelerinde lisans ve lisansüstü düzeyde ders programına alınacak, hukuk fakültelerinde anabilim dalı oluşturulması yaygınlaştırılacaktır.
Madde 549.1	Eğitim yapıları teknolojiye ve çevreye uyumlu, güvenli, ekonomik, estetik, erişilebilir, standartları ve kalitesi yüksek bir mimaride tasarlanacaktır.
Madde 550.3	Eğitimde kalite güvence sistemi oluşturulacaktır.
Madde 551.1	Öğretim programları esnek, modüler ve uygulamalı yapıya kavuşturulacaktır.
Madde 555	Bireylerin kişilik ve kabiliyetlerinin sürekli olarak gelişimini hedefleyen hayat boyu öğrenme anlayışı toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılacaktır.
Madde 555.1	Hayat boyu öğrenme programlarının çeşitliliği ve niteliği artırılacak, kazanımların belgelendirilmesi sağlanacaktır.
Madde 559.8	Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmaları teşvik edilecektir.
Madde 561.2	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısı yıllık ortalama 15 bine çıkarılacaktır.
Madde 561.3	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
Madde 561.7	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
Madde 563.1	Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.
Madde 563.2	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.
Madde 563.3	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı artırılacaktır
Madde 563.4	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacak ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılacaktır.

Tablo 4.3 Üst Politika Belgeleri Analizi (devam)

11. KALKINMA PLANI	
İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Madde 571.1	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör işbirliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
Madde 571.2	Staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programlarının etkinleştirilmesi yoluyla gençlerin işe geçişleri kolaylaştırılacaktır.
Madde 623.9	Farklı genç gruplarına ve hızlı değişen ihtiyaç ve taleplere uyum sağlayabilmek için gençlik alanında çalışan STK'larla ortak işbirliği çalışmaları yapılacaktır.
Madde 779.4	Üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK faaliyetlerine katılımı ile STK'larda staj imkânlarının kolaylaştırılması teşvik edilecektir.
Madde 806	Kamu kurum ve kuruluşlarında personele yönelik eğitimler çeşitlendirilecek ve geliştirilecektir.
Madde 839.3	Uluslararası kamuoyu üzerinde etkili olan ve Türkiye ile ilgili çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlar, üniversiteler, STK'lar ve kişiler ile uluslararası işbirlikleri geliştirilecek, bu kapsamda Türkiye'nin tanıtımına yönelik araştırmalar ve projeler gerçekleştirilecektir.
ORTA VADELİ PROGRAM (2023-2025)	
İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Büyüme Politika ve Tedbirler 12	Ar-Ge ekosistemi, salgın hastalıklar, iklim değişikliği ve doğal afetlerle mücadelenin yanı sıra yeşil ve dijital dönüşüm gibi küresel değişim ve dönüşüm alanları ile yeni gelişen teknolojilerden kaynaklanan zorluklarla mücadeleye yönelik her türlü teknoloji tabanlı ihtiyaca hızlı şekilde cevap verebilecek, çok disiplinli çalışmayı kolaylaştıran esnek bir yapıya kavuşturulacaktır.
Büyüme Politika ve Tedbirler 13	Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında yükselen ve yıkıcı teknoloji alanlarında ve kritik alanlarda yeni teknoloji ve ürün geliştirmeye yönelik projeler desteklenecektir.
Büyüme Politika ve Tedbirler 14	Stratejik öneme sahip alanlarda şirket, üniversite, araştırma altyapısı ve kamu Ar-Ge merkezlerinin bir araya geldiği ve "birlikte başarma" yaklaşımını esas alan büyük ölçekli platform ve ağ destekleri ile teknoloji ve ürün geliştirme süreçleri teşvik edilecek, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılması sağlanacaktır.
Büyüme Politika ve Tedbirler 15	Üniversiteler bünyesindeki merkezi ve tematik araştırma altyapılarının sanayi ile işbirliğini artıracak destekler hayata geçirilecektir.
Büyüme Politika ve Tedbirler 16	Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde sosyal ve beşeri bilimlerde araştırma ve geliştirme faaliyetleri desteklenecektir.
İstihdam Politika ve Tedbirler 2	Tarım, savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji, havacılık ve uzay teknolojileri alanlarında nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik sektörlerle iş birliği çalışmaları gerçekleştirilecektir.
İstihdam Politika ve Tedbirler 4	Eğitimde ve istihdamda olmayan gençlerin işgücüne katılımını artırmaya yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir.
İstihdam Politika ve Tedbirler 6	Uzaktan öğrenme yöntemleri teşvik edilerek bireylerin sertifika almalarına imkân tanınacak ve ulusal hayat boyu öğrenme izleme sistemi kurularak kalite, etkililik ve verimliliği sağlayacak eğitim programları geliştirilecektir.
İstihdam Politika ve Tedbirler 7	Bilim ve teknoloji alanında çığır açıcı nitelikte gelişmeler sağlamaya yönelik hedefler içeren ve önemli keşif veya buluş yapma potansiyeli olan projeleri gerçekleştirecek lider ve genç araştırmacılar desteklenecektir.
İstihdam Politika ve Tedbirler 15	Gençlerin işgücü piyasasına geçişlerini kolaylaştırmak amacıyla staj, yarı zamanlı ve esnek çalışma modelleri yaygınlaştırılacak, kariyer farkındalıklarını artıracak eğitim, program ve faaliyetlere ağırlık verilecektir.

Tablo 4.3 Üst Politika Belgeleri Analizi (devam)

YÜKSEKÖĞRETİMDE ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİ BELGESİ (2018-2022)	
İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Hedef No 1.1	Uluslararası öğrenci sayısının artırılması
Hedef No 1.2	Uluslararası öğretim elemanı sayısının artırılması
Hedef No 1.3	Tersine beyin göçü ile ülkemize nitelikli öğretim elemanı çekilmesi
Hedef No 1.4	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi alanında işbirliğinin ve değişim programlarına katılımcı sayısının artırılması
Hedef No 1.6	Üniversitelerimizin uluslararası işbirliği potansiyelinin artırılması
Hedef No 1.8	Yabancı dilde eğitim programları sayısının artırılması

4.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler, mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak belirlenmiştir. Üniversitenin faaliyet alanları beş ana başlık altında gruplandırılmış; belirlenen ürün ve hizmetlerin bu faaliyet alanları ile ilişkisi aşağıdaki Tablo 4.4'de gösterilmiştir.

4.6 Paydaş Analizi

Paydaş analizi ile iç ve dış paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Paydaşların üniversite hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla üniversitenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması sağlanmaktadır. Bu doğrultuda öncelikli olarak, paydaşlar üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlar olarak belirlenerek, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda üniversite akademik ve idari personeli iç paydaşları, geriye kalanlar ise dış paydaşları oluşturmaktadır.

Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların etki gücü ve çıkarlar seviyeleri dikkate alınmıştır. Etki gücü, üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla üniversiteyi etkileme gücünü; çıkar seviyesi ise paydaşın üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerin üretilmesinden menfaatini veya beklenti/ taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade etmektedir. Etki gücü "5: Çok Yüksek", "4: Yüksek", "3: Orta", "2: Düşük", "1: Çok Düşük" olacak şekilde beşli ölçekle, çıkar seviyesi ise "5: Çok Fazla", "4: Fazla", "3: Orta", "2: Az", "1: Çok Az" olacak şekilde yine beşli ölçek ile değerlendirilmiştir. Bu sayede her bir paydaşın önceliği belirlenmiş ve Tablo 4.5'de belirtilmiştir.

Önceliklendirilen paydaşlar kapsamlı olarak değerlendirilmiştir ve paydaş analizi kapsamında, üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilmiştir (Tablo 4.6). Bu çalışmalar çerçevesinde birlikte çalışılması gereken, izlenmesi gereken, çalışmalara dâhil edilmesi gereken ve bilgilendirilmesi gereken paydaşlar saptanmıştır. Üniversite için kritik öneme sahip paydaşlarla gerçekleştirilen mülakat, anket uygulamaları ve toplantılar aracılığıyla üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile gelişime açık alanları değerlendirilmiştir. İç ve dış paydaşlarının memnuniyetinin artırılmasını öncelikli amaç olarak benimseyen Galatasaray Üniversitesi tarafından durum analizi çalışmaları sırasında iç ve dış paydaşlar tarafından belirtilen gelişime açık alanlar, 2023–2027 Stratejik Planında iyileşme alanları olarak önceliklendirilmiştir.

Tablo 4.4. Faaliyet Alanları – Ürünler/Hizmetler Listesi

Faaliyet Alanları	Ürün/Hizmetler
A. Eğitim-Öğretim	A1. Yabancı Dil Hazırlık Eğitimi
	A2. Önlisans ve Lisans Eğitimi
	A3. Staj Eğitimi
	A4. Lisansüstü Eğitim
	A5. Öğrenci Değişim Programları
B. Araştırma-Geliştirme	B1. Bilimsel Araştırma Projeleri
	B2. Bilimsel Yayınlar
	B3. Lisansüstü Tezler
	B4. Bilimsel Etkinlikler
	B5. Bilgi Kaynaklarına Erişim
C. Girişimcilik	C1. Girişimcilik Eğitimi
	C2. Girişimciliği Teşvik ve Destek Hizmetleri
	C3. Ön Kuluçka Merkezi Hizmetleri
D. Topluma Katkı	D1. Üniversite-Sanayi İşbirliği Projeleri
	D2. Teknoloji Transferi Hizmeti
	D3. Danışmanlık Hizmeti
	D4. Kariyer Geliştirme Hizmeti
	D5. Yaşam Boyu Eğitim
	D6. Topluma Yönelik Bilinçlendirme Etkinlikleri
	D7. Sosyal Sorumluluk Projeleri
	D8. Yeşil ve Engelsiz Yerleşke
	D9. Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri
E. Kurumsal Kapasite	E1. Genel Destek Hizmetleri
	E2. Öğrencilere Yönelik İdari Hizmetler
	E3. İnsan Kaynakları Hizmetleri
	E4. Strateji Geliştirme Hizmetleri
	E5. Mali Hizmetler
	E6. Yapı İşleri ve Teknik ile İlgili Hizmetler
	E7. Bilişim ve İletişim Teknolojileri Hizmetleri

Tablo 4.5. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşlar	Çıkar Seviyesi	Etki Gücü	Öncelik
Yükseköğretim Kurulu	5	5	Birlikte Çalış
Öğrenciler	5	4	Birlikte Çalış
Üniversitelerarası Kurul	5	4	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kalite Kurulu	5	4	Birlikte Çalış
Akademik Personel	4	5	Birlikte Çalış
İdari Personel	4	5	Birlikte Çalış
Milli Eğitim Bakanlığı	4	4	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	3	5	Birlikte Çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	3	5	Birlikte Çalış
Aday Öğrenciler	5	2	Bilgilendir
Mezunlar	4	3	Bilgilendir
Akademik Destek Konsorsiyumu	4	3	Bilgilendir
Özel Sektör Kuruluşları ve İşverenler	4	3	Bilgilendir
Türkiyedeki Fransız Diplomatik Misyonu	4	3	Bilgilendir
Ulusal Ajans	4	3	Bilgilendir
Tedarikçiler	4	2	Bilgilendir
Galatasaraylı Kurumlar	4	2	Bilgilendir
Öğrenci Aileleri	4	1	Bilgilendir
ÖSYM	3	2	Bilgilendir
Sivil Toplum Kuruluşları	3	2	Bilgilendir
Sosyal Güvenlik Kurumu	3	2	Bilgilendir
TÜBİTAK	3	4	Çıkarlarını Gözet
Dışişleri Bakanlığı	3	4	Çıkarlarını Gözet
İstanbul Valiliği	3	4	Çıkarlarını Gözet
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	3	3	Çıkarlarını Gözet
Yerel Yönetimler	3	3	Çıkarlarını Gözet
Cumhurbaşkanlığı	2	5	Çıkarlarını Gözet
Sayıştay	2	5	Çıkarlarını Gözet
Akreditasyon Kuruluşları	2	4	Çıkarlarını Gözet
Diğer Üniversiteler	2	4	Çıkarlarını Gözet
Medya Kuruluşları	2	4	Çıkarlarını Gözet
Diğer Bakanlıklar	2	3	Çıkarlarını Gözet
İçişleri Bakanlığı	2	3	Çıkarlarını Gözet
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu	1	4	Çıkarlarını Gözet
Kamu İhale Kurumu	1	4	Çıkarlarını Gözet
İstanbul Kalkınma Ajansı	3	1	İzle
Sendikalar	2	2	İzle
Emekli/Kurum Dışı Personel	2	1	İzle
Ulusal Kütüphaneler	2	1	İzle
İdari ve Adli Yargı Mahkemeleri	1	3	İzle
Sanat/Kültür Kurum ve Kuruluşları	1	1	İzle
Türk Patent ve Marka Kurumu	1	1	İzle

Tablo 4.6. Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi

	A1. Yabancı Dil Hazırlık Eğitimi	A2. Önlisans ve Lisans Eğitimi	A3. Staj Eğitimi	A4. Lisansüstü Eğitim	A5. Öğrenci Değişim Programları	B1. Bilimsel Araştırma Projeleri	B2. Bilimsel Yayınlar	B3. Lisansüstü Tezler	B4. Bilimsel Etkinlikler	B5. Bilgi Kaynaklarına Erişim	C1. Girişimcilik Eğitimi	C2. Girişimciliği Teşvik ve Destek Hizmetleri	C3. Ön Kuluçka Merkezi Hizmetleri	D1. Üniversite-Sanayi İşbirliği Projeleri	D2. Teknoloji Transferi Hizmeti	D3. Danışmanlık Hizmeti	D4. Kariyer Geliştirme Hizmeti	D5. Yaşam Boyu Eğitim	D6. Toplumla Yönelik Bilinçlendirme Etkinlikleri	D7. Sosyal Sorumluluk Projeleri	D8. Yeşil ve Engelsiz Yerleşke	D9. Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri	E1. Genel Destek Hizmetleri	E2. Öğrencilere Yönelik İdari Hizmetler	E3. İnsan Kaynakları Hizmetleri	E4. Strateji Geliştirme Hizmetleri	E5. Mali Hizmetler	E6. Yapı İşleri ve Teknik ile İlgili Hizmetler	E7. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Hizmetleri		
Aday Öğrenciler																															
Akademik Personel	X	X		X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X		X		X			
Akreditasyon Kuruluşları	X	X	X																												
Bilgi Teknoloji Kurulu	X	X	X							X																					X
Cumhurbaşkanlığı	X	X	X	X	X							X		X	X							X		X		X	X	X	X	X	
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe						X				X														X	X	X	X	X	X	X	X
Destek Konsorsiyumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X																			
Dışişleri Bakanlığı	X	X	X											X									X								
Diğer Bakanlıklar						X	X	X												X	X	X	X								
Diğer Üniversiteler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									X	X	X	X								
Emekli/Kurum Dışı Personel	X	X	X																							X					
Galatasaraylı Kurumlar	X						X														X	X									
Hazine ve Maliye Bakanlığı						X				X														X	X	X	X	X	X	X	X
İçişleri Bakanlığı																							X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari Personel	X	X	X	X	X	X			X			X		X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari ve Adli Yargı Mahkemeleri	X	X	X																					X	X	X	X	X	X	X	X
İstanbul Kalkınma Ajansı (ISKA)							X	X	X			X	X	X																	
İstanbul Valiliği	X	X	X						X											X	X	X	X	X	X						
Kamu İhale Kurumu						X																	X			X	X	X	X	X	X
Medya Kuruluşları	X	X	X						X			X							X	X	X	X	X								
Mezunlar	X	X	X	X	X					X	X	X								X	X	X	X	X							
Milli Eğitim Bakanlığı	X	X	X	X	X																										
Öğrenci Aileleri	X	X	X	X																						X					
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ÖSYM	X	X	X																							X					
Özel Sektör Kuruluşları ve İşverenler	X	X	X			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
Sanat/Kültür Kurum ve Kuruluşları																							X								
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı			X	X		X	X	X			X	X	X	X	X																
Sayıştay	X		X			X										X							X				X	X	X	X	X
Sendikalar																				X	X			X		X	X	X			
Sivil Toplum Kuruluşları	X	X				X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
Sosyal Güvenlik Kurumu	X		X			X																		X		X					
Tedarikçiler									X														X	X	X			X	X	X	X
TÜBİTAK							X	X	X					X	X					X											
Türk Patent ve Marka Kurumu			X					X							X																
Türkiyedeki Fransız Diplomatik Misyonu	X	X	X	X				X			X	X				X							X								
Ulusal Ajans					X																										
Ulusal Kütüphaneler	X	X					X	X	X																						
Üniversitelerarası Kurul	X		X			X	X	X																			X				
Yerel Yönetimler						X	X	X	X			X	X							X	X	X	X								
Yükseköğretim Kalite Kurulu	X	X	X																												
Yükseköğretim Kurulu	X	X	X	X		X		X																		X	X				

4.7 Kuruluş İçi Analiz

a. İnsan Kaynakları Analizi

Nitelikli öğrencilerin Galatasaray Üniversitesi'ne kazandırılması ve yeni öğrencilerin kuruma ve programlara uyumlarının sağlanması için her yıl Üniversite tarafından organize edilen ve tüm akademik birimlerin temsil edildiği tanıtım toplantıları yapılmakta ve birimler bazında uyum günleri, Bölüm ve Fakülte sunumları düzenlenerek birim tanıtım kitapçıkları ve yönetmeliklerini içeren dosyalar dağıtılmaktadır. 2021 yılı Aralık ayı itibarıyla, hazırlık sınıfları öğrenci sayısı 491, ön lisans öğrenci sayısı 146, lisans öğrenci sayısı 2.681, lisansüstü öğrenci sayısı ise 1.521 olup, toplam öğrenci sayısı 4.348'dir. Üniversitemizde öğrenim gören öğrencilerin %49,81'i kadın ve %50,18'i erkektir.

Tablo 4.7. Öğrenci Sayılarının Değişimi (2017-2021)

Akademik Birimler	2017			2018			2019			2020			2021		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
Meslek Yük. Okulu	18	125	143	27	129	156	26	115	141	37	114	151	34	112	146
Fakülteler	1.214	1.209	2.423	1.239	1.294	2.533	1.337	1.298	2.635	1.322	1.242	2.564	1.290	1.391	2.681
Enstitüler	902	868	1.770	907	826	1.733	600	691	1.291	741	678	1.419	842	679	1.521
TOPLAM	2.134	2.202	4.336	2.173	2.249	4.422	1.963	2.104	4.067	2.100	2.034	4.134	2.166	2.182	4.348

Üniversite bünyesinde verilen hizmetlerin kalitesini ve verimliliğini sürekli kılmak amacıyla çalışan ihtiyacını belirlemek, çalışanların ve çalışma yaşamının geliştirilmesi, ihtiyaçlara uygun nitelikli çalışanların seçimi, işe yerleştirilmesi, çalışanların genel ve bölüm/birim alanlarına dağılımı, işe giriş çıkış işlemleri ile ilgili idari koşulların belirlenmesi için insan kaynaklarını en doğru, etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda personel planlamaları kapsamında; Üniversitemizin vizyonuna ve misyonuna uygun nitelikli personele ulaşmak, ihtiyaca yönelik yeterli sayıda personel istihdam etmek, mevcut personelin niteliklerine ve unvanına göre uygun birimlerde çalışmalarını sağlamak, hizmet içi eğitimlerle personelin eğitim ihtiyacını karşılamak, niteliğini artırmak, Üniversitemizin çalışma koşullarını mevzuat hükümleri çerçevesinde belirleyerek gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak için gerekli çalışmalar hassasiyetle yürütülmektedir.

