

2024 - 2028 STRATEJİK PLAN



Stratejik Plan : 2024 - 2028 İstanbul Üniversitesi

Rektör

Prof Dr. Osman Bülent Zülfikar

Stratejik Planlama Ekibi

Prof. Dr. Levent Şahin (Başkan)

Prof. Dr. Eray Yurtseven

Prof. Dr. Çiğdem Börke Tunalı

Prof. Dr. Aslı Beyhan Acar

Prof. Dr. Sevtap İshakoğlu Kadıoğlu

Prof. Dr. Kamil Ahmet Köse

Prof. Dr. Nazan Susam

Prof. Dr. Elif Akalın

Prof. Dr. Mehmet Bayartan

Abdullah Ateş

Ahmet Arslan

Görsel Tasarım ve Mizanpaj

Bülent Yeşilbaş

Araştırma

Araş. Gör. Ali İhsan Balcı

Uzm. Melih Karagöz







SUNUŞ

Üniversitemizin kıymetli bilim insanları, çalışanları, mensupları, varlık sebebi-miz olan sevgili gençler ve iş birliği içerisinde olduğumuz tüm paydaşlar;

Dünyanın en saygın ve köklü Üniversitelerinden biri olan İstanbul Üniversitesi, misyonunun kendisine yüklediği tarihsel sorumluluk bilinci ve geleceği biçimlendiren vizyonuyla dün olduğu gibi bugün ve yarın da evrensel bilginin üretimi ve bunun insanlığın faydasına kullanımı için katma değer yaratmaya devam edecektir. Kuruluşundan bugüne Türkiye'nin iktisadi, sosyal, siyasi, kültürel ve hukuki gelişiminin lokomotif konumunda bulunan Üniversitemiz, Türkiye yüz-yılında da bilimin merkezi olmaya; teknik, teknolojik ve akademik bilgilerin bütünleştirilmesiyle insana verilen değeri en üst seviyeye çıkaracak yaklaşımlar geliştirmeye odaklanacaktır.

YÖK tarafından ilk defa 2017 yılında "Yükseköğretimde İhtisaslaşma ve Misyon Farklılaşması" projesi kapsamında "Araştırma Üniversitesi" olarak seçilen İstanbul Üniversitesi, bu unvanının da yüklediği sorumluluğun paralelinde, kurumsal kapasitesini her geçen gün daha da güçlendirmekte; çağdaş ve yenilikçi

eğitim-öğretim metotlarıyla öğrenci odaklılıktan taviz vermemekte; yaygın etkisi yüksek bilimsel araştırma ve projeleriyle sürekli olarak değişen ve gelişen çevresel faktörlere hızla uyum sağlamakta; yenilikçilik ve girişimcilik kültürünü özümsemenin de ötesinde bu alanda öncülük yaparak sürdürülebilir çıktılar üretmekte ve bütün bu çıktıları toplumun hizmetine sunmaya devam etmektedir.

İstanbul Üniversitesi, tarihinin her döneminde olduğu gibi Türkiye yüzyılında da eğitim ve araştırmada öncü, sorgulayıcı, yenilikçi, etik değerlere bağlı, insana saygılı, topluma karşı sorumlu, özgüveni yüksek, ne istediğini bilen, geniş ufuklu, azimli, donanımlı, çalışkan, tarihine ve kültürüne bağlı bir “gençlik profilini yetiştirme” şiarında olacaktır. Bu şiarını, ulusal ve uluslararası alanda yoğun talep gören saygın disiplinlerarası diploma programları, kamu-iş dünyası işbirlikleri ve bilimsel araştırmaları ile de güçlendirecektir. Yine bünyesinde yer alan etkin araştırma ve uygulama merkezleri aracılığıyla toplum yararına sürekli bilgi üretmeye devam edecek; iç ve dış paydaşları ile oluşturduğu kuvvetli etkileşim sayesinde marka değerinin korunmasına ve geliştirilmesine öncelik verecektir.

Küresel olarak kabul gören saygın uluslararası derecelendirme kuruluşlarının başarı sıralamalarının tamamında yer alan dört Türk Üniversitesinden biri olan İstanbul Üniversitesi, URAP (University Ranking by Academic Performance) 2022-2023 yılı başarı sıralamasında da 17 alanda yer almış; Klinik Nöroloji, Cerrahi, Onkoloji ve Nörobilim alanlarında ise ilk 500 içerisinde bulunmaktadır. Ayrıca dünyanın en başarılı üniversitelerinin derecelendirildiği ARWU 2023 (Academic Ranking of World Universities) sıralamasında da İlk 500’de olma başarısını sürdürmektedir. Bununla birlikte dünyanın dört bir yanından gelen uluslararası öğrencilere ev sahipliği yapmanın yanı sıra uluslararası iş birliği anlaşmaları ve değişim programları ile Türkiye’de uluslararasılaşmanın lider Üniversitesi olma yönünde sağlam adımlarla yürümektedir.

Üniversitemizin güçlü ve kurumsal Ar-Ge yapısı, temel araştırma politikamızı desteklemekte; teknolojiyi, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma sürecimizin tamamına entegre etme amacını taşımaktadır. Bu anlamda bilimsel çalışmalarımızın daha geniş bir alana yayılması ve öncü yayınlar üretilmesi konusundaki kararlılığımızı “Açık Bilime Hizmet” perspektifiyle her geçen gün daha da güçlendirmektedir. Yine sağlık alanında veri yönetimini önceleyerek nitelikli sağlık hizmeti sunma, hasta ve hasta yakınlarının memnuniyetini sağlama ve tabi ki bu alanda evrensel bilim insanı yetiştirme gayesini devam ettirecektir.

Nobel ödüllü mezunları, her biri kendi alanında yetkin akademisyenleri, donanımlı idari personeli ve aydınlık yüzlü öğrencileri ile büyük bir aile kültürüne haiz olan İstanbul Üniversitesi, uluslararası vizyonu ile geleceği şekillendiren ve tüm dünyada referans gösterilen entelektüel bilgi merkezi olma kararlığını sürdürecektir.

Bu şuur ve farkındalıkla, Temmuz 2022 tarihinde başlanan ve Ekim 2023'te tamamlanan 2024-2028 Stratejik Planı'nın hazırlanmasında her biri kendi alanında uzman olan Stratejik Planlama Ekibi üyelerine değinmekte fayda görmekteyim. Bu minvalde iç ve dış paydaş katılımını merkeze alan, farklı zamanlarda düzenlenen Çalıştaylarla birlikte çağdaş bilime hizmet edecek teknik ve yöntemlerin kullanıldığı bir metot takip eden Ekip Üyeleri, titiz bir çalışmanın ürünü olan bu strateji belgesinin ortaya çıkmasında büyük emek sarfetmişlerdir. Üst yönetimden aldıkları vizyonu, Üniversitenin tabanına yaymaya öncelik vermiş olmaları, bu başarının ortak akılla üretilen bir ürün olma gerçeğini de doğrumuştur. Kendilerine ve katkı sağlayan tüm personelimize teşekkürü bir borç biliyorum.

İstanbul Üniversitesi olarak evrensel bilime hizmet etmeye devam edeceğiz. Bu eserin, üniversitemize yüksek katkı sağlamasını temenni eder, ülkemize ve insanlığa hayırlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Osman Bülent ZÜLFİKAR
Rektör

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	I
TABLO ve GRAFİK LİSTESİ.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VII
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	1
1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler.....	1
1.2. Amaç ve Hedefler	1
2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	4
3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	6
4. DURUM ANALİZİ.....	12
4.1. Kurumsal Tarihçe	12
4.2. 2019-2023 Stratejik Planının Değerlendirilmesi	16
4.3. Mevzuat Analizi.....	20
4.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	25
4.5. Program – Alt Program Analizi.....	29
4.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	31
4.7. Paydaş Analizi	32
4.7.1. İç Paydaş Analizi	36
4.7.2. Dış Paydaş Analizi.....	39
4.8. Kuruluş İçi Analiz.....	46
4.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	46
4.8.2. Kurum Kültürü Analizi.....	52
4.8.3. Fiziki Kaynak Analizi	54
4.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi.....	56
4.8.5. Mali Kaynak Analizi.....	58
4.9. Akademik Faaliyetler Analizi	59
4.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi.....	61
4.10.1. Sektörel Eğilim Analizi.....	61
4.10.2. Sektörel Yapı Analizi	67
4.11. GZFT Analizi	69
4.12. Tespitler ve İhtiyaçlar	72
5. GELECEĞE BAKIŞ	76
5.1. Misyon	76
5.2. Vizyon.....	76
5.3. Temel Değerler.....	76
6. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	79
6.1. Konum Tercihi	79
6.2. Başarı Bölgesi Tercihi	81
6.3. Değer Sunumu Tercihi	92
6.4. Temel Yetkinlik Tercihi.....	93
7. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ	99
7.1. Hedef Kartları.....	108
7.2. Maliyetlendirme.....	131
8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	134

TABLO ve GRAFİK LİSTESİ

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri	4
Tablo 2: Strateji Geliştirme Kurulu	7
Tablo 3: Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Alt Birim Sorumluları.....	8
Tablo 4: Stratejik Planlama Ekibi.....	8
Tablo 5: Stratejik Plan Takvimi	9
Tablo 6: 2024 – 2028 Stratejik Planının Hazırlanması Sürecinde Önemli Çalışmalar	10
Grafik 1: Beşeri, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi (Amaç 1).....	16
Grafik 2: Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim - Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması (Amaç 2).....	17
Grafik 3: Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkarılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması (Amaç 3)	17
Grafik 4: Sivil Toplum İle İşbirliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi (Amaç 4)	18
Grafik 5: Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyet ve Projelerinin Arttırılması (Amaç 5)	18
Tablo 7: Mevzuat Analizi.....	23
Tablo 8: Üst Politika Belgesi Analizi.....	26
Tablo 9: Program – Alt Program Analizi	29
Tablo 10: Faaliyet Alanı – Ürün / Hizmet Listesi	31
Tablo 11: Paydaşların Önceliklendirilmesi	33
Tablo 12: İç / Dış Paydaş Analizi Çalıştayı Katılımcıları.....	43
Tablo 13: Akademik Personel Sayısı	46
Tablo 14: Yıllar İçerisindeki Öğrenci Sayısı ve Oranı	47
Tablo 15: Personel Yapılanması.....	47
Tablo 16: İnsan Kaynaklarına Verilen Eğitimler	51
Tablo 17: Üniversite Ana Yerleşke ve Tesislerine İlişkin Bilgiler	55
Tablo 18: Üniversite Birimlerine İlişkin Bilgiler.....	55
Tablo 19: Üniversite Teknolojik Teçhizatına İlişkin Bilgiler.....	56
Tablo 20: Tahmini Kaynaklar	58
Tablo 21: Akademik Faaliyetler Analizi	59
Tablo 22: Sektörel Yapı Analizi.....	68
Tablo 23: GZFT Analizine Katkı Sağlayan Kişiler	70
Tablo 24: GZFT Listesi: Güçlü ve Zayıf Yönler.....	71
Tablo 25: GZFT Listesi: Fırsatlar ve Tehditler.....	71
Tablo 26: Tespitler ve İhtiyaçlar	72
Grafik 6: İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan Konum Tercihi	80
Grafik 7: BAP Tarafından Desteklenen Proje Sayıları (2019-2022).....	85
Grafik 8: Patent Portföy Değişimi (Kümülatif Patent Sayısı)	87
Tablo 27: Uluslararası Proje Tablosu – Genel (2019-2022).....	88
Grafik 9: Üniversitelerin Alan Bazlı Yetkinlik Grafiği	89
Grafik 10: İstanbul Üniversitesi Yetkinlik Analizi.....	90
Tablo 28: Araştırma Üniversiteleri - Üniversite Bazında Odak Alan Eşleştirmeleri – İstanbul Üniversitesi.....	91
Tablo 29: Değer Sunumu Belirleme.....	92
Tablo 30: Devlet Araştırma Üniversiteleri (2021)	95
Grafik 11: İstanbul Üniversitesi – Yıllara Göre Anlaşma Sayıları	96
Tablo 31: Araştırma Üniversitelerinin Dünya Sıralamalarındaki Durumu (2021).....	97



Tablo 32: İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı: Strateji Geliştirme Çalıştayına Katılanlar	100
Tablo 33: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler	103
Tablo 34:Tahminî Maliyetler	131
Tablo 35:Ekonomik Ayrıma Göre Detaylandırılmış Tahmini Maliyetler	132

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
Ar-Ge	:	Araştırma Geliştirme
AUZEf	:	Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi
BAP	:	Bilimsel Araştırma Projeleri
ERP	:	Enterprise Resource Planning (İşletme Kaynak Planlaması)
EUA	:	European University Association (Avrupa Üniversiteler Birliği)
FSMH	:	Fikri ve Sınai Mülki Haklar
GSYİH	:	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IMF	:	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
IT	:	Information Technology (Bilişim Teknolojileri)
İSTKA	:	İstanbul Kalkınma Ajansı
İTO	:	İstanbul Ticaret Odası
KAGEM	:	Kariyer Geliştirme Merkezi
KOBİ	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOOP-İŞ	:	Türkiye Kooperatif, Ticaret, Eğitim ve Büro İşçileri Sendikası
KPSS	:	Kamu Personel Seçme Sınavı
KUDOP	:	Kurum Dışı Ortak Katılımlı Araştırma Projesi
MERLAB	:	Merkez Araştırma Laboratuvarı
MÜSİAD	:	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
OSB	:	Organize Sanayi Bölgesi
ÖNAP	:	Öncelikli Alan Araştırma Projeleri
ÖSYM	:	Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SETA	:	Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşu
TETLAB	:	Tıbbi ve Endüstriyel Tasarım Laboratuvarı
THY	:	Türk Hava Yolları
TİKA	:	Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOLEYİS	:	Türkiye Otel Lokanta Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası
TPE	:	Türk Patent Enstitüsü
TRT	:	Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
TTM	:	Teknoloji Transfer Merkezi
TTO	:	Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBA	:	Türkiye Bilimler Akademisi

TÜBİTAK	:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜFE	:	Tüketici Fiyatları Endeksi
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
ULAKBİM	:	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
ÜAK	:	Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı
YÖK	:	Yükseköğretim Kurulu



Tarihi Rektörlük Binası

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

İstanbul Üniversitesi'nin misyonu, "Doğu ile Batıyı, geçmiş ile geleceği buluşturarak ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üretmek ve yetkin bireyler yetiştirmek"; vizyonu ise "evrensel düzeydeki eğitim ve araştırmalarıyla geleceği şekillendiren ve dünyada referans gösterilen bir üniversite olmak" şeklinde tespit edilmiştir. İstanbul Üniversitesinin temel değerleri; bilimsellik ve araştırma odaklılık, yenilikçilik, buluşçuluk ve girişimcilik, kalite odaklılık ve sürdürülebilirlik, etik ve evrensel değerlere uyum, şeffaflık ve hesap verebilirlik, toplumsal duyarlılık ve öğrenci odaklılıktır.

1.2. Amaç ve Hedefler

İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı'nda yer alan amaç ve hedefler şu şekildedir:

Amaç 1: Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi ve Sürdürülebilir Kılınması

- Hedef 1: Fiziki Altyapının İyileştirilmesi
- Hedef 2: İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi
- Hedef 3: Sürdürülebilirliğin Kurum Kültürü Haline Getirilmesi
- Hedef 4: Dijital Dönüşümün Güçlendirilmesi
- Hedef 5: Kurumsal İtibar Yönetiminin Geliştirilmesi

Amaç 2: Eğitim – Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Uygun Hale Getirilmesi

- Hedef 1: Müfredatların Uluslararası Standartlara Taşınması
- Hedef 2: Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmanın Yaygın ve Etkin Kullanımı
- Hedef 3: Eğitim ve Öğretim Altyapılarının Geliştirilmesi ve İzlenme Süreçlerinin Oluşturulması
- Hedef 4: Öğrenci Merkezli Eğitim Araştırma Modellerinin Oluşturulması ve Desteklenmesi
- Hedef 5: Öğrencilerin Kişisel Gelişimine Katkı Sağlayacak Sosyal, Kültürel, Mesleki Faaliyetlerin Desteklenmesi

Amaç 3: Uluslararası Bilimsel Çalışmaların Nicelik ve Nitelik Olarak Geliştirilmesi

Hedef 1: Bilimsel Araştırma Altyapısının Geliştirilmesi ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması

Hedef 2: Bilimsel Araştırma ve Yayınların Nitelik ve Niceliğinin Arttırılması

Hedef 3: Bilimsel Araştırma Çıktılarının Tanırlılığının Arttırılması

Hedef 4: Yaygın Etkisi Yüksek Lisansüstü Tez Çalışmalarının Arttırılması

Hedef 5: Ulusal ve Uluslararası Bilimsel Etkileşim ve İşbirliklerinin Arttırılması

Amaç 4: Girişimcilik ve Yenilikçilik Performansının Arttırılması

Hedef 1: Proje Kaynaklarının ve Ticari Etkilerinin Arttırılması

Hedef 2: İşbirlikleri ve Etkileşim Ağlarının Geliştirilmesi

Hedef 3: Üniversite Mensuplarının Girişimcilik ve Yenilikçilik Alanında Yetkinliklerinin Arttırılması

Hedef 4: Dış Kaynaklı Projelerin Sayısının Arttırılması

Amaç 5: Akademik Çıktıların Sivil Toplum İle Bütünleştirilmesi

Hedef 1: Üniversite ile STK Arasındaki İlişkilerin Geliştirilmesi

Hedef 2: Farklı İhtiyaçları Olan Gruplara (Kadın, Çocuk, Yaşlı, Engelli, Göçmen, Yoksul vb.) Yönelik Çalışmaların Arttırılması

Hedef 3: Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Gerçekleştirilen Etkinliklerin Sayısı ve Yaygın Etkisinin Arttırılması

Hedef 4: Afet ve Kriz Yönetimine İlişkin Konularda Yapılan Çalışmaların Arttırılması



2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı'nın temel performans göstergeleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri

<i>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</i>	<i>Temel Performans Göstergeleri</i>	<i>Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)</i>
2389	SCI-E, SSCI, AHCI ve BKCI Endekslerince Taranan Yayın Sayısı	5365
773	Uluslararası İş Birliğiyle Yapılan SCI-E, SSCI, AHCI ve BKCI Endekslerince Taranan Yayın Sayısı	2238
860	Alanında Q1 (WoS - Journal Citation Reports) Etki Faktörlü Dergilerde Çıkan Yayın Sayısı	1010
498	Yüksek Atıf Alan (WoS – En Yüksek %10'lu Dilimde) Yayın Sayısı	2316
2	Dünya Akademik Genel Başarı Sıralamalarında İlk 500'e Girme Sayısı	3
55	Üniversite – Sanayi İşbirlikli Yayın Sayısı	263
137	Ulusal ve Uluslararası Akredite Program Sayısı	172
31	Geleneksel Anlatım Yöntemi Haricinde (Ters Yüz Edilmiş Öğrenme, STEM Eğitimi, Oyunlaştırma vb.) Yapılan Ders Sayısı	89
491	Öğrencinin Dahil Olduğu Proje, Patent, Yayın ve Ürün Sayısı	1154
184	Akademik ve İdari Personelin Hayat Kalitesini (Fiziksel, Sosyal ve Psikolojik) Arttırmaya Yönelik Faaliyet Sayısı	533
2	Ulusal ve Uluslararası Patent, Faydalı Model ve Tasarıma Ait Ticarileşme Sayısı	15
296	12. Kalkınma Planının Önceliklerine Katkı Sağlayacak Ulusal ve Uluslararası Proje Sayısı	475
20	Öğretim Elemanlarının Teknopark, Kuluçka Merkezi, Tekmer'de Ortak veya Sahip Olduğu Firma Sayısı	46
69	Farklı İhtiyaçları Olan Gruplara Yönelik Geliştirilen Proje Sayısı	148
460	Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında SEM'de Açılan Eğitim Programı Sayısı	550



3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda stratejik plan, “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır. Stratejik planın, kurumun kendisine olduğu kadar iç ve dış paydaşlarına katacağı değere, ortaya çıkaracağı büyük potansiyele ve bunun kamuoyu ile paylaşılmasındaki şeffaflığa büyük önem veren İstanbul Üniversitesi, “2024-2028 Stratejik Plan” hazırlıkları çerçevesinde yoğun ve titiz bir çalışma yürütmüştür. Bu doğrultuda öncelikle İstanbul Üniversitesi Rektörü, Plan’ın sahiplenildiğini, takibinin yapılacağını ve hazırlık çalışmalarının başladığını ilan eden Stratejik Plan Genelgesini yayınlamıştır. Stratejik Plan Genelgesinde, Strateji Geliştirme Kurulu’nda yer alan isimler de tespit edilmiştir.

Strateji Geliştirme Kurulu, hazırlık programının duyurulması görevini Stratejik Planlama Ekibi’ne tebliğ etmiştir. Stratejik Planlama Ekibi, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi’nde tespit edilen stratejik yönetim ilkeleri doğrultusunda planlama sürecinin ihtiyaçlarını merkeze alan bir hazırlık programı tayin etmiştir. Programda stratejik plan çalışma grupları, faaliyet alanları, çalışma takvimi, eğitim ve danışmanlık ihtiyacı ile veri ihtiyacının nasıl sağlanacağına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına sevk edilen hazırlık programı, Rektör’ün onayı ile birlikte yayımlanmıştır. Geniş katılımlı ve dolayısıyla yukarıdan aşağıya doğru yayılan bir bakış açısıyla hazırlanan İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı’nda yer alan ve isimleri Stratejik Plan Genelgesi ve hazırlık programında açıklanan kişiler ve sorumluluk alanları aşağıdaki gibidir:

Rektör

Misyon, vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif veren, tartışmalı hususları karara bağlayan, ihtiyaç duyulduğunda stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı sağlayan, stratejik planlama sürecindeki en üst seviyede karar alınması gereken hususları karara bağlayan doğal başkandır.

Prof. Dr. Osman Bülent ZÜLFİKAR

Strateji Geliştirme Kurulu

Stratejik planı Üniversite adına sahiplenene, tüm süreçlerin yürütülmesinden birinci derecede sorumlu olan ve diğer çalışma ekiplerine başkanlık yapan kuruldur.

Tablo 2: Strateji Geliştirme Kurulu

Prof. Dr. Osman Bülent ZÜLFİKAR	Rektör
Metin Küçük	Genel Sekreter
Prof. Dr. Tufan Tükek	İstanbul Tıp Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ömer Ekmekçi	Hukuk Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Hayati Develi	Edebiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Tansel Ak	Fen Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Sayım Yorğun	İktisat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Erdal Cevher	Eczacılık Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Uğur Erdemir	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Kamil Ahmet Köse	İşletme Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ayşegül K. Çıtıptıoğlu	Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Melek İşinibilir Okyar	Su Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ramazan Muslu	İlahiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Abdullah Özkan	İletişim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Levent Şahin	Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Mehmet Adak	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Kemal Kutgün Eyüpgiller	Mimarlık Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ayfer Aydın	Hemşirelik Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Şadi Evren Şeker	Bilgisayar ve Bilişim Teknolojileri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Zeynep Karakaş	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Yasemin Işıktaç	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Mahmut Çalışkan	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Eray Yurtseven	Kalite Koordinatörü

Not: Sıralama, önce Fakültelerin ve sonra Enstitülerin kuruluş yılına göre yapılmıştır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Stratejik plan çalışmalarını koordine eden ve bu çerçevede toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması, her türlü resmî yazışmanın yapılması ve belge yönetimi gibi destek hizmetlerinden sorumlu olan birimdir. Bu birim, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve alt birim sorumlularından oluşturulmuştur.

Tablo 3: Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Alt Birim Sorumluları

Abdullah Ateş	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Yasemin Mete Toprak	Bütçe ve Performans Programı Alt Birim Sorumlusu
Melih Karagöz	Stratejik Planlama Alt Birim Sorumlusu
Barış Kılıç	İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol Alt Birim Sorumlusu
Yahya Toprak	Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Alt Birim Sorumlusu

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama sürecinin tüm aşamalarında aktif olarak yer alan ve Strateji Geliştirme Kuruluna karşı birinci derecede sorumlu olan çalışma ekibidir.

Tablo 4: Stratejik Planlama Ekibi

Prof. Dr. Levent Şahin	Başkan - Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Eray Yurtseven	Kalite Koordinatörü
Prof. Dr. Çiğdem Börke Tunalı	Kalite Koordinatör Yardımcısı
Prof. Dr. Aslı Beyhan Acar	Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Sevtap İshakoğlu Kadioğlu	Edebiyat Fakültesi Dekan Yardımcısı
Prof. Dr. Kamil Ahmet Köse	İşletme Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Nazan Susam	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Elif Akalın	Fen Fakültesi Dekan Yardımcısı
Prof. Dr. Mehmet Bayartan	Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Abdullah Ateş	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Ahmet Arslan	İç Denetim Birimi Başkanı

Stratejik plan hazırlık sürecini takip edilen takvime göre detaylandırılan şema aşağıdaki gibidir:

Tablo 5: Stratejik Plan Takvimi

SÜREÇ		2022							2023						
		Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planın Sahiplenilmesi														
	Planlama Sürecinin Organizasyonu														
	Hazırlık Programı														
Durum Analizi	Kurumsal Tarihçe														
	2024-2028 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi														
	Mevzuat Analizi														
	Üst Politika Belgeleri Analizi														
	Program – Alt Program Analizi														
	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi														
	Paydaş Analizi														
	Kuruluş İçi Analiz														
	Akademik Faaliyetler Analizi														
	Yükseköğretim Sektörü Analizi														
	GZFT Analizi														
	Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi														
Geleceğe Bakış	Misyon														
	Vizyon														
	Temel Değerler														
Farklılaşma Stratejisi	Konum Tercihi														
	Başarı Bölgesi Tercihi														
	Değer Sunumu Tercihi														
	Temel Yetkinlik Tercihi														
Strateji Geliştirme	Amaçlar														
	Hedefler														
	Performans Göstergeleri														
	Stratejiler														
	Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri														
	Maliyetlendirme														
Stratejik Plan Taslağının Değerlendirilmek Üzere Sunulması															

Yukarıda ifade edilen hazırlık süreci çerçevesinde gerçekleştirilen anahtar çalışmaların zaman takvimi ise şu şekilde işlemiştir:

Tablo 6: 2024 – 2028 Stratejik Planının Hazırlanması Sürecinde Önemli Çalışmalar

Planlanan Tarih	Faaliyet/Çalışma Kapsamı
20.06.2022	Stratejik Plan Genelgesinin Yayınlanması
18.07.2022	Hazırlık Programının Duyurulması
14.08.2022	Stratejik Planlama Ekibi Üyelerince “Stratejik Yönelim Değerlendirme Toplantısı” Yapılması
05.09.2022	Durum Analizi Çalışmalarının Başlaması
24.10.2022	Durum Analizi Çalışma Verilerinin Ara Değerlendirmesi - 1
14.12.2022	Durum Analizi Çalışma Verilerinin Ara Değerlendirmesi - 2
26.01.2023	“İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan Çalıştay I: İç / Dış Paydaş Analizi Çalıştayının Gerçekleştirilmesi
08.02.2023	“İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan Çalıştay II: GZFT Analizi” Çalıştayının Gerçekleştirilmesi
01.03.2023	Misyon, Vizyon, Temel Değerler Tespiti
04.04.2023	Farklılaşma Stratejisinin Tespiti
24.10.2023	- Durum Analizi ve Misyon, Vizyon, Temel Değerler ve Farklılaşma Stratejisinin Çalışma Grubu Üyelerine Aktarımı - Çalışma Grubu Üyelerine Amaç, Hedef, Performans Göstergesi Yazımı ve Analizi Eğitiminin Verilmesi
15-16.06.2023	“İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan Çalıştay III: Strateji Geliştirme” Çalıştayının Gerçekleştirilmesi



4. DURUM ANALİZİ

4.1. Kurumsal Tarihçe

İstanbul Üniversitesi'nin tarihi 1453 yılında Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'u fethine dayanmaktadır. Buradan hareketle Üniversitemiz tarihinde üç farklı öğretim kurumunun yer aldığını söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi, fetihten hemen sonra Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'da açtığı medrese; ikincisi, 1900 yılından itibaren değişik isimler altında sürekli eğitim veren Darülfünun; üçüncüsü ise, 1933 yılında Üniversite Reformu ile kurulan İstanbul Üniversitesi'dir.

Bilim ve eğitime önem ve destek veren Fatih Sultan Mehmet, İstanbul'u aldıktan kısa süre sonra, Ayasofya ve Pantokrator Kiliselerini camiye çevirmiş ve bu kiliselere bağlı olan boş manastırları da medreseye dönüştürmüştür. Daha sonraki zamanda Ayasofya Medresesi ve Zeyrek Medresesi olarak tanınacak olan bu iki kurumda, fetihten kısa süre sonra eğitime başlanmıştır.

Dönemin tanınmış bilim adamlarını İstanbul'da toplayarak bu şehri bir bilim merkezi yapma arzusunda olan Fatih, öğretimin eski manastırlar içinde kurulan medreseler ile sınırlı kalmasını yeterli görmemiştir. Fetihden on yıl sonra, 1463'te, bugün Fatih Külliyesi olarak bilinen bilim ve eğitim kurumunu yaptırmaya başlamıştır. Cami, sekiz medreseye ilave olarak kütüphane, muvakkithane, darüşşifa, tabhane (nekahethane), hamam, aşhane ve dükkânlardan oluşan bu külliye, bir üniversite kampüsü olarak görülebilir. Külliye'nin içindeki medreseler 1470 yılında tamamlanmış ve eğitime başlanmıştır. Bu kurumda uzun yıllar, ağırlıklı olarak din bilimleri ve hukukun yanı sıra matematik ve astronomi eğitimi verilmiştir. Fatih'ten sonra gelen padişahlar da İstanbul'da ve imparatorluğun çeşitli şehirlerinde medreseler kurmuşlardır. Medreseler, on sekizinci yüzyıla kadar Osmanlı'nın başlıca yükseköğretim kurumları olmakla beraber, bu tarihten itibaren Avrupa tarzı modern eğitim kurumlarının açılmasıyla, önemlerini zamanla kaybetmişlerdir.

Bu süreçte Sultan Abdülmecid'in saltanatı döneminde, eğitim sistemini düzenleme çalışmaları çerçevesinde, bilgili ve kaliteli devlet memuru yetiştirmek hedefiyle 1846 yılında Darülfünun (fenler evi) adı altında bir "yükseköğretim kurumu" açılmasına karar verilmiştir. Darülfünun'un faaliyet göstereceği binanın yapımı için, o yıllarda Ayasofya Camii restorasyonunu yapmakta olan İtalyan mimar Gaspare T. Fosatti (1809-1883) ile anlaşma yapılmıştır. Ayasofya yakınında inşa edilen Darülfünun binasının yapımı henüz ta-

mamlanmadan Aralık 1862’de, odalardan biri derslane olarak düzenlenmiş ve öğretime 13 Ocak 1863’te başlanmıştır. Binanın 1865 yılında Maliye Nezaretine tahsis edilmesiyle, dersler geçici olarak Çemberlitaş’taki Nuri Paşa Konağı’na nakledilmiştir. Aynı yıl çıkan Hocapaşa yangınında konağın yanması üzerine Darülfünun kapanmıştır.

1874 yılında Galatasaray Sultanisi (bugün Galatasaray Lisesi) içinde Darülfünun-ı Sultani adıyla yeni bir eğitim kurumu açılmıştır. Bu kurum, Avrupa üniversitelerindeki gibi beş fakülteli (tıp, hukuk, fen, ilahiyat, edebiyat) olarak tasarlanmış, ancak bunlardan yalnızca “Hukuk Mektebi” ve “Turuk u Maabir Mektebi” (Yollar ve Köprüler Okulu) 1874-75 yılında açılmıştır. Bu okullarda öğrenim 1881 yılında son bulmuştur.

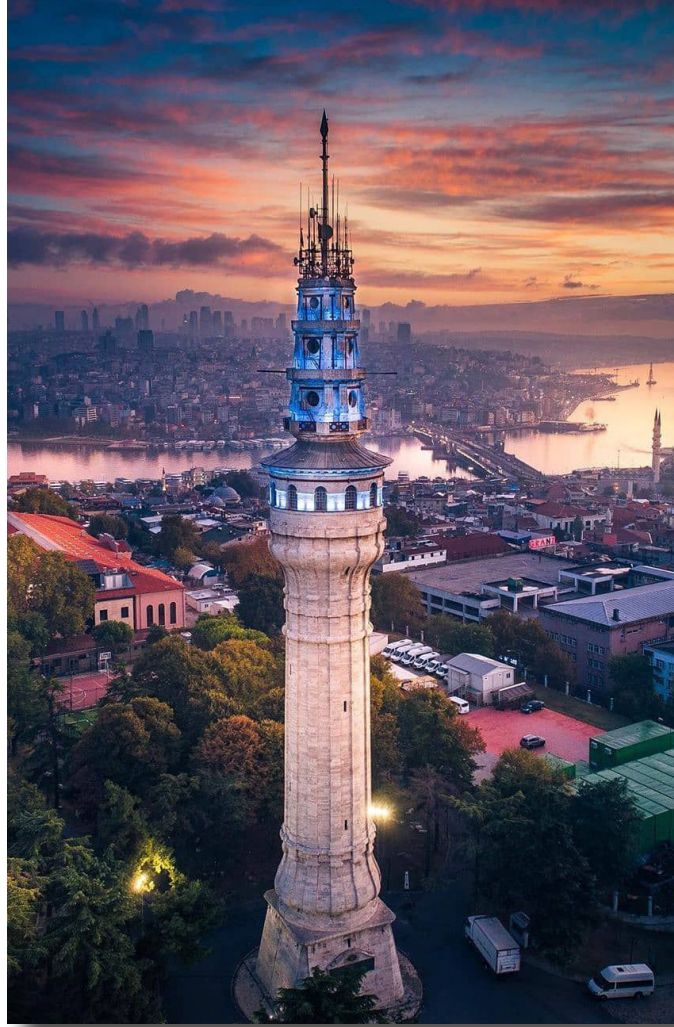
1896’da, Darülfünunun yeniden açılması için hazırlıklara başlanmış, Darülfünun-ı Şahane, II. Abdülhamid’in tahta geçişinin 25. yıl dönümünde, 1 Eylül 1900’de öğretime başlamıştır. Üniversite eğitiminin süreklilik kazanması bu kurum ile olmuştur. 1908 yılında II. Meşrutiyet’in ilanından sonra, ismi önce Darülfünun-i Osmanî, sonra da İstanbul Darülfünunu olarak değiştirilmiş ve Fen, Edebiyat ve İlahiyat Şubeleri (fakülteleri) Vezneciler’deki Zeynep Hanım Konağı’na taşınmıştır. Tıp Fakültesi ise Haydarpaşa’da öğrenim vermeye devam etmiştir. Birinci Dünya Savaşı yıllarında, Darülfünunun öğretim kadrosu, -Tıp Fakültesi hariç- Almanya’dan gelen on sekiz öğretim elemanı ile desteklenmiştir. Savaşın sona ermesi üzerine, Alman öğretim elemanları Darülfünundan ayrılmışlardır. 1919 yılında, Darülfünun-ı Osmanî Nizamnamesi ile bu kuruma bilimsel özerklik verilmiştir.

Kurtuluş Savaşı sırasında Darülfünun, az sayıdaki öğrenciye, zor şartlar altında eğitim vermiştir. 1923’te Türkiye Cumhuriyeti’nin ilanı ve Ankara’nın başkent olmasıyla, 1924 yılında bakanlıklar İstanbul’dan Ankara’ya taşınmış ve Beyazıt Meydanı’ndaki Harbiye Nezareti binası, Darülfünuna verilmiştir. Aynı yıl, Darülfünuna katma bütçe ile idare edilme hakkı ve tüzel kişilik verilmiş ve Darülfünun bu tarihten itibaren İstanbul Darülfünunu adını almıştır.

Atatürk, ilki 15 Aralık 1930 tarihinde, ikincisi ise 2 Temmuz 1933’te olmak üzere iki defa Darülfünunu ziyaret etmiştir. Darülfünun emini, fakülte reisleri ve müderrisler tarafından karşılanmış, derslere ve sınavlara girerek öğrencilere sorular sormuştur.

1933’te Atatürk’ün öncülüğünde gerçekleştirilen Üniversite Reformu ile Darülfünun kapatılmış, yerine İstanbul Üniversitesi kurulmuştur. Türkiye Büyük Millet Meclisinin 31 Mayıs 1933’te aldığı karar uyarınca Darülfünun 31 Temmuz 1933 tarihi itibarıyla kapatılmış ve bir gün sonra, 1 Ağustos 1933’te, İstanbul Üniversitesi kurulmuştur. İstanbul Üniversitesi

Tıp, Hukuk, Fen ve Edebiyat Fakültelerinden meydana gelmiştir. Üniversite Reformu'ndan sonra, Haydarpaşa'daki Tıp Fakültesi de Avrupa yakasına taşınmıştır.



Beyazıt Yangın Kulesi

İstanbul Üniversitesi 1946 tarih ve 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu ile bütçe, öğretim ve yönetim açısından özerklik kazanmıştır. 27 Ekim 1960 tarihli ve 115 sayılı Kanun ile 4936 sayılı Kanun'un bazı maddeleri değiştirilerek yeni maddeler eklenmiş ve fakülte kurullarına daha geniş katılım sağlanmış ve kadro tikanıklıklarını aşmak üzere yeni düzenlemeler getirilmiştir.

20 Eylül 1971 tarihli 1488 sayılı Kanun ile Anayasa'da yapılan değişiklikte üniversite özerkliğine dokunulmamıştır. İstanbul Üniversitesinin bu konudaki görüş ve tutumunun ciddi tarihsel bir etkisi olmuştur. İstanbul Üniversitesi 20 Haziran 1973 tarihli ve 1750 sayılı

Yeni Üniversiteler Kanunu ile Cumhuriyet'in 50. yıl dönümünde yeni bir düzene girmiştir. 4936 sayılı Kanun'u tümünden değiştiren bu Kanun ile öğretim üyesi gereksinimi karşılama görevi eski ve köklü üniversitelere verilmiştir. İstanbul Üniversitesi, o günden bugüne gelişmekte olan üniversitelere öğretim üyesi yetiştirme misyonunu yerine getirmeye devam etmektedir. İstanbul Üniversitesi, 6 Kasım 1981 tarihli ve 2547 sayılı Kanun hükümlerine tabi olarak çalışmaktadır.

Türkiye'nin en eski, en köklü yükseköğretim kurumu olan İstanbul Üniversitesi, eğitim öğretim faaliyetlerini 17 fakülte, 2 yüksek okul, 2 meslek yüksekokulu, 14 enstitü, Rektörlüğe bağlı 49, fakültelere bağlı 26 araştırma ve uygulama merkezi ve 2 bölüm ile sürdürmektedir. İstanbul Üniversitesi hem ulusal hem de uluslararası ölçekte bilime ve eğitime katkılarıyla ve yetiştirdiği bilim adamı ve öğrencileriyle, bilim ve eğitim alanında öncü olması yanında; hizmet kapasitesi, öğretim elemanı, öğrenci sayısı vb. bakımından da Türkiye'nin en büyük yükseköğretim kurumudur.

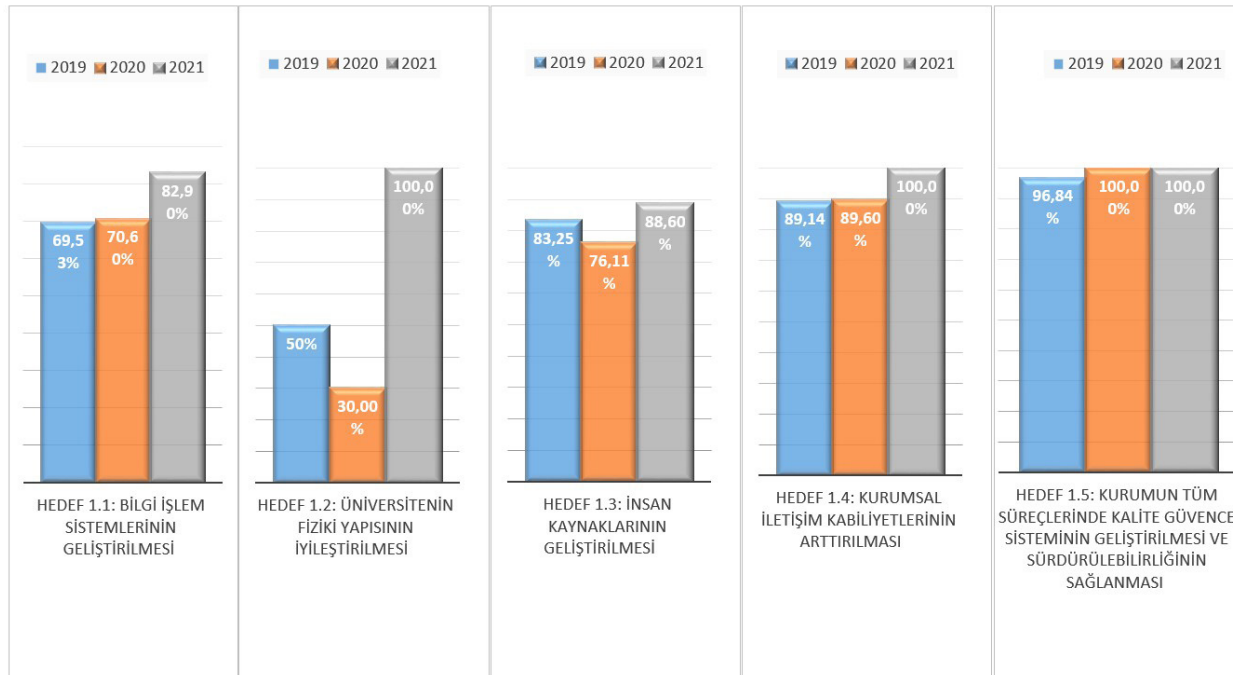
4.2. 2019-2023 Stratejik Planının Değerlendirilmesi

İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı'nda 5 temel amaç, 22 hedef ve 94 performans göstergesi yer almıştır. Temel amaçlar aşağıdaki gibidir:

Beşeri, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi,
Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması,
Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkartılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması,
Sivil Toplum ile İşbirliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi
Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyet ve Projelerinin Arttırılması

Aşağıda her bir amacın altında yer alan hedeflerin 2019-2022 yılları arasındaki gerçekleştirmeleri oranları ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Grafik 1: Beşeri, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi (Amaç 1)



Grafik 2: Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim - Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması (Amaç 2)



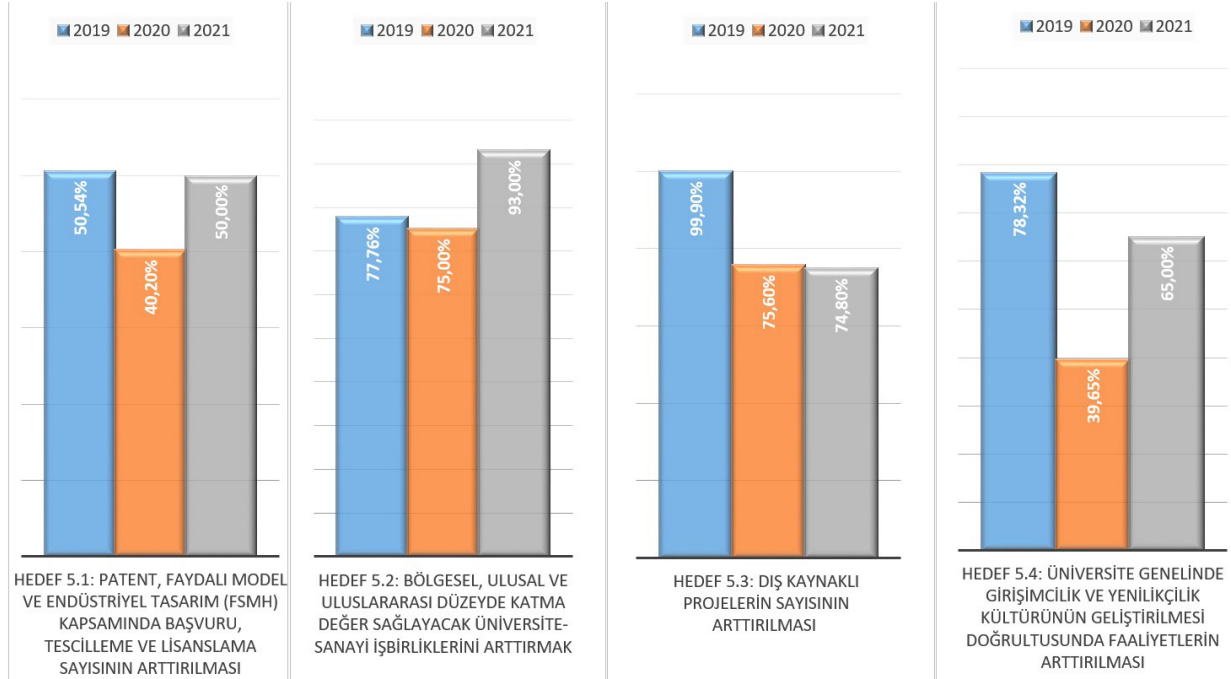
Grafik 3: Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkarılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması (Amaç 3)



Grafik 4: Sivil Toplum İle İşbirliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi (Amaç 4)



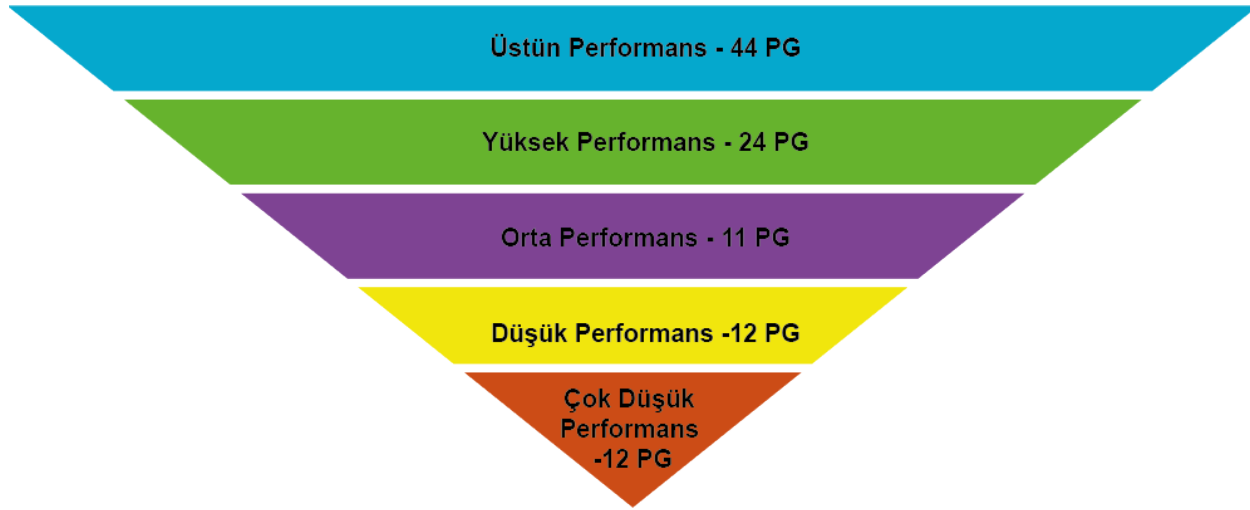
Grafik 5: Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüştürülen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyet ve Projelerinin Arttırılması (Amaç 5)



Hedeflerin altında yer alan Performans Göstergelerinin değerlendirilmesinde İstanbul Üniversitesi belirli kriterler ortaya koymuştur. Buna göre performans göstergelerinin değerlendirilmesinde; hedeflerin %0-20 arası gerçekleşmiş olmasını “Çok Düşük Performans”, %21-50 arası gerçekleşmesini “Düşük Performans”, %51-70 arası gerçekleşmesini “Orta Performans”, %71-90 arası gerçekleşmesini “Yüksek Performans” ve son olarak da %91-100 arası gerçekleşmesini ise “Üstün Performans” olarak kabul etmiştir.

Bu kriterler çerçevesinde 2019-2022 yılları arasında;

- 3 adet Performans Göstergesinde “Çok Düşük Performans”
- 12 adet Performans Göstergesinde “Düşük Performans”
- 11 adet Performans Göstergesinde “Orta Performans”
- 24 adet Performans Göstergesinde “Yüksek Performans”
- 44 adet Performans Göstergesinde “Üstün Performans” sonucu ortaya çıkmıştır.



Şekil 1: İstanbul Üniversitesi 2019-2022 Yılları Performans Göstergesi Gerçekleşmeleri

Nicel değerlendirmenin haricinde performans göstergelerine ilişkin nitel yorumların yapılması da oldukça önemli görülmektedir. Buna göre;

- Tüm hedef ve performans göstergelerinin açık bir şekilde belirtilmiş olduğu ve ölçülebilirlik açısından herhangi bir sorunun olmadığı,
- Performans göstergelerinin tamamında zaman aralıklarının net bir şekilde tespit edildiği,
- Performans göstergelerine ilişkin hedeflerin iddialı ama ulaşılabilir şekilde çok düşük veya yüksek belirlenmemiş olduğu,
- Performans göstergelerindeki hedeflere ulaşamama durumunun hedeflerin yanlış verilmesinden değil stratejik plan döneminde Üniversiteyi doğrudan ilgilendiren iki önemli olayın (Bölünme ve Küresel Salgın Süreci) etkilerinde aranması gerektiği,
- Performans göstergelerinin nicel ve nitel açıdan doğru tespit edilmiş olmasından dolayı aralarındaki bağlantının kopmamış olması sayılabilir.

Bu tespitlerden hareketle yeni stratejik planda da bir önceki plan çerçevesinde modellemeler yapılmasının doğru olacağı düşünülmüştür. Hiç şüphe yok ki Üniversitenin hedeflerinin sürdürülebilirliği noktasında bazı performans göstergeleri aynı kalacaktır. Bununla birlikte güçlü vizyon ve amaçlar doğrultusunda gerekli olan performans göstergesi değişiklikleri de yapılacaktır. bazıları ise değişiklik gösterecektir.