Eğitim-öğretim sürecini etkin şekilde yürütebilmek üzere Galatasaray Üniversitesi'ne bağlı birimlerde unvanlarına göre tam zamanlı olarak görev yapan toplam 155 öğretim üyesi, 67 öğretim görevlisi ve 69 araştırma görevlisi bulunmaktadır (Tablo 4.8). Bu rakamlara ek olarak 2547 sayılı Kanunun 36. maddesi uyarınca görevlendirilen 5 ve uluslararası ikili anlaşma kapsamında Fransız Hükümeti tarafından üniversitemizde çalışmak üzere görevlendirilen 26 öğretim elemanı bulunmaktadır. Yine ilave olarak öğretim üyesi yetiştirme programı, hami üniversite misyonu ve öncelikli alan doktora programı kapsamında görevlendirme ile üniversitemizde çalışan 32 araştırma görevlisi bulunmaktadır. Akademik personelin %58'i kadın ve %42 erkektir. Öğretim elemanlarının yaklaşık %25'si yurtdışında lisansüstü eğitimini tamamlamıştır.

Tablo 4.8. Öğretim Elemanı Sayılarının Değişimi (2017-2021)

Unvan	2017	2018	2019	2020	2021
Profesör	41	50	49	54	58
Doçent	42	46	48	48	48
Doktor Öğretim Üyesi	52	50	50	53	49
Öğretim Görevlisi	56	59	62	68	67
Araştırma Görevlisi	73	61	70	69	69
GENEL TOPLAM	264	266	279	292	291

2021 yılı Aralık ayı itibariyle idari personel 359 kişiden oluşmaktadır. İdari personelin (sözleşmeli ve sürekli işçiler hariç) % 3,64'ü ilköğretim, % 12,55'ü lise, % 12,96'sı ön lisans, % 51,82'si lisans, % 19,03'ü lisansüstü düzeyinde öğrenim görmüştür. Üniversite genelinde öğretim üyesi sayısının idari personel sayısına oranı yeterli gibi gözükse de idari personelin belli birimlerde sayıca azlığı dikkat çekmektedir. İdari personelin ortalama eğitim düzeyinin görece yüksek olmasına karşın, devlet üniversitesi olmanın getirdiği mali ve idari özerkliğin yetersizliği sebebiyle nitelikli teknik ve idari personel istihdamında güçlük yaşanmaktadır.

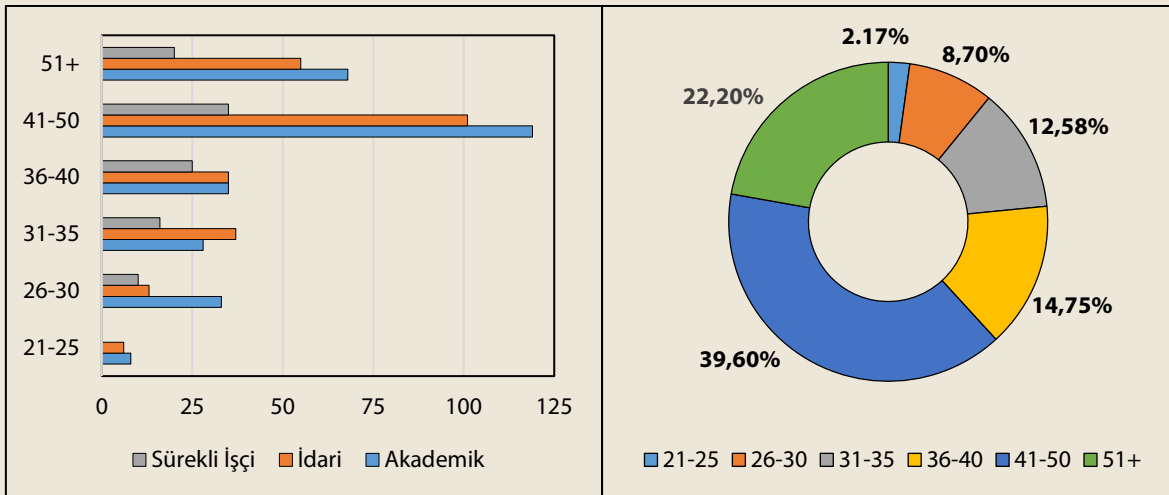
Tablo 4.9. İdari Personel Sayılarının Değişimi (2017-2021)

Hizmet Sınıfı	2017	2018	2019	2020	2021
Genel İdare Hizmetleri	156	155	152	152	157
Sağlık Hizmetleri	7	7	7	5	6
Teknik Hizmetler	21	19	21	20	21
Eğitim ve Öğretim Hizmetleri	54	49	47	51	51
Avukatlık Hizmetleri	-	-	-	-	-
Din Hizmetleri	-	-	-	-	-
Yardımcı Hizmetler	14	15	12	13	12
Sözleşmeli Personel	6	4	4	6	6
Sürekli İşçi	-	105	104	111	106
GENEL TOPLAM	258	354	347	358	359

Tablo 4.10. Akademik ve İdari Personel Sayılarının Değişimi (2017-2021)

Yıl	Kadro				Toplam
	Akademik	İdari	Sözleşmeli Personel	Sürekli İşçi	
2017	264	252	6	-	522
2018	266	245	4	105	620
2019	279	239	4	104	626
2020	292	241	6	111	650
2021	291	247	6	106	650

Şekil 4.1. Personelin Yaş Dağılımı (2021)



Personel sayısındaki azalış miktarı doğrultusunda Üniversite bünyesinde münhal bulunan boş kadrolara ise açıktan veya naklen atama izni verilmesi için 2 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi nin 11 inci maddesi gereğince, kamu idare, kurum ve kuruluşlarının memur kadrolarına açıktan veya diğer kurum ve kuruluşlardan nakil suretiyle yapılabilecek atama sayılarına ilişkin taleplerimiz Rektörlük tarafından Cumhurbaşkanlığına düzenli ve belirli aralıklarla bildirilmekte ve her yıl anılan makam tarafından uygun görülen ölçüde naklen veya açıktan atama yoluyla alım yapılabilmektedir. Yapılan personel alımları ise işten ayrılan personel sayısından önemli ölçüde düşüktür. Diğer taraftan 696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamında sürekli işçi statüsünde istihdam edilen personelin istihdam süresinin hiçbir şekilde emeklilik aylığı almaya hak kazandığı tarihi geçmemesi sebebiyle emekli olarak görevinden ayrılan veya istifa ederek görevinden ayrılan personelin yerine de personel istihdamı gerçekleştirilemediğinden idari, destek ve yardımcı hizmetler alanında tüm birimlerde personel ihtiyacı artmaktadır.

Diğer taraftan sürekli işçi statüsünde istihdam edilecek personelin, temizlik hizmetleri, güvenlik hizmetleri ve teknik destek hizmetleri dışında istihdam edilememesi ve mevcut sürekli işçi kadrosunda çalışan personelin 696 KHK kapsamında istihdam edildiği hizmet türü dışında çalıştırılmaması sebebiyle genel idari hizmetler ve sağlık hizmetleri alanında duyulan personel sayısında daralmalar yaşanmaktadır.

Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamak amacıyla, liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde, hizmet gerekleri ve personel planlaması esas alınarak Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği sınavları mümkün olduğunca yapılmaya çalışılmaktadır. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve çalışanların bu konularda yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Üniversitede istihdam edilmiş iş gücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılamak, yetkinlik alanlarını artırmak amacıyla hizmet içi eğitimlerin planlanması ve düzenlenmesini sağlamaktadır. Eğitim planlaması, Üniversitenin Hizmet İçi Eğitim Komisyonu tarafından hem kurumun ihtiyaçları hem de bireysel talepler dikkate alınarak yıllık olarak yapılmaktadır. Bunun yanı sıra birimler, Komisyonunun bilgisi dâhilinde kendi personelinin ihtiyaç duyduğu ek eğitim programları da düzenleyebilmektedir.

b. Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Üniversiteler tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle üniversitelerde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

Kurum kültürü üniversitenin geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Ancak zaman içerisinde oluşan ve üniversitenin davranış biçimini yönlendiren kurum kültürünün kısa vadede değiştirilmesi gerçekçi bir beklenti değildir. Bu nedenle kurum kültürü, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde, üst yönetimin yönlendiriciliği ve sahipliğinde tedricen iyileştirilmelidir.

Üniversitemizin 2023-2027 stratejik planı çalışmaları kapsamında kurumda mevcut kültürün ortaya koyulması amacıyla katılım, iş birliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi boyutlarına yönelik kurum kültürü analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Her bir boyut ile ilgili açıklamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Yürütülen veri analizi sonucunda stratejik yönetime ilişkin algının *yüksek*, öğrenme ile ödül ve ceza sistemine ilişkin algının *düşük*, geriye kalanlar boyutları içinse *orta* olduğu belirlenmiştir.

Katılım	Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyi; Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığı; Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi.
İşbirliği	Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi; Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi; İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi; Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi.
Bilginin yayılımı	Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi; Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi; Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi.
Öğrenme	Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı; Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı; Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı.
Kurum içi iletişim	Üniversitedeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu; Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi; Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı; İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyi.
Paydaşlarla ilişkiler	Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi; Paydaş yönetim stratejisinin varlığı; Üniversitenin stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi.
Değişime açıklık	Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyi; Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyi; Var olan kuralların değişimi destekleme düzeyi; Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi.
Stratejik yönetim	Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyi; Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi; Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyi.
Ödül ve ceza sistemi	Ödül ve ceza sistemlerinin varlığı ve uygulanma düzeyi; Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi; Üniversitenin hataları tolere etme düzeyi.

Galatasaray Üniversitesi, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve topluma katkı maksatlı hizmetleri aracılığıyla; öğrencilerin, personelin ve diğer yararlanıcıların memnuniyetlerini artıracak öğrenci ve çalışan odaklı süreçlerle kurum içerisinde ortak "Galatasaray Geleneği"ni taşımasıyla ön plana çıkmaktadır. Öğrencilerle yakın ve yüksek iletişim; programların yürütülmesinde öğrencilerin aktif rol

almaları, ders ve danışman değerlendirme anketleri, sınıf temsilcisi ile öğrenci konseyi seçimleri ve danışmanlık sistemi vasıtasıyla teşvik edilmektedir. Yeni fikirlere açık, yatay iletişime önem veren ve çalışanların her konuda yaratıcı potansiyelini teşvik eden katılımcı anlayışa sahip, dinamik bir yönetim sisteminin sürdürülmesini amaçlayan Galatasaray Üniversitesi, iç ve dış paydaşları arasında iletişimin ve Galatasaray Topluluğu ile entegrasyonun desteklenmesi adına çalışmalarını sürdürmektedir.

Nicel ve nitel veriler üzerinden ulaşılan bulgular esas alınarak üniversitemizin kurum kültürünü tüm birimler ve bireyler arasında yaygınlaştırmak, kurumsal kültür unsurlarının üniversitenin tüm alanlarına sirayet etmesini ve *Galatasaraylılık* kavramının benimsenmesini sağlamak amacıyla eylem planı hazırlanmasına karar verilmiştir. Hazırlanacak eylem planının kurum kültürü üzerine etkisini ölçmek amacıyla stratejik plan dönemi boyunca yıllık dönemler halinde kurum kültürü algısı nicel ve nitel yöntemler kullanılarak ölçülecek ve analiz edilerek üniversitemizi hedefe ulaştıracak önlemler alınması kararlaştırılmıştır.

c. Fiziki Kaynak Analizi

Galatasaray Üniversitesi, kurulduğu günden beri İstanbul Ortaköy’de bulunan yerleşkesinde faaliyet göstermektedir. Üniversitenin Sahil Yerleşkesinde (Ortaköy Yerleşkesi deniz tarafı) öğretim elemanları ofisleri ile Rektörlük, Enstitüler, Fakülteler, Yabancı Diller Yüksekokulu, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Genel Sekreterlik ve Daire Başkanlıklarının idari büroları ile yemekhane ve kafeterya bulunmaktadır. Yıldız Yerleşkesinde (Ortaköy Yerleşkesi kara tarafı) ise derslikler, laboratuvarlar, stüdyolar, çok amaçlı salonlar, ön kuluçka merkezi, kütüphane, spor salonu ve sahası, öğrenci yemekhanesi ve kafeterya hizmet vermektedir.

Galatasaray Üniversitesinin Ortaköy Yerleşkesi 24.702 m² arazi yüzölçümüne, 9.201 m² oturma alanı üzerinde 23.725 m² kapalı alana sahiptir. Bulunulan bölgenin özelliği itibarıyla kapsamlı yeni tesisler yapılmasına imkân bulunmamaktadır. Bu nedenle mevcut tesislerin daha etkili ve rasyonel olarak kullanılması söz konusudur. Özellikle tarihi binalarda yer alan idari ve akademik personelin kullanımında olan mekânlar, çok sayıda kişinin aynı mekânı paylaşarak çalışmasını gerektirmektedir. Üniversitesinin mevcut kullanım alanlarının birimlere göre dağılımı Tablo 4.11’de yer almaktadır. Ayrıca üniversitenin Beyoğlu (lise), Şişli (ilk-ortaokul) ve Avcılar ilçelerinde de yerleşkeleri bulunmaktadır. Fiili kullanılan yerleşkelerin toplam arazi yüzölçümü 53.772 m², kullanımda olan toplam kapalı alanı 46.145 m²’dir.

Tablo 4.11. Mevcut Fiziki Alanlar

Yerleşke	Yönetim	Eğitim	Toplantı-Konferans	Sosyal	Spor	Sağlık	Kütüphane	Barınma	Diğer	Toplam Kapalı
Ortaköy	5.916	4.998	1.100	1.076	639	72	1.612		8.312	23.725
Beyoğlu	2.634	3.805	1.235	1.242	612	187	544	3.174	7.384	20.817
Şişli	353	484		209		29	36		492	1.603

d. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Üniversitede bilgi teknolojilerini en üst seviyede uygulamak ve bu teknolojilerin yaygın bir şekilde kullanılabilirliğini sağlamak amacıyla Sunucu Yönetimi, Yazılım Geliştirme ve Destek, Web Tasarım, Teknik Destek ve Donanım alanlarında hizmet vermektedir. Çalışma sürecini ISO 27001 kalite standartlarında ve mevzuata bağlı kalarak yönetmektedir. Bilgi İşlem Daire Başkanlığınca tüm iş süreçleri politika, prosedür, talimat ve formlar oluşturularak ISO 27001 sürecine entegrasyonu sağlanmaya devam etmektedir. Ayrıca Üniversitemiz Senatosu tarafından kabul edilen Galatasaray Üniversitesi *Dijital Dönüşüm Strateji Belgesi* kapsamında yatırım, güncelleme ve eğitim çalışmaları koordine edilmektedir (<https://kalite.gsu.edu.tr/tr/belgeler/dijital-donusum-strateji-belgesi>).

Sunucu yönetimi sunucu bilgisayarların kurulması, güncellenmesi, güvenliği ve yedek alınması işlemlerini içermektedir. Sunuculara içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı Güvenlik Duvarı cihazı üzerinden gerekli düzenlemeler tanımlanarak önlem alınmaktadır. *Yazılım geliştirme* alanında temel olarak öğrenci otomasyon programının işleyişi iyileştirilmekte, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak sisteme yeni ekranlar ve raporlar eklenmektedir. Ayrıca üniversitenin ihtiyaç duyduğu diğer web tabanlı otomasyon programları geliştirilmektedir. Üniversite bünyesindeki ve dışındaki çeşitli sistemlerin birbirleriyle bütünleşik çalışabilmesi, veri güvenliği, veri doğruluğu ve veri bütünlüğünün sağlanabilmesi için yazılım entegrasyon projesine devam edilmektedir. Kullanıcılar tarafından Arıza Kayıt Sistemi (AKS) girilen her türlü sorun giderilmeye çalışılmaktadır. *Web tasarım* alanında üniversitenin internet sayfalarını tasarlamak, güncellemek, görsel içeriği zenginleştirmek ile ilgili sunucu bilgisayarları kurmak ve güvenliğini sağlamak çalışmaları yürütülmektedir. *Teknik destek* kapsamında ise üniversitede bulunan tüm bilgisayarlar ve bilişim malzemeleri tamir edilmekte, tamiri mümkün olmayanlar hurdaya çıkarılmakta, bilgisayarlara işletim sistemi ve gerekli uygulamalar yüklenmekte ve güncellenmektedir. Tüm talepler AKS üzerinden alınmaktadır. UPS odaları ile sistem odaları ve bu odalarda bulunan iklimlendirme ve anahtarlar kontrol edilmektedir.

06.07.2019 tarih ve 30823 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bilgi ve İletişim Güvenliği Tedbirleri konulu 2019/12 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi uyarınca Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanlığı koordinasyonunda *Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi* hazırlanmıştır. Bu rehber güvenlik risklerinin azaltılması, etkisiz kılınması ve özellikle gizliliği, bütünlüğü veya erişilebilirliği bozulduğunda milli güvenliği tehdit edebilecek veya kamu düzeninin bozulmasına yol açabilecek kritik türdeki verilerin güvenliğinin sağlanması amacıyla ulusal ve uluslararası standartlar ve bilgi güvenliği kriterleri çerçevesinde, kamu kurum ve kuruluşları ile kritik altyapı niteliğinde hizmet veren işletmelerde uygulanmak üzere farklı güvenlik seviyeleri içerecek şekilde düzenlenmiştir. Rehber kapsamında üniversitemizde varlık grubu kritiklik derecesi belirleme ve boşluk analizi çalışmaları tamamlanmış, 1. ve 2. seviye tedbirleri uygulamaya alınmıştır. 3. Seviye tedbirlerin alınmasına devam edilmektedir.

Tablo 4.12. Temel Donanım Altyapısı

Cihaz	Adet	Cihaz	Adet
Masaüstü Bilgisayar	1.039	Fotokopi Makinesi	41
Taşınabilir Bilgisayar	493	Tarayıcı	27
Sunucu	18	Yazıcı	323
UPS Cihazı	6	Kamera	533
Omurga Switch	5	Projeksiyon	182
Kenar Switch	150	Baskı Makinesi	1
Router	1	Telefon Makinesi	388

Tablo 4.13. Temel Yazılım Altyapısı

Bilgi İşlem Merkezi Temel Yazılımları	Kullanıcı Temel Yazılımları
Microsoft Windows Server	Microsoft Windows Desktop
Microsoft SQL Server	ENVISION (Elektronik Belge Yönetim Sistemi)
Microsoft Exchange Server	NOKTA (Öğrenci Otomasyonu)
Microsoft Azure	PRODMA (Maaş Programı)
CISCO IPS Destek Paketi	NETİKET (İnsan Kaynakları Otomasyonu)
CISCO Fabric Interconnect Destek Paketi	Yordam (Kütüphane Otomasyonu)
CISCO Omurga & Kenar Switch Destek Paketi	SONİK (İç Kontrol ve Risk Yönetimi)
CISCO Hyperflex Donanım Destek Paketi	SONİS (Stratejik Planlama)
F5 Load Balancer Destek Paketi	DevExpress (.NET geliştirme)
Cyberoam	ADOBE Full Pack
CheckPoint Firewall	SPSS İstatistik Analiz Programı
Aruba Controller	MATLAB Hesaplama Laboratuvar Programı
VmWare vSphere 6.5 Destek Paketi	AutoCAD
VmWare ESX Server Destek Paketi	SYMANTEC Antivirüs yazılımı
Veeam Destek Paketi	AMP Hakediş Yazılımı
EMC Unity & Fiber Switch Destek Destek Paketi	Milestone IP Güvenlik Kamera Sistemi
Symantec Brid Mail	Command Life Center IP Güvenlik Kamera Sistemi

e. Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizinin temel amacı, üniversitenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Mali kaynaklar tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli programdan faydalanılmıştır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise üniversite tarafından tahmin edilmiştir.

Tablo 4.14. Tahmini Kaynaklar (bin TL)

	2023	2024	2025	2026	2027	Toplam
Özel Bütçe	366.442	444.223	510.356	535.874	562.668	2.419.563
Döner Sermaye	5.200	6.200	7.200	8.200	9.200	36.000
Dış Kaynak	16.400	19.500	23.600	24.140	24.757	108.397
Toplam	388.042	469.923	541.156	568.214	596.625	2.563.960

4.8 Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Makro düzeyde yapılan bu analizler üniversitenin stratejik kararlarına temel teşkil etmektedir. Sektörel analizle üniversite bir bütün olarak sektör içerisinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sektörel çevre değerlendirmelerinde çevrenin üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenmiştir. Bunun için sektörel analizin faktör veya değişkenleri fırsatlar ve tehditler bağlamında ele alınarak makro çevresel durumun üniversiteye nasıl yansıdığı belirlenmiştir.

a. Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizi, yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmaya imkân sağlamaktadır. Eğilim analizinin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak üniversite içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğini belirleyerek üniversiteyi bu anlayış çerçevesinde yönetmektir. Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanılmıştır. PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır: politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel etkenler. Sektörel eğilimlerin fırsatlar ve tehditler bağlamında analizi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, başarı bölgesinin nereye doğru kaydığı ve hangi hizmet setlerinin yükselişe veya düşüşe geçtiği hususlarında değerlendirme yapmak imkanı olmaktadır (Tablo 4.15). Bu değerlendirme sonucunda stratejik plan döneminde üniversitenin farklılaşma stratejisi gözden geçirilebilmiştir.

b. Sektörel Yapı Analizi

Yükseköğretim sektörü açısından bakıldığında yapısal güçler şu şekilde sıralanabilir: Rakipler (Diğer üniversiteler), Paydaşlar (Öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK'lar vb.), Tedarikçiler (Üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar), Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (Milli Eğitim Bakanlığı, YÖK, akreditasyon kuruluşları). Sektör yapısını oluşturan bu dört güç, sektörün performansını ortaklaşa belirler. Üniversitenin stratejilerini bu güçleri dikkate alarak geliştirmesi, başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Sektörel yapı analizi sayesinde söz konusu güçler fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz edilmiş, üniversitenin konumu belirlenmiş ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimi sağlanmıştır (Tablo 4.16).

Tablo 4.15. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

	TESPİTLER	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
POLİTİK	<ul style="list-style-type: none"> • 21. yüzyıldaki değişimin yüksek-öğretimde nicel büyüme yerine, niteliksel ve kalite odaklı büyüme anlayışına doğru geçişi zorunlu kılması • 11. Kalkınma Planındaki politika ve tedbirlerinin üniversitelerin çeşitliliğini ve uluslararasılaşma düzeyini artırmaya, ArGe ve yenilikçilik kabiliyetlerini güçlendirmeye ve üniversite-sanayi iş birliğini ön plana çıkarmaya yönelik olması • AB uyum politikaları kapsamında yüksek-öğretim alanında uluslararası hareketlilik ve iş birliklerinin desteklenmesi • Fransa ile siyasi ilişkilerdeki olumsuz gelişmelerin Üniversiteye etkileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitelerin kalite odaklı dönüşüme girmeleri ve kalite kültürünün oluşması • Üniversitenin YÖKAK dış değerlendirme sürecinden geçmiş olması • Kalkınma Planı politika ve tedbirlerinin, Üniversitenin stratejik önceliklerini desteklemesi • Üniversitenin yükseköğretimde uluslararasılaşma politikalarının hayata geçirilmesinde katkıda bulunabilecek olması • AB'ye uyum süreciyle üniversitelerin kendilerini yenilemeleri • Uluslararası üniversiteler ile iş birliği yapılması ve uluslararası düzeyde öğrenci hareketliliği • Üniversitenin Fransa Türkiye ilişkilerinde bir kaldıraç görevi üstlenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite anlayışının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin güç olması • AB uyum süreci ve Bologna süreci ile nitelikli öğrencilerin yurtdışı üniversitelere yönelmesi • Üniversiteye akademik kadro tahsisinin azalmasının mevcut personelin motivasyonu olumsuz yönde etkilemesi, nitelikli mezunların kadro imkanı bulunan üniversitelere yönelmesi • Yükseköğretim programı kontenjanlarının belirlenmesinde üniversitelerin etkisinin düşük olması • Yaşanan politik istikrarsızlıkların üniversitelere hızlı ve doğrudan etkilerinin olması • Üniversiteye Fransız katkısının azalması. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite kültürünün tüm çalışanlarca benimsenmesi için faaliyetler yapılması • Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde akademik başarı performansını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi • Araştırma performansının artırılmasına yönelik faaliyetlerin genele yaygınlaştırılması • Uluslararasılaşmayı pekiştirme çalışmalara hız verilmesi • Nitelikli uluslararası öğrencilerin kazanılması için etkili tanıtım çalışmalarının yapılması • Eğitimin ve akademik personelin niteliğinin uluslararası düzeyde tutulması • Mevzuat çerçevesinde paydaşların karar verme süreçlerine katılımının artırılması • Öncelikli/disiplinlerarası alanlarda doktora programlarının açılması ve doktora öğrenci sayılarının artırılması

Tablo 4.15. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi (devam)

	TESPİTLER	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
EKONOMİK	<ul style="list-style-type: none">• Türkiye'nin eğitim sektörüne büyük bütçe ayırması• Küresel ekonomik istikrarsızlıkların artması• Yüksek enflasyon ve döviz kurlarında artış döneminde girilmesi• Türkiye'nin büyük ekonomiler arasında yer alıyor olması• Türkiye'deki üniversitelerin mali özerkliğe sahip olmaması• Program bütçe sistemine geçilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Programların belirli amaç ve hedeflerle ilişkilendirilerek üniversite kaynakların etkili, ekonomi ve verimli kullanılmasını sağlama imkânının oluşması• Üniversite bütçesinin ve politikasının üst politika belgeleriyle bütünlük hâle gelmesi• Üniversitenin mali yönetim sistemini şeffaf ve hesap verebilir hâle getirilmesi• Üniversitedeki araştırmaların sadece öz gelire karşılanması• Bilimsel araştırmaların fonlanmasında yurt içi ve dışı kaynakların sayısının fazla olması• Teknoloji transferi merkezinin ve girişimciliği destekleyen mekanizmaların kurulmuş olması• Özel kuruluşların üniversitelerle yakın çalışmaya istekli olması	<ul style="list-style-type: none">• Şehir dışından gelen öğrencilerin, memurların ve kamu görevlilerinin gelirlerinin büyük şehirde yaşamının giderlerini karşılamada yetersiz kalması• Üniversitenin öğrenci ve personeline barınma imkânı sunamaması• Üniversitelerin öz gelirlerini artırmada önemli mevzuat kısıtları olması• Cari ödeneklerin ihtiyaçları karşılamadan çok uzak olması• Ödenek yetersizliğinin sunulan hizmetlerin kalitesini düşürmesi• Kurum ve kuruluşlarla ilişkilerin istenen seviyede olmaması• Program bütçenin uygulanmasına yönelik kurumsal kültür düzeyi	<ul style="list-style-type: none">• Öz gelirleri artırıcı faaliyetlerin artırılması• Ödeneklerin etkili kullanımı için önceliklerin doğru belirlenmesi ve her seviyede tasarrufun artması• Üniversite-sanayi işbirliğine yönelik çalışmaların artırılması• Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin etkinliğinin artırılması• Bilimsel araştırma projeleri için daha fazla kurum dışı destek sağlanması• Patent, faydalı model vb. sınai ve fikri mülkiyet haklarının transferi ile gelir elde edilmesi• Üniversite program bütçesi hakkında karar alıcıları ile mali birimlerde çalışanlara yönelik eğitim programlarının yürütülmesi• Program bütçenin üniversitenin stratejik planında belirtilen amaç ve hedeflerine uygun şekilde yapılması

Tablo 4.15. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi (devam)

	TESPİTLER	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
SOSYOKÜLTÜREL	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'nin orta vadede genç nüfusa sahip olmaya devam edecek olması • Ailelerin yüksek-öğretime önem vermesi ve kaynak ayırması • Ortaöğretim kurumlarından gelen öğrencilerin eğitim seviyelerinin çok değişken seviyelerde olması • Galatasaraylı kimliğinin toplumun geniş kesiminde çok olumlu karşılığı olması • Toplumsal katkı konusunda toplumun üniversitelerden beklentilerinin artması • Üniversite mezunları ile yakın ilişkiye ihtiyaç olması • Aktif çalışan öğrenci kulüplerinin varlığına gereklilik olması • Eğitim alanında uluslararası hareketliliğin artması 	<ul style="list-style-type: none"> • Devlet, yerel yönetimler, özel sektör ve üniversite ilişkilerinin güçlendirilmesi eğilimi • Üniversitenin yerel ile yakın çalışma ve yerel sorunlara çözüm bulma olanağı elde etmesi • İstanbul'un yükseköğretimde en tercih edilen şehir olması • Yerleşkenin sosyal imkânların çeşitliliğinin fazla olduğu şehir merkezinde yer alması • Toplumsal katkı biriminin ve politikalarının olması • Sportif faaliyetlere imkân veren tesislerin yapılmış olması • Mezunların iş hayatında ve toplumda önemli noktalara gelmiş olması • Yabancı uyruklu öğrenci ve öğretim elemanlarının yerleşkedeki varlığının kültürlerarası etkileşim fırsatı içeren zengin bir sosyal ortam sunulması • Öğrenciler ve personelin değişim programlarından önemli ölçüde faydalanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek genç nüfus nedeniyle kamu imkânların nitelik yerine niceliği karşılamaya ayrılması. • Öğrenci ve personel sayısı ile orantılı olarak sosyal imkânlar sunacak yerleşke donanımlarının olmayışı • Personele yeterli maddi ve sosyal imkanların sunulmuyor olmasının kurum kimliği ve aidiyet oluşturmayı zorlaştırması • Yabancı uyruklu öğrencilerin ve öğretim elemanlarının yerleşkedeki yaşama uyumlarının yeterli ölçüde takip edilmemesi • Mezunların arzu edilen ölçüde kuruma katkı sunmamaları 	<ul style="list-style-type: none"> • Toplum yararına çalışmaların artırılması • Toplumun ihtiyaçlarının yakından takip edilerek bunlara uygun eğitim ve araştırma programları oluşturulması • Öğrencilerin toplumsal duyarlılık bilinçlerinin artırılması ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine teşvik edilmesi • Üniversitede üretilen bilimsel çalışmaların çıktılarının açık erişime sunulması • Yabancı uyrukluların uyum sağlamalarının kolaylaştırılması için gereken önlemlerin alınması • Üniversite sosyal, kültürel ve sanatsal etkinliklerin artırılması • Üniversite mezunları ile sürekli ve yakın ilişkide olmayı sağlayacak kurumsal yapının hayata geçirilmesi • Öğrenciler için daha etkili psikolojik danışmanlık, rehberlik ve sağlık hizmetlerin sağlanması • Yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkilerin geliştirilmesi

Tablo 4.15. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi (devam)

	TESPİTLER	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
TEKNOLOJİK	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojinin çok hızlı değişmesi ve gelişmesinin etkisi • Uzaktan iletişim ve eğitim teknolojisinin gelişmesinin etkisi • Üniversitelerde yönetim bilişim sistemlerine olan ihtiyacın artması • Dijital dönüşümle birlikte siber güvenlik konularının önem kazanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojinin gelişimi ile eğitim faaliyetleri sunumunun çeşitlenmesi • Eğitimde dijitalleşme imkânının doğması • Yerleşkelerde bilgi teknoloji olanaklarının zenginleşmesi • Yeni nesil öğrencilerin teknolojileri kullanma konusunda istekli ve yetenekli olmaları • Uzaktan eğitim ile fiziki imkânlara ihtiyacın ve maliyetlerin azalması, zaman tasarrufunun sağlanması, dezavantajlı veya uzaktaki öğrencilere erişim imkânı • Kapsamlı YBS ve veri madenciliği ile kanıta dayalı ve etkin karar alma imkânının doğması • Siber güvenliğin Cumhurbaşkanlığı seviyesinde ele alınması ve güvenlik rehberi hazırlanmış olması • Yasal denetimler nedeniyle yatırım ödeneği sağlama konusunda imkânların artması 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik değişim konusunda üniversitenin fiziki olanaklarının yetersizliği • Eğitimin maliyetinde teknolojik yatırımların ve güncellemelerin payının çok artması • Yapılan yatırımların gelişen teknolojinin sürekli gerisinde kalması • Teknolojik gelişmeler doğrultusunda insan kaynağını sürekli ve kapsamlı eğitime ihtiyacının zaman alıcı ve maliyetli olması • Pek çok teknolojik ürün temininde yurt dışına bağımlı olunması. • Öğretim elemanlarının teknoloji temelli eğitim araçlarının kullanımına hazır olmaması ve yeni teknolojilerin kullanımına direnç göstermesi • Uzaktan eğitim merkezlerinin geliştirilmesinde mali ve fiziki imkânların yetersiz olması • Teknolojik cihazların sürekli kullanımının bağımlılık ve sağlık sorunları yaratması • Siber güvenlik sistemlerinin ve bu alanda çalışan personel sayısının yeterli düzeyde olmaması • Siber güvenlik alanında alınan tedbirlerin günlük operasyonları alışıldık şekilde yürütmede sıkıntılar yaratması 	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite imkânlarının gelişen teknolojiye uyum sağlanması konusunda farkındalık eğitimlerinin verilmesi • Üniversitenin teknolojik gelişmeleri yakında takip ederek, teknik destek ve uyarılama konusunda politika üretmesi • Uzaktan eğitim merkezlerinin fiziki imkânlarının geliştirilmesi ve güncel tutulması • Uzaktan eğitim alanına özgü teşviklerin sağlanması • Uzaktan eğitimin örgün eğitimin bir parçası haline getirilmesi • Bilgi İşlem Daire Başkanlığının insan kaynağı ve fiziki kapasitesinin artırılması • Üniversite çalışanlarına yönetim bilişim sistemleri hakkında düzenli eğitimlerin verilmesi • Elde edilen verilerin işleneceği ve değerlendirileceği etkin mekanizmaların oluşturulması • Bilgi güvenliğinin sağlanmasına yönelik önlemlerin alınması

Tablo 4.15. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi (devam)

	TESPİTLER	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
YASAL	<ul style="list-style-type: none"> • Yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerini ilgilendiren mevzuatın çok geniş olması • Mevzuatta çok sık değişikliklerin yapılması • İnsan kaynaklarına ilişkin mevzuatın yükseköğretimin değişen ihtiyaçlarını karşılamada oldukça yetersiz kalması • Mevzuatın kısıtlayıcı şartlarının üniversitelerin yenilikçi ve çevik bir yapıya kavuşmasını zorlaştırması • Hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcı karar verme ve kamunun bilgiye erişiminin önem kazanması • Kişisel verilerin korunması zorunluluğu ve bunun işleyişe etkileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuatın üniversitelerin belirli alanlarda uzmanlaşması adına politikalar geliştirmesine uygun olması • Üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma katkı sağlamada kaliteyi artırmaya yönelik mevzuata sahip olması • İş süreçlerinin ve ilgili yönerge ve uygulama esaslarının olması • Stratejik plan, bütçe, performans göstergeleri ve faaliyet raporları arasındaki ilişkinin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile güçlendirilmiş olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuatta sık yapılan değişikliklerin uyum sağlamada yönetim süreçlerinin verimliliğini düşürmesi ve idari personelin eğitim ihtiyacını artırması • Eğitim-öğretim mevzuatında yapılan sık değişikliklerin öğrenci işleri faaliyetlerini oldukça güçleştirilmesi • Mevzuatın insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmeyi çok zorlaştırması • Kurumsal süreçlerin iyileştirilmesine yönelik önerilerin mevzuat nedeniyle hayata geçirilememesi • Akademik personelin yeterli düzeyde mevzuat bilgisine sahip olmaması, sık yapılan mevzuat değişikliklerini takip edememesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yükseköğretim mevzuatının iyileştirilmesine bilimsel katkı sağlayacak akademik çalışma ve projelerin teşvik edilmesi, uygulamadaki sorunların sistematik ele alınması • Bilgi ve iletişim teknolojilerinden de yararlanılarak kurumsal süreçlerde hesap verebilirlik ve şeffaflığı artıran etkili uygulamaların geliştirilmesi • Mevzuat değişikliklerine hızlı bir şekilde uyumu sağlayacak bilgi sistemlerinin geliştirilmesi • Mevzuata ilişkin konularda personel yetkinliğinin ve hizmet içi eğitimlerin artırılması • Mevzuat takibi, bilgilendirme, eğitim, disiplin soruşturmaları vb. konularda Hukuk Müşavirliğinin daha aktif hale getirilmesi
ÇEVRESEL	<ul style="list-style-type: none"> • İklim değişikliğinin küresel düzeyde önem kazanması • UI GreenMetric sıralamasının üniversitelerde farkındalık yaratması • Toplumda çevre bilincinin artmış olması • Şehir içi yerleşkelerde doğal çevre unsurunun geri plana düşmesi • Yerleşkenin şehirdeki merkezi konumu ve manzarasının güzelliği • İstanbul'da büyük bir depremin bekleniyor olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Çevre dostu çözümlerin uygulama geçirilmesinde gerekli finansmanın daha rahat bulunması • Tedarikçi ve ürün seçiminde çevre dostu olma şartının aranması • Çevreye duyarlı teknolojilerin geliştirilmesinin önem kazanması • Yerleşkede çevre düzenlemesi çalışmalarına önem verilmesi • Deprem hakkında belirli bir farkındalık olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Yerleşkedeki yeşil alanların yeterli düzeyde olmaması • Enerji ve su tasarrufuna yönelik fiziksel altyapıların yeterli düzeyde olmaması • Enerji kimlik belgesine sahip binaların olmaması • Atık geri dönüşüm uygulamalarının yetersiz olması • Tarihi binaların depreme dayanıklılığının görece düşük olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Çevreye duyarlılığı artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenmesi • Çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak eğitimlerin ve akademik çalışmaların artırılması • Yerleşkede çevre dostu uygulamaların ve yeşil alanların artırılması • Enerji ve su tasarrufuna yönelik fiziksel altyapının iyileştirilmesi • Yenilenebilir enerji kaynaklarının yaygınlaştırılması • Atık geri dönüşüm merkezinin oluşturulması • Deprem güçlendirme ve bakım-onarım çalışmalarına devam edilmesi