4.3. Mevzuat Analizi

Devlet üniversitelerini yasal olarak etkileyen ve şekillendiren farklı faaliyet alanları mevcuttur. Bu faaliyet alanlarını oluşturan mevzuat düzenlemelerini; anayasal hükümler, eğitim ve araştırma ile ilgili düzenlemeler ve malî hükümler ana başlıkları altında toplanmıştır.

Üniversitelerin ve diğer yükseköğretim kurumlarının yasal sınırları, Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 130 ve 131 inci maddesi ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında tanımlanmıştır.

Anayasanın 130 ve 131 inci maddeleri ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda yükseköğretim kurumları ile üst kuruluşlarının teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir. Yükseköğretim Kanununun 12'nci maddesinin (a) ve (b) bentleri ile Yükseköğretim kuruluşlarına verilen; eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve danışmanlık yapmak ile ülke ihtiyacı doğrultusunda insan gücünün yetiştirilmesi görevlerinin yerine getirilebilmesi hususunda; insan kaynağının ve malî kaynağın mevcut durumda yeter-

siz kaldığı tespit edilmiş olup bu yetersizliklerin giderilebilmesi açısından insan kaynağı planlamasının doğru yapılması ve kadro ihtiyaçlarında sınırlamaların kaldırılması, başta bilimsel araştırmalar olmak üzere eğitim-öğretime daha fazla kaynağın ayrılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Buna göre; 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesi uyarınca; Kanundaki amaç ve ana ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumlarının görevleri:

- 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,
- 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,
- Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,
- Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,
- 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,
- Eğitim - öğretim seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,
- Yörelerindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak; sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak; bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,
- Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,
- Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim - öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Stratejik Planlama Alt Birimi tarafından aşağıdaki kanunlar incelenerek mevzuat analizi yapılmıştır.

- Anayasa
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu
- 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve İkincil Mevzuat
- 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu
- 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu
- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
- 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu



Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları ve Daire Başkanlarımız Toplantı Halinde

Tablo 7: Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzelkişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur.	Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 130 uncu Maddesi	- Derslik, ofis ve laboratuvar imkânlarının ihtiyaca cevap vermemesi - Bütçe kanunu ile tahsis edilen cari ve yatırım bütçe ödeneklerinin, artan öğrenci ve öğretim elemanı sayısının gerektirdiği eğitim ve ar-ge faaliyetlerini icra etmekte yetersiz kalması - Öğretim elemanı sayısının artan öğrenci sayısına paralel oranda artmaması	- Kontenjanların üniversitenin derslik ve öğretim üyesi sayısı dikkate alınarak belirlenmesi, küçük derslik ve az öğretim üyesi bölümlere kontenjan sınırlaması getirilmesi - Derslik, ofis ve laboratuvar imkânlarının ihtiyaca cevap verebilmesi için yeterli yatırım bütçesi verilmesi - Eğitim-öğretim, araştırma faaliyetlerinin ihtiyaca cevap verebilmesi için yeterli cari bütçe verilmesi
Bu kanunun amacı; yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkeleri belirlemek ve bütün yükseköğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile eğitim - öğretim, araştırma, yayım, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bir bütünlük içinde düzenlemektir.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 1 inci Maddesi	- Eğitim-Öğretim ve Ar-Ge yapan akademik personellerin çalışmalarına göre mevzuatta düzenleme yapılması - İnsan kaynakları planlamasında kısıtlamaların kaldırılması	- Eğitim teknolojilerinin kullanımının artırılması yönünden gerekli esnekliğin sağlanması - İnsan kaynakları düzenlemesinin yeniden ele alınması
Yükseköğretim kurumları Ar-Ge ve yenilikçilikle ilgili olarak kamu ve özel sektör ile iş birliği yapmak, üretilen bilgi ve yapılan buluşları fikri mülkiyet kapsamında koruma altına almaktır.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun Ek 32. Maddesi	Üniversitemiz Teknokent'i bulunmakta olup aktif olarak çalışmaktadır.	Teknokent faaliyetlerinin ve kuluçka merkezinde gerçekleştirilen proje sayısının artırılması
Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla iş birliği 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. Eğitim- öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almaktır.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. Maddesi	- Üniversite ile kamu ve sivil toplum kuruluşları arasında iletişimin tam anlamıyla kurulamaması - Üniversite ile toplumun diğer aktörleri arasında iletişimin tam anlamıyla kurulamaması - Kamunun ve bölgenin talep ve sorunlarının çözümüne yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayılarının yeterli düzeyde olmaması	- Öğretim elemanlarının Kalkınma Ajansı, Avrupa Birliği ve TÜBİTAK gibi ulusal ve uluslararası kuruluşlardan aldığı proje sayılarının artırılması - Lisansüstü öğrencilerin bölgesel odaklı araştırmalara teşvik edilmesi Kamu kurumları ve toplumun tüm kesimlerinin ihtiyaçları belirlenerek ilgili kurumlarla iş birliği yapılması, yeni protokollerin imzalanması - Lisansüstü öğrencilerin bölgesel odaklı araştırmalara teşvik edilmesi
Kaynakları etkili, ekonomik ve verimli kullanan; liyakati esas alan ve başarıya önem veren; şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olmaktadır	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 1 ve 7. Maddesi ile 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 3. Maddesi	Şeffaf ve hesap verebilir idari yapılanma ile politika tasarımları için kurumsal düzeyde planlama yapılmaması	- İşe alımlarda ve görevde yükselmelerde liyakat sisteminin ön planda tutulması - Mali saydamlık ve hesap verebilirliğin üst ve alt tüm personelce uygulanmasının sağlanması

Kendi ihtisas gücü ve mali kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik kullanmak	• 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu • 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu • 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu • 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu • 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu • 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu	• Mevzuattaki kısıtlamalar ve sıkça yapılan değişiklikler sebebiyle yaşanan bürokratik engeller	• Birbirinin tamamlayıcısı niteliğinde Kanun ve İkincil mevzuatın uyumlaştırılması
Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik	• 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu Maddesi ile Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	• Stratejik Planın akademik ve idari personel tarafından yeterince sahiplenilmemesi hazırlık çalışmalarının koordine edilmesinde güçlükler yaşanması	• Stratejik Plan başta olmak üzere hazırlanacak tüm plan ve raporlarda kurum personelinin sahiplenme ve katılım duygusunun sağlanması

4.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üniversiteleri ilgilendiren başlıca Üst Politika Belgeleri; On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) ve Orta Vadeli Program (2024-2026)'dır. Üniversitemizin Strateji Planının hazırlık süreci ve tamamlanma aşamalarında On İkinci Kalkınma Planı henüz TBMM tarafından onaylanmamıştır. Üst Politika Belgelerinin analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Söz konusu belgelerin incelenmesi sonucunda Üniversitemiz Stratejik Planı'na girdi oluşturan bilgiler şöyle özetlenmektedir:

- Üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde lisansüstü programlar oluşturulması,
- Üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde doktoralı araştırmacı istihdamının artırılması,
- Patent, faydalı model, tasarım vb. fikri haklardan özel sektörün yararlanabilmesini sağlamak üzere gerekli tedbirlerin alınması,
- Temel ve uygulamalı alanlarda katma değer açısından yüksek etki yaratması muhtemel öncül araştırma projelerinin desteklenmesi,
- Ar-Ge personeli sayısı ve niteliğinin artırılması,
- Kritik teknolojilerde insan gücü kapasitelerinin artırılması,
- Binalarda enerji verimliliği projelerinin uygulanması,
- Dünya Üniversite Sıralamalarındaki performansın artırılması,
- Tüm hizmet alanlarında kalite odaklı ve dinamik bir yapı oluşturulması,
- Uluslararasılaşma düzeyinin arttırılması,
- Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı sayısının arttırılması,
- Yabancı dilde eğitim veren program sayısının arttırılması,
- Öğrencilerin işgücü piyasasına geçişini sağlamak üzere, üniversite-özel sektör işbirliklerinin geliştirilmesi,
- Eğitimde Kalite Güvence Sistemi'nin geliştirilerek tüm üniversiteye yayılması,
- Hayat boyu öğrenme programlarının çeşitliliğinin artırılması,
- Dijital Dönüşüm Merkezleri'ne yönelik eğitim ve Ar-Ge çalışmalarının artırılması,
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nde çalışabilecek yüksek lisans ve doktoralı insan kaynağının yetiştirilmesi,
- Hibrit eğitim modellerinin geliştirilmesi için Sürekli Eğitim Merkezi'nin teşvik edilmesi ve ortak dijital platformların kurulması.

Tablo 8: Üst Politika Belgesi Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm /Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
On Birinci Kalkınma Planı	332.4. Numaralı Tedbir	Üniversite-Sanayi iş birliği çerçevesinde lisansüstü programlar oluşturulması
	332.5. Numaralı Tedbir	Öncelikli sektörlerle yönelik önlisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılması ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilmesi
	349.1. Numaralı Tedbir	Sanayide ihtiyaç duyulan alanlarda Üniversite-Sanayi iş birliği çerçevesinde doktoralı araştırmacı istihdamının teşvik edilmesi
	349.3. Numaralı Tedbir	Üniversite ve sanayi işbirliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulması
	350.1 Numaralı Tedbir	Araştırma üniversitelerinin yetkinlikleri ile öncelikli sektörlerin gereksinimlerinin eşleştirilmesi ve projelere dayalı iş birliklerinin oluşturulması
	350.7 Numaralı Tedbir	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki TTO'lar aracılığıyla ticarileştirilmesi
	356. Numaralı Tedbir	Kritik teknolojilerde insan gücü kapasitesinin artırılması
	442. Numaralı Tedbir	Ar-Ge personelinin sayısının ve niteliğinin artırılması
	442.1 Numaralı Tedbir	Araştırma üniversitelerinde doktora sonrası sözleşmeli araştırmacı istihdamının artırılması
	443. Numaralı Tedbir	Temel bilimlerde nitelikli araştırmacı insan gücü kapasitesi ve araştırma faaliyetlerinin, öncelikli sektörler ve teknoloji alanlarındaki ihtiyaçlara yönelik artırılması
	443.3. Numaralı Tedbir	Temel ve uygulamalı alanlarda katma değer açısından yüksek etki yaratması muhtemel öncül araştırma projelerin desteklenmesi
	443.4 Numaralı Tedbir	Bilim alanlarına yönelik nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaları desteklemek için ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinliklerin gerçekleştirilmesi
	455. Numaralı Tedbir	Fikri haklara konu ürün ve eserlerin ülke ekonomisine katkısının tespiti, izlenmesi ve değerlendirilmesi
	458.3 Numaralı Tedbir	Üniversitelere ait patent, faydalı model, tasarım vb. fikri hakların envanteri çıkarılarak özel sektörün bu envanterden faydalanabilmesinin sağlanması
	492. Numaralı Tedbir	Daha verimli ve kendi enerjisini üreten binaların yaygınlaştırılması
	492.4. Numaralı Tedbir	Kamu Binalarında Enerji Verimliliği Projesi uygulanması
	548.3. Numaralı Tedbir	Yeni derslik yapımı planlamasında, derslik inşa edilmesi planlanan yerdeki diğer eğitim binalarının verimli kullanımı dikkate alınarak, atıl vaziyetteki eğitim binalarının kullanımına öncelik verilmesi
	549.1. Numaralı Tedbir	Eğitim yapılarının, teknolojiye ve çevreye uyumlu, güvenli, ekonomik, estetik, erişilebilir standartları ve kalitesi yüksek bir mimaride tasarlanması
	550.3. Numaralı Tedbir	Eğitimde Kalite Güvence Sisteminin oluşturulması

	561. Numaralı Tedbir	Yükseköğretim sisteminin küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulması; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilmesi
	561.1. Numaralı Tedbir	Dünya akademik başarı sıralamalarında 2023 yılı itibarıyla en az 2 üniversitemizin ilk 100'e ve en az 5 üniversitemizin de ilk 500'e girmesinin sağlanması
	561.2. Numaralı Tedbir	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısının yıllık ortalama 15 bine çıkarılması
	561.3. Numaralı Tedbir	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumun sağlanması
	561.7. Numaralı Tedbir	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite işbirliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sisteminin kurulması
	561.8. Numaralı Tedbir	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verilerin düzenli olarak takip edilmesi ve raporlanması
	563. Numaralı Tedbir	Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyinin artırılması
	563.1. Numaralı Tedbir	Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişimin kolaylaştırılması
	563.2. Numaralı Tedbir	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması
	563.3. Numaralı Tedbir	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payının artırılması
	563.4. Numaralı Tedbir	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısının artırılması, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânlarının geliştirilmesi ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasitenin artırılması
	571.1. Numaralı Tedbir	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör işbirliklerinin yürütülmesi
	779.4. Numaralı Tedbir	Üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK faaliyetlerine katılımı ile STK'larda staj imkânlarının kolaylaştırılmasının teşvik edilmesi
Orta Vadeli Program (2024-2026)	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar/ İstihdam/ 2. Madde	Mesleki ve teknik eğitim müfredatı özel sektörle işbirliği içerisinde güncellenecek, staj ve işbaşı eğitimi programlarının yaygınlaştırılmasını sağlayacak şekilde yönetim ve finansman konuları da dâhil olmak üzere özel sektör katılımı artırılacaktır.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar/ İstihdam/ 6. Madde	Bireylerin istihdamda kalmalarının temin edilmesi ve sahip oldukları becerilerin günümüz ihtiyaçlarına uyarlanması için hayat boyu öğrenmeye katılım artırılacak, sektörlerle işbirlikleri güçlendirilecektir.

	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar/ İstihdam/ 10. Madde	Geleceğin mesleklerine yönelik gençlerin kariyer farkındalıklarını artıracak program ve faaliyetler yaygınlaştırılacaktır.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar/ İstihdam/ 20. Madde	Veriye dayalı risk odaklı denetim faaliyetleri yaygınlaştırılarak iş yerlerinde çalışma koşullarının insana yakışır bir biçimde olması sağlanacaktır.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar/ İstihdam/ 22. Madde	Yükseköğretim kontenjanları kamu ve özel sektörün orta vadede ihtiyaç duyduğu işgücü miktarı ve nitelikleriyle uyumlu hale getirilecektir

4.5. Program – Alt Program Analizi

Üniversitenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi, performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında oluşturulmuştur. Bu çerçevede genel olarak bakıldığında 2019-2023 stratejik planı döneminde alt program hedeflerine çok yüksek bir oranda ulaşıldığı tespit edilmiştir. İfade edilen bu durum Tablo 9’da ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 9: Program – Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Alt Program Hedefi	Tespitler	İhtiyaçlar
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	Araştırma Altyapıları	Ülkemizin bilgi birikiminin arttırılmasına ve teknolojik gelişim-ne katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitele-rinin güçlendirilmesi	Alt Program Hedefine %100 Oranında Ulaşılmıştır.	Bilişim alt yapısının önümüzdeki 5 yıl göz önünde bulundurularak daha da geliştirilmesi gerekmektedir.
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların arttırılması	Alt Program Hedefine %85 Oranında Ulaşılmıştır.	AR-GE’ye ayrılan bütçenin ve AR-GE sonucu ticarileştirilen ürün sayısının arttırılması gerekmektedir. Bununla birlikte ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen AR-GE projelerinin nicelik ve niteliğinin arttırılması gerekmektedir.
Hayat Boyu Öğrenme	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri	Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duydu-ğu alanlarda eğitim-ler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve ulusla-rarası kuruluşlarla iş-birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması	Alt Program Hedefine %100 Oranında Ulaşılmıştır.	Hayat boyu öğrenme kapsamındaki faaliyet-lerin nitelik ve niceliği-nin daha da arttırılması düşünülmektedir.
Tedavi Edici Sağlık	Tedavi Hizmetleri	Tedavi edici sağlık hiz-metinin erişilebilir ve etkili olarak sunulma-sının sağlanması	Alt Program Hedefine %100 Oranında Ulaşılmıştır.	Üniversite hastanesinin nitelikli yatak sayısının arttırılması gerek-mektedir.

Yükseköğretim	Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler	Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi	Alt Program Hedefine %100 Oranında Ulaşılmıştır.	SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısının artırılması hedeflenmektedir.
Yükseköğretim	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi	Alt Program Hedefine %100 Oranında Ulaşılmıştır.	Doktora eğitimini sağlıklı bir şekilde tamamlayanların sayısının artırılması düşünülmektedir. Bununla birlikte önlisans, lisans, lisansüstü eğitimleri program sürelerinde bitirilme oranlarının iyileştirilmesi gerekmektedir.
Yükseköğretim	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi	Alt Program Hedefine %100 Oranında Ulaşılmıştır.	Barınma ve beslenme hizmetlerinden yararlanan öğrenci sayısının artırılması hedeflenmektedir.

4.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

İstanbul Üniversitesinin temel faaliyet alanları ile bu faaliyet alanlarına ilişkin sunulan ürün ve hizmetlerin tespitinde farklı alanlarda uzmanlığı bulunan akademisyen ve Üniversite personeli değişik zamanlarda bir araya gelmiş ve beyin fırtınası yöntemini kullanmıştır. Kapsamlı çalışmalar sonucunda Üniversitemizin temel faaliyet alanları ve bu temel faaliyet alanlarında sunmakta olduğu ürün ve hizmetler aşağıda Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Faaliyet Alanı – Ürün / Hizmet Listesi

FAALİYET ALANI	SUNULAN ÜRÜN VE HİZMETLER
A- EĞİTİM-ÖĞRETİM	1. Ön Lisans / Lisans Eğitimi 2. Lisansüstü / Tıpta Uzmanlık Eğitimi / Sanatta Yeterlik 3. Açık ve Uzaktan Eğitim 4. Formasyon Eğitimleri 5. Çocuk Üniversitesi 6. Yaşam Boyu Öğrenme – Sürekli Eğitim Sertifika Programları 7. Ulusal ve Uluslararası Öğrenci / Öğretim Elemanı Değişim Programları 8. Kütüphane Hizmetleri 9. Çift Diploma Programları 10. Türkçe ve Yabancı Dil Eğitimleri 11. Staj Programları
B- ARAŞTIRMA VE BİLİMSEL YAYIN	1. Ulusal ve Uluslararası Kitap ve Makaleler 2. Uluslararası Alan İndekslerince Taranan Dergiler 3. Ulusal ve Uluslararası Süreli Yayınlar 4. Ar-Ge Danışmanlığı 5. Laboratuvar Hizmetleri 6. Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri 7. Kamu, Sanayi ve Uluslararası Kurum ve Kuruluşlarla Yürütülen Projeler
C- GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK	1. Kuluçka Merkezleri 2. Teknoloji Transferi 3. İş Dünyası İşbirlikleri ve Ar-Ge Çalışmaları 4. Patent ve Faydalı Model 5. Endüstriyel Tasarım 6. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri 7. Ulusal ve Uluslararası Projeler 8. Kamu / Özel Sektör İşbirliği İle Yürütülen Projeler 9. Teknolojik Buluş 10. Ulusal ve Uluslararası Proje Başvuru ve Yazım Destekleri 11. Ulusal ve Uluslararası Akreditasyonlar 12. Öğrenci Kulüplerinin Faaliyetleri

D- TOPLUMSAL KATKI	1. Sağlık Hizmetleri 2. Sosyal Sorumluluk Projeleri 3. Rehberlik Danışmanlık Hizmetleri 4. Kültür ve Sanata Katkı Hizmetleri 5. Kariyer Danışmanlığı 6. Engellilere Yönelik Hizmetler 7. Bilim – Toplum Etkinlikleri 8. Çevre ve İklim Değişikliği Farkındalığına İlişkin Çalışmalar 9. İnsan Hakları, Hukuk ve Etik İlkelerine İlişkin Çalışmalar 10. Kısmi Zamanlı Öğrenci İstihdamı
--------------------	--

4.7. Paydaş Analizi

Katılımcılığı sağlamanın stratejik planın oluşturulmasında ve başarılı olmasında temel faktör olduğunu kabul eden Üniversitemiz, etkileşim içerisinde bulunduğu kişi ve kurumları planlama sürecine güçlü bir şekilde dâhil etmiştir. Bu çerçevede öncelikle bu çalışmaların sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için “paydaş analizi çalışma grubu” oluşturulmuştur. Paydaş analizi çalışma grubu sırasıyla paydaşları tespit etmiş, paydaşları önem ve etki derecelerine göre önceliklendirmiş, üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetler ile paydaşları ilişkilendirmiş ve son olarak uygun yöntem ve teknikleri kullanarak paydaşların görüş ve önerilerini alarak genel değerlendirme yapmıştır.

Üniversitenin etkileşim içerisinde bulunduğu **paydaşların tespitinde** paydaş analizi çalışma grubu üyelerinin her biri öncelikle birbirleri ile herhangi bir iletişim ya da etki sürecine dâhil olmadan iç ve dış paydaş önerilerini sıralamıştır. Tüm grup üyelerinin önerdiği paydaşlar bir araya getirilmiş ve ortak bir liste oluşturulmuştur. Daha sonra bu ortak liste tüm çalışma grubu üyelerine tekrardan dağıtılmıştır. Çalışma grubu üyelerinin her biri bu ortak liste üzerinden paydaşların önem ve etki derecesini 5’li puan skalasından puanlandırmış ve bu sayede paydaşların bireysel öncelik sıralaması gerçekleşmiştir. Değerlendiriciler, etki derecesini puanlarken Üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla Üniversiteyi etkileme gücünü; önem derecesi puanlarken ise Üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri göz önünde tutarak değerlendirmişlerdir. Tüm grup üyelerinin bireysel öncelik sıralamalarının ortalamalarının alınması yoluyla da Üniversitemizin iç ve dış paydaşları ile bu paydaşların önceliklendirilmiş hâlleri oluşmuştur. Nihai durum Tablo 10’da sunulmuştur:

Tablo 11: Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Öğrenciler	Dış Paydaş	5	5	25
Akademik Personel	İç Paydaş	5	5	25
İdari Personel	İç Paydaş	5	5	25
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	Dış Paydaş	5	5	25
Üst Yönetim	İç Paydaş	5	5	25
İlgili Bakanlıklar	Dış Paydaş	5	4	20
Üniversiteler Arası Kurul (ÜAK)	Dış Paydaş	5	4	20
Sayıştay	Dış Paydaş	4	5	20
Sanayi	Dış Paydaş	5	4	20
İş Dünyası	Dış Paydaş	4	5	20
Kamu Kurum ve Kuruluşları	Dış Paydaş	4	4	16
T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	4	4	16
Ulusal ve Uluslararası Yükseköğretim Kurumları	Dış Paydaş	4	4	16
Aday Öğrenciler	Dış Paydaş	4	4	16
Uluslararası Kurum ve Kuruluşlar	Dış Paydaş	4	4	16
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	Dış Paydaş	4	4	16
Türk Standartları Enstitüsü (TSE)	Dış Paydaş	4	4	16
Yazılı ve Görsel Basın	Dış Paydaş	4	4	16
Toplum / Halk	Dış Paydaş	4	4	16
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	5	3	15
TÜBİTAK	Dış Paydaş	4	3	12
TÜBA	Dış Paydaş	4	3	12
Türk Patent Enstitüsü (TPE)	Dış Paydaş	4	3	12
Akreditasyon Kuruluşları	Dış Paydaş	3	4	12
İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	4	12
Vakıflar Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	4	12
Mezun Öğrenciler	Dış Paydaş	3	4	12
Organize Sanayi Bölgeleri	Dış Paydaş	4	3	12
Yerel Yönetimler	Dış Paydaş	3	3	9
Sendikalar	Dış Paydaş	3	3	9
Kalkınma Ajansları	Dış Paydaş	3	3	9
Öğrenci Aileleri	Dış Paydaş	3	3	9
Dış Kurumlardaki Araştırmacılar	Dış Paydaş	3	3	9
Yurt Dışı Türkler ve Akraba Toplulukları (YTB)	Dış Paydaş	3	3	9
Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı (TİKA)	Dış Paydaş	3	3	9
Yunus Emre Enstitüsü (YEE)	Dış Paydaş	3	3	9
Orta Öğretim Kurumları / Kolejler	Dış Paydaş	2	4	8
İstanbul İl Kültür Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	2	6
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	3	2	6
Meslek Odaları	Dış Paydaş	2	3	6

Paydaşların değerlendirilmesinde Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetler ile paydaşlar ilişkilendirilmiştir. Buna göre hangi ürün ya da hizmetten kim ya da hangi kurumların yararlandığı ortaya konmuştur. Paydaşların değerlendirilmesi sürecinde değerlendiriciler öncelikle birbirleriyle iletişim kurmadan hangi kişi ya da kurumların hangi ürün ya da hizmetten yararlandığını ya da temas hâlinde bulunduğunu işaretlemişlerdir. Daha sonra Delphi yöntemi tercih edilmiş ve 3/5 oranında tekrar edilen paydaş-ürün/hizmet ilişkisi matris içerisine dâhil edilmiştir.

İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan hazırlıkları çerçevesinde iç ve dış paydaşların görüş ve önerilerinin alınmasına büyük önem verilmiş ve yukarıda belirtilen paydaşların tamamına ulaşma ve görüşünü alma hedefi konmuştur. Tüm paydaşların görüşlerinin alınması çok kolay bir süreci ihtiva etmeyeceğinden ötürü öncelikle hangi paydaşa hangi yöntemle ulaşılabileceği Paydaş Analiz Çalışma Grubu tarafından değerlendirilmiş ve benzer yöntemlerle ulaşılabilecek olan dış paydaşlar kendi içlerinde homojen bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre sınıflandırma şu şekilde gerçekleşmiştir:

İç Paydaşlar

- Öğrenciler
- Akademik Personel
- İdari Personel
- Üst Yönetim

Dış Paydaşlar 1: Karar Alıcılar

- YÖK
- ÜAK
- İlgili Bakanlıklar
- Kamu Kurum ve Kuruluşları
- ÖSYM
- TÜBİTAK
- TÜBA

Dış Paydaşlar 2: Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar

- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı
- Sayıştay
- Kamu İhale Kurumu
- Akreditasyon Kuruluşları
- TSE
- TPE

Dış Paydaşlar 3: Sivil Toplum

- Aday Öğrenciler
- Toplum / Halk
- Yazılı ve Görsel Basın
- Mezun Öğrenciler
- Öğrenci Aileleri
- Sivil Toplum Kuruluşları
- Vakıflar Genel Müdürlüğü
- Uluslararası Kurum ve Kuruluşlar
- TİKA

Dış Paydaşlar 4: Çalışma Hayatı

- Sanayi
- İş Dünyası
- OSB
- Sendikalar
- Yerel Yönetimler
- Kalkınma Ajansları
- Meslek Odaları

Dış Paydaşlar 5: Eğitim Camiası

- İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü
- Ulusal ve Uluslararası Yükseköğretim Kurumları
- Orta Öğretim Kurumları / Kolejler
- İstanbul İl Kültür Müdürlüğü
- YTB
- YEE
- Dış Kurumlardaki Araştırmacılar

4.7.1. İç Paydaş Analizi

İç paydaşlardan **öğrencilerin** ve **idari personelin** görüşlerinin alınmasında hem anket hem çalıştay yöntemi; **akademik personelin** görüşlerinin alınmasında ise anket yöntemi kullanılmıştır. **Üst Yönetim** ile seri odak grup toplantıları gerçekleştirilmiştir.

5'li Likert Ölçeği'ne göre tasarlanmış öğrenci memnuniyeti anketini 5.991 öğrenci doldurmuştur. Öğrenci memnuniyet anketinde katılımcılara özellikle Üniversitenin sunduğu ürün ya da hizmetlerin niteliği hakkında değerlendirme yapma fırsatı sunulmuş ayrıca Üniversitenin geleceğine ilişkin görüş ve önerilerine başvurulmuştur. Bununla birlikte 25-26 Ocak tarihlerinde Rektörlük Binasında düzenlenen İç/Dış Paydaş Analizi Çalıştayı'nda 33'ü lisans, 11'i lisansüstü olmak üzere 44 öğrencinin katılımıyla 4 Çalıştay Masası oluşturulmuştur. Anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar ve çalıştaydaki değerlendirmeler tek bir potada eritildiğinde; öğrencilerimizin Üniversitelerinden genel olarak çok memnun oldukları ancak bazı hususlarda iyileştirme bekledikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Öğrencilerimizin memnun oldukları hususlar içerisinde en fazla öne çıkanlar; akademisyenlerin nitelik düzeyinin yüksek olması, geniş diploma programına sahip olunması, idari personelin sahip olduğu bilgi düzeyinin yeterli olması, akademik ve sosyal özgürlük ortamının yeterli olması olmuştur.

Lisans öğrencilerimizin;

- Seçmeli ders sayılarının, staj imkanlarının, laboratuvarların ve teknik donanım imkanlarının arttırılmasını,
- Derslerin işleniş biçiminde teorik anlatım biçiminden ziyade uygulamalı eğitim tarzının benimsenmesini,
- Erasmus öğrenci kontenjanlarının arttırılmasını ve hazırlık sınıfı dil eğitimleri içeriklerinin geliştirilmesini,
- Kampüs yaşamından duyulan memnuniyete ilişkin olarak sosyalleşebilme mekanlarının sayısının arttırılmasını ve spor ve ilgili etkinlik faaliyetlerinin güçlendirilmesini,
- Üniversite marka algısına yönelik olarak sosyal medya faaliyet ve içeriklerinin ve öğrenci kulüpleri aracılığıyla konuya ilişkin aktif rollerin arttırılmasını,
- Öğretim elemanından duyulan memnuniyet hususunda alanyazındaki güncel konulara hakimiyetin sağlanmasını ve özellikle teknik bölümlerdeki beceri eğitimlerinin arttırılmasını,
- Sınav kaygısı ve akademik stresin azaltılmasına yönelik öğretim elemanlarının bu konudaki dikkat ve hassasiyetlerinin arttırılmasını talep ettikleri görülmüştür.



İç/Dış Paydaş Analizinde Lisans Öğrencilerimizin Masası

Lisansüstü öğrencilerimizin ise;

- Akademik yayın ve projelerin arttırılması adına akademisyen yönlendirmelerinin/ teşviklerinin ve maddi imkanların arttırılmasını,
- Öğrencilerin akademik yayın araştırmalarında kullanacakları istatistiksel materyallerin ve alanyazın kaynaklara erişimlerinin kolaylaştırılmasını,
- Laboratuvar ortamlarında faydalanılan teçhizatların yenilenmesi ve güçlendirilmesini,
- Kampüs içerisinde ve kütüphanelerde çalışma alanlarının genişletilmesini,
- Öğrenci kulüplerinin faaliyetlerinin yenilikçi şekilde arttırılmasını istedikleri görülmüştür.



İç/Dış Paydaş Analizinde Lisansüstü Öğrencilerimizin Masası

Üniversitemizde istihdam edilen akademik personele yapılan ankete ise 1.567 kişi katılım sağlamıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde akademik personelin Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden ve yönetimin kendilerine karşı olan bakış açısı ve tutumundan oldukça memnun olduğu görülmüştür. Hatta memnuniyetsizliklerinin yüksek derecede olduğu herhangi bir hizmet ya da üründen bahsetmemişlerdir. Buna göre akademisyenlerin Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlere ilişkin olumlu görüşleri aşağıdaki gibidir:

- Kendilerini ifade etme imkanlarının yüksek olması,
- Üniversitenin iş-yaşam dengesine önem veren bir yönetim anlayışına sahip olması,
- 21. yüzyıl yetkinliklerinin geliştirilmesine önem veriliyor olması,
- Demokratik, güvenli ve huzur dolu bir çalışma ortamına sahip olunması,
- Üst yönetimin akademik personel ile iletişimin sağlıklı olması,
- Özellikle nitelikli bilimsel çalışmaların maddi ve psiko-sosyal tatmin açısından destekleniyor olması,
- Başarılı performansın görülüyor ve takdir ediliyor olması.

Üniversitemizde çalışan 1.616 idari personel ankete katılmıştır. Bununla birlikte İç/Dış Paydaş Analizi Çalıştayında idari personeli temsil edecek şekilde 4 masa oluşturulmuştur. Masalardan biri Üniversitemizdeki tüm Daire Başkanlarını kapsarken; iki tanesi Fakülte Sekreterlerinden ve bir tanesi de diğer idari ve destek birim yöneticilerinden oluşturulmuştur. Katılımcıların akademisyenlere çok yakın bir düzeyde Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden memnun oldukları ve bu Üniversitede çalışmaktan memnun oldukları gözlenmiştir. Bununla birlikte ankete verilen yanıtlar ile Çalıştayda yapılan değerlendirmeler biraraya getirildiğinde idari personelin aşağıdaki hususlara daha fazla önem verilmesi gerektiğini düşündükleri sonucu ortaya çıkmıştır:



İç/Dış Paydaş Analizinde İdari Birim Yöneticilerimizin Masası

- Üniversitedeki iş-yaşam dengesine yönelik olarak özellikle Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı gibi 7/24 aktif olarak çalışması gereken birimlerin iş merkezli bir yaşam sürdürmeye odaklanmaları ve sorunların çıktığı anda çözülmesi zorunluluğunun onları süresiz bir mesai içinde bulunmaya zorlaması,
- Üst düzey bir pozisyona verilen sorumluluğun çok fazla olmasının yanında emek/değer ilişkisinin aynı düzeyde olmaması,
- Karar alma süreçlerine daire başkanlıkları ve Fakülte temsilcilerinin etkin bir şekilde katılmak istemeleri,
- Daire başkanlıklarının kendilerini geliştirecek bir ortama sahip olmaları hususunda; bazı teknik ve kişisel gelişime yönelik eğitimlerin ve işe yerleşen personelin nitelik sorununa bağlı olarak çalıştığı alana özgü alınacak oryantasyon eğitimlerinin gerekliliği
- İş çeşitliğinin artmasına rağmen özellikle EYT sürecinin de etkisiyle nicel bağlamda personel yetersizliği,
- Otopark, sosyal tesis, konaklama, lojman imkanlarının yetersizlikleri,
- Dijital veri saklama alanlarının iyileştirilmesi gerekliliği,
- Yönetim kurullarında daire başkanı üyelerinin bulunması,
- Özellikle Dekan Sekreterleri ile Fakülte Sekreterleri arasında yaşanan rol karmaşasının yarattığı huzursuzluk ve yaşanan karmaşaların giderilmesi adına unvanlarda yapılandırılmaya gidilmesi istemi,
- Üniversitenin fiziksel konumunda, merkez kampüs dışında kalan birimlerle iletişimin zorluğu hususu.

4.7.2. Dış Paydaş Analizi

Daha önce de belirtildiği üzere dış paydaşların analizi yapılırken önce kendi içlerinde 5'li bir sınıflandırma yapılmıştır. Karar Alıcılar ile Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar adı altındaki ilk iki gruba Strateji Geliştirme Daire Başkanlığından İstanbul Üniversitesinin mevcut durumu, güçlü yanları, geliştirmesi gereken yönleri, Türkiye'nin sosyoekonomik ve politik gelişiminde oynayabileceği roller, kurumun yönetim yaklaşımı, iş birlikleri vb. konular hakkında yoruma dayalı açık uçlu sorular gönderilmiş ve kendilerinden yanıt vermeleri beklenmiştir. Her iki gruptan da temsil kabiliyetine yetecek düzeyde yanıt gelmiştir.

Buna göre Karar Alıcılar ile Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşların görüşlerini ortak bir potada aşağıdaki gibi değerlendirmek mümkündür:

- Üniversite üst yönetiminin karar alıcılar ile düzenleyici ve denetleyici kuruluşlarla güçlü işbirliği oluşturma isteğinin varlığı ve imkanlar dahilinde kolaylaştırıcı rolünün ön plana çıkması,
- Üniversiteyle yapılan ortak çalışmalarda sonuç ve performans odaklı yönetim anlayışının benimsendiği ve sürekli iyileştirme çabalarının ön planda tutulduğu,
- Dünyanın en köklü ve saygın Üniversitelerinden biri olarak İstanbul Üniversitesi'nin ülkemizin siyasi sistemleri, seçimleri, hükümet politikaları, sektör politikaları, lobi faaliyetleri, kamu yönetimi reformları, uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler, makro düzeyde maliye politikası, sosyal ve kültürel etkenler düzeyinde demografik eğilimler, vatandaş-devlet ilişkileri ve teknolojik etkenler konularındaki çalışma ve farklı katkılarının nicelik ve niteliğinin artırılması,
- Araştırmacı ve bilim insanı yetiştirme, üniversite-iş dünyası iş birliği, teknoloji geliştirme bölgeleri, sağlık araştırmaları-hizmetleri ve yönetimi, ulusal ve uluslararası iş birliği ve değişim programları, bilim ve eğitime dair bilimsel etkinlik ve yayınlar vb. ile Türkiye'nin bilimsel gelişimine yaptığı katkıları artırarak sürdürmesi gerektiği,
- En fazla patent başvurusu yapan üniversite olarak bilgiyi üretime dönüştürerek ülkemizin sanayi ve ekonomisine katma değer sağlamaya devam etmesinin gerektiği,
- Ön lisans, lisans ve lisansüstü öğretimini örgün ve uzaktan eğitim yöntemiyle yapabilmesi, diğer üniversitelere öğretim elemanı yetiştirmesi yoluyla Türkiye'nin akademik gelişimine önemli katkılar sağladığı görüşleri baskın bir şekilde nitelendirilmiştir.

Çalışma Hayatı, Sivil Toplum ve Eğitim Camiası olarak adlandırılan diğer dış paydaş gruplarının görüşleri yine İç/Dış Paydaş Analizi Çalıştayında alınmıştır. Üniversite-Çalışma Hayatı İlişkileri Üniversite-Sivil Toplum İlişkileri ve Üniversite-Eğitim Camiası İlişkileri başlıklarında oluşturulan Çalıştay Masalarına ilgili gündem maddesine değer katacak ve o konu ile ilgili derinlemesine fikir ifade edecek saygın konuklar davet edilmiştir. Çalıştay masaları bu üç dış paydaş grubunun homojen dağılımları sonucu oluşturulmuştur. Çalıştay sonucunda her bir masanın sonuç bildirgesi oluşmuştur. Buna göre **“Üniversite-Çalışma Hayatı İlişkileri”**nin sonuç bildirgesi aşağıdaki gibidir:

- Zorunlu staj imkanlarının artırılması ve staj öğrencilerin teorik açıdan olduğu kadar uygulama açısından da yetiştirilmesi zorunluluğu,
- Öğrencilerin proje odaklı yetiştirilmeleri ve dijital dünyaya hâkim olmaları gerekliliği,
- Üniversitemiz ile iş dünyası arasındaki ilişkilerin artırılması için öğretim elemanla-

rının daha fazla reel sektörde; sektör yöneticilerinin ise daha fazla Üniversite kürsülerinde yer alması,

- Üniversitenin marka algısına yönelik tanıtım faaliyetlerinin arttırılması,
- Kariyer Merkezi uygulamalarına yönelik etkinlik ve mentörlük çalışmalarının arttırılması,
- Belediyeler ve İŞKUR gibi kuruluşlarla temas halinde bulunma ve öğrenci-iş dünyası buluşma imkanlarının arttırılması,
- İŞKUR, Cumhurbaşkanlığı Ofisi ve çeşitli üniversitelerin staja yönelik portallarının ortak bir portal altında kurulması
- Üniversite müfredatlarının iş dünyasının gereksinimlerini daha fazla önemseyerek en azından belirli bir oranının iş dünyasının katkılarıyla belirlenmesi,
- Öğrencilerin iş dünyasına geçici transferlerinin geliştirilmiş ve standartları oluşturulmuş bir staj yöntemiyle sağlanması,
- İş dünyası ile İstanbul Üniversitesinin ortaklaşa Ar-Ge projeleri üretmesi ve bu iş birliklerinden doğan AR-Ge sonuçlarının buluş, patentleme ve lisanslama yoluyla ticarileştirilmesi,
- 21. yüzyıl becerilerini (öğrenme ve yenilik becerileri, yaşam ve kariyer becerileri, bilgi, medya ve teknoloji becerileri) öğrencilere sağlayacak özel derslerin müfredatlarda yer alması.



Üniversite – Çalışma Hayatı İlişkisi Masası

“Üniversite – Sivil Toplum İlişkileri” sonuç bildirgesi ise;

- STK’lar ile ortak projelerin nitelik ve niceliğinin arttırılması,
- Üniversitede lisansüstü programlarda STK’larla işbirliği yapılması,
- STK’ların faaliyetlerine öğretim elemanlarının daha fazla katılım sağlaması,

- STK’lar tarafından sağlanan burs imkanlarının arttırılması,
- Özellikle lisans programlarımızda STK ile ilgili derslerin daha fazla yer alması ve bu derslere STK yönetici ve üyelerinin katılması; aynı şekilde STK’ların kendi bünyelerindeki eğitim ve etkinliklere de öğretim elemanlarının daha fazla katılımının sağlanması,
- Toplumda STK bilincinin artırılmasında Üniversitenin öncü rol oynaması,
- Üniversitemiz bünyesinde STK’larla ilgili lisansüstü programların açılması,
- STK’lar hakkında öğrencilere daha fazla bilgilendirme yapılması ve ortak faaliyetlerin düzenlenmesi,
- STK’larla yapılan projelere öğrencilerin daha fazla dahil edilmesi hususlarında hemfikir olunmuştur.



İç/Dış Paydaş Analizinde Üniversite – Sivil Toplum İlişkileri Masası

Kamu ve özel sektör Milli Eğitim temsilcilerinin katılımıyla oluşturulan “**Üniversite – Eğitim Camiası İlişkileri**”nin sonuç bildirgesi ise aşağıdaki gibi oluşmuştur:

- Orta öğretim kurumları ile geliştirilebilecek işbirliklerinin Üniversite ve Milli Eğitim alanında daha bütüncül çalışmaların yürütülmesi açısından önemi,
- Z kuşağının beklentileri üzerinde yapılan çalışmalarda diplomanın önemi %30, gelecek kaygısı %50 şeklinde araştırma sonuçlarına ulaşıldığı; öğrencilerin %35-36’sının gelecekte girişimci olmak istedikleri gibi araştırma sonuçlarının üniversite ile periyodik olarak paylaşılmasının üniversitelerin müfredat ve eğitim yönlerini belirlemeleri açısından bir veri niteliğinde olduğu; bu kapsamda orta öğretim kurumlarıyla daha fazla iş birliği içerisinde bulunulması gerektiği,
- Eğitim kurumlarıyla Avrupa Birliği-Erasmus, TUBİTAK 3005-4000-40001-4005-4007

- Bilim Şenliği proje kalemlerinde ortak çalışmalar yapılması gerektiği,
- Üniversite ile Milli Eğitim öğrencilerinin sosyal sorumluluk projesi kapsamında mentörlük ilişkisinde bulunması ve Milli Eğitim ile çalışan sivil toplum kuruluşlarıyla projeler yürütülerek çıktılarının yayınlara çevrilmesinin önemi,
 - Sadece sınav puanı mantığıyla üniversite tercihi yapılmaması gerektiğinin önemi,
 - Üniversite eğitimlerinde öğretmenlik tercihlerinde çok daha bilinçli tercihlerinin yapılmasının önemi ve eğitim bilimleri alanlarında kontenjanların çok yüksek olmaması gerektiği,
 - Ülke olarak her alanda ölçme değerlendirme konusunda yetersizlik olunduğu; ölçme değerlendirme konusunda Milli Eğitim ve Üniversite arasında işbirliği yapılması ve bu konudaki eksikliklerin giderilmesi gerektiğine değinilmiştir.



İç/Dış Paydaş Analizinde Üniversite -Eğitim Camiası İlişkileri Masası

25-26 Ocak 2023 tarihlerinde gerçekleştirilen ve “İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan Çalıştayı I: İç/Dış Paydaş Analizi” ismiyle kamuoyuna duyurulan Çalıştay’a katılanların isimleri ile çalıştıkları kurumlar/statüleri aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 12: İç / Dış Paydaş Analizi Çalıştayı Katılımcıları

Daire Başkanları	
Abdullah Ateş	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Cemil Akçay	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı
Dursun Aktaş	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
Fedli Koç	Hukuk Müşaviri
Harun Altuntaş	Bilgi İşlem Daire Başkanı
Necla Aslan	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
Oya Firidin Özkan	Personel Daire Başkanı Vekili
Recai Çalışkan	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanı Vekili
Sonay Tahmaz Kaleci	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı

Fakülte Sekreterleri	
Ali Koca	Hukuk Fakültesi Fakülte Sekreteri
Alihan Kılıç	Edebiyat Fakültesi Fakülte Sekreteri
Aliye Yücel	Mimarlık Fakültesi Fakülte Sekreteri
Ayfer Tokdemir Gökbayrak	Su Bilimleri Fakültesi Fakülte Sekreteri
Ayşe Arslan	AUZEK Fakülte Sekreteri
Bilgen Onurlu	İşletme Fakültesi Fakülte Sekreteri
Dilek Yücel	Siyasal Bilgiler Fakültesi Fakülte Sekreteri
Ekrem Aydın	İstanbul Tıp Fakültesi Fakülte Sekreteri
Filiz Uyguroğlu	Fen Fakültesi Fakülte Sekreteri
Gökhan Şeker	İlahiyat Fakültesi Fakülte Sekreteri
Hakan Tabur	Bilgisayar ve Bilişim Teknolojileri Fakültesi Fakülte Sekreteri
Hülya Gör Karataş	Diş Hekimliği Fakültesi Fakülte Sekreteri
Hülya Gülyeri	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi Fakülte Sekreteri
Levent Yıldız	Hemşirelik Fakültesi Fakülte Sekreteri
Leyla Alaca	Eczacılık Fakültesi Fakülte Sekreteri
Serkan Saraç	İktisat Fakültesi Fakülte Sekreteri
Veli Koç	İletişim Fakültesi Fakülte Sekreteri

Destek Birim Personeli	
Ayten Kayhan	KAGEM Müdür Yardımcısı
Burcu Kıran Baygın	SEM Müdür Yardımcısı
Elif Kahraman	Kurumsal İletişim Koordinatör Yardımcısı
Feray Küçükbaş Duman	Kalite Koordinatörlüğü Uzmanı
Kerim Bilir	Dil Merkezi
Lale Merttürk	Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi
Mehmet Erken	Uluslararası Öğrenci Uygulama ve Araştırma Merkezi
Satı Kayıkçı	BAP
Sezgi Erdoğan	Uluslararası Projeler Ofisi

İş Dünyası Temsilcileri	
Adil Dayıoğlu	Başakşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü
Ahmet Hakan Arslan	İGA İstanbul Havalimanı İnsan Kaynakları Direktörü
Aydın Can	Turkcell Grup Denetim Başkanı
Bilal Sekman	Başakşehir Belediyesi İstihdam ve Kariyer Şefi
Cihat Yanmış	Turkcell Grup Denetim Başkanı
Çağlar Çavuş	Frimpeks Kurumsal Hizmetler Müdürü

Esra Güzel	İŞKUR İş ve Meslek Danışmanı
İbrahim Hünkar Han Çelikhatoğlu	THY Teknik AŞ İnsan Kaynakları Direktörü
Kadir Akyüz	ÇSGB İstanbul Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürü
Kenan Soral	Panasonic İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişimden Sorumlu Genel Müdür
Mine Çetinkaya	İŞKUR İş ve Meslek Danışmanı
Ruşen Ahmet Albayrak	Kuveyt Türk Genel Müdür Yardımcısı
Semiha Yılmaz	İŞKUR İş Kulübü Lideri
Tuba Cihantepe	Frimpeks İnsan Kaynakları ve Kurumsal Hizmetlerden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi
Tuğçe Uyan	Bozlu Holding İnsan Kaynakları Uzmanı
Tunahan Öz	Türk Telekom Dijital Kanal Yönetimi Müdürü

Sivil Toplum Kuruluşu Yöneticileri	
Emine Kılınçarslan	TOLEYİS Şube Başkanı
Güngör Yalçın	Fatih İlçe Nüfus Müdürü
Hafize Zehra Kavak	Kızılay Araştırma Koordinatörü
Hanife Gürses	YEŞİLAY İşe Alım Uzmanı
Hasan Keklik	İlim Yayma Cemiyeti Kariyer Eğitimleri Koordinatörlüğü
Mehmet Furkan Çakır	Eğitimde Görme Engelliler Derneği
Nurşen Sunar Korkmaz	Engelsiz Erişim Derneği Başkanı
Tezcan Buçan	AFAD Şube Müdürü
Yaşar Karasu	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Gönüllü Operasyonları Yöneticisi

Eğitim Yöneticileri	
Aykut Saka	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Gönüllü Operasyonları Yöneticisi
Burhan Yıldırım	İstanbul İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı
Emrah Aşıkoğlu	Bahçeşehir Florya Okul Müdürü
Erbil Tek	İncirlik Ahmet Hamdi Tanpınar İlkokulu Müdürü
Harun Tüysüz	Kartal İlçe Milli Eğitim Müdürü
Harun Yazar	Beşiktaş İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü
Hasan Uygun	Büyükcçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürü
Mucip Kına	Fatih İlçe Milli Eğitim Müdürü
Sevcenur Özcan	Beykoz İlçe Milli Eğitim Müdürü

Not: Katılımcılar, isimlerinin baş harfleri esas alınarak alfabetik olarak sıralanmıştır.

4.8. Kuruluş İçi Analiz

İstanbul Üniversitesi kuruluş içi analiz değerlendirmeleri insan kaynakları yetkinlik analizi, kurum kültürü analizi, fiziki kaynak analizi, teknoloji ve bilişim altyapısı analizi ve mali kaynak analizinden oluşmaktadır.