Tablo 4.16. Sektörel Yapı Analizi

	TESPİTLER	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
RAKİPLER	<ul style="list-style-type: none"> • Yükseköğretim alanında rekabetin küreselleşmesi ve kapsamlı değişimlerin yaşanması • Türkiye genelinde kamu ve vakıf üniversite sayılarının çok artmış olması, sadece İstanbul'da 56 üniversite bulunması • İlgili mevzuatın daha gevşek olması nedeniyle vakıf üniversitelerinin değişimlere uyum sağlamada daha çevik olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitenin küçük ölçekli olması nedeniyle değişime daha hızlı ayak uydurma potansiyeline sahip olması • Uluslararası anlaşma ile kurulması hasebiyle baştan uluslararası olma misyonuna sahip olması • Üniversite yerleşkesinin şehir merkezinde olması ve cazip konumu • Çok nitelikli öğrencilerin üniversiteyi ve verilen eğitimi tercih etmesi • Eğitim, araştırma ve topluma katkı alanlarında diğer yükseköğretim kurumları ile işbirliği imkânlarının gelişmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakıf üniversitelerinin burs imkânları ile sosyal olanaklarında artış ve çeşitlilik • Rakip üniversitelerin değişime hızlı ayak uydurması • Üniversitenin sıklıkla vakıf üniversitesi zannedilmesi • Üniversitenin öğrencilere barınma imkânı sunmuyor olması • Akademik ve idari personelin sayısının az olmasının hızlı, kapsamlı ve kaliteli hizmet üretimini zorlaştırması • Misyon farklılaşmasının teşvik edilmesi nedeni ile belirgin bir tercihe zorlanma 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim elemanlarının güncel ve öncelikli alanlarda çalışmaya teşvik edilmesi • Üniversitenin kurumsal kapasitenin geliştirilmesi • Tercih edilen yeni programların açılması, mevcutların güncel tutulması, verimi düşük olanların kapanması • Akreditasyon çalışmalarına hız verilmesi • Aday öğrencilere yönelik tanıtımların artırılması • Barınma sorununa çözüm getirilmesi • Akademik işbirliklerinin artırılması
PAYDAŞLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Dış paydaşlarla işbirliğinin arzu edilen seviyede olmaması • Paydaş beklentilerinin tespit edilmesi yönünde analizlerin yetersiz olması • Dış paydaşların karar verme süreçlerine katılımının düşük seviye kalması • Toplumda üniversite algısı ve üniversiteden beklentilerin değişmesi • Öğrenci profilinin yaşam biçimi ve beklentileri farklı olan Z-kuşağından oluşması 	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu ve özel sektör kuruluşlarının üniversitemiz mezunlarına yönelik yüksek istihdam talebi • Teknolojik gelişimin paydaşlarla işbirliğini kolaylaştırması • Mezunların yurtdışında etkili pozisyonlarda gelmesi • Üniversitenin dış paydaşların genelinde olumlu imaja sahip olması • Üniversite faaliyetlerinin toplumsal katkı misyonu doğrultusunda çeşitlendirilmesi • Öğrenci memnuniyetine yönelik çalışmaların öncelik kazanması 	<ul style="list-style-type: none"> • İş dünyasının talep ettiği yetenek setinin değişmesi • Eski mezunlara ulaşmakta ve mezun veri tabanı oluşturmada güçlük yaşanması • Üniversitenin sosyal bilimlere ağırlıklı olmasının sanayi işbirliği potansiyelini azaltması • Fiziki ve maddi imkanların öğrenci ve personelin beklentilerini karşılamada yetersiz kalması 	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer merkezi ve mezun takip sisteminin daha aktif kullanımı • Yerel yönetimler ve STK'larla iş birliği yapılarak toplumun ihtiyaç duyduğu konularda ortak projeler geliştirilmesi • Paydaşlara üniversitenin etkili tanıtımı yapılması • Mevzuat çerçevesinde paydaşların karar verme süreçlerine katılımının artırılması • Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda programların çeşitlendirilmesi

Tablo 4.16. Sektörel Yapı Analizi (devam)

	TESPİTLER	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
TEDARİKÇİLER	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu üniversitelerinin mal ve hizmet tedariki süreçlerinde yönetimin hareket alanını sınırlayan çok sayıda yasal kısıt bulunması • Üniversitelerden artan beklentilerin ihtiyaç duyulan yapım işleri ile mal ve hizmetleri çok çeşitlendirmiş olması • Yeterli uzmanlığa ve deneyime sahip idari personelin olmaması • Çok standart ürünler haricinde tedarikçilerin kalite standardının değişken olmasının sıkı hazırlıklı satın almaya ve denetime olan ihtiyacı artırması 	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitenin geniş bir tedarikçi ağına erişimi olması • Tedarikçilerle yakın çalışma imkânı olması • Tedarikçiler arası rekabetin yüksek olması nedeniyle daha uygun fiyata mal ve hizmet tedariki • Birçok üründe yerli tedarikçi sayısının artması 	<ul style="list-style-type: none"> • Kamuda tedarikçi seçiminin büyük ölçüde fiyata göre yapılması, rekabeti engellemek gerekçesi ile kalite, yaygınlık, deneyim, satış sonrası hizmet gibi unsurlara gerektiği gibi yer verilememesi • Mal ve hizmet temin sürelerinin uzun olması • Cari ödeneklerin çok yetersiz olması • İlgili mevzuatta sık değişiklik olması • Nitelikli personel eksikliği ve hızlı değişim nedeniyle teknik şartname hazırlığının zorlaşması • İhaleye katılma koşullarının ağırlığı nedeniyle tedarikçilerin sadece büyük meblağlı alımlara ilgi duyması 	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitelerin çok benzer tedarik talepleri olduğundan, aynı ildekilerin ortak ihale ile toplu alım yapması • Nitelikli personel eksikliğini azaltacak tedbirler alınması • Denetim ve kabul süreçlerinin çok titiz yapılması • Devlet Malzeme Ofisi tarafından sunulan hizmetlerin çeşitlendirilmesi • Yurt dışından tedarik süreçlerinin kolaylaştırılması • Bütçe serbestliklerinin tekrar üç aylık dilimlere çekilerek ödeme sürecinin rahatlatılması
DÜZENLEYİCİ/ DENETLEYİCİ KURULUŞLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar ile iletişimin arzu edilen seviyede olmaması • Üniversitenin faaliyet alanlarında çok sayıda düzenleyici ve denetleyici kuruluşun varlığı • Kamu otoritesinin mali yönetimde dönüşüm yapma isteği 	<ul style="list-style-type: none"> • İş süreçlerine yönelik iç düzenlemelerin büyük oranda yapılmış ve güncel tutuluyor olması • Kaliteyi artırıcı düzenlemelerin devamlılık içinde yapılıyor olması • Performansa dayalı yönetimin gereklerinin düzenlenmiş ve uygulanıyor olması • İç denetim biriminin aktif çalışması • İç kontrol ve mali kontrol sistemlerin kurulmuş olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuatın sık değişmesinin yönetimi zorlaştırması • Kamu üniversitelerinin idari teşkilat yapısının kendinden beklenenleri karşılamada çok yetersiz olması • Kamudaki personel rejiminin Üniversiteler için yetersiz kalması • Kamu üniversitelerinin idari teşkilat yapısının kendinden beklenenleri karşılamada çok yetersiz olması • Kamu üniversitelerinin öz gelir elde etmelerine yönelik düzenlemelerin yetersiz olması • Her bilim alanında akreditasyon kuruluşu bulunmaması • Bazı birimlerin kalite ve akreditasyon süreçlerine gerekli önemi atfetmemesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu üniversitelerinin idari teşkilat yapısının çağın gereklerine uygun yeniden düzenlenmesi • Üniversitelerin döner sermayelerine yönelik kapsamlı düzenleme yapılması • Değişen mevzuata yönelik personel eğitimlerinin sıklaştırılması • Maddi bağışların kullanımının kolaylaşmasına yönelik düzenleme yapılması • Düzenleyici kuruluşların uygulamalardaki aksaklıkları gidermek üzere sistematik geri bildirim alması • Denetleyici kuruluşların denetim kapsamının kesin bir şekilde belirlenmesi

4.9 GZFT Analizi

GZFT analizi üniversitenin ve üniversiteyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditleri ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye yardımcı olur. Bu analiz, stratejik planlama sürecinin diğer aşamaları için temel teşkil eder. Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasında üniversite tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi (Tablo 4.17) sonuçlarıyla uyumlu olması önemlidir.

Güçlü yönler üniversite tarafından kontrol edilebilen, üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşların üniversitenin olumlu içsel özellikleri olarak gördüğü hususlardır. *Zayıf yönler* ise üniversitenin başarısını etkileyebilecek eksiklikleri ya da gelişmeye açık alanlardır. Başka bir ifadeyle üniversitenin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleridir. *Fırsatlar*, üniversitenin kontrolü dışında ortaya çıkan ve üniversite için avantaj sağlaması muhtemel olan etken ya da durumlardır. *Tehditler* ise üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken unsurlardır. Üniversiteyi etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi etkenlerin bu kapsamda değerlendirilmesi gerekir.

Tablo 4.17. GZFT Analizi

İç Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none">• Üniversitenin çok nitelikli öğrencilere hitap etmesi ve nitelikli öğretim üyelerine sahip olması• Öğrencilerin mezuniyetleri sonrası çabuk ve yüksek ücretli iş bulması• Yüksek öğrenci hareketliliği sayesinde çok kültürlü yaşam ve kültürlerarası etkileşim deneyimi sunma• Lisans programlarının eğitim dili Fransızca olan tek üniversite olunması ve mezunların en az iki yabancı dili iyi seviyede bilmesi• Marka bilinirliğinin çok yüksek ve imajının olumlu olması• Araştırmacılara bilimsel araştırma projeleri kapsamında önemli imkânlar sunulması• Milletlerarası anlaşma ile kurulu olmanın getirdiği uluslararası olma misyonu• Fransız yükseköğretim kurumlarının akademik destek veriyor olması	<ul style="list-style-type: none">• Yönetmelik ve mali olarak birbirine bağlı ilköğretim, ortaokul, lise ve üniversiteyi bir arada yürütmenin zorluğu• Küçük ölçekli ve sosyal bilimler ağırlıklı bir üniversite olunması nedeniyle üniversite sıralamalarında geride kalınması• Öğrencilere ve personele barınma imkânı sunulmaması• Uluslararası öğrencileri üniversiteye çekmede etkili olunmaması• Bilimsel araştırmalar kapsamında uluslararası, endüstriyel ve disiplinler arası araştırma projelerine katılım eksikliği• Girişimcilik/yenilikçilik hususları ile fikri/sanayi mülkiyet haklarına yönelik çalışmaların yeterince gelişmemiş olması• Paydaşlarla iletişimde ve karar alma süreçlerinde katılımcılıkta eksiklikler• Akredite program sayısının az olması• Üniversitenin tüm birim ve hizmetlerini kapsayıcı bir bilişim sistemi olmaması.

Tablo 4.17. GZFT Analizi (devam)

Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">• Türkiye'nin genç ve dinamik bir nüfusa sahip olmaya devam etmesi• Kamu ve özel sektörün nitelikli işgücü, akademik işbirlikleri ve danışmanlık ihtiyaçlarının artması• Hemen hemen tüm sektörlerin İstanbul'da bulunmasının yarattığı fırsatlar• Dijital dönüşüm ile birlikte eğitime ve yönetime destek teknolojilerinin ve yeni iş modellerinin ortaya çıkması• Çevrimiçi eğitim talebinin artması• Araştırma ve geliştirmeye yönelik ulusal ve uluslararası düzeydeki araştırma fonlarının fazla olması• Disiplinler arası yüksek lisans ve doktora programlarına talebin artması• Kamu ve özel sektör çalışanlarının lisansüstü eğitime ilgi ve ihtiyaçlarının artması• Mezunların artan sayısının ve etkili pozisyonlara gelmelerinin yarattığı olanaklar• Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminin gelişmişlik seviyesinin yüksek olması	<ul style="list-style-type: none">• Üniversite sayısının yüksek olmasının rekabet seviyesini artırması, misyon farklılaşmasının rekabetin dengesini bozması• Sunulan hizmetlerin kalitesini korumayı sağlayacak bütçenin tahsis edilmemesi• Devlet üniversitelerindeki mali ve idari özerkliğin eksikliği• Kadro, maddi imkân ve mevzuat kısıtları ile büyükşehirde zorlaşan yaşam koşulları nedeniyle nitelikli teknik ve idari personel istihdamının güçleşmesi• Sağlanan imkânların azalması nedeniyle nitelikli öğretim elemanlarını ve öğrencileri çekmenin zorlaşması• Yaşam koşullarının ağırlaşmasının nitelikli işgücünü lisansüstü akademik eğitimden uzaklaştırması• Ekonomik belirsizliklerin uzun dönemli planlama yapmayı zorlaştırması• Lisans programı kontenjanlarının artırılması• İlk ve ortaöğretimdeki sorunlar sonucu üniversitelere yerleşen öğrencilerde gözlenen nitelik kaybı• Fransa ile ilişkilerde belirsizlikler ve bunun üniversiteye etkileri• Fransız yükseköğretim kurumlarının verdiği akademik desteğin yeterli düzeyde olmaması

4.10 Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar Tablo 4.18'de özetlenmiştir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturmaktadır. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve amaçlar ile hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.18. Tespitler ve İhtiyaçlar

	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none">• H1.3, H2.2, H3.1, H3.2 ve H4.1 hedeflerinde arzulanan performans seviyelerine ulaşamaması (iki seneden fazla etkili olan Kovid-19 koronavirüs pandemisi nedeniyle mezunlarla işbirlikleri, personel hareketliliği, bilimsel araştırma projelerine katılım hususlarında hedeflenen ilerlemenin sağlanamaması)	<ul style="list-style-type: none">• Uluslararası endekslerde yer alan bilimsel yayın sayısının artması• SCIE, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısının artması• Öğretim elemanı başına düşen ArGe projesi sayısının artması• ArGe projelerine katılan öğretim elemanlarının oranının artması• Finansal olarak desteklenen araştırma projelerinin artması
Mevzuat Analizi	<ul style="list-style-type: none">• Akreditasyona sahip programlarının sayısının az olması• Eğitim-öğretim ve araştırmayı destekleyen mevcut bilgi işlem altyapısının eskimesi• Ortak yürütülen öğretim programları ve araştırma projelerinin azlığı• Lisansüstü programlarının öğrenci sayılarının düşüklüğü• Kurum/kuruluşların desteği ile yürütülen derslerin sayısının azlığı• Bilimsel faaliyetlerin çıktılarını yaymak için imkânların az olması• Üniversitenin uluslararası dizinlerde taranan yayın sayısının düşük olması• Girişimcilik ve yenilikçilik temalı eğitimlerin azlığı• Döner sermaye kapsamında yapılan gelir getirici faaliyetlerin azlığı• Üniversitenin, öğrencilere yönelik rehberlik ve psikolojik danışmanlık faaliyetlerinin yetersiz kalması• Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve altyapıların öğrenci sayısına göre yetersiz kalması• Görevin gerektirdiği niteliklere sahip uzmanlaşmış personelin azlığı	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim programları öz değerlendirme sisteminin kurulması• Bilgi işlem altyapısının süreklilik içinde güncel tutulması için ödenek sağlanması• Yükseköğretim kurumları ile yeni ortak öğretim programlarının açılması• Kurum/kuruluşlarla ortak araştırma projelerinin yürütülmesi• Lisansüstü programların kontenjan doluluk oranlarının ve mezunlarının sayısının artırılması• Lisans programları kapsamında kamu kurumları, şirketler veya STK'ların desteği ile yürütülen derslerin açılması• Kütüphaneye ayrılan ödeneğinin artması• Lisansüstü tezlerden üretilen yayınların sayısının artması• Girişimcilik ve yenilikçilik alanlarında eğitim, proje ve etkinliklerin artırılması• Sürekli Eğitim Merkezi bünyesindeki programların ve bunlara katılanların sayısının artırılması• Eğitimde danışmanlık hizmetlerinin daha sistematik hale getirilmesi ve iyileştirilmesi• Öğrencilerin kullanımına yönelik sosyal alanların nicelik ve nitelik olarak artırılması• Kurum içinde personelin uzmanlaşmasını sağlayacak eğitim programlarının düzenlenmesi

	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Üst Politika Belgeleri Analizi		<ul style="list-style-type: none"> • Lisansüstü programların ve doktora mezunlarının sayılarının artırılması • Üretilen patent, faydalı model ve tasarım sayıları artırılması • Bilimsel araştırma projelerine ayrılan bütçenin artırılması • Hayat boyu öğrenme programları ve bunlara katılanların sayısının artırılması • Açık erişim ve açık bilim uygulamalarının yaygınlaştırılması • Uluslararası öğrenci, öğretim elemanı ve ortak program sayılarının artırılması • Uluslararası işbirliklerinin çoğaltılması • Üniversite-özel sektör işbirliklerinin çoğaltılması • Girişimcilik programlarının etkinleştirilmesi • Uzaktan eğitim yöntemlerinin teşvik edilmesi • Personele yönelik eğitim faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi ve artırılması
Paydaş Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Paydaşlarla iletişimde ve karar alma süreçlerinde katılımcılıkta eksiklikler • Paydaş beklentilerinin tespit edilmesi yönünde analizlerin yetersiz olması • Yaşam koşulları ve azalan imkanlar nedeniyle nitelikli teknik ve idari personel, öğretim elemanı ile öğrenci çekmenin ve tutmanın zorlaşması • Bilimsel araştırmalar kapsamında uluslararası, endüstriyel ve disiplinler arası araştırma projelerine katılım eksikliği • Üniversite-sanayi işbirliklerinin arzu edilen düzeyde olmaması • Girişimcilik ve yenilikçilik konularının yeteri kadar ele alınmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Akademik ve araştırma birimlerinin danışma kurullarının işlevsel hale getirilmesi • Dış paydaşların genel memnuniyet düzeyinin artırılması • Mezunlarla birlikte yapılan faaliyetlerin artması • Üniversiteyi tanıtıcı etkinliklerin çoğaltılması • Burslu öğrencilerin sayısının artırılması • Öğrencilerin eğitimlerini normal süresinde bitirmeleri ve kaydını silenlerin azaltılması için tedbirler alınması • Kariyer geliştirme alanında etkinliklerin artırılması • Toplumun ve eğitim alanlarının ihtiyaçlarına uygun programların çeşitlendirilmesi • Desteklenen bilimsel araştırma projelerinin sayısının artırılması

	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
		<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite akademik birimlerinin sanayi ile işbirlikleri kurmalarının teşvik edilmesi. • Girişimcilik hakkında farkındalık yaratan etkinliklerin artması • Girişimcilik alanında verilen eğitim ve desteklerin artması • Girişimcilerle destekleyicileri bir araya getiren etkinlikler düzenlenmesi
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • İdari personel sayısının az ve yaş dağılımının dengesiz olması • İdari personel seçiminde söz sahibi olunamaması ve tecrübeli personel temin edilememesi • Sık değişen mevzuat ve uygulamalar nedeniyle yetkinlik gereksinimlerinin sürekli değişmesi • Sınırlı kadro nedeniyle akademik ve idari yükselme imkânlarının azalması • Mevzuatta belirlenen idari teşkilat yapısının çevik hareket etmeye uygun olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Personelin mesleki gelişim sürecinin sistematik olarak takip edilmesi ve gerekli hizmet içi eğitim imkânlarının sağlanması • Personel motivasyonunu yükseltici etkinliklerin artırılması
Kurum Kültürü Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların mesleki olarak ilerlemesini sağlayıcı ve bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân mekanizmaların gelişmemiş olması • Ödül ve ceza sisteminin yetersiz olması • Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların gelişmemiş olması • İletişim mekanizmalarının katılımı ve işbirliğini destekleme düzeyinin yükseltilmesi ihtiyacı 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların genel memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi • Kurumsal yönetim ve iletişimden memnuniyet düzeyinin artırılması • Personelin katıldığı kültür, sanat, bireysel ve mesleki gelişim etkinliklerinin sayısının artırılması
Fiziki Kaynak Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Yerleşkenin sınırlı alana sahip olması nedeniyle mevcut tesislerin daha etkili ve rasyonel olarak kullanılması ihtiyacı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yerleşkelerdeki tarihi binaların sürekli onarımının yapılması • Dersliklerin ve laboratuvarların değişen ihtiyaçlar ve teknolojiler doğrultusunda sürekli yenilenmesi • Yeşil ve engelsiz yerleşke uygulamaları artırılması • Enerji ve doğal kaynakların tüketiminin azaltılması için düzenlemelerin yapılması

	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitenin Dijital Dönüşüm Strateji Belgesine uygun yatırımlar yapılması • Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi gereği yatırımlar yapılması • Mevcut bilişim altyapısının güncel ve çalışır vaziyette tutulması • Üniversitenin tüm birim ve hizmetlerini kapsayıcı bir bilişim sistemi olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi işlem altyapısına ayrılan yatırım bütçesinin artırılması • Akademik ve idari personeli bilişim sistemleri kullanımındaki bilinç seviyesinin yükseltilmesi
Mali Kaynak Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Küresel ekonomik istikrarsızlıkların artması • Yüksek enflasyon ve döviz kurlarında artış dönemine girilmesi • Türkiye’deki üniversitelerin mali özerkliğe sahip olmaması • Program bütçe sistemine geçilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Öz gelirleri artırıcı faaliyetlerin artırılması • Ödeneklerin etkili kullanımı için önceliklerin doğru belirlenmesi ve her seviyede tasarrufun artması • Bilimsel araştırma projeleri için daha fazla kurum dışı destek sağlanması • Patent, faydalı model vb. sınai ve fikri mülkiyet haklarının transferi ile gelir elde edilmesi • Üniversite program bütçesi hakkında karar alıcıları ile mali birimlerde çalışanlara yönelik eğitim programlarının yürütülmesi
Yükseköğretim Sektörü Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • 21. yüzyıldaki değişimin yüksek-öğretimde nicel büyüme yerine, niteliksel ve kalite odaklı büyüme anlayışına doğru geçişi zorunlu kılması • Yükseköğrenim alanında rekabetin küreselleşmesi ve kapsamlı değişimlerin yaşanması • İklim değişikliğinin küresel düzeyde önem kazanması • Toplumsal katkı konusunda toplumun üniversitelerden beklentilerinin artması • Dış paydaşlarla işbirliğinin arzu edilen seviyede olmaması • Üniversite mezunları ile yakın ilişkiye ihtiyaç olması • Uzaktan iletişim ve eğitim teknolojisinin gelişmesi • Dijital dönüşümle birlikte siber güvenlik konularının önem kazanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Akredite olan programların sayısı artırılmalıdır • Tüm programların öz değerlendirmeleri sistematik biçimde yapılmalı ve iyileştirmenin sürekliliği sağlanmalıdır • Yürütülen sosyal sorumluluk ve çevreci projeler artırılmalıdır • Kurum içi bilinçlendirme faaliyetleri artırılmalıdır • İdare, akademik birimler ve araştırma merkezleri paydaşlarla sistematik biçimde bir araya gelmelidir • Dış paydaşların karar verme süreçlerine katılımı sağlanmalıdır • Uzaktan iletişim ve eğitim teknolojilerinin kullanımının artması • Bilgi işlem altyapısının güncelliğinin ve etkinliğinin korunması



5

GELECEĞE

BAKIŞ

5. GELECEĞE BAKIŞ

Durum analizi çalışmaları ışığında, üniversitenin misyonu, vizyonu ve temel değerleri değerlendirilmiştir. Üniversitenin varoluş nedenini öz bir biçimde ifade eden misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal ve gerçekçi ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler ise temel değerler olarak tanımlanarak, yapılan çalışmalar doğrultusunda misyon, vizyon ve temel değerler ifadeleri gözden geçirilmiştir.

1. Misyon

Toplumun gelişimine katkıda bulunmak üzere, uluslararası işbirliklerine ve disiplinler arası çalışmalara öncelik veren köklü bir eğitim ve araştırma ortamında sorgulayıcı, yaratıcı, yenilikçi ve çağdaş değerlerle donanmış nitelikli bireyler yetiştirmektir.

2. Vizyon

Bilime katkıları ve eğitimde işbirlikleri ile öncü, mezunlarıyla toplumun geleceğinde söz sahibi, uluslararası bir araştırma üniversitesi olmaktır.

3. Temel Değerler

- Bilgiyi toplumsal gelişim için üretmek, kullanmak ve yaymak
- Sürekli iyileştirme ile her alanda mükemmeliyet arayışı
- Öğrenci ve çalışan odaklılık
- Uluslararası işbirliği ve paydaşlarla güçlü ve sürekli ilişkiler
- Akademik özgürlük ve farklılıklara saygı
- Eğitim ve araştırmada evrensel etik değerlere bağlılık
- Yönetimde katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik
- Toplumsal ve çevresel duyarlılık





6

FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ

6. FAKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversitelerin, yerine getirdiği işlevler sayesinde ülkenin gelişmesine ve/veya büyümesine katkısı tartışmasızdır. Ülkedeki her bir üniversitenin ve beraberinde bir bütün olarak yükseköğretimin ilerlemesi, daha başarılı olması ülkeler arası rekabetin esas olduğu dünyada, ekonomik ve sosyal alanlarda gelişmenin anahtarını oluşturmaktadır.

Ülke ekonomisi ve sosyal yaşamı için bilinen önemi yanında, üniversitelerin 2000'li yıllardan başlayarak dünya ölçeğinde sıralanması, görünür ve güncel olarak takip edilen bir rekabet alanı yaratmıştır. Çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından üniversiteler arasında yapılan sıralamalar, bu sıralamaların güvenilirliğinden bağımsız olarak, daha önce el yordamıyla ve genel geçer değerlendirmelerle yapılan karşılaştırmaların daha kesin ölçütlere kavuşmasına olanak tanımıştır. Bugün, uluslararası sıralamalarda öne çıkmak veya önceki yıllardan daha yukarıda yer almak her üniversitenin doğal amacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte bu sıralama, sadece üniversitelerin değil, sıralamanın ön sıralarında kaç üniversitesinin yer aldığı ölçütüyle, ülkelerin gelişmişlik veya gelişme potansiyeli sıralanmasına dönüşmüştür. Ülkeler arası bu rekabet, ülke içinde seçilmiş belirli üniversitelerin desteklenmesinden başlayarak yükseköğretim sistemlerinin yeniden kurgulanmasına ulaşan bir harekete dönüşmüştür. Türkiye'nin ve Türk üniversitelerin bu gelişmelerden etkilenmemesi ve üzerinde bir baskı hissetmemesi olanaksızdır.

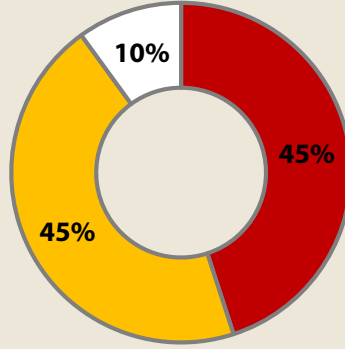
Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görmektedir. Farklılaşma stratejisi üniversiteye stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin doğru bir zeminde belirlenmesini sağlar ve üniversitenin performansını olumlu yönde etkiler.

6.1 Konum Tercihi

Üniversiteler; var olan bilginin uygulama alanını genişleterek yayılması, yeni bilgi üretimi ve nihayetinde üretilen bilginin ekonomik değere dönüştürülmesi süreçlerinde önemli görevler üstlenmektedir. Bu üç sürecin tümü üniversitelerin işlevlerini ilgilendirmekle birlikte, üniversite kaynaklarının sınırlılığı, kaçınılmaz olarak bu işlevler arasında tercih yapmayı ve beraberinde bir işlevde odaklanmayı gerektirmektedir. Bir işlevde odaklanmak, diğer işlevlerin tümüyle dışlanması değil, sadece üniversitenin daha başarılı olması muhtemel alana yoğunlaşması ve odaklandığı işlev önceliğinde öne çıkmayı hedeflemesidir.

Toplumun gelişimine katkıda bulunmak amacıyla öğrencilerimizin üniversitemizden nitelikli bir şekilde mezun olmalarını sağlayarak Galatasaray Üniversitesi'ni uluslararası alanda üst sıralara taşıyacak bilgi üretiminin gerçekleştiği bir eğitim kurumu haline getirmeyi amaçlamaktayız. Birinci önceliğimiz alanlarında öncelik teşkil eden, disiplinler arası araştırmaların yapılması ve bu şekilde sorgulayıcı, yaratıcı ve yenilikçi bireylerin yetiştirilmesidir. Türkiye ve Fransa'nın akademik potansiyellerinin birleşiminden araştırma ve girişimcilik alanlarında geleceğe yön verecek nitelikte bilimsel yeniliklerin üretilmesi amaçlanmaktadır. Galatasaray Üniversitesi'nin yıllar içinde gelişen konum tercihi aşağıdaki grafikte özetlenmektedir:

Konum Tercihi



■ Araştırma ■ Eğitim □ Girişimcilik

6.2 Başarı Bölgesi Tercihi

Üniversitemizi benzer konum tercihini yapan üniversitelerle ayırtıran ana unsur kuruluşundan itibaren hem araştırma hem de eğitim alanlarında Fransız yükseköğretim kurumları ile ortaklaşa hareket ediyor olmasıdır. Bunun yansıması olarak lisans programlarında Fransızca ağırlıklı eğitim verilmektedir ve lisans öğrencilerinin önemli bir kısmını Türkiye’de Fransızca eğitim veren liselerin mezunları oluşturmaktadır. Keza Fransızcanın ağırlıklı konuşulduğu Afrika ülkelerinin lise mezunları Üniversitemizin hedef kitlesi arasındadır. Eğitim-öğretim programları Fransız yükseköğretim kurumlarının ilgili bölümlerinin desteği ile tasarlanmakta, ortak/çift diploma programları ile mezunların her iki ülkede de eğitim ve araştırmalarını kolayca devam ettirmeleri sağlanmaktadır. Fransa ile düzenli ve sürdürülebilir bir şekilde hem öğrenci hem de akademisyen hareketliliğine önem verilmektedir. Değişim programları kapsamında Fransızca konuşulan ülkelere lisans seviyesinde kısa süreli eğitim için gelen öğrenci sayısının toplam lisans öğrenci sayısına oranla oldukça yüksek olması, yerleşkede hedeflenen çok kültürlü yaşam ortamının yaratılmasında oldukça etkilidir.

Galatasaray Üniversitesi kendisini eğitim ve araştırmada ağırlık verdiği toplum ve mühendislik bilimleri üzerinden tanımlamaktadır. Bunu yaparken de mümkün merteye disiplinlerarası çalışmaların ve yenilikçi girişimlerin gerçekleşmesi amaçlanmaktadır. Üniversitemizin mevcut araştırma kapasitesi ve yapılanmasını ve ayrıca Birleşmiş Milletler, Avrupa Komisyonu, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, TÜBİTAK gibi uluslararası ve ulusal kurum, kuruluş ve örgütlerin belirledikleri araştırma hedefleri ve programlarını dikkate alarak 2018-2022 dönemini kapsayacak üniversite öncelikli araştırma alanları şu şekilde belirlenmiştir: (a) Sosyal Yenilikçilik ve Girişimcilik, (b) Bilgi/Enformasyon Toplumu ve Dijital Dönüşüm, (c) Karar Verme, Belirsizlik ve Yönetim, (ç) Toplum için Akıllı Sistemler ve Hizmetler, (d) Değişen Toplumsal Yapılar ve Yönetişim, (e) Sürdürülebilir Kalkınma. Araştırma alanları belirlenirken kurumlar arası, disiplinler arası ve/veya çok disiplinli, yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, bölgesel/ulusal açıdan değerlendirildiğinde ekonomik ve sosyokültürel toplumsal katkısı olan çalışmaların teşvik edilmesi amaçlanmıştır.

Üniversitenin araştırma yanını desteklemek üzere lisansüstü programlarının ve öğrenci sayılarının artırılması, çok disiplinli program ve projelerin geliştirilmesi, uluslararası yükseköğretim kurumları ve sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi yoluna gidilmektedir. Önemli sayıda Fransız sermayeli şirket ile işbirliği yapılmakta olup, bu şirketlerin büyük çoğunluğu İstanbul ve çevresinde faaliyet göstermektedir. Bu nedenle İstanbul üniversitemiz için stratejik bir anlam ve öneme sahip olup, Üniversitemiz bu konumunu avantaj olarak kullanmaktadır. Yakın bir zamanda kurulan ön kuluçka merkezinin tam anlamıyla devreye alınması ve destek veren kurum/kuruluşların ağlara erişimi kolaylaştırmaları ve sunacakları proje önerileri sayesinde, öğrencilerin girişimcilik ve yenilikçilik potansiyellerinin artırılması hedeflenmektedir.

6.3 Değer Sunum Tercihi

Konum ve başarı bölgesi tercihimizle uyumlu olarak sunduğumuz hizmetlere değer katmak için bu hizmetlerin gözden geçirilerek önem ve ağırlıklarının değiştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda geleneksel eğitim yaklaşımlarının azaltılarak araştırma odaklı eğitim yöntemlerinin daha fazla kullanılması, bu değişime uyumlu olarak lisansüstü program ve öğrencilere ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bu sürece paralel olarak lisansüstü programların gözden geçirilmesi, disiplinler arası ve özgün programlara öncelik verilmesi planlanmaktadır.

Üniversitemizde üretilen bilgi ve teknoloji, toplumsal alanda ekonomik ve sosyal fayda sağlamaktadır. Üniversitemiz sosyal ve idari bilimler, hukuk ve mühendislik alanlarını birlikte kapsayarak bu alanlarda öncü ve nitelikli çalışmalar ortaya çıkaran bir yapıya sahiptir. Fransa ile sürdürülen eğitim ortaklığının, araştırma projeleri ve kurumsal ortaklıklar sayesinde daha çok sayıda bilimsel faaliyete yönlendirilmesi ve bunun için uygun ulusal, uluslararası veya iki taraflı finansman olanaklarının tayin edilip kullanılması gerekmektedir.

Öğrencilerimizin süreçlere katılımının, sosyal imkânların, kültürel ve sportif faaliyetlerin, akredite program sayısının, ortak diploma programlarının ve nitelikli bilimsel yayınların artırılması gerekmektedir. Öte yandan, lisans öğrencisi sayısının ve geleneksel araştırma merkezlerinin azaltılması, doktora ve yüksek lisans ders içeriklerinin zenginleştirilmesi, yeni bölümler açılması öngörülmektedir.

6.4 Temel Yetkinlik Tercihi

Üniversitemiz, Türkiye-Fransa ilişkilerini dikkate alarak uluslararası, ulusal ve bölgesel ihtiyaçlar doğrultusunda önceliklerini belirlemiştir. Önemli sayıda akademisyenin yurtdışında ve özellikle Fransa'da eğitim görmüş olması, üniversitede hayata geçirilen eğitim ve araştırma modelinin yürütülmesi bakımından avantaj olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitemizin odağının araştırma olarak belirlenmesi, kaynakların eğitim ve girişim odaklarını ihmal etmeksizin bu amaçla kullanımını gerektirmektedir. Bu noktada en önemli kaynak akademik personeldir. Öğretim elemanlarının akademik kapasitelerinin, araştırma faaliyetlerine yönlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Etkili yönlendirme ile akademik personelin araştırma faaliyetlerine odaklanmasının ve gerçekleştirilecek eğitim, teşvik ve özendirme faaliyetleri ile

sağlanacak kapasite artışının, Üniversitemiz adresli nitelikli bilimsel yayın ve diğer çalışmaların hızla artmasına neden olacağı öngörülmektedir.

Lisans eğitiminin oluşturduğu ders yükü baskısının azaltılması, bu yolla lisansüstü eğitime öncelik verilmesi; özellikle lisansüstü eğitimde araştırma çıktısının hedeflenmesi, Üniversitemizin güçlü olduğu alanlara ve özgün programlara öncelik verilmesi tercihleriyle eğitimde kalite artışı birlikte değerlendirilerek nitelikli bilimsel yayın ve diğer çalışmaların çoğalmasını destekleyen ortam geliştirilmeye devam edecektir. Etkin ve güçlü araştırma merkezlerinin bu noktada özel bir önemi bulunmaktadır. Başarılı merkezler korunarak veya güçlendirilerek, yeterince başarılı olmayan merkezler geliştirilerek veya dönüştürülerek toplumsal hizmet yanında bilimsel faaliyet merkezleri olması sağlanacaktır.

Tablo 6.1. Değer Sunumu tercihi

Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Eğitim Yöntemleri				X
Akredite Program Sayısı			X	
Lisansüstü Programlar			X	X
Destekler (Burslar vb.)			X	
Nitelikli Bilimsel Yayınlar			X	
Yerleşkede Bilimsel Toplantılar			X	
Üniversite Dışı Fonlardan Yararlanan Projeler			X	
Uluslararası Araştırma İşbirlikleri			X	X
Araştırma Merkezleri		X		X
Sanayi ile İşbirlikleri			X	X
Girişimcilik/Yenilikçilik Faaliyetleri			X	
İş Süreçleri		X		X
Örgütsel Yapı				X
Öz Gelirler			X	X
Toplumsal Katkı Faaliyetleri			X	X
Sosyal İmkânlar			X	
Kültürel ve Sportif Faaliyetler			X	



7

**STRATEJİ GELİŞTİRME:
AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ
İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ**

7. STRATEJİ GELİŞTİRME

Galatasaray Üniversitesi misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri ışığında, durum analizi aşamasında ortaya çıkan zayıf yönlerini iyileştirme odağıyla, eğitim, bilimsel araştırma, girişimcilik, toplumsal katkı ve kurumsal kapasite olmak üzere beş temel amaç belirlemiştir. 2023–2027 Stratejik Planı amaç ve hedefleri belirlenirken, üniversitenin temel görevleri, kurum ve kuruluşların üniversiteden beklentileri ve 5 yıllık dönemin sonunda üniversite tarafından ulaşılmak istenilen noktaya gelmek için bu amaçlara bağlı 19 hedef belirlenmiş; belirlenen amaç ve hedefler Tablo 7.1’de özetlenmiştir. Müteakip hedef kartlarında bazı performans göstergelerine başlangıç değeri verilmemesi, ilgili gösterge hakkında mevcutta herhangi bir takip yapılmamış olduğunu veya sağlıklı değer toplanamadığını ifade etmektedir. İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilmiş ve hedefe katkıda bulunacak diğer harcama birimleri de işbirliği yapılacak birimler olarak belirlenmiştir (Tablo 7.2).