4.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İstanbul Üniversitesi Türkiye'nin en köklü üniversitelerinden biri olarak 17 fakülte, 2 yüksekokul, 2 meslek yüksekokulu, 14 enstitü, Rektörlüğe bağlı 49, fakültelere bağlı 26 araştırma ve uygulama merkezi, 2 bölüm ile eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir. Dünyanın en iyi 500 üniversitesi ve Türkiye'deki 20 devlet Araştırma Üniversitesinden biri olan İstanbul Üniversitesi, 10.000'in üzerinde akademik ve idari personeli, AUZEF dahil 600 binin üzerinde öğrencisi, ön lisans ve lisansta 120, lisansüstünde ise 580 eğitim programı ile Türkiye'de öncü ve lider konumunu korumaktadır.

Tablo 13: Akademik Personel Sayısı

Ünvanlar	2019	2020	2021	2022
Profesör	898	919	923	952
Doçent	417	415	419	442
Doktor Öğretim Üyesi	585	606	610	628
Öğretim Görevlisi	329	342	340	324
Araştırma Görevlisi	1.141	1.175	1.174	1.053
TOPLAM	3.370	3.457	3.466	3.399

Akademik faaliyetleri geniş bir spektruma yayılan İstanbul Üniversitesinin, bunun sonucu olarak pek çok farklı alanda uzmanlaşmış öğretim üye kadrosuna sahip olması en önemli zenginliklerindendir. Ancak akademik personel nicelik ve nitelik açısından zengin olsa da öğrenci sayısının fazlalığı, bazı bölümlerdeki öğretim üyesi ders yüklerinin fazla olması, öğretim üye yardımcılarının (araştırma görevlisi) sayıca yetersiz olması ve idari görevlerin yoğunluğu gibi nedenlerle akademik personel sayısı yetersiz kalabilmektedir. Önceki yıllara kıyasla yaklaşık iki katı seviyesinde meydana gelen öğrenci sayısı artışının akademik personel sayısı artışı ile eş düzeyde olmayışı iş yükünü arttıran bir faktör olmuştur. 2019 yılında başlayan küresel salgın sürecinde benimsenen uzaktan eğitim ve sonrasında sürdürülen hibrit eğitim modeli kapsamında başlangıçta akademik personelin teknolojik alt yapıya ilişkin bilgi eksikliği görülmüş olsa da çok hızlı bir şekilde alınan hizmet içi eğitim aksiyonlarıyla bu eksiklik de büyük ölçüde giderilmiştir.

Tablo 14: Yıllar İçerisindeki Öğrenci Sayısı ve Oranı

	2019	2020	2021	2022
Öğrenci Sayısı	392.583	539.331	654.081	613.565
Lisans ve Ön Lisans	387.606	536.778	642.823	599.418
Lisansüstü + Tıpta Uzmanlık	4.977	2.553	11.258	14.147
Öğretim Üyesi Başına Öğrenci Sayısı	206	278	335	303
Akademik Personel Başına Öğrenci Sayısı	116	156	188	180
İdari Personel Başına Öğrenci Sayısı	42	54	67	63

Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda gereksinim duyulacak insan kaynaklarını belirlemek amacıyla düzenli olarak “İnsan Kaynakları Planlaması” yapılır. Bu planlar, işin gerekleri ve üniversitenin hedefleriyle uyumlu bilgi, beceri ve tutumlar göz önüne alınarak hazırlanır. Tablo 5’te yıllar bazında akademik personel sayısı, Tablo 6’da öğrenci sayı ve oranları ve Tablo 7’de personel yapılanması verilmektedir.

Tablo 15: Personel Yapılanması

Personel Sınıfı	2019	2020	2021	2022
Akademik Personel	3.370	3.457	3.466	3.399
657 Sayılı K. Tabi Personel	2.993	2.838	2.665	2.586
İşçi	2.498	2.637	2.547	2.459
Sözleşmeli Personel 4/B	276	821	810	1.052
2547 Sayılı K. 34 Md. Tabi Personel (Yabancı Uyruklu)	110	112	115	112
2914 – 15 M. (Sanatçı Öğretim Elemanı)	45	39	39	33
TOPLAM	9.292	9.904	9.642	9.641

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve İstanbul Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atama Kriterleri çerçevesinde akademik personel istihdam işlemleri gerçekleştirilmektedir. İstanbul Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atama Kriterleri Yönergesi 2022 yılından itibaren yenilenmiş ve 2023 yılı başından itibaren yeni yönerge kapsamında atama işlemleri başlatılmıştır. İstanbul Üniversitesi akademik personelinin yetki ve sorumlulukları dahilinde eğitim-öğretime katkıda bulunması, araştırma, gelişim ve toplumsal fayda sağlayıcı niteliklerde olması gerekmektedir. Akademik personel etkinliğinin artırılması adına, öğretim elemanlarının istihdam edilme ve yükseltme kriterlerinde uzmanlık alanına yönelik kriterlere sahip olması, bilimsel etik çerçevesinde kariyer yolunda ilerlemesi ve sorumluluk bilincinin gözetilmesi gereklidir. Akademik verimlilik ve etkinliğin sağlanması adına akademik personelin uzmanlık ve yetkinlik alanlarının ders içerikleriyle örtüş-

mesi, akademik personel gelişim ve güçlendirme faaliyetlerinin arttırılması ve desteklenmesi gerekmektedir.

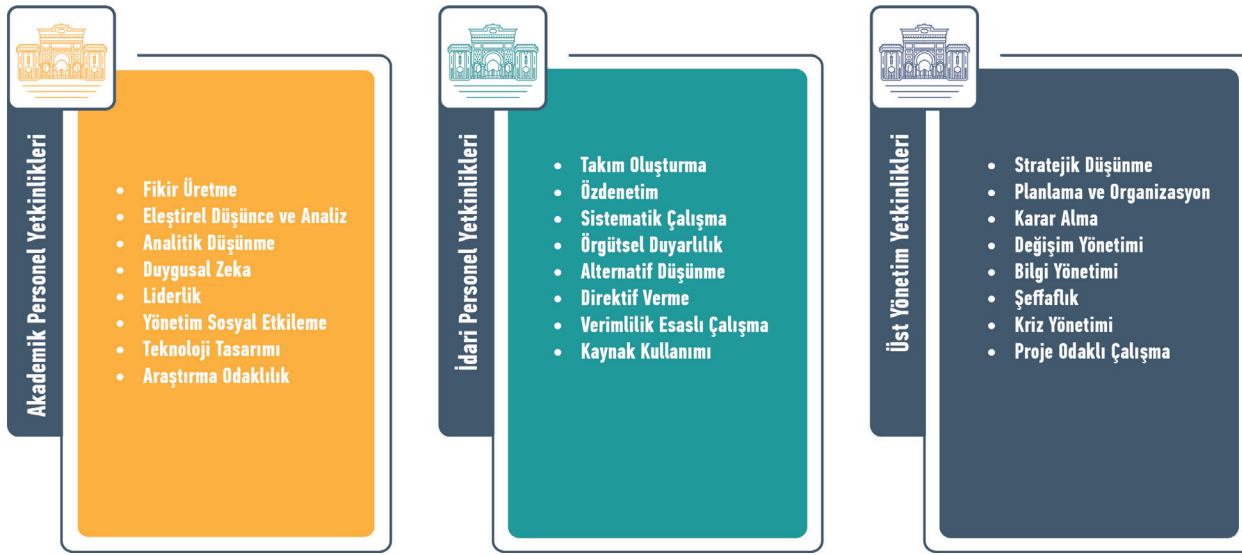
Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) tarafından gerçekleştirilen kurumsal dış denetimde İstanbul Üniversitesinin eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi ile ilgili tüm süreçlerinin adil ve açık olduğu değerlendirilmiştir. Üniversite, öğretim elemanlarının işe alınma ve atanma süreçlerini, alana özgü yetkinliği gözeten uygun ölçütlerle yürütmektedir. Eğitim-öğretim kadrosunun mesleki gelişimlerine ve öğretim becerilerine katkı sağlayacak planlı faaliyetlerin yaygınlaştırılması ve özellikle ön lisans programlarındaki ders görevlendirmelerinde ise eğitim-öğretim kadrosunun yetkinlikleri ile ders içeriklerinin örtüşmesi güvence altına alınmalıdır. İstanbul Üniversitesi idari personeli KPSS, Terörle Mücadele Kanunu, Sosyal Hizmetler Kanunu ve Engelli Kamu Personeli Seçme Sınavı'na göre istihdam edilmektedir. İdari personelin etkinlik ve verimlilik içinde istihdam edilmeleri adına kurum içi oryantasyon ve hizmet içi eğitim uygulamaları düzenlenmektedir.

Üniversite insan kaynakları süreçlerinde göreve uygun personelin temin edilmesi, personelin işe başlama ve uyum faaliyetleri, görevde ilerleme ve yükselme, göreve yönelik eğitim faaliyetleri ve yetkinliklerin mevcut yetkinlik ve kurum beklentisi yetkinlikleri ile koordine şekilde eşleşmesi planlanmaktadır. Özellikle küresel salgın döneminde uygulamaya geçen ve doğal afet gibi süreçlerde eğitim-öğretim döneminde kullanılan uzaktan eğitim ve hibrit eğitim modellerinin etkin şekilde devam ettirebilmesi adına akademik ve idari personelin ilgili eğitim yöntemine ilişkin uyum ve gelişim eğitimlerinin verilmesi sürecin sürekliliğinin sağlanabilmesinde oldukça önemlidir.

Türkiye'nin ve hatta dünyanın en eski ve köklü Üniversitelerinden biri olan İstanbul Üniversitesi'nin sahip olduğu zengin akademik ve idari kadro heterojen bir yetkinlik yapısı arz etmektedir. Bu bağlamda Üniversitemizdeki akademik, idari ve üst yönetim personelinin sahip olması gereken yetkinlik setleri belirgindir.

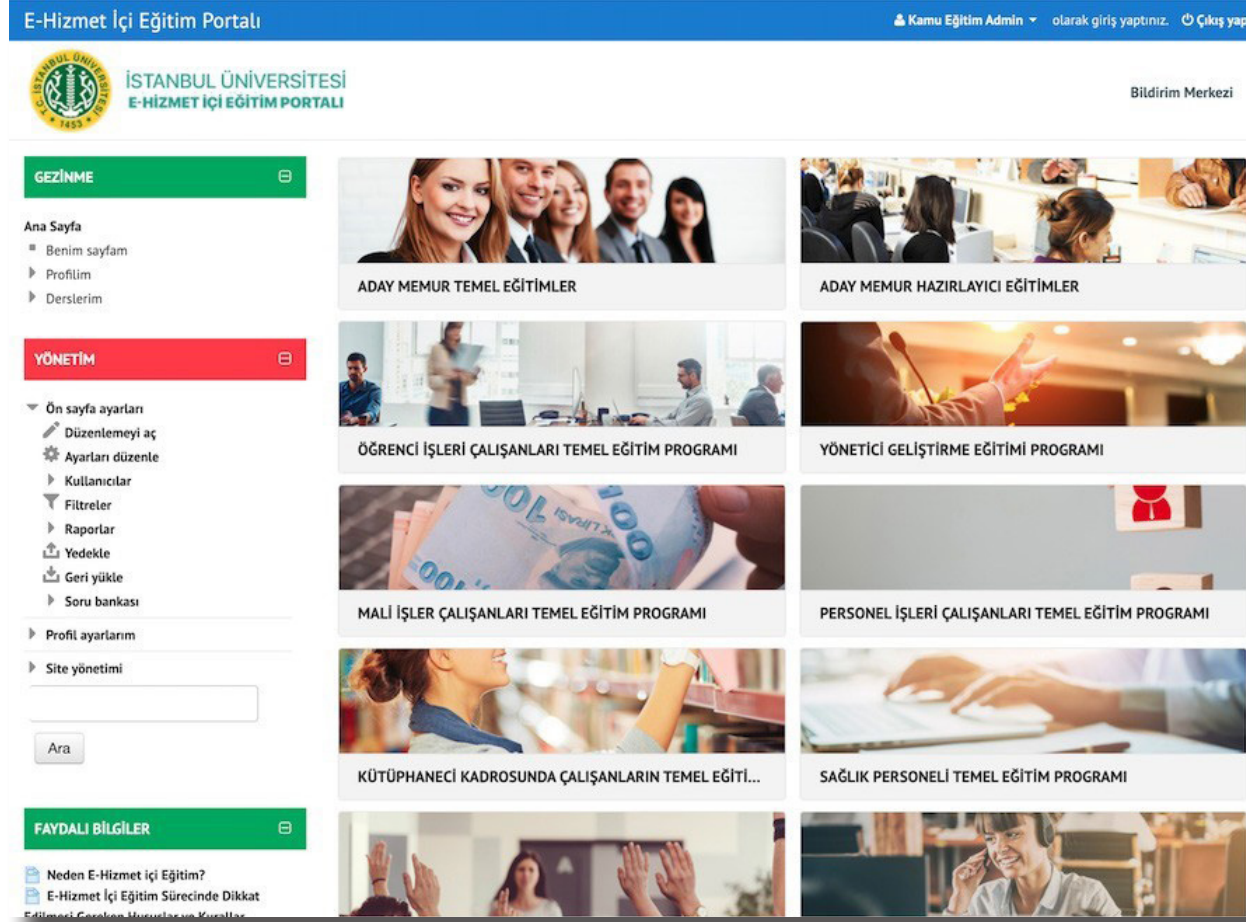
Üniversitemizde akademisyenler açısından değerlendirildiğinde entelektüel bilgi birikiminin derinleşmesine katkı sağlayan analitik düşünme, aktif öğrenme ve öğretme stratejileri, eleştirel düşünme ve analiz, fikir üretme, duygusal zeka, araştırma odaklılık yetkinlikleri ile iş dünyası pratiklerinin arttırılmasına olanak sağlayan yaratıcılık, orijinallik, girişimcilik ruhu, liderlik ve sosyal etkileme, teknoloji tasarımı ve kullanımı, veri yönetimi ve analizi, etkili iletişim yetkinliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

İdari kadro açısından bakıldığında ise İstanbul Üniversitesi'nin sahip olduğu derin kurum kültürünün personel üzerindeki yansımaları rahatlıkla görülmektedir. Bu bağlamda problem çözme, alternatif düşünme, direktif verme, takım oluşturma, ikna etme, özdenetim, örgütsel duyarlılık, sistematik çalışma, verimlilik esaslı çalışma, zaman yönetimi ve kaynak kullanımı yetkinliklerine haiz olunması gerektiği açık bir şekilde görülmektedir. Üniversite üst yönetiminin sahip olması gereken önemli yetkinlikler arasında ise stratejik düşünme, planlama ve organizasyon, karar alma, değişim yönetimi, bilgi yönetimi, şeffaflık, kriz yönetimi ve proje odaklı çalışmadır.



Şekil 2: İstanbul Üniversitesi Yetkinlik Seti

Üniversitemizde görev yapan akademik ve idari personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi sürecinde büyük katkı sağlayan İÜ Hizmet İçi Eğitim Portalı, uzun bir çalışma döneminin ardından personelin statüsüne göre farklı sınıflandırmalar çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu çerçevede akademik ve idari personelin zorunlu olarak alması gereken eğitimler ve isteğe bağlı diğer tüm eğitimler büyük bir havuz içerisine toplanmıştır. Bu havuz içerisindeki 19 ana başlık altında 274 eğitim alt başlığı bulunmaktadır.



Hizmet İçi Eğitim Portalı

2022 yılında tüm personelin yetkinliklerini artırmak için katılım belgesi veya sertifika alınma zorunluluğu olan hizmet içi eğitimlerden 14 tanesine toplam 33 bin 404 kişi katılım sağlamış ve bunun karşılığında 33 bin 065 kişi katılım belgesi/sertifika almaya hak kazanmıştır. Şüphesiz ki alınan bu eğitimler, personelin kişisel gelişimi açısından büyük önem taşımakta ve onların kendilerini mesleki alanlarında güncel tutabilmeleri açısından çok faydalı olmaktadır.

Tablo 16: İnsan Kaynaklarına Verilen Eğitimler

Eğitim Başlığı	Sertifika / Katılım Belgesi	Katılan Personel Sayısı	Başarılı Personel Sayısı
Danışma ve Kayıt Çalışanları Temel Eğitimi	Sertifika	185	171
Oryantasyon Temel Eğitimi Programı	Sertifika	190	185
Koruma ve Güvenlik Görevlileri Temel Eğitimi	Sertifika	256	241
Sağlık Personeli Temel Eğitimi	Sertifika	954	949
İş Sağlığı ve Güvenliği	Sertifika	6.400	6.225
Temel Mevzuat Eğitimi	Katılım Belgesi	1.762	1.732
Etkili İletişim Kavramı ve Süreci	Katılım Belgesi	3.419	3.412
Kamu Etiği	Katılım Belgesi	3.646	3.646
Mobbing	Katılım Belgesi	3.294	3.276
Gizlilik ve Gizliliğin Önemi	Katılım Belgesi	2.195	2.175
Kariyer Geliştirme	Katılım Belgesi	2.948	2.926
Toplumsal Düzen, Davranış ve Hukuk Kuralları	Katılım Belgesi	2.901	2.893
Kalite Yönetim Sistemi Standartları	Katılım Belgesi	2.739	2.724
Elektrik ve Yangın Güvenliği	Katılım Belgesi	2.515	2.510
TOPLAM		33.404	33.065

Tüm insan kaynakları süreçleri birbirleriyle ilişkili ve birbirleriyle etkileşim hâlinindedir. Bu nedenle insan kaynakları süreçlerinden etkin sonuçlar almak, bu süreçlerin birbirleriyle uyumlu olmalarına bağlıdır. Kurum olarak İstanbul Üniversitesi temel yetkinlikleri artırmak için gerekli bireysel yetkinliklerin neler olduğunu araştırıp analiz etse de personel rejimine ilişkin yasal sınırlamalar nedeniyle özellikle idari personel seçiminde ve terfi süreçlerinde hareket kabiliyeti sınırlıdır. Bu nedenle hem yeni istihdam edilen hem de mevcut personelin yetkinlik düzeyi ile kurumun ihtiyacı olan yetkinlik düzeyi arasında

oluşan açık ancak eğitim yoluyla giderilebilir. Bu nedenle temel yetkinliklerin artırılmasına yönelik olarak hizmet içi ve özel eğitim faaliyetlerinin artırılarak yaygınlaştırılması ve eğitim kazanımlarının takibine yönelik sistemlerin kurulması planlanmaktadır. İdari personelin yetkinliklerinin analizi ve artırılmasına yönelik olarak mevcut personel rejimi dâhilinde çağdaş yetkinlik değerlendirme yöntemlerinden yararlanarak eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespiti ve gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin daha aktif olunmalı, kurum içinde yetkinlik değerlendirme kültürünün oluşturulması ve personelin gelişimine yönelik faaliyetlerin sayısının artırılması hedeflenmelidir.

4.8.2. Kurum Kültürü Analizi

İstanbul Üniversitesi personelinin algıladıkları kurum kültürüne yönelik bir saha araştırması, kültür ölçüm ifadeleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürüne ilişkin kullanılan ölçüm formunda kurumun iç ve dış paydaşlarına yönelik olarak hiyerarşi, klan, adhokrasi ve pazar kültürü boyutlarından kurum içerisinde hangisinin ne şekilde ön plana çıktığı analiz edilerek açıklanmıştır.

Üniversite; değerler bağlamında hiyerarşi kültürü etrafında konumlanan, yapılandırılmış ve kurumsallaşmış bir yapıya sahiptir. Kurumun yönetim tarzı, resmi kurallar ve prosedürler çerçevesinde ilerlemektedir. Bu kültür yapısında hâkim olan istihdam güvenliğinin, iç paydaşlar için kuruma bağlılık araçlarından biri olduğu söylenebilir. İşlerin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesini esas alan kurum anlayışında, detaylı ve anlaşılır görev tanımlamalarının yapılması belirsizlik anlayışını ortadan kaldırmaktadır. Yapılan çıkarım neticesinde kurumun başarıya ulaşma araçları istikrar, tahmin edilebilirlik ve pürüzsüz yürütülen faaliyetlerdir.

Akademik ve idari personel bağlamında klan kültürü anlayışının ön plana çıkması, kurumun “biz” anlayışını benimseyen ekip çalışması, esneklik, katılım ve uyum boyutları değerlerinde farklılaştığını göstermektedir. Klan kültürüne sahip kurumlarda, kurumun iç kontrolü sağlanırken bir yandan çalışanların esneklik ve yenilik taraflarının güçlendirilmesi esas alınmaktadır.

Kurumda, temel alınan kültür boyutları değerlendirildiğinde adhokrasi kültürünün iyi seviyede olmadığı belirlenmiştir. Kurumda hâkim olan hiyerarşi kültürünün sağladığı dayanıklılık ve istikrarlı sürdürüm anlayışının yenilikçi değerlere kapalılığı ortaya çıkarabilmektedir. Bu kapsamda, üniversitenin, değişime ve beraberinde getirdiği yeni zorluklara adapte olabilme seviyesini arttırmak; kişisel inisiyatif noktasında kişilerin risk alabilme

gücünün genişletilmesi ve yenilikçi uygulamaları kuruma uyarlamasının gerekliliği görülmüştür.

İç paydaşlara yönelik gerçekleştirilen örgütsel etkinlik kapsamlı kurum kültürü anketi sonuçları değerlendirildiğinde şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Akademik ve idari personelin dört alt kültür boyutu ayırımında (hiyerarşi kültürü, takım kültürü, pazar kültürü, yenilikçi kültür) hiyerarşi kültürünün egemen olduğuna yönelik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültüründe ön plana çıkan emir-komuta, kurallar, düzenlemeler, politika ve prosedürler unsurları içsel devamlılıkta örgütsel bağlılık aracı olarak görev görmektedir. Anlaşılır görevler ve tanımlamalar temeline kurulu kurum yapısında, istikrar ve işlerin düzenli yürütülmesi önem arz etmektedir.
- Üniversitenin akademik ve idari personelinin odaklanılan bir güç ve algıladıkları otorite ilişkilerinde ön plana çıkan bağlılık araçlarına karşın yüksek güven, açıklık ve sürekli katılımı destekleyen takım kültürü profilinin ön plana çıktığı görülmektedir. Sadakat, gelenek ve bireylerarası uyumla temellenen kurum yapısı, çalışan katılımcılığı ve fikir birliği temeli üzerine kuruludur. Bu bağlamda her ne kadar algılanan değerler hiyerarşi kültürüne dayansa da kurum içerisinde bağlılık, katılım ve aile olma unsurları son derece önemlidir.
- Üniversite yönetiminin dışsal konumlanma ve mekanik süreçlere yönelikliğinde rekabetçilik ve üretkenlikle dış çevreye karşı yüksek kontrol ve konumlanmaya sahiptir. Kurum, başarıyı; rekabetçi liderlik modeli çerçevesinde şekillendirmekte, yüksek hedefler ve sonuç odaklı özelliğe sahip olmaktadır. Kurum içerisinde bağlı bir arada tutan unsurun başarıya ve hedeflerin gerçekleştirilmesine verilen önem olduğu görülmektedir.
- Üniversitenin içsel örgüt iklimi ve insan odaklı yaklaşımının iyi seviyede olduğu görülmektedir. Kurum içerisinde şeffaflık ilkelerine dayalı yaklaşımlar, yüksek güven ve sürekli katılım çerçevesinde takım ilişkilerini güçlendirmekte ve başarı hedeflerinin gerçekleşme ihtimalini arttırmaktadır.
- Üniversitenin iç ve dış paydaşlarına karşı süreklilik ve istikrarının yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde kurumun sistematik organizasyonel yapısında rol alan birim koordinatör ve düzenleyicilerinin etkin liderlik konumunda görev üstlenerek; düzenli ve sorunsuz çalışan bir örgüt yapısında sürdürülebilirlik sağladıkları görülmektedir.
- Üniversitenin akademik ve idari personelinin yenilikçilik ve gelişim değerleri olduk-

ça üst düzeydedir. Kurum başarısının özgüven ve yeni hizmetlere sahip olma temeline konumlandığı bir ortamda çalışanlar için yeni şeyler deneme ve bulunulabilecek en iyi seviyede olmak önemli görülmektedir. Çalışanların istihdam konumları (akademik ve idari) tarafında farklılaşan bu bulgunun, tüm boyutlar bazında ortalamasına bakıldığında kurum içerisinde yenilikçi değerlerin yeterli düzeyde olmadığı gözlemlenmektedir. Üniversite yönetiminin yeni hizmetler ve yeni kaynaklara sahip olma mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiği varsayılmaktadır.

- Kurumun yönetim tarzında çalışanların bireysel risk alma ve farklılaşma seviyelerinin yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Kurumda güç merkezi, o anda hangi sorunun ele alındığına, bireyden bireye ya da görev ekibinden görev ekibine değişiklik göstermekle beraber kişisel inisiyatif ve yaratıcılık unsurlarının geliştirilmesi iç çevre etkileşiminde ve dış paydaşlara karşı büyümede stratejik güç kazandıracaktır.