Tablo 7.1. Galatasaray Üniversitesi 2023–2027 Stratejik Planı Amaç ve Hedefler Tablosu

A1. Eğitimde Niteliği Geliştirmek
H1.1 Yüksek niteliklere sahip öğrenciler tarafından tercih edilirliliği artırmak
H1.2 Öğrenci bağlılığını artırmak
H1.3 Eğitimde kalite uygulamalarını yaygınlaştırmak
H1.4 Eğitim programlarını zenginleştirmek
H1.5 Eğitim kaynaklarını geliştirmek
H1.6 Eğitimde uluslararasılaşma seviyesini artırmak
A2. Bilimsel Araştırmaların Niteliğini Geliştirmek
H2.1 Araştırma performansını artırmak
H2.2 Araştırma yetkinliğini üst seviyede tutmak
H2.3 Araştırma kaynaklarını geliştirmek
H2.4 Araştırma sonuçlarının görünürlüğünü artırmak
A3. Girişimcilik Faaliyetlerini Desteklemek
H3.1 Girişimcilik hakkında farkındalığı artırmak
H3.2 Girişimcilerin yetkinliğini artırmak
H3.3 Girişimcilerin imkânlara erişimlerini artırmak
A4. Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Desteklemek
H4.1 Yaşam boyu öğrenme faaliyetlerini geliştirmek
H4.2 Toplumun gelişimine destek olmak
H4.3 Topluma hizmete yönelik faaliyetleri artırmak
A5. Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek
H5.1 Yerleşke altyapısı ve fiziksel olanakları iyileştirmek
H5.2 İç paydaşların memnuniyetini artırmak
H5.3 Dış paydaşlarla iletişimi artırmak

Tablo 7.2. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

	H1.1	H1.2	H1.3	H1.4	H1.5	H1.6	H2.1	H2.2	H2.3	H2.4	H3.1	H3.2	H3.3	H4.1	H4.2	H4.3	H5.1	H5.2	H5.3
ENSTİTÜLER	i	i	i			i	i		i		i		i						i
FAKÜLTELER	i	i	i	i	i	i	i	i	i		i		i	i	i			i	i
YDYO		i	i											i	i			i	i
DMYO	i	i	i	i	i									i	i	i		i	i
SEM														s	i	i			i
TTM							i	i			s	s	s	i	i	s			i
GYM											i	i	i	i	i	i			i
UZEM				i										i	i	i			i
KAGEM														i	i				i
Diğer UYGAR								i	i					i	i	i		i	i
KKB		i	s															s	s
UİKB						s													
BAPKB							s	s	s	s									
TKKB														i	s				
DSİM								i	i										
GEN. SEK.	i					i									i		i	i	
ÖİDB	s	s	i	s			i		i		i								
BİDB	i				i												i		
KDDB					s					i									
İMİDB					i										i		i		
YİTDB					i										i		s		
SKSDB											i			i	i				
PDB																		i	

YDYO: Yabancı Diller Yüksekokulu, **DMYO:** Denizcilik Meslek Yüksekokulu, **SEM:** Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, **TTM:** Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi, **GYM:** Girişimcilik ve Yenilikçilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, **UZEM:** Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, **KAGEM:** Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi, **Diğer UYGAR:** Diğer Uygulama ve Araştırma Merkezleri, **KKB:** Kalite Koordinasyon Birimi, **UİKB:** Uluslararası İlişkiler Koordinasyon Birimi, **BAPKB:** Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, **TKKB:** Toplumsal Katkı Koordinasyon Birimi, **DSİM:** Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, **GEN. SEK.:** Genel Sekreterlik, **ÖİDB:** Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, **BİDB:** Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, **KDDB:** Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, **İMİDB:** İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, **YİTDB:** Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, **SKSDB:** Sağlık, Kültür Spor Daire Başkanlığı, **PDB:** Personel Daire Başkanlığı.

Amaç (A1)	EĞİTİMDE NİTELİĞİ GELİŞTİRMEK						
Hedef (H1.1)	Yüksek niteliklere sahip öğrenciler tarafından tercih edilirliliği artırmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitimi						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG1.1.1 Üniversite internet sitesindeki haber sayısı	10	223	240	255	270	285	300
PG1.1.2 Üniversiteyi tanıtıcı etkinlik sayısı	10	65	70	75	80	85	90
PG1.1.3 Lisansüstü programlarda kontenjan doluluk oranı	10	%45	%49	%53	%57	%61	%65
PG1.1.4 YKS'de ilgili puan türünde ilk 5.000'e girenlerin toplama oranı	30	%68	%69	%70	%71	%72	%73
PG1.1.5 ALES'in ilgili puan türünde ilk %5'lik dilime girenlerin toplama oranı	20	%55	%56	%58	%59	%61	%62
PG1.1.6 YDS veya eşdeğeri sınavlardan 85 ve üstü alanların toplama oranı	20	%42	%44	%45	%47	%48	%50
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Enstitüler, Fakülteler, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Genel Sekreterlik, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Nitelikli lisans ve lisansüstü öğrencilerin yurt içi ve yurt dışında tercih edebileceği alternatiflerin çoğalması Bütçe daralması nedeniyle sunulan hizmetlerin kalitesinde düşüş olması. Yerleşkenin bulunduğu bölgede yaşam koşullarının zorlaşması. Öğrencilerin barınma ihtiyacının karşılanamaması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Bilim, teknoloji ve iş dünyasındaki gelişmelere koşut yeni ve disiplinlerarası programlar açılacaktır. Nitelikli öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesini sağlayacak tanıtıcı etkinlikler yapılacaktır. Tercih yapacak öğrencilere yönelik tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin etkinliği artırılacaktır. Akademik birimler tarafından farklı iletişim kanallarının etkin ve yaygın şekilde kullanılması sağlanacaktır. 						

Maliyet Tahmini	190.586.011 ₺
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Nitelikli öğrenci çekmek için kullanılacak maddi desteklerin (burs, yarı zamanlı iş) kısıtlı olması. Lisansüstü öğrenci sayılarının önceki yıllara göre azalması. Yurt içinde eğitim alacak olan lisans mezunlarının lisansüstü eğitimde öncelikli olarak GSÜ'yü tercih etmemesi. Vakıf üniversitelerinin medya reklamları ve sağladığı öğrenci sosyal imkanları üzerinden yaptığı agresif rekabetin artması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Lisansüstü kontenjan doluluk oranlarının artırılması. Lisans ve lisansüstü düzeyde, sıralamalarda önde gelen kurumlarla uluslararası eğitim ve araştırma ortaklıkları kurulması. GSÜ imajının güçlendirilmesi ve nitelikli lisans ve lisansüstü öğrencilerin GSÜ'yü tercih etmesini sağlayacak tanıtım çalışmaları yürütülmesi.

Amaç (A1)	EĞİTİMDE NİTELİĞİ GELİŞTİRMEK						
Hedef (H1.2)	Öğrenci bağlılığını artırmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitimi						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG1.2.1 Burslu lisans öğrencilerinin sayısının toplama oranı	15	%21	%23	%26	%29	%32	%35
PG1.2.2 Eğitimin normal program süresinde bitirilme oranı	20	%45	%48	%50	%52	%54	%55
PG1.2.3 Kaydı silinen öğrencilerin toplam öğrenci sayısına oranı	15	%4,85	%4,70	%4,50	%4,20	%3,90	%3,50
PG1.2.4 Öğrencilerin genel memnuniyet düzeyi	35	%83	%83	%84	%84	%85	%85
PG1.2.5 Öğrencilerin danışmanlık sisteminden memnuniyet düzeyi	15	%75	%76	%77	%78	%79	%80
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						

İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Enstitüler, Fakülteler, Denizcilik Meslek Yüksek Okulu, Yabancı Diller Yüksekokulu, Kalite Koordinasyon Birimi.
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Zorlaşan yaşam koşullarının daha fazla sayıda öğrencinin eğitimlerine devam edebilmek için maddi desteğe ihtiyacını ortaya çıkarması. • Zorlaşan yaşam koşulları nedeniyle daha fazla sayıda öğrencinin eğitimi zamanında veya hiç tamamlayamaması. • Bütçe daralması nedeniyle sunulan hizmetlerin kalitesinde düşüş olması.
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Burs alan öğrenci sayısı artırılabilecektir. • Normal süresinde mezun olan öğrenci sayısı artırılabilecektir. • Öğrencilerin yaşam koşullarının yakından takip edilmesini ve ihtiyacı olanlara destek olunmasını sağlayan bir sistem oluşturulacaktır. • Öğrencilerin genel memnuniyet seviyesi korunacaktır. • Danışmanlık sistemi tahkim edilecektir.
Maliyet Tahmini	65.498.342 ₺
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Burslu öğrenci sayısının istenenden az olması. • Burs miktarlarının yetersiz kalması. • Öğrencilerin genel memnuniyet düzeyinin yüksek seviyede olması. • Öğrencilerin danışmanlık sisteminden memnuniyet düzeyinin yüksek seviyede olması. • Öğrencilerin akademik gelişiminin istenen ölçüde düzenli-destekleyici biçimde takip edilememesi.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Burslu olan ve kısmi zamanlı çalışacak öğrenci sayısının artırılması. • Öğrencilerin ekonomik-barınma koşullarının yakından takip edilmesi. • Zorlaşan yaşam koşulları nedeniyle zorluk çeken öğrencilere destek sunulması. • Öğrencilerin kayıt sildirme nedenlerinin belirlenmesi ve gelişiminin takip edilmesi. • Öğrencilerinin normal sürede mezun olamama nedenlerinin belirlenmesi.

Amaç (A1)	EĞİTİMDE NİTELİĞİ GELİŞTİRMEK						
Hedef (H1.3)	Eğitimde kalite uygulamalarını yaygınlaştırmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitimi						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG1.3.1 Akredite olan lisans programı sayısı	30	3	3	5	7	8	10
PG1.3.2 Özdeğerlendirmesi tamamlanan prog. oranı	30	%9	%25	%50	%80	%100	%100
PG1.3.3 Öğrencilerin eğitim. hiz. memnuniyet düzeyi	40	%73	%74	%76	%77	%78	%80
Sorumlu Birim	Kalite Koordinasyon Birimi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Enstitüler, Fakülteler, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Program sorumluları ile öğretim elemanlarının öz değerlendirme ve program akreditasyon sürecine gerekli katılımı göstermemesi. • Program akreditasyon sürecine yeterli bütçe ayrılabilmesi. • Akreditasyon süreçlerinin uzun sürmesi. • Eğitim hizmetinden memnuniyeti artırıcı tedbirlerin tüm akademik birimlerde uygulanmaması veya öğrenciler nezdinde karşılık bulmaması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Akreditasyon süreçleri tamamlanarak eğitim-öğretimin niteliğinin geliştirilmesi konularında akademik birimler teşvik edilecektir. • Programın öncelikle yerli akreditasyon kurumları tarafından akredite edilmesi teşvik edilecektir. • Üniversite özdeğerlendirme programı ile denetim sistemi oluşturulacak ve sonuçları her yıl kamuya ilan edilecektir. • Akademik birimlerin desteği ile eğitim hizmetlerinden memnuniyet düzeyi yükseltilecektir. 						
Maliyet Tahmini	131.243.239 ₺						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut akredite program sayısının azlığı. • Lisans programlarının sosyal bilimler ağırlıklı olması ve bu alanlarda akreditasyon süreçlerine fazla ağırlık verilmesi. • Bazı alanlarda ulusal akreditasyon kurumu bulunmaması. • Öğrencilerin eğitim hizmetlerinden memnuniyet düzeyinin yüksek olması. 						

İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Akreditasyon sürecini destekleyecek bilgi işlem altyapısının kurulması. • Akreditasyon süreci ile eğitim-öğretimin niteliğinin geliştirmesi konularında tüm akademik birimlerin bilgilendirilmesi. • Üniversite özdeğerlendirme programı ve denetim sisteminin oluşturulması yoluyla akredite olmayan programların sürece hazırlanması. • Anketler yoluyla genel eğitim hizmetinden memnuniyeti azaltan hususların belirlenmesi, çözüm önerilerinin uygulamaya konması.
------------	--

Amaç (A1)	EĞİTİMDE NİTELİĞİ GELİŞTİRMEK						
Hedef (H1.4)	Eğitim programlarını zenginleştirmek						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitimi						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG1.4.1 Yan dal program sayısı	10	32	34	36	38	40	40
PG1.4.2 Çift anadal program sayısı	10	18	19	20	21	22	22
PG1.4.3 Yan dal programları mezun sayısı	10	11	15	18	20	25	30
PG1.4.4 Çift anadal programları mezun sayısı	10	10	12	14	15	17	18
PG1.4.5 Lis. prog. açılan seçmeli ders sayısının toplama oranı	25	%33	%34	%36	%38	%40	%41
PG1.4.6 Lis. prog. açılan disiplinler arası ders sayısının toplama oranı	10	%18	%19	%20	%21	%22	%23
PG1.4.7 Kurumların işbirliğiyle açılan ders sayısı	10	7	10	12	15	17	20
PG1.4.8 Uzaktan eğitim kapsamında verilen ders sayısı	15	4	10	15	20	25	30
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						

İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Enstitüler, Fakülteler, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi.
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Getirdiği ilave iş yükü ve karmaşıklık nedeniyle, lisans programları sorumlularının çift anadal ve yan dal programı açmaktan kaçınması. • Ana dal, yan dal ve çift anadal programlarının ders ve sınavlarının yapılmasında eşgüdümün sağlanamaması. • Programların sorumlularının seçmeli veya kurumların işbirliğiyle ders açma konusunda yeterli çabayı göstermemesi. • Uzaktan Eğitim Merkezinin imkânlarının çok sayıda verilen dersi yönetmede yeterli olmaması.
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Çift anadal ve yan dal programı sayısı ile kontenjanları artırılabilecektir. • Haftalık ders ve sınav programlarının oluşturulmasında eşgüdümü sağlayacak bilgi işlem altyapısı kurulacaktır. • Her lisans programı müfredatında asgari sayıda seçmeli, kurum destekli ve çevrimiçi ders kredi yükü bulunması sağlanacaktır.
Maliyet Tahmini	286.120.013 ₺
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Yan dal ve çift anadal programlarının öğrenciler tarafından istenen çeşitlilikte olmaması. • Yan dal ve çift anadal program kontenjanlarının yetersiz olması. • Öğrencilerin ana dallarındaki ders yükü yoğunluğunun yan dal ve çift anadal programlarına katılımlarını azaltması. • Yan dal ve çift anadal programlarının yürütülmesinde eşgüdüm eksikliği bulunması nedeniyle mezun sayılarının az olması. • Lisans programlarından sorumlu birimlerin öğretim üyesi sayısının fazla sayıda seçmeli ders açmaya elverişsiz olması. • Kurumların desteği ile açılan derslerin çok az sayıda olması. • Program müfredatlarında uzaktan eğitimle yapılacak derslere yer verilmemesi.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Her lisans program için açılması gereken asgari çift anadal ve yan dal programı sayısı ile asgari kontenjanlar belirlenmesi. • Yan dal ve çift anadal programları için haftalık ders ve sınav programlarında oluşan çakışmaların asgariye indirilmesi. • Kuruluşlarla yapılan işbirliklerinin eğitim-öğretimi daha fazla kapsayacak şekilde artırılması. • Eğitim Yönetimi Sisteminin (Moodle) kullanımının yaygınlaştırılması. • Alınabilecek çevrimiçi senkron ve asenkron derslerin sayısının artırılması. • Çok sayıda lisans programının faydalanabileceği ortak seçmeli ders havuzu oluşturulması ve mekân sıkıntısı nedeniyle havuzdaki derslerin yapılmasında uzaktan eğitim tekniklerinin kullanılması.

Amaç (A1)	EĞİTİMDE NİTELİĞİ GELİŞTİRMEK						
Hedef (H1.5)	Eğitim kaynaklarını geliştirmek						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitimi						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG1.5.1 Öğrenci başına düşen basılı kitap sayısı	15	36,88	37,50	38,15	38,75	39,35	40,00
PG1.5.2 Öğrenci başına düşen e-yayın sayısı	20	146,72	149,77	152,83	155,88	158,94	162,00
PG1.5.3 Kütüphane yatırım bütçesinin toplam yatırım bütçesine oranı	30	%7,82	%8,16	%8,49	%8,83	%9,16	%9,50
PG1.5.4 Eğitim lab. ayrılan yatırım bütçesinin toplam yatırım bütçesine oranı	35	%0.5	%1.4	%2.3	%3.2	%4.1	%5.0
Sorumlu Birim	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülteler, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> İhtiyaçların büyük oranda yurt dışından sağlanması zorunluluğu. Yeterli yatırım bütçesi temin edilememesi. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Basılı kitap ve e-yayın sayısı artırılabilecektir. Kütüphane ekipmanları yenilenecektir. Yeni eğitim laboratuvarları kurulacak ve mevcutlar güncellenecektir. 						
Maliyet Tahmini	364.492.750 ₺						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Mal ve hizmetlerin fiyatının tüm dünyada artması, döviz kuru artışlarının satın alma gücünü azaltması. Artan abonelik ücretleri nedeniyle çevrimiçi veri tabanlarının sayısının azaltılmak zorunda kalınması. Yüksek fiyatları nedeniyle basılı yayınların temininin azalması. Kütüphane ekipmanları (bilgisayarlar, manyetik ödünç iade istasyonu ve güvenlik kapısı) ekonomik ömrünü doldurmuştur. Güncel ve daha verimli RFID teknolojisi tabanlı yeni bir sistem temin edilmelidir. Eğitim-öğretim laboratuvarlarında güncellemeler yapılmalıdır. 						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Yatırım bütçesinin artırılması. Bağışların artırılması. Öz gelirlerin artırılması. 						

Amaç (A1)	EĞİTİMDE NİTELİĞİ GELİŞTİRMEK						
Hedef (H1.6)	Eğitimde uluslararasılaşma seviyesini artırmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitimi						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG1.6.1 Uluslararası ortak program sayısı	15	10	11	12	13	14	15
PG1.6.2 Yabancı uyruklu öğrenci sayısı	20	19	20	25	30	35	40
PG1.6.3 Yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısı	15	28	29	30	31	32	33
PG1.6.4 Uluslararası tanıtıcı etkinlik sayısı	10	1	2	3	3	4	5
PG1.6.5 Ulus. değişim programları kapsamında giden öğrenci sayısı	20	250	260	270	280	290	300
PG1.6.6 Ulus. değişim programları kapsamında gelen öğrenci sayısı	20	125	135	145	155	165	175
Sorumlu Birim	Uluslararası İlişkiler Ofisi Koordinasyon Birimi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Enstitüler, Fakülteler, Genel Sekreterlik.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası siyasetteki olumsuz gelişmelerin eğitim alanına yansımaları. • Yurt içindeki/dışındaki yaşam koşullarının ağırlaşmasının değişim programlarına olan talebi düşürmesi. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası ortak programların sayısı artırılabilecektir. • Programlara kayıtlı yabancı uyruklu öğrenci sayısı artırılabilecektir. • Değişim programları kapsamında işbirliği yapılan üniversite sayısı ve gelen/giden öğrenci kontenjanları artırılabilecektir. • Değişim programları kapsamında Fransızca ve İngilizce verilen ders sayısı artırılabilecektir. 						
Maliyet Tahmini	105.000.000 ₺						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Lisans seviyesinde eğitim dilinin Fransızca olmasının gelebilecek yabancı uyruklu öğrenci sayısını sınırlaması. 						

	<ul style="list-style-type: none">• Ortak olarak yürütülen uluslararası eğitim programı sayısının arzu edilen seviyede olmaması.• Yabancı uyruklu öğrenci ve öğretim elemanı sayısının az olması.• Bütçe yetersizliği nedeniyle uluslararası tanıtıcı etkinliklere katılım gösterilememesi.• Lisans seviyesindeki toplam öğrenci sayısına oranla değişim programları kapsamında gelen ve giden öğrenci sayısının yüksek olması.• Lisansüstü seviyede değişim programları kapsamında gelen ve giden öğrenci sayısının düşük olması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Doktora seviyesi öncelikli olmak üzere uluslararası ortak yürütülen diploma programlarının sayısının artırılması.• Lisansüstü öğretim programları öncelikli olmak üzere, yabancı uyruklu öğrencilere ayrılan kontenjanların artırılması.• Üniversitenin ve öğretim programlarının yabancı uyruklu öğrencilere etkili biçimde tanıtılması.• Değişim programı öğrencilerinin alabildiği Fransızca ve İngilizce sunulan ders sayısının artırılması.• Değişim programları kapsamında İngilizce eğitim veren üniversiteler/programlarla işbirliklerinin artırılması.