4.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

İstanbul Üniversitesi; Beyazıt merkez kampüs olmak üzere Vezneciler, Vefa, Süleymaniye, Horhor, Laleli, Avcılar, Çapa, Maslak, Maltepe ve Kadıköy olmak üzere 11 yerleşkede ve Silivri, Sapanca, Gökçeada, Van, Enez ve Antalya gibi Türkiye'nin çeşitli alanlarında eğitim, araştırma ve destek faaliyetlerini göstermektedir. Türkiye'nin en köklü üniversitelerinden olan İstanbul Üniversitesi yaklaşık olarak 562.493 m2 kapalı alana sahiptir. Üniversite misyonuna uygun olarak kurum içerisinde eğitim ve öğretime destek sağlayacak derslik, bilgisayar laboratuvarı, toplantı salonu, atölye, müze ve sergi alanı gibi alanlar bulunmakta ve yeterli donanım ile desteklenmektedir. Üniversite ana yerleşke ve tesislerine ilişkin bilgiler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Kurumda eğitim-öğretimin etkinliğini arttıracak öğrenme ortamlarını (derslik, bilgisayar laboratuvarı, kütüphane, toplantı salonu, programın özelliğine göre atölye, klinik, laboratuvar, tarım alanları, müze, sergi alanı, bireysel çalışma alanı vb.) yeterli ve uygun donanıma sahiptir. Kurumda toplam 284 derslik, 69 amfi ve 353 laboratuvar öğrencilerin kullanımına sunulmaktadır. Üniversite ana yerleşke ve tesislerine ilişkin bilgiler Tablo 9'da ve Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 17: Üniversite Ana Yerleşke ve Tesislerine İlişkin Bilgiler

ANA YERLEŞKE VE TESİSLER	Ünite Sayısı	Toplam Alan (m ²)
Beyazıt Yerleşkesi	91	244.046
İstanbul Tıp Fakültesi Yerleşkesi	32	180.435
Avcılar Yerleşkesi	5	71.604
Maslak Yerleşkesi	1	5.100
Maltepe Yerleşkesi	1	4.200
Diğer Yerleşkeler	62	49.202
Öğrenci Yurtları	4	7.906
TOPLAM	363	562.493

Tablo 18: Üniversite Birimlerine İlişkin Bilgiler

BİRİMLER	Derslik Sayısı	Amfi Sayısı	Laboratuvar Sayısı
Beyazıt Yerleşkesi	196	56	143
İstanbul Tıp Fakültesi Yerleşkesi	24	6	152
Diğer Yerleşkeler	64	7	58
TOPLAM	284	69	353

Yerleşkelerde devam eden fiziksel yapılanma süreciyle laboratuvar başına düşen öğrenci sayısı nicel anlamda arzu edilen rakam seviyesinde değildir. Bu yapıların tamamlanmasıyla beraber laboratuvar başına düşen öğrenci sayısında artış ve kullanım durumunda memnuniyet durumunun artacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra laboratuvar alanlarının nicel ve nitel olarak geliştirilmesine yönelik hedefler konmasının araştırma faaliyetlerini geliştireceği varsayılmaktadır.

Kurumda iç paydaş olan öğrenciler tarafından Paydaş Analizi Çalıştayı'nda üniversite kantin, sosyal faaliyet alanları, yurt ve dinlenme alanları gibi yerlerde yetersizlik hissedildiği ve geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, üniversitede engelli öğrencilerin fiziksel yapıda mimari erişim engellerinin olduğu ve bu konuda yeterli iletişimin sağlanamadığı gözlemlenmektedir. Kurum içerisinde fiziksel yapıya yönelik hissedilen olanakların güçlendirilmesi ve iyileştirilmesi kurumun iç paydaş memnuniyetini ve paydaşlara yönelik değer algısını arttıracaktır.

Yerleşke birimlerinde merkezi konum avantajını taşıyan İstanbul Üniversitesi, bilimsel bilginin üretildiği ve paylaşıldığı bir kurum olarak üniversite-sanayi iş birlikleri, TÜBİTAK projeleri ve Teknokent oluşumlarını arttıracak faaliyetler içerisinde bulunmalıdır. Kentle

iç içe bir yaşantı süren üniversite, çevredeki sosyal ve kültürel donatılardan faydalanarak doğru yerleşim sistemi ve tasarım kriterleri içerisinde desteklenmelidir.

4.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitelerin yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapabilmesi ve bu hizmetlerini etkin olarak sürdürebilmesinde bilgi ve teknolojik kaynakların önemi büyüktür. İstanbul Üniversitesi bilgi teknolojilerine yaptığı yatırımlar ve temin ettiği yazılımlar sayesinde eğitim ve araştırma alanında, iç paydaşlarına zengin bir ortam sunmaktadır. İstanbul Üniversitesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerini yerine getirmek üzere kurulmuş olan altyapı yeterli ve sağlam olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte teknolojiye güncel gelişmelerin hızını göz önünde bulunduran ve geleceğe yönelik olarak yapılacak bilişim yatırımlarının ne denli önemli ve gerekli olduğunun farkında olan bir üst yönetim perspektifine sahip olması, İstanbul Üniversitesinin sahip olduğu stratejik avantajlardan biri olarak göze çarpmaktadır.

Üniversitedeki öğretim faaliyetlerini destekleyen temel araçlardan biri öğretim teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Üniversite bazında sahip olunan teknolojiler günümüz dünya rekabetçi ortamında üstünlük sağlamak ve ihtiyaçların karşılanması adına sürekli geliştirilmektedir. Teknolojik teçhizatlar İstanbul Üniversitesi 12.820 bilgisayar ve 4.810 yazıcı kullanmaktadır. Üniversitede teknolojik kaynakların tespiti Kamu Bilişim Sistemi içerisinde yer alan Taşınır Kayıt ve Yönetim Sistemi (TKYS) ile takip edilerek teknolojik yenilikler gereği sürekli yenilenmektedir. İstanbul Üniversitesi'nde kullanılan teknolojik teçhizata ilişkin bilgiler Tablo 11'de verilmiştir:

Tablo 19: Üniversite Teknolojik Teçhizatına İlişkin Bilgiler

TÜRÜ	ADET
Bilgisayar	12.820
Yazıcı	4.810
Fotokopi Makinesi	320
Faks Makinesi	122
Baskı Makinesi	15
Tepegözler (Slayt Cihazları)	52
Projeksiyon Makineleri (Projeksiyon Cihazları)	933
Barkod Yazıcı, Okuyucu, Optik Okuyucular	984
Mikroskop (Optik ve Elektronik)	1.460
Data Hattı	16.215
Kablosuz Wi-Fi Cihazı	782
Server	21

İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Başkanlığı'nca üniversite içerisinde yer alan tüm birim kütüphaneleri (İÜ Kütüphaneler Sistemi) ortak bir ağ içinde eş zamanlı olarak yürütülmekte ve koordine edilmektedir. Tüm birim kütüphanelerini bu ağ sisteminde yürütmek, akademik-idari personele, öğrencilere ve yerli-yabancı araştırmacılara sunmak adına güncel teknolojik alt yapı sistemlerinden faydalanılmaktadır.

ULAKBİM Ekual kapsamında erişim sağlanabilen 49 veri tabanı; 43 elektronik kitap ve elektronik dergi sayısı ve 9 elektronik kitap veri tabanı bulunmaktadır. İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphane kapsamında 2022 yılı itibarıyla kitap koleksiyonunda 762.289 kitap, 444.400 adet süreli yayın cilt ve fasikül, 22.386 makale ile tez koleksiyonunda 62.664 adet basılı tez ve 4.392 adet elektronik tez yer almaktadır.

2019 yılında başlayan küresel salgın sebebiyle ile eğitim-öğretimde benimsenen uzaktan öğretim modeli, İstanbul Üniversitesi Öğrenme Yönetim sisteminde çevrim içi ve çevrim dışı erişim imkânı ve teknolojik alt yapısı ile verimli bir şekilde sürdürülmüştür. Üstelik öğrenme yönetim sistemine ait bilişim altyapısı, Üniversitenin öz kaynaklarıyla oluşturulmuştur. Tüm öğretim düzeylerinde yer alan dersler için sekiz içerik türündeki öğretim materyali (ders kitabı, ders notu, ders sunumu, ders videosu, ders kitabı linki, ders notu linki, ders sunumu linki, ders videosu linki) İstanbul Üniversitesi Öğrenme Yönetim Sistemi'ne yüklenerek sistem kullanım bilgileri ilgili kılavuzlarda personel ve öğrencileri bilgilendirmek amacıyla hizmete sunulmuştur. Doğal afet gibi olağanüstü durumlarda da eğitim-öğretimde sürdürülebilirliğin sağlanması adına kullanılan Öğrenme Yönetim Sistemi teknolojik alt yapısının güncel ve erişilebilir olması oldukça önemlidir. İlgili öğretim materyallerinin erişilebilir ve desteklenir halde hizmete sunulması, personel ve öğrencilerin sisteme erişim imkanlarının eğitimlerle kolaylaştırılması ve teknolojik alt yapının uzman ekiplerle geliştirilmesi üniversitesinin temel hedefleri arasında yer almalıdır.

İstanbul Üniversitesi Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi faaliyetleri altında sürdürülebilir ölçülerde nicelik ve nitelik yönünden teknoloji transferini ve teknoloji geliştirme yeteneğini artırma amacıyla merkeze gerekli kaynak yatırımlarının yapılması ve üniversite-sanayi iş birlikleriyle kurulacak ortaklıklarda uygun fırsatlarda desteklenebilmesi bilim dünyasına ve topluma fayda kapsamında oldukça önem arz etmektedir.

4.8.5. Mali Kaynak Analizi

İstanbul Üniversitesinin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, girişimcilik ve topluma katkı alanlarında faaliyetlerinin nitelik ve niceliğinin artırılması, tüm bu hizmetlerini etkin olarak sürdürebilmesi, üniversitenin tüm alanlarda daha ileri taşınması, ulusal ve uluslararası alanda reputasyonunun artırılması için üniversitenin mali kaynaklarının artırılması gerekmektedir. Mevcut bütçe olanakları ve döner sermaye gelir-gider dengesinde yaşanan yapısal sorunlar İstanbul Üniversitesinin faaliyetlerinin etkin bir şekilde sürdürülmesinin önünde bir engel oluşturmaktadır. Bütçe olanaklarının artırılması ve özellikle bu artıştan bilimsel araştırma faaliyetlerine daha çok pay ayrılmasına yönelik planlar yapılmalıdır. Aynı zamanda üniversitenin girişimcilik faaliyetleri yoluyla daha fazla kaynak yaratmasına yönelik çabalar desteklenmeli ve önü açılmalıdır. Döner sermaye gelir-gider dengesine ilişkin yapısal problemlerin çözümüne ilişkin çözümler geliştirilmeli ve bu çözümlere ilişkin lobi faaliyetleri planlanmalıdır.

Tablo 20: Tahmini Kaynaklar

KAYNAKLAR	2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM KAYNAK
Genel Bütçe	0	0	0	0	0	0
Özel Bütçe	11.500.000.000	13.225.000.000	15.208.000.000	16.729.000.000	18.402.000.000	75.064.000.000
Yerel Yönetimler	0	0	0	0	0	0
Sosyal Güvenlik Kurumları	0	0	0	0	0	0
Bütçe Dışı Fonlar	0	0	0	0	0	0
Döner Sermaye	2.215.984.000	2.769.980.000	3.185.477.000	3.663.298.000	4.029.628.000	15.864.367.000
Vakıf ve Dernekler	0	0	0	0	0	0
Diğer	0	0	0	0	0	0
Dış Kaynak (AB Projeleri)	40.500.000	42.750.000	45.750.000	48.250.000	52.500.000	229.750.000
TÜBİTAK	26.250.000	27.500.000	28.940.000	30.400.000	31.900.000	144.990.000
Kalkınma Ajansı	1.227.000	1.350.000	1.550.000	1.650.000	1.805.000	7.582.000
TÜSEB	2.981.000	3.135.000	3.295.000	3.455.000	3.655.000	16.521.000
TOPLAM	13.786.942.000	16.069.715.000	18.473.012.000	20.476.053.000	22.521.488.000	91.327.210.000

4.9. Akademik Faaliyetler Analizi

İstanbul Üniversitesinin akademik faaliyet analizi gerçekleştirilirken öncelikle akademik faaliyetler alanına ilişkin güçlü ve zayıf yönleri ile sorun alanları tespit edilmiştir. Bu bilgiden hareketle güçlü yönlerinden nasıl faydalanması gerektiği ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine dair çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. Tüm bu değerlendirmeler Tablo 13'te tek bir potada eritilmeye çalışılmıştır

Tablo 21: Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim - Öğretim	1. Nitelik ve nicelik açısından üst düzey akademik kadro 2. Lisans ve lisansüstü programların çeşitliliği 3. Ulusal ve Uluslararası kuruluşlar tarafından akredite edilmiş programlar 4. Ulusal ve uluslararası düzeyde eğitim ve öğretim alanında çok sayıda iş birliği imkânı 5. Ulusal ve uluslararası alanda güçlü ve köklü kurumsal itibar	1. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması 2. Bazı bölümlerdeki öğretim üyesi ders yüklerinin fazla olması 3. Öğrencilere yönelik staj imkânlarının kısıtlı olması 4. Sosyal (yurt, kantin, dinlenme alanları vb.) ve sportif faaliyet alanları ile akademik fiziksel mekânların kısıtlı olması 5. Mezunlarla süreklilik arz eden bağların sınırlı olması	1. Uluslararası iş birliği anlaşmaları çerçevesinde gerçekleştirilen öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarının fiili olarak uygulanmasını teşvik edici programlar geliştirilmelidir. 2. Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle ilgili olanaklar geliştirilmelidir. 3. Mezunlara iş olanaklarının sağlanmasına yönelik girişimler yapılmalıdır. 4. Üniversite ile mezunlar arasındaki ilişkilerin süreklilik arz etmesini sağlayacak mekanizmalar geliştirilmelidir.
Araştırma	1. Yüksek nitelikte araştırmalar yapan öğretim elemanlarının bulunması 2. Nicelik ve nitelik açısından seçkin araştırma merkezlerinin mevcudiyeti 3. Uluslararası iş birlikli araştırma projelerinin yürütülmesi 4. Üniversitenin endüstri, ticaret ve hizmet sektörlerinin gelişmiş olduğu bir bölgede bulunması nedeniyle üniversite-sanayi iş birliği olanakları	1. Bütçe olanaklarının yetersizliği 2. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı 3. Öğretim üye yardımcılarının (araştırma görevlisi) sayıca yetersiz olması	1. Disiplinler arası araştırma olanaklarının artırılması 2. Genel bütçeden araştırmaya daha fazla kaynak ayrılması 3. Uluslararası iş birliklerinin artırılması 4. Yabancı dilde yazılan proje ve makaleler için profesyonel editörlük hizmeti sağlanması, 5. Yurt dışında doktora tamamlamış nitelikli araştırmacıların üniversiteye kazandırılması 6. Uluslararası konferanslara katılım ve yayınların artırılması 7. TÜBİTAK ve Teknokent imkânlarının daha fazla kullanılması

Girişimcilik	1. Nitelik ve nicelik açısından öğretim üyesi sayısı ve uzmanlık alanlarının çeşitliliği, 2. Üniversite imkânları ve fiziki altyapısı (laboratuvar, makine teçhizat, malzemeler, derslikler, tesisler vb.) 3. Girişimciliğe yönelik teorik ve uygulamalı eğitim veren fakülte ve programların bulunması 4. Üniversitenin endüstri, ticaret ve hizmet sektörlerinin gelişmiş olduğu bir bölgede bulunması nedeniyle üniversite-sanayi iş birliği olanakları 5. Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi bünyesinde üniversite-sanayi işbirliği kapsamında projeler gerçekleştirilmesi	1. Üretilen katma değer paylaşımına yönelik mevzuat sorunları, 2. Öğretim üyesi -öğrenci ve özel sektör iş birliği ile geliştirilen ürün ve hizmetlere ticari serbestlik tanınması, 3. Girişim faaliyetlerinde personel seçme ve istihdam etme özgürlüğünün eksikliği.	1. Kurumsal iş birliklerinin nitelik ve niceliğinin artırılması 2. Girişimciliğe yönelik öğretim üyesi öğrenci işbirliğini artırmak için mekanizmaların oluşturulması, 3. Özel sektör faaliyetlerini izleyici "Özel Sektör Proje İzleme (İstihbarat) Merkezi"nin kurulması.
Toplumsal Katkı	1. Farklı uzmanlık alanlarına sahip öğretim elemanlarının bulunması, 2. Yaygın bir şekilde özel sektörde ve kamuda istihdam edilen mezunlarımız aracılığıyla ortak proje üretme potansiyeli 3. Her türlü kamu (belediye, valilikler vb.) ve STK'larla iş birliği imkânları.	1. Öğrenci sayısının fazlalığı nedeniyle toplumsal katkı faaliyetlerine yeterli zamanın ayrılamaması, 2. Fiziki koşulların yetersizliği nedeniyle toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik ortak proje üretile imkânının kısıtlı olması 3. Mezunların üniversite ile iletişim eksikliği 4. Finansal kaynak yetersizliği.	1. Kamu ve STK'larla iş birliğinin güçlendirilmesi ve ortak projeler üretilmesi 2. Mezun takip sistemi çalışmalarının tamamlanması. 3. Hayat boyu öğrenmeye yönelik olarak içerik geliştirilmesi, 4. Öğretim üyelerinin toplumsal katkı sağlayacak etkinliklere katılımlarının desteklenmesi ve kolaylaştırılması.

4.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi

İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan hazırlıkları çerçevesinde yükseköğretim sektörü analizi, yoğun katılımlı bir grup çalışma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede öncelikle nominal grup tekniği kullanılmış ve çalışma grubu üyeleri, uzmanlık alanları çerçevesinde politik / yasal, ekonomik, sosyokültürel / demografik, teknolojik, yasal (legal), ekolojik ve uluslararası çevre unsurlarını ayrı ayrı çalışmışlardır. Rakip ve esas rakip analizi konusunda da benzer bir yaklaşım izlenmiştir. Söz konusu çalışmanın ardından her bir üye gerek PESTLE gerekse rakip ve esas rakip analizi ile ilgili çalışma sonuçlarını diğer üyelerin görüşlerine açmış; beyin fırtınası tekniği ve istişare yolu ile eksikler/hatalar/fazlalıklar tespit edilerek etkenler, tespitler, üniversiteye etkisi, ne yapılmalı soruları eşliğinde listeye son hâli verilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında yani sektörel yapı analizinde etkenlerin üniversiteye olası etkilerinin önceliklerini belirleyebilmek adına, çalışma grubu üyeleri yine nominal grup tekniğini kullanmıştır. Bu anlamda, her bir çalışma grubu üyesi, fırsatlar ve tehditler olarak ayırt edilen her bir unsur için 5’li Likert Ölçeği üzerinde bir değerlendirmede bulunmuştur. Sonrasında, her bir grup üyesinin her bir unsur için verdiği puan toplanmış ve her bir unsur için toplam puan ve grup ortalama puanı hesaplanmıştır. Çalışma kapsamının büyümemesi adına her bir çevre üst başlık için en yüksek ortalama puanı alan iki veya üç ifade esas alınmış ve kısa bir liste oluşturulmuştur.

4.10.1. Sektörel Eğilim Analizi

a. Politik Çevre Analizi

Stratejik planın kapsayacağı 2024-2028 dönemi için gerçekleştiren analiz, politik istikrar ve değişim, vergilendirmeler ve yasal düzenlemeler, çevresel düzenlemeler, istihdam politikaları, ticaret ve dış ilişkiler, bölgesel güvenlik durumu ve diplomatik ilişkiler unsurlarını kapsamaktadır.

İstanbul Üniversitesi, tarihsel açıdan siyasetin farklı tanımlarını ve ideolojik çeşitliliğin kamusal alandaki tartışmalarını ve incelemelerini önemseyen bir kurum olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, toplumsal barışın siyasal kutuplaşmaların gölgesinde kalmasını engellemek amacıyla, akademik işbirliği ve özgünlük ilkesinin sürdürülebilir bir şekilde benimsenmesi gerekmektedir. Hukuk, İktisat, Edebiyat gibi üniversitenin tarihine damgasını vuran sosyal bilim fakülteleri, Türkiye Cumhuriyeti’nin ikinci yüzyılında akademik

dünyanın etkin bir rol üstlenmesine aracılık etmelidir. Bu bağlamda, 2024-2028 Stratejik Planı ülkemizin küresel bir güç merkezi olma hedefine yönelik olarak belirlenen Cumhurbaşkanlığı 2053 vizyonuna paralel olarak, uzun vadeli hedeflerimizin sürdürülebilir kalkınma prensipleriyle daha da ileriye taşınmasına yönelik her türlü bilimsel ve kültürel çalışmaları içerecek şekilde tasarlanmıştır.

Türkiye'nin komşu devletlerle olan uluslararası ilişkileri, farklı dinamiklerin birbirinden bağımsız şekilde gelişim gösterdiği bir dönemi içermektedir. İstanbul Üniversitesi'nin 2024-2028 döneminde, bu dinamikleri analiz edebilme yeteneğini geliştirmesi elzemdir, zira bölgesel krizler döneminde dahi bilimsel iş birliği protokolleri süreklilik ilkesine dayanmalıdır. Bu bağlamda, İstanbul Üniversitesi'nin Avrupa Birliği, Orta Doğu ve Avrasya coğrafyalarının akademik cazibe merkezi olarak kabul edilmesi, stratejik bir kazanım olarak önem taşımaktadır. Üniversitenin kampüsünün tarihi mekanlara yakınlığı, yerel yönetimlerle güçlü politik ve kültürel iş birliklerine olanak sağlamalıdır. Bu iş birlikleri, özellikle göç, toplumsal cinsiyet eşitliği ve güvenlik gibi konularda ortak protokollerin imzalanmasıyla daha da güçlendirilmelidir. Üniversite, göç ve göçmen politikalarının şekillendirilmesinde etkin bir rol üstlenerek toplumsal cinsiyet eşitliği ve güvenlik konularındaki sorunların çözümünde yerel yönetimlerle birlikte hareket etmelidir. Bu sayede, sürdürülebilir bir politika çerçevesi oluşturularak, uluslararası ilişkilerin karmaşıklığına akademik açıdan değerli katkılar sağlanabilir.

Özet olarak, İstanbul Üniversitesi'nin geleceğinde şüphesiz ki çeşitli politik çevre unsurları etki edecektir. Bu unsurlar arasında güvenlik ve terör sorunu, yüksek katma değerli ürün üretimini teşvik eden eğitim politikaları, siyasal farklılıklar ve ideolojilerin çeşitliliği, komşu ve bölge ülkeleriyle ilişkiler, yerel yönetimlerin rolü ve Türkiye Yüzyılı gibi faktörlerin üniversitenin yönünü etkileyebilecek önemli unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Bu etmenler, İstanbul Üniversitesi'nin 2024- 2028 akademik vizyonunu ve stratejik adımlarını şekillendirmede kritik bir rol oynayacaktır.

b. Ekonomik Çevre Analizi

Stratejik Plan çerçevesinde Türkiye'nin ve dünyanın içinde bulunduğu ekonomik durumu değerlendirmek üniversiteler için oldukça önemli bir konudur. Hiç şüphesiz bir ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumları yorumlayabilmenin en güvenli yolu makroekonomik verilerin analiz edilmesi olacaktır. Bu açıdan ülke ekonomilerinin analizinde kullanılan en önemli veriler büyüme, işsizlik, enflasyon oranı, bütçe açığı/fazlası, cari açık/

fazla, ulusal paranın yabancı paralar karşısındaki konumu, ülkenin risk primi, borçluluk oranı, kredi/mevduat oranı gibi göstergelerdir. Nitekim 2020 Mart ayında başlayan COVİD-19 süreci, 2022 Ukrayna-Rusya savaşı ve bunlara paralel olarak takip eden enerji krizi gibi bütün dünyayı etkisine alan bir takım olumsuz durumlar yanı sıra Türkiye'nin yaşamış olduğu deprem felaketi ülkeyi ekonomik anlamda etkisi altına almıştır.

2021 yılının son dönemlerinde ilan edilen Türkiye Ekonomi Modeli, global ekonomik krizlere alternatif bir yaklaşımı yansıtarak, üretim, istihdam ve ihracata dayalı bir yol haritasını benimsemiştir. Ancak enflasyon baskısının sürdüğü 2022 boyunca, ülkenin öncelikli gündem maddesi fiyat istikrarı olmuştur. Uluslararası Para Fonu (IMF) tahminlerine göre, 2028 itibarıyla milli gelirden 1,5 trilyon dolarlık bir artış ve kişi başına düşen gelirden 17,000 dolar civarında bir artış ile Türkiye, üretim ve büyüme kapasitesiyle öne çıkmaktadır. Salgın döneminde özellikle turizm sektörü başta olmak üzere çeşitli alanlarda ivme kazanan ekonomik performans, yapısal reformlarla desteklenerek istihdam, üretim ve ihracata odaklı Türkiye Ekonomi Modeli'nin daha etkili bir şekilde işler hale getirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, ülkenin krizden çıkma çabaları özellikle eğitim sektöründe ve işgücü piyasalarının şekillenmesinde kritik rol oynayan üniversitelerin kendi kaynaklarını oluşturma ve katma değeri yüksek ürünlerin üretimine katkı sağlama sorumluluğunu artırmaktadır. İktisat alanındaki literatür de aynı yönde ilerlemekte olup, kamu yatırımlarının Türkiye ekonomisindeki ekonomik büyümeye doğrudan etkisi ve özel sektörün üretken faaliyetlerindeki artışın hedeflenen verimlilik kazançlarından nasıl faydalandığını göstermektedir. Üstelik, üniversitelerin küresel rekabetin getirdiği zorluklarla başa çıkabilme yeteneği için gerekliliğini ortaya koyan etkenlerden biri, altyapının, insan kaynaklarının ve organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesidir. Kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerin oluşturulması, üniversitelerin bilgi ve inovasyon üretme kabiliyetini artırmak adına hayati bir öneme sahiptir. Bu çerçevede, üniversite-devlet-iş dünyası arasındaki işbirliklerinin kuvvetlendirilmesi, araştırma fonlarının artırılması, küresel toplumsal ihtiyaçlara odaklı araştırma ve inovasyon politikalarının desteklenmesi, akademik ve teknolojik girişimciliğin teşvik edilmesi elzemdir. Yaklaşan stratejik plan döneminde, bilgi ekonomisine dayalı rekabet ve kalkınma, uluslararası arenada ülkeler ve toplumlar için daha da büyük bir önem kazanacaktır.

c. Sosyokültürel / Demografik Çevre Analizi

İstanbul Üniversitesi'nin 2024-2028 stratejik planının Sosyokültürel / Demografik Çevre Analizi, çeşitli unsurların karmaşık etkileşimleriyle şekillenmektedir. Bu bağlamda, üni-

versitenin geleceğini şekillendirecek önemli konular: X, Y, Z kuşakları arasındaki beklentilerin farklılaşması ve öğrenci adaylarının öğrenme yerine diploma odaklı yaklaşımları benimsemesi, eğitimdeki temel dinamikler arasında yer almaktadır. Yaşam boyu öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının giderek daha fazla kabul görmesi, geleceğin eğitim yaklaşımlarını belirlemede etkili olacaktır. Toplumsal cinsiyet, göçmen/vatandaş durumu, ekonomik farklılıklar gibi faktörler nedeniyle eğitimde fırsat eşitsizliği artış göstermektedir. Sosyal medya kullanımının hızla yükselmesi ve yabancı dil öğrenimine ilişkin sorunlar, eğitim alanındaki zorlukları daha da öne çıkarmaktadır. Aynı zamanda, kariyer yönetim sistemlerinin önemi artmaktadır. Yükseköğretime katılım oranındaki artış, üniversite mezunları arasındaki işsizlik oranının yüksek seyretmesi gibi çelişkili eğilimler, üniversitelerin geleceğini etkilemektedir. Ayrıca, öğretim üyesi sayısındaki artışın yanı sıra öğretim üyesi açığının hala mevcut olması, işgücü piyasasındaki beklentilerin değişken doğası ve yeni meslek alanlarının gelişimi, üniversite stratejilerini şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Ülke içinde sürekli göç eğilimi, artan öğrenci talebi ve üniversite sayısındaki artış düzeyi arasındaki dengesizlik, üniversitelerin öğrenci ve program yönetimini etkilemektedir. İstanbul Üniversitesi'nin bu dinamikleri stratejik planlamasında dikkate alması, gelecekteki eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayacaktır. Bu faktörler, üniversitenin misyonunu ve vizyonunu şekillendirme sürecinde rehberlik edecektir.

ç. Teknolojik Çevre Analizi

İstanbul Üniversitesi'nin stratejik planlaması kapsamında gerçekleştirilecek Teknoloji Çevre Analizi, günümüzün hızla evrilen teknolojik manzarasının üniversite faaliyetlerini nasıl etkilediğini ve gelecekteki yönünü nasıl belirleyeceğini anlamak amacıyla hayati bir adımı oluşturmaktadır. Teknolojinin üniversite içi ve dışındaki etkileri, öğrenme yöntemlerinden araştırma kapasitelerine, işbirliği fırsatlarından öğrenci deneyimine kadar geniş bir yelpazede etkinleşmektedir.

Üniversitenin teknoloji çevresini analiz ederken dikkate alması gereken temel unsurlardan biri, dijital dönüşümün eğitim ve öğretim süreçlerine olan etkisidir. Uzaktan eğitim ve dijital kaynaklar, öğrencilere daha esnek ve özelleştirilmiş bir öğrenme deneyimi sunma potansiyeli taşımaktadır. Ayrıca, teknolojinin araştırma ve inovasyon kapasitesine olan etkisi de öne çıkmaktadır. Veri analizi, simülasyon, yapay zeka ve büyük veri gibi gelişmiş teknolojiler, disiplinlerarası araştırmaların ivme kazanmasına ve özgün buluşların hızla ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Fakat bu teknolojilerin benimsenmesi ve

entegrasyonu sırasında gizlilik, güvenlik ve etik gibi konuların titizlikle ele alınması gerekmektedir. Teknoloji çevresindeki değişim aynı zamanda üniversitenin işbirliği ve dışa açılma stratejilerini de etkilemektedir. Sanayi ve iş dünyası ile daha yakın işbirliği ve güçlü girişimcilik çabası teknolojinin etkisinin genişlemesini sağlayacaktır. Bununla birlikte, dijitalleşen dünyada siber güvenlik ve veri koruması gibi konular da öncelik taşımaktadır. İstanbul Üniversitesi'nin Teknolojik Çevre Analizi aynı zamanda gelecekteki teknolojik trendleri öngörme ve buna uygun stratejiler geliştirme yeteneğini de içermelidir. Yapay zeka, nesnelerin interneti, uzaktan öğrenme teknolojileri gibi alanlardaki gelişmeler, üniversitenin öğretim, araştırma ve hizmet sunumunu nasıl dönüştürebileceğini görmek açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, üniversitenin teknolojik altyapısının güçlendirilmesi, öğretim üyelerinin dijital becerilerinin geliştirilmesi ve öğrencilere geleceğin teknolojik gereksinimlerine uyumlu yetkinlikler kazandırılması hedeflenmelidir. Ayrıca teknolojinin etkisi öğrenci deneyimi ve katılımı üzerinde de belirgin şekillerde hissedilmektedir. Çevrimiçi etkileşim platformları, öğrencilerin birbirleriyle ve öğretim üyeleriyle etkileşimini artırabilirken, aynı zamanda geleneksel sınıf deneyiminin yarattığı bağlantıyı yaratma zorluklarını da beraberinde getirebilir. Bu nedenle, çeşitli öğrenme ortamlarının etkin bir şekilde dengelenmesi ve öğrenci katılımını teşvik etmek üzere teknolojiden nasıl en iyi şekilde yararlanılacağına değerlendirilmesi önemlidir. Sonuç olarak, İstanbul Üniversitesi'nin Teknolojik Çevre Analizi, hızla değişen teknolojik manzara ile başa çıkabilmek ve bu değişimleri fırsata dönüştürebilmek için hayati bir araçtır.

d. Yasal (Legal) Çevre Analizi

İstanbul Üniversitesi'nin stratejik planlaması çerçevesinde gerçekleştirilecek Yasal (Legal) Çevre Analizi, üniversitenin faaliyetlerini etkileyen ve etkileyebilecek olan yasal düzenlemeleri ve hükümet politikalarını anlamak amacıyla hayati bir adımı oluşturmaktadır. Bu analiz, üniversitenin faaliyetlerini yasal sınırlar içinde sürdürme yeteneğini, riskleri yönetme kabiliyetini ve fırsatları değerlendirme potansiyelini değerlendirmek için zorunlu bir araç olarak nitelendirilmektedir.

Üniversitenin Yasal Çevre Analizi'nde dikkate alması gereken unsurlardan biri, yükseköğretim mevzuatındaki değişiklikler ve güncellemelerdir. Üniversitelerin idari ve akademik yapısını etkileyen mevzuat değişiklikleri, öğrenci kabul prosedürleri, öğretim üyesi istihdamı, araştırma finansmanı gibi alanlarda önemli etkiler yaratabilir. Bu bağlamda, yasal düzenlemelerin üniversitenin misyonunu ve stratejik hedeflerini nasıl etkileyeceği dikkate alınmalıdır. Ayrıca, eğitim ve araştırma alanında lisans, lisansüstü programlar ve

diğer eğitim faaliyetlerini düzenleyen yasal çerçeve de analiz kapsamında ele alınmalıdır. Akademik kalite standartları, program akreditasyonları ve ulusal yeterlilik çerçeveleri gibi yasal düzenlemeler, üniversitenin eğitim kalitesini ve ulusal/internasyonal tanınırlığını şekillendirebilir. Aynı zamanda, öğrenci hakları, öğrenci disiplin mekanizmaları ve öğrenci katılımı gibi yasal konular da analizde değerlendirilmelidir. Öğrencilerin haklarına saygı gösteren, adil ve şeffaf disiplin süreçleri ile öğrenci temsilciliğine olanak tanıyan yasal düzenlemeler, üniversite topluluğunun işleyişine büyük ölçüde etki edebilir. Sonuç olarak, İstanbul Üniversitesi'nin Yasal Çevre Analizi, üniversitenin yasal düzenlemelere uygunluğunu değerlendirmenin yanı sıra, mevcut ve potansiyel yasal riskleri ve fırsatları anlamak amacıyla büyük önem taşımaktadır. Yasal çerçevenin sürekli değişen doğası göz önüne alındığında, üniversite stratejilerini şekillendirirken hukuki uyumun sağlanmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

e. Ekolojik Çevre Analizi

İstanbul Üniversitesi faaliyetlerinin doğal çevreye olan etkileri, çevre dostu uygulamalarını ve yeşil politikaları nasıl benimseyebileceğini değerlendirme noktasında oldukça hassastır.

Bu çerçevede, Üniversite kampüslerinin enerji verimliliği ve su tasarrufu konularındaki performansı, çevre dostu bir sürdürülebilirlik yaklaşımının göstergeleri olarak kabul edilmelidir. Ayrıca, atık yönetimi ve geri dönüşüm faaliyetleri de ekolojik analiz içinde önemli bir yer tutmaktadır. Üniversite topluluğunun atık üretimi, geri dönüşüm altyapısı ve çevresel etkileri, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Doğal çevre ve biyo-çeşitlilik koruması da analizde değerlendirilmesi gereken faktörler arasındadır. Üniversitenin kampüs alanlarındaki yeşil alanların korunması, doğal yaşamın desteklenmesi ve çevre bilinci oluşturma çabaları, ekolojik sürdürülebilirliğin temel taşlarıdır. Üniversitenin enerji verimliliğini artırmak ve karbon ayak izini azaltmak için hangi teknolojik çözümleri benimseyebileceği analiz edilmelidir.

Sonuç olarak, İstanbul Üniversitesi'nin Ekolojik Çevre Analizi, çevresel etkileri anlamak ve sürdürülebilirlik prensiplerine uygun bir şekilde faaliyet göstermek amacıyla kritik bir araçtır. Üniversitenin çevre dostu uygulamaları benimsemesi, doğal kaynakları koruması ve çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmesi hem kampüs yaşamını hem de toplumun genel çevre bilincini olumlu yönde etkileyecektir.

f. Uluslararası Çevre Analizi

İstanbul Üniversitesi'nin stratejik planlama sürecinde gerçekleştirilecek Uluslararası Çevre Analizi, üniversitenin uluslararası ilişkilerini ve dışı açılma stratejilerini anlamak amacıyla hayati bir adımı oluşturmaktadır. Bu analiz, üniversitenin uluslararası arenada rekabet yeteneğini, işbirliği fırsatlarını ve küresel ölçekteki etkisini değerlendirmek için zorunlu bir araç olarak kabul edilmektedir.

Uluslararası Çevre Analizi'nde dikkate alınması gereken bir unsur, üniversitenin uluslararası işbirliği ağının genişlemesi ve çeşitlenmesidir. Akademik değişim programları, ortak araştırma projeleri ve uluslararası konferanslar gibi faaliyetler, üniversitenin farklı ülkelerdeki üniversiteler ve kuruluşlar ile işbirliğini nasıl artırabileceğini değerlendirmektedir. Ayrıca, uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliği de analiz içinde önemli bir yer tutmaktadır. Üniversitenin uluslararası öğrenci sayısı, kültürel çeşitlilik ve akademik kalitesini yansıtan bir göstergedir. Öğretim üyelerinin uluslararası konferanslara katılımı ve uluslararası dergilerdeki yayınları, üniversitenin küresel bilimsel etkisini yansıtabilir. Uluslararası Çevre Analizi aynı zamanda uluslararası fon ve destek kaynaklarını değerlendirmeyi içermelidir. Üniversitenin uluslararası fonlara erişimi, araştırma projelerini destekleme kapasitesini artırabilirken, yurtdışındaki bağışçılar ve destekçilerle işbirliği yapma fırsatlarını da değerlendirmelidir. Üniversitenin uluslararası itibarı ve görünürlüğü de analiz kapsamında ele alınmalıdır. Uluslararası sıralamalardaki konumu, uluslararası medyadaki varlığı ve küresel akademik ağlarla olan ilişkileri, üniversitenin küresel ölçekteki etkisini belirlemektedir.

Sonuç olarak, İstanbul Üniversitesi'nin Uluslararası Çevre Analizi, uluslararası arenadaki fırsatları ve zorlukları anlamak amacıyla hayati bir araçtır. Üniversitenin uluslararası işbirliği ağını genişletmesi, uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliğini artırması, uluslararası fonlara erişimi güçlendirmesi ve uluslararası itibarını geliştirmesi, küresel düzeyde rekabet gücünü artırabilecek stratejik adımlar olarak değerlendirilmelidir.

4.10.2. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel yapı analizinde, İstanbul Üniversitesinin paydaşları arasında bulunan öğrencileri, mezunları, tedarikçileri, rakipleri, düzenleyici ve denetleyici kurullar, çeşitli STK'lar ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kolaylıkla tahmin edilebileceği gibi, esas rakip (veya rakipler), bir kurumun stratejik karar ve davranışlarında etkili olan en önemli unsurdur. Bu anlamda, rakip analizi sürecinde, esas rakip ya da rakiplerin gelecekle ilgili

amaçlarının, sektör ve kendi kurumu/kurumları ile ilgili oluşturduğu varsayımların, uyguladığı mevcut (cari) stratejilerin ve esas rakibin sahip olduğu yeteneklerin belirlenmesi önem arz eder. Bunun ötesinde, kurumun sahip olması ve rakiplerine göre güçlü olması gerekli birtakım faktörleri içerir. Bu çerçevede çıktı miktarı, çıktı kalitesi, rakip sayısı, rekabetin şiddetinin derecesi, kapasite durumları gibi faktörler dikkate alınır.

Tablo 22: Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler / Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	1. İstanbul il sınırındaki üniversiteler		İstanbul il sınırında sayısı sürekli artan vakıf ve devlet üniversiteleri	İstanbul Üniversitesi farkını ve ayrıcalığını öğrenci nezdinde de net bir şekilde ortaya koyacak proje ve çalışmaların artırılması
	2. Vakıf üniversitelerinin mikro yapılanmaları		Belirli bir alanda uzmanlaşan yetkin vakıf üniversitelerinin sayısının artması	İstanbul Üniversitesi'nin sahip olduğu büyük gücü ve potansiyeli ortaya çıkaracak şekilde yenilikçi ve inovatif alanlara yönelik plan ve projelerin artırılması
Paydaşlar	1. STK İşbirlikleri	STK'ların İstanbul Üniversitesi ile artan oranda işbirliği yapma talebinin bulunması		İstanbul Üniversitesi'nin özellikle toplumsal katkı alanındaki stratejisine uygun bir şekilde ilgili STK'larla işbirlikleri geliştirilmesi
	2. İş Dünyası ile olan ilişkiler	İş Dünyası ile İstanbul Üniversitesi arasındaki ilişkinin artarak devam ediyor olması		İstanbul Üniversitesinin Araştırma Üniversitesi vizyonuna doğrudan katkı sağlayacak iş dünyası paydaşları ile ilişkisini arttırması

Tedarikçiler	1. Öğrenci yemekhanesi hizmeti kalitesi		Yemekhane hizmetinde yaşanabilecek olası olumsuzluklar	Yemek denetlemeleri arttırılmalı, sürdürülebilir kalite standartları belirlenmeli
	2. Bilişim hizmetleri kalitesi		Hizmet alımı yapılan yazılımlarda yaşanabilecek olası aksamlar	Üniversitenin mevcut bilişim insan kaynağının sürekli geliştirilmesi ve iş partnerliği ilişkisi kurularak hizmet alımlarının yapılması
Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	1. YÖK'ün Araştırma Üniversitesi konumlandırması	Araştırma Üniversitesi rekabetinde avantaj sağlama çabası		Üniversitenin araştırma potansiyelini arttırmaya yönelik tüm yatırımların artırılması
	2. Uluslararası derecelendirme Kuruluşlarının artan önemi	Uluslararası derecelendirmelerin ülkemizde önemli itibar görüyor olması		Üniversitenin uluslararası derecelendirme kuruluşlarının performans göstergelerini stratejik planın içerisine de alacak şekilde önceliklendirmesi
	3. Sağlık Bakanlığı'nın Üniversite hastanelerine ilişkin politikaları		Olası yetersiz politikaların hasta memnuniyetsizliğini tetiklemesi	Üniversite bünyesinde tamamlayıcı ve destekleyici sağlık politikalarının geliştirilmesi

4.11. GZFT Analizi

İstanbul Üniversitesi, 2024-2028 Stratejik Planında GZFT analizi, üst yönetimin çizdiği perspektifte stratejik planlama ve kalite koordinatörlüğü ekiplerince 08.02.2023 tarihinde yapılmıştır. İstanbul Üniversitesi “2024-2028 Stratejik Plan Çalıştay II: GZFT Analizi” başlıklı Çalıştay bir tam gün sürmüştür. Sırasıyla üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile yine üniversitenin dış çevre kaynaklı fırsat ve tehditleri tespit edilmiştir. Nominal grup tekniğinin uygulandığı bu çalışmada öncelikle stratejik planlama ekibinde yer alan herkese 30’ar dakika analiz konusu ile ilgili (iç ya da dış çevre) bağımsız ve etkileşimsiz fikir geliştirmeleri için süre tanınmıştır. Daha sonra her bir katılımcının fikirleri bilgisayar aracılığıyla tek tek yazılmış ve ekrana yansıtılmıştır. Bu uygulama gerçekleştirilirken birbirini tekrar eden ya da çok büyük benzerlikler taşıyan fikirler ikinci kez yazılmamıştır. Tüm

katılımcıların fikirleri alt alta yazıldıktan sonra etkileşimli bir tartışma başlatılmıştır. Bu noktada özellikle kafasında soru işareti kalmış olan katılımcılara ilgili fikir sahibi açıklama yapmıştır. Bu aşama da tamamlandıktan sonra tüm fikirler katılımcılara puanlama (1-10 arası) yapmaları için dağıtılmıştır. Nihayetinde en fazla puanı alan en az yedi en fazla onbir fikir tespit edilmiştir. Çalışmaya katılım sağlayan akademik ve idari personel aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 23: GZFT Analizine Katkı Sağlayan Kişiler

Prof. Dr. Levent Şahin	Başkan - Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Eray Yurtseven	Kalite Koordinatörü
Prof. Dr. Çiğdem Börke Tunalı	Kalite Koordinatör Yardımcısı
Prof. Dr. Aslı Beyhan Acar	Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Sevtap İshakoğlu Kadioğlu	Edebiyat Fakültesi Dekan Yardımcısı
Prof. Dr. Kamil Ahmet Köse	İşletme Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Nazan Susam	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Elif Akalın	Fen Fakültesi Dekan Yardımcısı
Prof. Dr. Mehmet Bayartan	Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Feray Küçükbaş Duman	Kalite Koordinatörlüğü
Öğr. Gör. Nilay Kantar	Kalite Koordinatörlüğü
Gülsüm Akalın	Kalite Koordinatörlüğü
Abdullah Ateş	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Ahmet Arslan	İç Denetim Birimi Başkanı



GZFT Analizi Çalışmalarından Bir Kare

Tablo 24: GZFT Listesi: Güçlü ve Zayıf Yönler

İÇ ÇEVRE ANALİZİ	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- Araştırma Üniversitesi kimliği, - Alanında yetkin lisansüstü enstitülere sahip olması, - İdari personele yönelik hizmet içi eğitim imkânlarının çeşitliliği, - Ulusal/uluslararası akreditasyon kuruluşları tarafından akredite edilmiş akademik ve idari birimlerin olması, - Güçlü akademik kadronun var olması, - Etkin araştırma merkezlerinin varlığı, - Çağdaş, çok disiplinli ve nadir diploma programlarının varlığı, - Ulusal ve uluslararası akademik kuruluşlar ile güçlü iletişim ve iş birliklerinin olması, - Sunduğu sağlık hizmetleriyle Türkiye’de ve dünyada en fazla tercih edilen ve güvenilen Tıp Fakültesi ni bünyesinde barındırıyor olması, - Eğitimde teknolojik imkânların artan oranda kullanılıyor olması, - Kalite odaklı bir yönetim bakış açısına sahip olması.	- Bütçe imkânlarının öğrenci sayısına oranla yetersiz kalıyor olması, - Sosyal alanların ve barınma imkânlarının öğrenci sayısına oranla yetersiz olması, - Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması, - Disiplinler arası araştırma ve ortak çalışma kültürünün yeterince olgunlaşmamış olması, - Kritik görevlerde olan personelin yedeklerinin olmaması/yetiştirilmemesi, - Nitelikli uluslararası öğretim elemanı ve öğrenci çekmek için kullanılabilecek maddi desteklerin kısıtlı olması, - Öğretim üyelerinin iş ve ders yüklerinin fazla olması, - Ara teknik eleman eksikliği, - Üniversite mezunları ile olan iletişimin yetersizliği, - Doğru veriye zamanında ulaşacak etkin sistemlerin yeterince olmaması.

Tablo 25: GZFT Listesi: Fırsatlar ve Tehditler

DIŞ ÇEVRE ANALİZİ	
Fırsatlar	Tehditler
- Araştırma Üniversitesi statüsünün getirdiği akademik kadro kullanım imkânları, - Sağlık turizminin öneminin artması, - Toplum nezdinde sahip olduğu öncü ve saygın kimlik, - Üniversite-Sanayi iş birliğine yönelik teşviklerin artması, - Girişimcilik ekosisteminde kurulacak ortaklıkların yeni araştırma olanakları sunması, - TÜBİTAK ve TÜBA gibi kurumların araştırma ve ödül desteklerinin varlığı, - Araştırma Üniversitesi statüsünün getirdiği araştırma bütçesi olanakları, - Uluslararasılaşmanın devlet politikası ile destekleniyor olması, - İstanbul Üniversitesi mezunlarının ülke yönetiminde kritik görev alıyor olmaları.	- Yüksek lisans seviyesinden sonra araştırmalarına devam edecek nitelikli doktora öğrencisi sayısının azalması, - Modern eğitim öğretim ortamlarının yetersizliği ve fiziksel altyapının eskimesi, - İdari personel istihdamının giderek azalması, - Vakıf üniversitelerinin sağladığı çeşitli avantajlar sayesinde yetişmiş nitelikli öğretim üyelerinin kurumdaki ayrılması, - Doğal Afetler, - Temel bilimler alanlarında lisans ve lisansüstü programlara ilginin azlığı, - Öğrenci kontenjanlarının YÖK tarafından arttırılması.

4.12. Tespitler ve İhtiyaçlar

İstanbul Üniversitesi'nin durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki Tespitler ve İhtiyaçlar tablosunda özetlenmiştir.

Tablo 26: Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
2019-2023 Stratejik Planının Değerlendirilmesi	- Performans göstergesi hedeflerinin beklenmedik olası değişiklik ve gelişmeleri de göz önünde bulundurularak verilmesi	- 2024-2028 Stratejik Planı'ndaki performans göstergesi hedeflerinin, göstergelerden sorumlu olan her bir birimle Stratejik Planlama Ekibinin daha yakın bir ilişki ile birlikte tespit etmeleri gerekmektedir.
Mevzuat Analizi	- Dijital sınıf ve laboratuvar imkanlarının yetersiz kalması - Öğrenci başına düşen öğretim elemanı sayısının henüz yeterli olmaması - Üniversite ile kamu ve sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkinin tam anlamıyla kurulamıyor olması - Stratejik Planın akademik ve idari personel tarafından yeterince sahiplenilmemesi	- Dijital sınıf, akıllı sınıf ve çağdaş laboratuvarların sayısının artırılması gerekmektedir. - Nitelikli öğretim elemanı sayısının artırılması gerekmektedir. - Üniversitenin kamu ve sivil toplum kuruluşları ile olan ilişkisinin daha da artırılması gerekmektedir. - Stratejik Planın Üniversitenin tepe yönetiminden en alt birimindeki çalışanına kadar ayrıntılı bir şekilde ulaştırılması gerekmektedir.
Üst Politika Belgeleri Analizi		- Üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde lisansüstü programların sayısının artırılması gerekmektedir. - Sanayide ihtiyaç duyulan alanlarda üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde doktoralı araştırmacı istihdamının artırılması gerekmektedir. - Kritik teknolojilerdeki insan gücü kapasitesinin artırılması gerekmektedir. - Bir araştırma üniversitesi olarak doktora sonrası sözleşmeli araştırmacı istihdamının artırılması gerekmektedir. - Daha verimli ve kendi enerjisini üreten teknolojik binalara doğru yönelim yapılmalıdır. - Eğitimde Kalite Güvence Sisteminin daha da güçlendirilmesi ve kurumsallaştırılması gerekmektedir. - Uluslararasılaşma düzeyinin daha da geliştirilmesi gerekmektedir. - Uluslararası akademisyen sayısının artırılması gerekmektedir. - Hayat boyu öğrenme programlarının nitelik ve niceliğinin artırılması gerekmektedir. - Uluslararası işbirlikli bilimsel çalışma ve projelerin sayısının artırılması gerekmektedir.
Program – Alt Program Analizi	- İnovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların nitelik ve niceliğinin artırılması - Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunların yetiştirilmesi - Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenlerin yetiştirilmesi	- Ar-Ge'ye ayrılan bütçenin ve Ar-Ge sonucu ticarileştirilen ürün sayısının artırılması gerekmektedir. - Özellikle doktora eğitimini sağlıklı ve doğal süresine uygun bir şekilde tamamlayanların sayısının artırılması gerekmektedir. - SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısının artırılması gerekmektedir.