Amaç (A2)	BİLİMSEL ARAŞTIRMALARIN NİTELİĞİNİ GELİŞTİRMEK						
Hedef (H2.1)	Araştırma performansını artırmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs Ve Destekler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG2.1.1 Uluslararası endekslerde yer alan bilimsel yayın sayısı	25	108	120	125	130	140	150
PG2.1.2 SCIE, SSCI ve AHCI kap. dergilerde öğr. ele. başına düşen yayın sayısı	20	0,161	0,168	0,176	0,184	0,192	0,200
PG2.1.3 Başvurulan patent, faydalı model veya tasarım sayısı	10	0	1	2	3	4	5
PG2.1.4 Lisansüstü öğrencilerin sayısının toplama oranı	10	%35	%36	%37	%38	%39	%40
PG2.1.5 Mezun olan doktora öğrencisi sayısı	10	20	22	24	26	28	30
PG2.1.6 Ulusal yayın üretilen tezlerin toplama oranı	10	%10	%20	%30	%50	%60	%75
PG2.1.7 Uluslararası yayın üretilen tezlerin toplama oranı	15	%5	%10	%15	%20	%25	%30
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Enstitüler, Fakülteler, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim üyelerinin eğitim-öğretim faaliyetlerinin yoğunluğunun artması. • Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının artması. • Nitelikli yayın ve eserleri teşvik amacıyla yeterince ve düzenli destek sağlanamaması. • Araştırma görevlisi istihdamı imkânlarının azalması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası endekslerde taranan dergilerde yayımlanan yayın sayısı artırılabilecektir. • Akademisyenlerin fikri mülkiyet hakları konusundaki farkındalıkları artırılacak, ilgili araştırma ve başvurular desteklenecektir. • Doktora öğrencilerinin araştırma koşulları iyileştirilecektir. • Tezlerden üretilen ulusal ve uluslararası yayın sayısı artırılabilecektir. 						

Maliyet Tahmini	104.781.840 ₺
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Ders ve idari yüklerinden dolayı öğretim elemanlarının araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yeterince zaman ayıramaması. • Öğretim elemanlarının çok büyük oranda ilk yabancı dil olarak Fransızca hâkim olması ve sosyal bilimler alanında ikinci yabancı dil olarak İngilizce yayın yapmada zorlanmaları. • Öğretim elemanı başına yayın sayısının düşük olması sebebiyle üniversite sıralamalarında üst sıralarda yer alınmaması. • Üniversitenin sosyal bilimler ağırlıklı olmasının üretilen patent, faydalı model veya tasarım çıktılarının çok az olmasına sebebiyet vermesi. • Lisansüstü öğrenci sayısının toplama oranının yüksek olması. • Doktora programlarına kayıt olan öğrenci sayılarının önceki yıllara göre azalması. • Fransızca bilme koşulu nedeniyle, doktora yapan öğrencilerin önemli bir kısmının araştırma görevlisi olarak istihdamlarının mümkün olmaması. • Sosyal bilimler alanlarında tezlerden üretilen yayın sayısının az olması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Yayın sayısını artırmak üzere öğretim üyelerinin ihtiyaçlarının yeniden gözden geçirilmesi. • Yüksek yayın potansiyeli olan öğretim üyelerinin istihdamı. • Bilimsel araştırma kültürünün yerleşmesi için panel ve seminerlerin düzenlenmesi • Yabancı araştırmacılarla ve üniversitelerle iş birliği ile üretilen makale sayısının artırılması. • Disiplinlerarası çalışmaların sayısının artırılması. • Araştırma teşviklerinin ve desteklerinin artırılması. • Öğretim elemanlarının fikri mülkiyet hakları hakkında bilgi birikiminin artırılması. • Fikri mülkiyet hak başvurularının desteklenmesi. • Mezuniyet koşulu olarak tezlerden üretilmesi beklenen yayın sayılarının güncellenmesi.

Amaç (A2)	BİLİMSEL ARAŞTIRMALARIN NİTELİĞİNİ GELİŞTİRMEK						
Hedef (H2.2)	Araştırma yetkinliğini üst seviyede tutmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG2.2.1 Öğretim elemanı başına düşen ArGe proje sayısı	25	0,22	0,23	0,25	0,27	0,28	0,30

PG2.2.2 ArGe projesine katılan öğretim elemanı oranı	25	%26,80	%29	%32	%35	%37	%40
PG2.2.3 BAP kapsamında desteklenen araştırma projeleri sayısı	20	60	70	75	80	85	90
PG2.2.4 Endüstri ile ortak yürütülen proje sayısı	10	2	3	5	7	9	10
PG2.2.5 Uluslararası ortaklı proje sayısı	10	11	12	14	16	18	20
PG2.2.6 Üye olunan araştırma ağı sayısı	10	2	3	4	4	6	8
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülteler, Araştırma Merkezleri, Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitenin Bilimsel Araştırma Projeleri bütçesinin azalması. • Proje yapma kültürünün yeterince benimsenmemesi. • Öğretim elemanları ve lisansüstü öğrencilerin endüstri projelerine yönelik motivasyon eksikliği. • Kuruluşların üniversite ile işbirliğinde çekimser tutumu. • Uluslararası ağ üyelikleri için yeterli bütçe bulunamaması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Açılan ArGe projesi sayısı ve ArGe projelerine katılan öğretim elemanı sayısı artırılabilecektir. • Proje odaklı endüstriyel işbirlikleri artırılabilecektir. • Uluslararası ortaklarla yürütülen proje sayısı artırılabilecektir. • Araştırma ağları üyeliklerinin sayısı artırılabilecektir. 						
Maliyet Tahmini	75.940.943 ₺						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Koronavirüs pandemisi sırasında ve sonrasında öğretim üyelerinin daha az sayıda proje açması. • BAP bütçesinin daha çok uluslararası etkinliklere katılım için kullanılması. • Endüstriyel ortaklarla yürütülen proje sayısının çok az olması. • Uluslararası ortaklarla yürütülen proje sayısının beklenenden az olması. • Çok az sayıda araştırma ağı üyeliği bulunması. 						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyerinin başında olan öğretim elemanlarında ArGe projesi yapma kültürünü geliştirmek üzere alanında uzmanların ve deneyimlilerin katılımı ile toplantılar düzenlenmesi. • Proje yazma eğitimleri düzenlenmesi. • Akademik birimler ile araştırma merkezlerinin yerleşkede endüstriyel paydaşlarla daha fazla sayıda oturum ve toplantı yapmaya teşvik edilmesi. • Endüstriyel paydaşların ilgi alanlarında çalışan araştırmacıları hızla belirlemelerini sağlayan bilgi işlem altyapısının daha görünür ve işler hale getirilmesi. • Üniversiteyi destekleyen Konsorsiyum üyesi yükseköğretim kurumlarıyla araştırma alanında daha yakın ilişkiler kurulması. • Araştırma merkezlerinin alanlarındaki ağ veya oluşumlara katılımlarının teşvik edilmesi. 						

Amaç (A2)	BİLİMSEL ARAŞTIRMALARIN NİTELİĞİNİ GELİŞTİRMEK						
Hedef (H2.3)	Araştırma kaynaklarını geliştirmek						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG2.3.1 Ar-Ge'ye harcanan bütçenin toplam bütçeye oranı	35	%0,21	%0,35	%0,45	%0,55	%0,65	%0,75
PG2.3.2 Ulusal kurumlar tarafından desteklenen projelerin toplam bütçesi	25	5.150b	6.000b	7.000b	8.000b	9.000b	10.000b
PG2.3.3 Uluslararası kurumlar tarafından desteklenen projelerin toplam bütçesi	20	10.630b	8.000b	8.500b	9.000b	9.500b	10.000b
PG2.3.4 Araştırma merkezleri gelir miktarı	10	1.265b	2.500b	2.800b	3.500b	4.200b	5.000b
PG2.3.5 Bursiyer olarak desteklenen lisansüstü öğrenci sayısı	10	28	30	40	50	60	70
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülteler, Enstitüler, Araştırma Merkezleri, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Ekonomik sorunlar nedeniyle kurum/kuruluşlar tarafından eğitim ve araştırmaya ayrılan bütçelerin daralması. Üniversitenin özgelirlerde azalma olması. Proje desteklerinin üniversitenin uzmanlık alanları dışına yoğunlaşması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Özgelirlerin ve kurum/kuruluşlardan sağlanan maddi desteklerin artışı yoluyla Ar-Ge 'ye ayrılan bütçe artırılabilecektir. Lisansüstü öğrencilere sağlanan burs olanakları artırılabilecektir. 						
Maliyet Tahmini	45.623.404 ₺						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Öğretim üyelerinin üniversite dışı kurumlar tarafından yapılan proje çağrılarını hakkında yeterli bilgi sahibi olmamaları ve proje çağrılarında başvurmada yeterli motivasyona sahip olmamaları. 						

	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal bilimler alanlarında kurum-kuruluşların projelere maddi destek sunmada istekli olmaması, bu alanlarda Ar-Ge projesi geliştirme kültürünün yaygın olmaması.• Araştırma merkezlerinin faaliyetlerini yürütmede destek imkânlarından yeteri kadar haberdar olmamaları ve destekleyici kuruluş bulmada zorlanmaları.• Araştırma merkezlerinin özgelir sağlamada etkili çalışmamaları.• Lisansüstü öğrencilere burs sağlamada etkili bir sistem olmaması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Proje çağrıları hakkında düzenli duyurular yapılması ve öğretim elemanlarının sürekli erişebileceği bir internet sayfası oluşturulması.• Sosyal bilimler alanlarında Ar-Ge projesi geliştirme kültürünün yaygınlaştırılması için eğitim programları oluşturulması ve uygulanması.• Araştırma merkezlerinin faaliyetleri için maddi destek sağlamaları ve bunlardan özgelir elde etmeleri hususlarında teşvik edilmesi.• Lisansüstü öğrencilere yönelik burslar hakkında düzenli duyurular yapılması ve öğrencilerin sürekli erişebileceği bir internet sayfası oluşturulması.• Kurum/kuruluşların desteklediği lisansüstü tez çalışmalarının sayısının artırılması.

Amaç (A2)	BİLİMSEL ARAŞTIRMALARIN NİTELİĞİNİ GELİŞTİRMEK							
Hedef (H2.4)	Araştırma sonuçlarının görünürlüğünü artırmak							
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs Ve Destekler							
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027	
PG2.4.1 Öğr. elemanlarının uluslararası bil. etkin. yaptıkları sunuş sayısı	20	41	60	65	70	75	75	
PG2.4.2 Öğretim üyesi başına uluslararası hakemli dergilerdeki atif sayısı	50	12,09	13,30	14,63	16,09	17,70	19,47	
PG2.4.3 Üniversite adresli bilimsel yayınların açık erişim oranı	30	%20	%22	%24	%26	%28	%30	
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi							
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülteler, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı.							
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası bilimsel etkinliklere katılım için yeterli bütçe ayrılamaması. • Öğretim elemanların etki derecesi yüksek dergilerde yayın yapmakta zorlanması. • Yayınların açık erişimi ile ilgili mevzuatın sınırlayıcı olması. 							
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Yayınların etki derecesi yüksek dergilerde yayımlanması teşvik edilecektir. • Üniversitenin yayınlara açık erişim platformunun etkili kullanımı sağlanacaktır. 							
Maliyet Tahmini	31.449.813 ₺							
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitenin bilimsel araştırma projeleri kapsamında yurt dışı uluslararası bilimsel etkinliklere katılımı önemli ölçüde desteklemesi. • Yayınların etki derecesi yüksek dergilerde ve/veya açık erişimli olarak yayımlanmasının, bu yayınlara atif yapılması potansiyelini artırması. • Üniversitenin yayınlara açık erişim platformunun etkili kullanılmaması. 							
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Yayınların etki derecesi yüksek dergilerde ve/veya açık erişimli olarak yayımlanmasının, bunlara atif yapılması potansiyelini artırması. • Üniversitenin açık erişim platformunun kullanımının artırılması için tedbir alınması ve teşvikler sunulması. 							

Amaç (A3)	GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİNİ DESTEKLEMEK						
Hedef (H3.1)	Girişimcilik hakkında farkındalığı artırmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG3.1.1 Girişimcilik yarışmalarına katılan proje sayısı	15	0	1	2	2	3	3
PG3.1.2 Yenilikçilik ve girişimcilik temalı ders sayısı	25	7	10	12	15	15	15
PG3.1.3 Girişimcilik temalı öğrenci kulüplerine üye öğrenci sayısı	25	15	24	33	42	51	60
PG3.1.4 Girişimcilik hakkında farkındalık yaratan etkinlik sayısı	35	1	3	5	7	9	10
Sorumlu Birim	Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Enstitüler, Fakülteler, Girişimcilik ve Yenilikçilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Sağlık, Kültür Spor Daire Başkanlığı.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Sosyal bilimler alanlarında çalışan öğretim elemanları ve öğrenciler arasında girişimcilik konusunun yeterli ilgiyi görmemesi. Kısa ve orta vadede küresel çaptaki ekonomik gelişmelerin girişimciliği destekleyen bir ortam yaratılmasını güçleştirmesi. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Öğretim elemanları ve öğrenciler girişimcilik ve yenilikçilik üzerine yarışmalara katılmaları için teşvik edilecektir. Eğitim-öğretim programlarındaki girişimcilik ve yenilikçilik temalı derslerin sayısı artırılabilecektir. Yerleşkede düzenlenen girişimcilik hakkında farkındalık yaratan etkinliklerin sayısı artırılabilecektir. 						
Maliyet Tahmini	61.401.150 ₺						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenci ve öğretim elemanlarının girişimcilik ve yenilikçilik üzerine yarışmalar hakkında yeterli bilgiye sahibi olmamaları ve bunlara katılma konusunda yeteri kadar motive olmamaları. Yenilikçilik ve girişimciliğin sosyal bilimler alanlarında daha az ele alınan konular olması. 						

	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci kulüplerinin yönetim değişimlerinin, kulüp faaliyetlerinin yürütülmesini akamete uğratması. • Yerleşkede girişimcilik hakkında farkındalık yaratan etkinliklerin sınırlı sayıda yapılıyor olması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Farklı iletişim kanalları kullanılarak ulusal ve bölgesel yarışmalarla ilgili bilgilendirme yapılması. • Destekleyicilerin katkısıyla her sene üniversite içi en az bir girişimcilik yarışması düzenlenmesi. • Her lisans programının müfredatına seçmeli yenilikçilik ve girişimcilik (geleneksel, sosyal) dersi eklenmesi. • Girişimcilik temalı öğrenci kulüpleri ile Girişimcilik ve Yenilikçilik Merkezi arasında sıkı bağ kurulması, faaliyetlerin ortaklaşa yürütülmesi. • Kurum içi ve dışı paydaşlarla girişimcilik hakkında farkındalık yaratan ortak etkinliklerin düzenlenmesi.

Amaç (A3)	GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİNİ DESTEKLEMELİK						
Hedef (H3.2)	Girişimcilerin yetkinliğini artırmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG 3.2.1 Girişimcilik sertifikası alan öğrenci sayısı	40	0	40	50	70	80	100
PG 3.2.2 Ön kuluçkaya alınan proje sayısı	60	0	2	2	4	4	6
Sorumlu Birim	Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Girişimcilik ve Yenilikçilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin girişimcilik sertifikası programlarına katılmak konusunda yeteri kadar motive olmamaları. • Ön kuluçkaya alınabilecek yeteri kadar öğrenci veya öğretim elemanı girişi olmaması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Girişimcilik hakkında kapsamlı bilgi sahibi olan öğrenci sayısı artırılabilecektir. • Ön kuluçkaya alınan proje sayısı artırılabilecektir. 						

Maliyet Tahmini	31.857.913 ₺
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim elemanları ve öğrenciler girişimcilik hakkında sınırlı bilgiye sahiptir. • Üniversitenin yetkinlik kazandırıcı girişimci yetiştirme programı bulunmamaktadır. • Ön kuluçka merkezi tam olarak devreye alınmamıştır.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum/kuruluşlar tarafından yürütülen sertifika programlarının öğrencilere tanıtımının yapılması. • Ön kuluçka merkezinde sunulan hizmetlerin tanıtımının yapılması. • Ön kuluçka merkezinde sunulan hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve sürekliliği sağlanması.

Amaç (A3)	GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİNİ DESTEKLEMEK						
Hedef (H3.3)	Girişimcilerin imkânlarla erişimlerini artırmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG3.3.1. Kurumların desteklediği girişimcilik projesi sayısı	40	0	1	1	2	2	3
PG3.3.2. Girişimcilerle destekleyicileri bir araya getiren etkinlik sayısı	60	0	5	7	7	10	10
Sorumlu Birim	Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Enstitüler, Fakülteler, Girişimcilik ve Yenilikçilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Kısa ve orta vadede küresel çaptaki ekonomik gelişmelerin girişimciliği destekleyen bir ortam yaratılmasını güçleştirmesi. • Üretilen girişimcilik projelerinin desteklenmeye değer bulunmaması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Girişimcilik projelerini destekleyecek kurumlarla işbirlikleri artırılabilecektir. • Destekleyicilerle girişimcileri bir araya getiren etkinliklerin sayısı artırılabilecektir. 						

Maliyet Tahmini	31.857.913 ₺
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">• Girişimcilik projelerini destekleyici bir ortamın henüz yaratılmamış olması.• Girişimcilik projelerinin sayısının oldukça düşük olması.• Yerleşkede destekleyicilerle girişimcileri bir araya getiren etkinliklerin çok az sayıda düzenlenmesi.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Potansiyel destekleyici kurumlarla yapılan işbirliklerinin sayısının artırılması.• Kuruluşların kendi ihtiyaçları doğrultusunda girişimcilik projelerini destekledikleri çalışma modellerinin Merkezler tarafından hayata geçirilmesi.• Merkezler bünyesinde iş modeli kurgulama, prototip geliştirme ve pazara erişim aşamalarında eğitim ve danışmanlık desteği sunulması.• Kurum içi ve dışı paydaşların desteği ile ortak etkinliklerin bir yıllık takvim dahilinde düzenlenmesi.

Amaç (A4)	TOPLUMSAL KATKI FAALİYETLERİNİ DESTEKLEMEK						
Hedef (H4.1)	Yaşam boyu öğrenme faaliyetlerini geliştirmek						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG4.1.1 Eğitim programlarına katılan kişi sayısı	30	2.500	2.750	3.000	3.300	3.650	4.000
PG4.1.2 Eğitim programlarına katılanların memnuniyet düzeyi	30	%65	%70	%70	%75	%75	%80
PG4.1.3 Eğitim programları kapsamında verilen sertifika sayısı	25	890	980	1.075	1.185	1.303	1.450
PG4.1.4 Mezunlarla birlikte yapılan eğitim faaliyeti sayısı	15	0	1	2	4	5	5
Sorumlu Birim	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Enstitüler, Fakülteler, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu, Araştırma Merkezleri, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Toplumsal Katkı Koordinasyon Birimi.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Yaşam boyu eğitim programlarına beklenen ilginin düşük kalması. Yaşam boyu eğitim programlarına katılanların memnuniyet düzeyinin düşmesi. Yaşam boyu eğitim programlarının yeterli ölçüde kamuya tanıtılmaması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Yaşam boyu eğitim programları çeşitlendirilecek ve katılımcı sayısı artırılabilecektir. Üniversite mezunların katılımıyla yeni yaşam boyu eğitim programları tasarlanacak ve ortaklaşa yürütülecektir. 						
Maliyet Tahmini	46.408.962 ₺						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Yaşam boyu eğitim programlarının çeşitliliğinin düşük olması. Yaşam boyu eğitim programlarına katılanların memnuniyet düzeyinin yüksek olması. Mezunların katılımıyla kamuya açık eğitim faaliyetlerinin düzenlenmemesi. 						

İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim elemanlarının yaşam boyu eğitim programı hazırlama ve yürütme konusunda teşvik edilmesi. • Programlara katılımcı sayısını artırmak üzere, farklı iletişim kanallarının ve teknolojik imkânların kullanımının artırılması. • Eğitim programlarına katılanların sertifika sınavlarında başarılı olabilmeleri için öğrenmeyi destekleyici tedbirler alınması. • Mezunların Üniversite tarafından kamuya açık yürütülen eğitim faaliyetlerine daha fazla katılımı Mezunlar Derneği ile süreklilik arz eden ilişki kurulması.
------------	---

Amaç (A4)	TOPLUMSAL KATKI FAALİYETLERİNİ DESTEKLEMEK						
Hedef (H4.2)	Toplumun gelişimine destek olmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG4.2.1 Yürütülen sosyal sorumluluk projeleri sayısı	25	36	40	44	48	52	56
PG4.2.2 Engelsiz üniversite ödülleri sayısı	20	0	3	6	9	12	15
PG4.2.3 Kurum içi bilinçlendirme faaliyeti sayısı	10	60	65	67	69	71	75
PG4.2.4 KAGEM kapsamında yapılan faaliyet sayısı	10	16	18	19	20	22	24
PG4.2.5 Sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik alanlarında ödül sayısı	20	0	1	1	2	3	5
PG4.2.6 Üniversitenin yeşil, çevreci üniversite endeksindeki sıralaması	15	-	1000	900	800	700	600
Sorumlu Birim	Toplumsal Katkı Koordinasyon Birimi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülteler, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu, Araştırma Merkezleri, Genel Sekreterlik, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı.						

Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Yatırım bütçesi ilgili kalemlerinin gerekli iyileştirme çalışmalarını yapmaya yeterli olmaması.
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Üniversite tarafından yürütülen sosyal sorumluluk projelerinin sayısı artırılabacaktır.• Engelsiz üniversite, sıfır atık ve yeşil kampüs girişimleri desteklenecektir.• Bilinçlendirme ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin sayısı artırılabacaktır.
Maliyet Tahmini	9.244.374 ₺
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal sorumluluk projelerinin planlanması ve uygulanmasında öğrenci ve personelden yeterli destek sağlanamaması.• Engelsiz üniversite, sıfır atık, yeşil kampüs girişimleri için gerekli yatırım ödeneklerinin talep edilen oranlarda sağlanamaması.• Bilinçlendirme ve kariyer geliştirme faaliyetlerine yeterli katılımın sağlanamaması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Üniversitenin düzenlediği sosyal sorumluluk projelerinin sayısı artırılması.• Öğrenci kulüpleri ile personelin sosyal sorumluluk projelerine katılımını teşvik edici tedbirler alınması.• Her sene cari ve yatırım bütçelerinde engelsiz üniversite, sıfır atık, yeşil kampüs faaliyetleri için pay ayrılması.• Bilinçlendirme ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin bir takvim doğrultusunda yürütülmesi ve farklı iletişim kanalları kullanılarak görünür olmaları.• Engelsiz üniversite ödülleri başvuru isteklerini karşılamak üzere, akademik ve idari birimlerin çalışmalarının eşgüdümünün sağlanması.

Amaç (A4)	TOPLUMSAL KATKI FAALİYETLERİNİ DESTEKLEMEK						
Hedef (H4.3)	Topluma hizmete yönelik faaliyetleri artırmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG4.3.1 Yürürlükteki Üniversite-sanayi işbirliği protokol sayısı	60	5	10	15	18	21	25
PG4.3.2 Kurumlara yönelik verilen danışmanlık sayısı	40	29	30	35	40	40	45
Sorumlu Birim	Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülteler, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Araştırma Merkezleri.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumların Üniversite ile işbirliği yapabilecekleri ve yardım alabilecekleri konular hakkında yeterli bilgi edinememesi. • Kurumlarla işbirlikleri alanında üniversiteler arası artan rekabet. • Kurumların yoğunlukla işbirliği yapmak istedikleri konuların Üniversitenin uzmanlık alanlarıyla çakışmaması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite-sanayi işbirlikleri artırılabilecektir. • Kurumlara sunulan danışmanlık hizmetleri çeşitlendirilecek ve sayıları artırılabilecektir. 						
Maliyet Tahmini	8.567.568 ₺						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite-sanayi işbirliklerinin arzu edilen düzeyde olmaması. • Kurumların Üniversitenin sunduğu danışmanlık hizmetlerinden yeterince haberdar olmaması. 						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite tarafından kurumlara sunulabilecek hizmetlerin envanterinin yapılması. • Farklı iletişim kanalları kullanılarak, kurumlara sunulan danışmanlık hizmetlerinin ve işbirliği yapılabilecek konuların görünür olmasının sağlanması. • Üniversite akademik birimlerinin sanayi ile işbirlikleri kurmalarının teşvik edilmesi. • Üniversite akademik personeline sanayi ile kurulabilecek işbirlikleri hakkında bilgilendirme etkinlikleri düzenlenmesi. • Sunulan hizmetlere kurum dışından hızlı erişim için dijital altyapı kurulması. 						

Amaç (A5)	KURUMSAL KAPASİTEYİ GÜÇLENDİRMEK						
Hedef (H5.1)	Yerleşke altyapısı ve fiziksel olanakları iyileştirmek						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG5.1.1 Yerleşkelerde restore edilen tarihi eserlerin alanı (m2)	20	200	500	750	1.000	1.250	1.500
PG5.1.2 Yenilenen derslik alanı (m2)	25	150	250	750	1.250	1.500	2.000
PG5.1.3 Bilgi işlem altyapısına ayrılan yat. büt. toplam yat. büt. oranı	25	%12.5	%14	%15	%17	%18	%20
PG5.1.4 Elektrik tüketimi tasarruf oranı	10	%0	%3	%6	%9	%12	%15
PG5.1.5 Doğalgaz tüketimi tasarruf oranı	10	%0	%4	%8	%12	%16	%20
PG5.1.6 Su tüketimi tasarruf oranı	10	%0	%2	%4	%6	%8	%10
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreterlik, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Artan restorasyon, bakım-onarım, tefriş ve yenileme işlerini yürütmek için yeterli bütçe imkânlarının yaratılmaması. • Belirlenen tasarruf oranlarına ulaşmak için yeterli yatırım bütçesi imkânları yaratılmaması. • Kullanıcıların kaynakların tasarruflu kullanımı konusunda yeterli bilince sahip olmaması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Yerleşkedeki tarihi binalar ve derslikler kapsamlı ve planlı biçimde yenilecektir. • Bilgi işlem altyapısı kapsamlı ve planlı biçimde yenilecektir. • Elektrik, doğalgaz ve su tüketiminden tasarruf etmek üzere ilave yatırımlar yapılacak ve kullanıcıları tasarrufa teşvik edecek bilinçlendirme programları yürütülecektir. 						
Maliyet Tahmini	488.797.030 ₺						

Tespitler	<ul style="list-style-type: none">• Üniversite yerleşkelerinde çok sayıda tarihi bina bulunması nedeniyle restorasyon, bakım-onarım, tefriş ve yenileme işlerini yürütmek için sürekli ödeneğe ihtiyaç duyulması.• Mevcut dersliklerin eğitimin güncel ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde düzenlenmesi ihtiyacı olması.• Cumhurbaşkanlığı tarafından Resmi Gazetede yayımlanan Bilgi ve İletişim Güvenliği Tedbirleri Genelgesi ve Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından yayımlanan ilgili rehberin gereklerini yerine getirmek üzere geçen üç yılda önemli çalışmalar yürütülmüştür. Dijital işlemlerin çok yayınladığı bir dönemde mevcut bilgi işlem altyapısının işlerliğinin geliştirilmesi ve güvenliğinin sağlanması için önemli yatırımların yapılması gerekmektedir.• Geçen beş yılda elektrik, su ve doğal gaz tüketimini azaltmak için önemli yatırımlar yapılmıştır. Mevcuda kıyasla elektrik, su ve doğal gaz tüketimini düşürmek için önemli ilave yatırımların yapılmasına ihtiyaç duyulması.• Kullanıcıların kamu kaynaklarının tasarruflu kullanımı konusunda yeterli bilince sahip olmaması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Binaların restorasyon, bakım-onarım ve tefriş işleri için 5 seneye yayılı, önceliklendirmiş ve aşamalandırılmış bir eylem planı oluşturulması ve uygulanması.• Bilgi işlem altyapısı için mevcudu güncellemek ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamak üzere 5 seneye yayılı, önceliklendirmiş ve aşamalandırılmış bir yatırım programı oluşturulması ve uygulanması.• Elektrik, doğalgaz ve su tüketimini azaltmak üzere 5 seneye yayılı, önceliklendirmiş ve aşamalandırılmış bir yatırım programı oluşturulması ve uygulanması.• Doğal kaynaklardan elektrik üretimi, atık suların tekrar kullanımı ile yağmur sularının depolanması ve kullanımı için yatırım yapılması.• Elektrik, doğalgaz ve su tüketimlerinde tasarruf sağlamak için kullanıcıları bilinçlendirme etkinlikleri düzenlenmesi, yanlış uygulamaların engellenebilmesi için denetim mekanizması oluşturulması.

Amaç (A5)	KURUMSAL KAPASİTEYİ GÜÇLENDİRMEK						
Hedef (H5.2)	İç paydaşların memnuniyetini artırmak						
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027
PG5.2.1 Personelin katılım sağladığı kültür, sanat, bireysel ve mesleki gelişim etkinliği sayısı	25	19	25	30	40	45	50
PG5.2.2 Birimdeki çalışma ortamından memnuniyet düzeyi	30	%74	%75	%76	%77	%78	%79
PG5.2.3 Kurumsal yönetim ve iletişimden memnuniyet düzeyi	15	%72	%73	%75	%76	%77	%79
PG5.2.4 Öğretim elemanlarının genel memnuniyet düzeyi	15	%80	%80	%82	%82	%84	%85
PG5.2.5 İdari personelin genel memnuniyet düzeyi	15	%80	%80	%82	%82	%84	%85
Sorumlu Birim	Kalite Koordinasyon Birimi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülteler, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Genel Sekreterlik, Personel Daire Başkanlığı.						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Sosyal ve ekonomik gelişmelerin çalışma ortamını olumsuz etkilemesi. Çalışanların beklentilerinin mevzuat çerçevesinde ve bütçe olanakları dahilinde karşılanamaması. 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Personelin katılım sağladığı kültür, sanat, bireysel ve mesleki gelişim etkinliklerinin sayısı artırılabilecektir. Çalışma ortamı ile kurumsal yönetim ve iletişimde iyileştirmeler yapılacaktır. 						
Maliyet Tahmini	45.970.750 ₺						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Genel memnuniyet düzeyinin yüksek olması. Üniversitenin düzenlediği etkinliklere beklenen katılımın sağlanmaması. Üniversitenin düzenlediği etkinliklerin personelin taleplerini beklenen düzeyde karşılamaması. Kurumun memnuniyet düzeyini artırmada sınırlı imkânlarla sahip olması. 						

İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite ve paydaşları tarafından, yerleşkede veya uzaktan çevrimiçi olarak sunulan bireysel ve mesleki gelişim eğitim programlarının sayısının artırılması. • Kültür ve sanat etkinliklerinin yerleşkede düzenlenebilmesine imkân veren mekânların iyileştirilmesi. • Paydaşların desteği ile yerleşkede personele yönelik düzenlenen kültür ve sanat etkinliklerinin sayısının artırılması. • Oluşturulacak bir program dahilinde, personelin memnuniyet düzeyini azaltan ana unsurların belirlenmesi ve iyileştirmeye yönelik tedbirlerin devreye alınması.
------------	---

Amaç (A5)	KURUMSAL KAPASİTEYİ GÜÇLENDİRMEK							
Hedef (H5.3)	Dış paydaşlarla iletişimi artırmak							
Amacın İlişkili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı							
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri	2023	2024	2025	2026	2027	
PG5.3.1 Aka. birimlerin danışma kurulları ile yaptığı toplantı sayısı	40	7	21	42	42	42	42	42
PG5.3.2 Arş. Mer. danışma kurulları ile yaptığı toplantı sayısı	30	5	20	20	20	20	20	20
PG5.3.3 Dış paydaşların genel memnuniyet düzeyi	30	%60	%60	%63	%66	%70	%75	
Sorumlu Birim	Kalite Koordinasyon Birimi							
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Enstitüler, Fakülteler, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu, Araştırma Merkezleri.							
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Danışma Kurullarının karar süreçlerinde etkili olamaması. • Dış paydaşların memnuniyet düzeyini artırmada mevzuatın elverişli olmaması. 							
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Danışma Kurullarının aldıkları kararların hayata geçme düzeyi sistematik biçimde takip edilecektir. • Dış paydaşların memnuniyet düzeyi düzenli takip edilecek ve artırılabilecektir. 							

Maliyet Tahmini	15.533.750 ₺
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">• Danışma Kurullarının sistematik biçimde toplanamaması.• Danışma Kurullarının aldıkları kararların uygulamaya alınmada gecikilmesi.• Kurumun dış paydaşların memnuniyet düzeyini artırmada sınırlı imkânlarla sahip olması.
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Danışma Kurullarının toplantılarının yer, zaman, katılımcı, alınan kararlar ve kararların uygulanma seviyesi bakımından takibini kolaylaştıran bir bilgi işlem altyapısı kurulması.• Dış paydaşların memnuniyet düzeyini azaltan ana unsurların belirlenmesi ve iyileştirme çalışmalarının oluşturulacak bir program dahilinde yürütülmesi.

2023–2027 Stratejik Planı çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen maliyetlendirme doğrultusunda üniversitenin stratejik planı ile bütçe arasındaki bağlantının güçlendirilmesi ve harcamaların önceliklendirilmesi süreçlerine yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Üniversitenin amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projelerin kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenmiştir. Bu doğrultuda, stratejik plan çalışmaları sonucunda belirlenen 5 farklı amaç altında 19 hedef için 5 yıllık maliyetlendirme (Tablo 7.3) çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7.3. Tahmini Maliyetler

	2023	2024	2025	2026	2027	TOPLAM
Amaç-1	174.847.000	209.180.600	240.733.400	252.770.271	265.409.084	1.142.940.355
Hedef 1.1	29.281.000	34.874.000	40.105.000	42.110.250	44.215.761	190.586.011
Hedef 1.2	10.566.000	13.656.000	13.932.000	13.728.801	16.615.541	65.498.342
Hedef 1.3	20.000.000	23.820.000	27.731.400	29.117.970	30.573.869	131.243.239
Hedef 1.4	44.000.000	52.134.600	60.265.000	63.278.250	66.442.163	286.120.013
Hedef 1.5	56.000.000	66.696.000	76.700.000	80.535.000	84.561.750	364.492.750
Hedef 1.6	15.000.000	18.000.000	22.000.000	24.000.000	26.000.000	105.000.000
Amaç-2	39.000.000	47.300.000	54.400.000	57.120.000	59.976.000	257.796.000
Hedef 2.1	17.721.210	20.609.083	21.079.000	22.132.950	23.239.597	104.781.840
Hedef 2.2	10.399.350	13.175.415	16.611.000	17.441.550	18.313.628	75.940.943
Hedef 2.3	6.079.710	7.734.969	10.090.000	10.594.500	11.124.225	45.623.404
Hedef 2.4	4.799.730	5.780.533	6.620.000	6.951.000	7.298.550	31.449.813
Amaç-3	19.501.000	23.238.000	26.131.000	27.437.549	28.809.427	125.116.976
Hedef 3.1	9.501.000	11.545.000	12.801.000	13.441.049	14.113.101	61.401.150
Hedef 3.2	5.000.000	5.846.500	6.665.000	6.998.250	7.348.163	31.857.913
Hedef 3.3	5.000.000	5.846.500	6.665.000	6.998.250	7.348.163	31.857.913
Amaç-4	9.728.000	11.790.400	13.545.600	14.222.880	14.934.024	64.220.904
Hedef 4.1	7.030.000	8.520.400	9.788.600	10.278.030	10.791.932	46.408.962
Hedef 4.2	1.400.000	1.697.000	1.950.000	2.047.500	2.149.874	9.244.374
Hedef 4.3	1.298.000	1.573.000	1.807.000	1.897.350	1.992.218	8.567.568
Amaç-5	79.552.000	100.356.000	117.492.000	123.366.600	129.534.930	550.301.530
Hedef 5.1	73.552.000	88.356.000	103.692.000	108.876.600	114.320.430	488.797.030
Hedef 5.2	4.500.000	9.000.000	10.300.000	10.815.000	11.355.750	45.970.750
Hedef 5.3	1.500.000	3.000.000	3.500.000	3.675.000	3.858.750	15.533.750
Gen. Yön. Giderleri	65.414.000	78.058.000	88.854.000	93.296.700	97.961.535	423.584.235
TOPLAM	388.042.000	469.923.000	541.156.000	568.214.000	596.625.000	2.563.960.000



8

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Üniversite Stratejik Planında yer alan hedeflere ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı düzenli olarak izlenir ve değerlendirilir. İzleme faaliyeti en az altı aylık dönemler halinde tüm harcama birimlerinden gerekli verilerin toplanması ile yürütülür. Rektörlüğün kararı doğrultusunda bu izleme aralığı sıklaştırılabilir.

İzleme aşamasında, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel veriler toplanır ve analiz edilir. Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur. Stratejik Plan dönemindeki her yılın ilk altı ayı için Temmuz ayı sonuna kadar "Stratejik Plan İzleme Raporları" hazırlanır. Sorumlu harcama birimleri tarafından ilk altı aya ait performans gerçekleştirmeleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına (SGDB) raporlanır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı da bu raporları bütünleştirerek rektöre sunar.

Stratejik planın değerlendirmesi ise stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin alınacak önlemleri içerecek şekilde ayrıntılı ve nesnel bir incelemedir. Değerlendirme ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirlik ölçütleri göz önünde bulundurularak stratejik plan değerlendirme tablolarının hazırlanmasıyla yapılır. Hazırlanan stratejik plan değerlendirme tablolarına, ilgili yıl idare faaliyet raporlarında yer verilir. Ayrıca, stratejik plan değerlendirme tabloları bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır.

İlgili döneme ilişkin stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarının hazırlanmasıyla birlikte Rektör başkanlığında, Rektör Yardımcıları ve Harcama Yetkilileri ile SGD başkanının katılımıyla altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılır. Bu toplantıların sonucunda Rektör, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. Stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarının, Rektör başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması gerekir. Bu süreçte SGDB, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarını hazırlamasını ister. SGDB, harcama birimlerinden gelen tabloları, kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirerek söz konusu tablolara ilgili yıl idare faaliyet raporlarında yer verir.