Paydaş Analizi	- Seçimlik ders sayısının ve staj imkanlarının yetersiz kalması - Derslerin işleniş biçiminin ağırlıklı olarak teorik anlatımdan ibaret olması - Kampüs yaşam alanlarının kapasitesinin yetersiz kalması - Klasik sınav usulünün çok yüksek oranda kullanılıyor olması - Akademik ve idari personele verilen hizmet içi eğitimlerin yetersiz kalması - Toplumsal katkı faaliyetlerinin daha da artırılması gerekliliği - Uluslararasılaşma stratejisinin daha da güçlendirilmesi - Proje odaklı öğrenci yetiştirme modellerinin oluşturulması - İş dünyası ile olan ilişkilerin güçlendirilmesi - Ar-Ge sonuçlarının buluş, patentleme ve lisanslama yoluyla ticarileştirilmesi - STK ile olan işbirliklerine katılımın tüm düzeylerde artış göstermesi - Toplumda STK bilincinin artırılması gerekliliği - Milli eğitim ile olan tüm düzeylerdeki işbirliklerinin artırılması	- Özellikle staj imkanlarının nitelik ve niceliğinin artırılması gerekmektedir. - Farklı öğretim model ve tekniklerinin içselleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. - Kampüs alanlarının eldeki imkanlar çerçevesinde güçlendirilmesi ve kullanılabilirliğinin artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. - Sınav yöntemi olarak klasik sınav yönteminin haricindeki diğer evrensel yöntemler de kullanılmalıdır. - Üniversitenin topluma katkısı güçlendirilmelidir. - Uluslararasılaşma politikanın daha da belirlenmesi ve bu politikaya doğrudan uyulması gerekmektedir. - Tüm düzeylerdeki öğrencilerin proje ekibi içerisinde daha fazla yer alması gerekmektedir. - İş dünyası ile olan ilişkilerin tüm düzeylerde geliştirilmesi gerekmektedir. - Buluş, patentleme, tescilleme, lisanslama faaliyetlerinin daha da güçlendirilmesi gerekmektedir. - Öğretim elemanlarının STK işbirliklerine katılımının artırılması gerekmektedir. - STK bilincinin artırılmasında Üniversitenin rol ve sorumluluğunu yerine getirmesi gerekmektedir. - İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile olan ilişki ve işbirliğinin geliştirilmesi gerekmektedir.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	- Nitelikli öğretim elemanı kadrosunun genişletilmesi - Yetkinliğe dayalı insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi - Akademik ve idari personele verilen hizmet içi eğitimlerin	- Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının artırılması için gerekli olan insan kaynakları politikasının hayata geçirilmesi gerekmektedir. - İstanbul Üniversitesi insan kaynakları yetkinlik seti geliştirilmelidir. - Akademik ve idari personele verilen hizmet içi eğitimlerin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi gerekmektedir.
Kurum Kültürü Analizi	- Her düzeydeki yönetici ve çalışanların bireysel inisiyatif kapasitelerinin ve yaratıcılık kabiliyetlerinin artırılması	- Tüm düzeydeki personel için kişisel gelişimi destekleyecek hizmet içi eğitim portalının geliştirilmesi gerekmektedir.
Fiziki Kaynak Analizi	- Kampüs içi sosyal alanların yetersiz kalması	- Kampüs içerisindeki sosyal yaşam merkezlerinin kapasitesinin artırılması gerekmektedir.
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	- Sunucu kapasitesi, bilişim alt yapı faaliyetleri ve yazılım geliştirme işlemlerinin yetersiz olabilmesi	- Teknoloji ve bilişim altyapısına ilişkin yazılım, donanım ve geliştirme faaliyetlerine hız verilmesi gerekmektedir.
Mali Kaynak Analizi	- Bilimsel çalışmalara yeterince bütçe ayrılması	- Özellikle uluslararası proje fon kaynaklarından daha fazla yararlanılmasını sağlayacak projelerin hayata geçirilmesi
Akademik Faaliyetler Analizi	- Öğretim üye yardımcılarının sayıca yetersiz olması - Öğretim üyesi-öğrenci ve özel sektör işbirliği ile geliştirilen ürün ve hizmetlere ticari serbestlik tanınması - Mezunların üniversite ile iletişim eksikliği	- Yurt dışında doktora tamamlamış nitelikli araştırmacıların üniversiteye kazandırılması gerekmektedir. - Her tür işbirlikli çalışmanın önünü açacak kurumsal mekanizmaların geliştirilmesi gerekmektedir. - Mezunlarla olan ilişkilerin sistematik bir şekilde artırılması gerekmektedir.

Yükseköğretim Sektörü Analizi	- Vakıf Üniversitelerinin güçleniyor olması - Sektörel eğilim analizindeki unsurların üzerine yeterince odaklanılamama ihtimali	- İÜ'nün sahip olduğu büyük gücü potansiyeli ortaya çıkaracak şekilde yenilikçi ve inovatif alanlara yönelik plan ve projelerin arttırılması - Performans göstergeleri tespit edilirken sektörel eğilim analizindeki çevresel unsurların mutlak suretle göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
--------------------------------------	---	--



5. GELECEĞE BAKIŞ

İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında geleceğe bakış bileşenleri olan misyon, vizyon ve temel değerlerin tespitinde stratejik planlama ekibi, üst yönetimden perspektifi aldıktan sonra öncelikli olarak 2019-2023 Stratejik Planı'nda ki misyon, vizyon ve temel değerleri gözden geçirmiştir. Yapılan tartışmalar neticesinde mevcut stratejik plandaki misyon, vizyon ve temel değerlerde herhangi bir değişiklik yapılmamasına karar verilmiştir.

5.1. Misyon

Doğu ile Batıyı, geçmiş ile geleceği buluşturarak ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üretmek ve yetkin bireyler yetiştirmek.

5.2. Vizyon

Evrensel düzeydeki eğitim ve araştırmalarıyla geleceği şekillendiren ve dünyada referans gösterilen bir üniversite olmak.

5.3. Temel Değerler

İstanbul Üniversitesinin temel değerleri aşağıdaki gibidir:

Bilimsellik ve Araştırma Odaklılık: İstanbul Üniversitesi bilimsel bilginin üretimi, kullanımı, aktarımı ve yaygınlaştırılması süreçlerinde zengin araştırma kültürü ve altyapısı ile öncü üniversite rolü ile hareket eder.

Yenilikçilik, Buluşçuluk ve Girişimcilik: İstanbul Üniversitesi yenilikçi ve buluşçu bakış açısını eğitim, araştırma ve toplumsal katkı sağlamada öncelikli kriterler olarak görür ve iş birliğine dayalı girişimcilik modelini benimser.

Kalite Odaklılık ve Sürdürülebilirlik: İstanbul Üniversitesi sürdürülebilir büyüme ve başarı için “Süreç Yönetimi Modelini” benimsemekte ve kalite yönetim sistemleri doğrultusunda yönetilmektedir.

Etik ve Evrensel Değerlere Uyum: İstanbul Üniversitesi bireysel, bilimsel, hukuksal ve toplumsal etik değerlerine sıkı sıkıya bağlı kalarak evrensel düzeydeki değerlere saygı gösterir.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: İstanbul Üniversitesi yönetim süreçlerinde ve iç/dış paydaşlarla olan etkileşiminde açık, şeffaf, katılımcı ve arzu edildiğinde cevap verebilir bir anlayışa sahiptir.

Toplumsal Duyarlılık: İstanbul Üniversitesi eğitim-öğretimden bilimsel araştırmalara, yenilikçi ve buluşçu faaliyetlerinden girişimcilik kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılmasına toplumsal katkı sağlama bilinci ve arzusu ile hareket etmektedir.

Öğrenci Odaklılık: İstanbul Üniversitesi eğitim-öğretim faaliyetlerinin yapılandırılması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarında öğrencinin istek ve taleplerini merkeze alan bir bakış açısı ile hareket etmektedir.



6. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

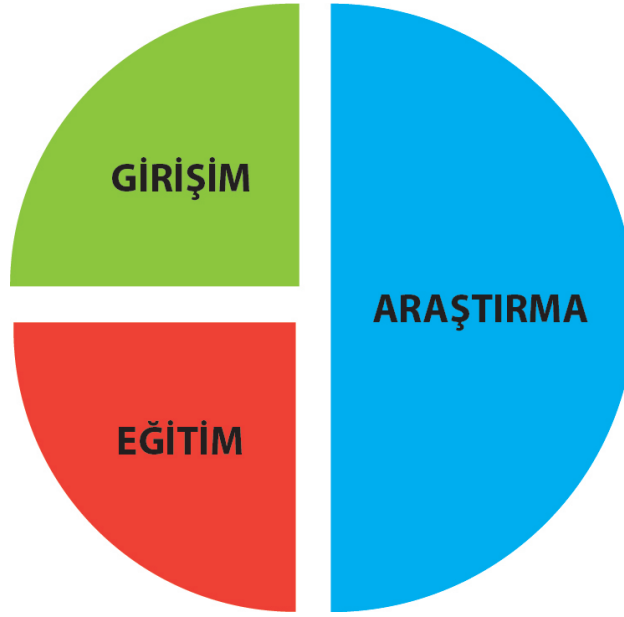
İstanbul Üniversitesi farklılaşma stratejisini tespit ederken öncelikle üst yönetime akademik faaliyetler analizi ve yükseköğretim sektörü analizi bilgilerini içeren durum analizi bulgularını sunmuştur. Bunun üzerine üst yönetim farklılaşma stratejisine ilişkin perspektifi vermiştir. Üst yönetimden perspektifi alan Strateji Geliştirme Kurulu, ayrıntılı çalışmaların yapılması için Stratejik Planlama Ekibi'ni görevlendirmiştir. Stratejik Planlama Ekibi, beyin fırtınası yöntemini kullanmış ve üst yönetimin perspektifi doğrultusunda farklılaşma stratejisini üst yönetimin onayına sunmuştur. Üst yönetim tarafından onaylanan farklılaşma stratejisi tercihleri aşağıda belirtilmiştir.

6.1. Konum Tercihi

Geleneksel üniversitenin temel fonksiyonu olan eğitim, mevcut teorik bilgilerin aktarımı yoluyla mezunlar üretmekte ve bu anlamda toplumsal fayda sağlamaktır. Ancak bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler sonucunda klasik öğrenme yöntemleri etkisini yitirmeye ve bunun yerine bilginin ürün ya da hizmete dönüştürülmesi süreci ön plana çıkmaya başlamıştır. 21. yüzyılın değişen paradigmaları ve bireyden beklentileri, üniversitelere yeni misyonlar yüklemiş ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge), inovasyon ile girişimcilik çerçevesinde şekillenen bilgi toplumunun ihtiyaçlarına yönelik olarak üniversitelerin dönüşümlerini gerçekleştirmeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır. İstanbul Üniversitesinin köklü bir geçmişe ve uluslararası bir itibara sahip olması; kendi alanında her biri yetkin, donanımlı ve tanınır öğretim elemanı kadrosunu bünyesinde barındırması; saygın, çok disiplinli ve nadir lisans ve lisansüstü diploma programlarının varlığı; yurt içi ve yurt dışı eğitim ve öğretim iş birliği imkânlarının mevcudiyeti onun eğitim alanında Türkiye'de ve dünyada ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bunun yanında girişimciliğe yönelik akademik bilgi birikimi ve farkındalığı, kurulu bulunduğu ve etkileşim içerisinde olduğu bölgenin endüstri, ticaret ve hizmet sektörleri açısından oldukça gelişmiş olması sebebiyle girişimcilik faaliyetlerinde de başat rolü oynamasını sağlamıştır. Kuruluşundan bu yana bilim ve araştırmaya ayrı bir önem veren İstanbul Üniversitesi; bir yandan eğitim, girişim ve inovasyon ile topluma hizmet işlevlerinde kalite odaklı mükemmelliği hedeflerken öte yandan da özellikle 2019-2023 Stratejik Planı'ndan itibaren kendisini ağırlıklı olarak araştırma odaklı bir üniversite olarak konumlandırmıştır.

Yüksek Öğretim Kurulu’nun ana projelerinden biri, yüzyılın ihtiyaçlarına paralel olarak “Misyona Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi” dir. YÖK tarafından iki kanalda yürütülen çeşitlilik, “araştırma üniversiteleri”, “bölgesel kalkınma odaklı üniversiteler ve ihtisaslaşma” kategorilerinde sürdürülmektedir. Ülkemizin en köklü eğitim kurumlarının başında gelen İstanbul Üniversitesi YÖK tarafından 2017 yılından itibaren araştırma üniversiteleri arasında ilan edilmiş olup, bu konumunu tescil etmiştir.

Grafik 6: İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan Konum Tercih



İstanbul Üniversitesinin araştırma odaklı bir konum tercihinde bulunmasının pek çok nedeni bulunmaktadır. Bunlar arasında en fazla öne çıkanlar aşağıdaki gibidir:

- YÖK’ün Misyona Farklılaşması prensibine bağlı olarak İstanbul Üniversitesi’nin Araştırma Üniversitesi olarak seçilmiş olması,
- Üniversitenin kurum kültüründe Süreç Yönetim Modelinin içselleştirilmiş olması,
- Üniversite Üst Yönetiminin “Dış Kaynaklı Projelere” verdiği önemin sürekli artması,
- Üniversitenin dijitalleşme sürecinde almış olduğu önemli mesafenin varlığı,
- Üniversitenin araştırma kapasitesine destek veren temel birimlerin (TTM, TTO, Entertech, BAP, UPO ve araştırma odaklı enstitüler) kurumsal kapasitelerinin sürekli olarak artıyor olması,
- Üniversitenin paydaş yönetim mantığının güçlü olması,
- Ekonomik ve sosyal değerlere dönüşen girişimcilik ve yenilikçilik faaliyet ve projelerinin nicel ve nitel olarak sürekli artış gösteriyor olması,

- Öğrenci odaklı araştırma projelerinin önemli bir gelişim alanı olarak tesipt edilmiş olması,
- Dış kaynaklı bütçenin arttırılmasına yönelik Üniversite Yönetiminin bakış açısının varlığı,
- Araştırma faaliyetlerinin değerlendirilmesinde atama ve yükseltme kriterlerinin tanımlanmış olması ve bu kriterlerin Ar-Ge hedefleriyle uyumlu olması,
- Disiplinler arası lisansüstü örgün ve uzaktan eğitim yapabilmesi, birçok bilimsel alanda önde, öncü ve köklü bir üniversite olması,
- Kalite yönetim süreçlerinde uluslararası gelişim gösteren bir Koordinatörlüğün varlığı,
- Farklı alanlarda zengin kütüphane ve müzelerinin olması.

Üniversitemizin araştırma odaklı üniversite olarak hareket etmesinin temel nedenlerinden biri de Dünya Üniversite Sıralamalarında sahip olduğu başarısıdır. Üniversitemiz dünyada kabul gören 11 sıralamanın tamamında yer almakta ve Shanghai Ranking tarafından hazırlanan Academic Ranking of World Universities sıralamasında da Dünya’da ilk 500’e giren tek Türk Üniversitesi konumunda bulunmaktadır. İstanbul Üniversitesi alan bazlı sıralamalarda da Dünya üniversiteleri arasında önemli başarılarla imza atmaktadır. QS 2022 Dünya alan bazlı sıralamasına göre Üniversitemiz İnsan ve Toplum Bilimleri alanında 342., Tıbbi Bilimler alanında 293., Eczacılık, Hukuk, Tarım ve Ormancılık ve Modern Diller alanında 251-300 bandında ve Sosyal Bilimler ve Yönetim alanında da 401-450 bandında yer alarak büyük bir başarı sergilemiştir.

Üniversitemizin araştırma ve yayın kalitesini ortaya koyan önemli hususlardan biri de gerçekleştirilen yayın faaliyetleridir. Uluslararası yayınevi statüsünde bulunan IUPRESS açık erişim olarak 300 kitap ve 64 dergide 40 bine yakın kitap ve makale bölümü tam metinleriyle birlikte açık erişimde bilim dünyasının ve toplumun hizmetine sunulmuştur. IUPRESS ta İstanbul University Press tarafından yayınlanan dergilerin 23’ü Web of Science’ta, 14’ü Scopus’ta, 43’ü TR Dizin’de, 47’si DOAJ’da, 44’ü SOBİAD’da ve 52’si de EBS-CO’da taranmaktadır.

6.2. Başarı Bölgesi Tercihi

İstanbul Üniversitesi eğitim ve girişimcilik alanlarındaki başarısını artırmakla birlikte araştırma üniversitesi odağında bir başarı bölgesi tercihinde bulunmuştur. Özellikle Yükseköğretim Kurulu tarafından araştırma üniversitesi olarak seçilmiş olması öncelikli olarak aşağıdaki temel politikaların takibini zorunlu kılmıştır:

- Nitelik ve niceliği yüksek araştırmacı yetiştirmeye yönelik lisansüstü programların desteklenmesi, yenilenmeye ihtiyaç duyulanların araştırma odaklı olarak yeniden tasarlanması,
- Araştırmaya yönelik altyapının geliştirilmesi ve bu altyapının etkin kullanımının takibi,
- Ulusal ve uluslararası araştırma fonlarından yararlanmaya yönelik olarak gerek ofis gerekse ekip düzeyinde destek mekanizmaları oluşturulması,
- Araştırma çıktısı odaklı performans sistemi,
- Atama kriterlerinin araştırmayı öncelikli kılacak biçimde düzenlenmesi,
- Araştırma kültürünü güçlendirerek katkı sağlayacak iyi uygulama örneklerinin paylaşılması.

İstanbul Üniversitesi'nin araştırma odaklı temel değerleri ise;

- Üniversite bünyesinde yürütülen tüm işlerde kalite odaklılık,
- Yaygın etki üreten araştırma faaliyetleri,
- Lisans ve lisansüstü seviyelerde kaliteli yükseköğretim,
- Doktora programları ile araştırma eğitime önem verilmesi,
- Araştırmada dürüstlük ve etik için en yüksek standartların uygulanması,
- Akademik özgürlük ve sorumluluk,
- Farklı fikirlere açık ve hoşgörülü olmak,
- Kendi öğretim ve araştırma önceliklerini belirleme hakkı,
- Yerel ve ulusal topluma destek, küresel sorunlara çözüm önerileri üretilmesi,
- Açık ve şeffaf yönetim ilkeleri

Bu çerçevede İstanbul Üniversitesi araştırma üniversitesi olma tercihini esas alarak kendisiyle aynı konum tercihini yapmış olan üniversitelerden aşağıdaki hususlarda farklılaşmaya gitmiştir:

Toplum 5.0'a Hazırlık

“İnsanların üretim bandından uzaklaştırılmasını, maksimum düzeyde üretim esnekliği sağlanarak tüketiciye özel tasarımların gerçekleştirilebilmesini ve bunu yaparken de hızdan taviz verilmemesini” içeren Endüstri 4.0, imalat sanayi de dâhil olmak üzere üretimin olduğu her yerin azami düzeyde bilgisayarlaştırılmasını ve yüksek donanımlı teknoloji ile çalışılmasını esas almaktadır. Endüstri 4.0'ı da içeren ama insan odaklı bir toplum

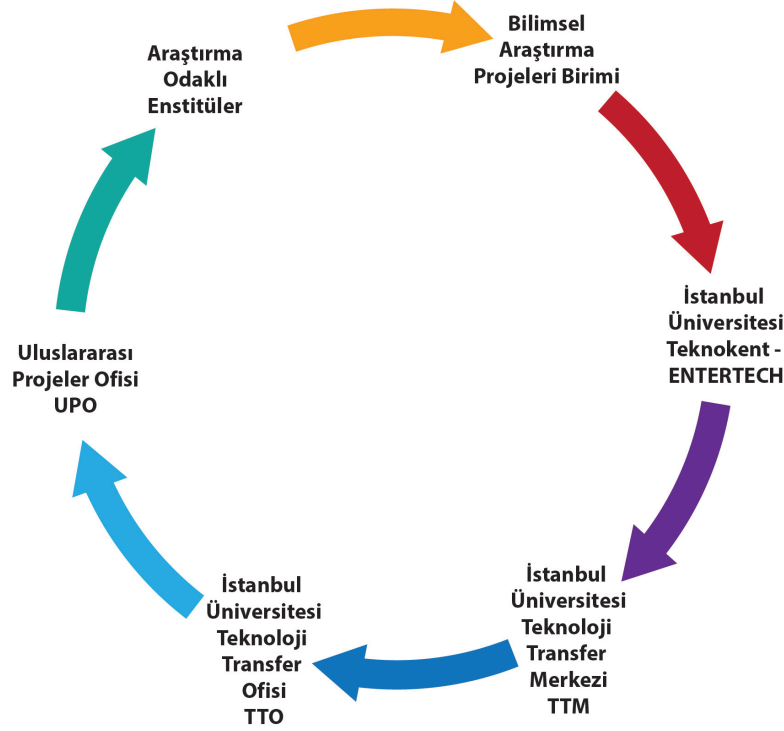
yapısını ifade eden Toplum 5.0, insanların yaşam kalitesini arttırmak için süper toplumların oluşmasına katkıda bulunan bir ileri teknolojik devrim olarak karşımıza çıkmaktadır. Endüstri 4.0 temel olarak bir işin nasıl daha iyi yapıldığıyla ilgilenirken, Endüstri 5.0 ise yapılan işin zaman – insan ilişkisi içerisinde nasıl en verimli hale getirileceği ile ilgilenir. Endüstri 4.0 otomatikleşen makinelerin kullanımını yaygınlaştırırken ve bunu ilke olarak edinirken, Endüstri 5.0 ise insan – makine arasında hızlıca öğrenen bir yapı kurmayı amaç edinir ve bu sayede problemin çözümü için en optimum durumu araştırmaktadır. Endüstri 5.0 ile yeni iş alanları ve meslekler ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede akıllı fabrikalar, endüstriyel bilgisayar mühendisliği, robotik kodlama ve yapay zeka mühendisliği gibi meslek dalları ön plana çıkmıştır.

Dünyadaki bu gelişmenin paralelinde, her alanda olduğu gibi bu alanda da öncülük yapan İstanbul Üniversitesi özellikle Bilgisayar ve Bilişim Teknolojileri Fakültesi, Ulaştırma ve Lojistik ile Mimarlık Fakültelerindeki çalışmalarıyla büyük farklılık yaratmayı planlamaktadır. Bu çerçevede Bilgisayar ve Bilişim Teknolojileri Fakültesi, Endüstri 4.0'ın ortaya çıkardığı yeni çalışma biçimlerine ve işgücüne uygun yetkinlikte insan kaynağı yetiştirmek için önemli bir farklılık yaratacaktır. Bununla birlikte üniversite-sanayi iş birliği kapsamında projeler yapmak adına lisansüstü öğrencilere Endüstri 4.0'a yönelik çok sayıda disiplini barındıracak şekilde tez çalışmaları yaptırılmaya devam edilecek ve özellikle Mimarlık ve Ulaştırma ve Lojistik Fakülteleri akıllı şehir, bina, fabrika uygulamalarına yönelik çalışmalara katkı sunulması amacıyla bilimsel çalışmalara hız vereceklerdir.

Bununla birlikte araştırma üniversitesi seçilen diğer tüm üniversitelerden büyük oranda farklılaşacak şekilde yukarıda ifade edilen teknik ve mühendislik alanlarındaki yeniliklerin yanında toplumsal, sosyal ve ekonomik alandaki mevcut potansiyeli ortaya çıkaracak araştırmalara da imza atılacaktır. Buna göre sahip olduğu tüm anabilim dallarıyla uluslararası işletmecilik camiasında en saygın kuruluşların başında yer alan İşletme Fakültesi ile kökleri oldukça geçmişe dayanan İktisat Fakültesi, Endüstri 4.0'ın üretim ve yönetim biçimleri üzerindeki etkilerine ve çalışma ilişkileri üzerinde meydana getireceği değişikliklere yönelik araştırmalara ağırlık verecektir.

Araştırma Altyapısının Güçlendirilmesi

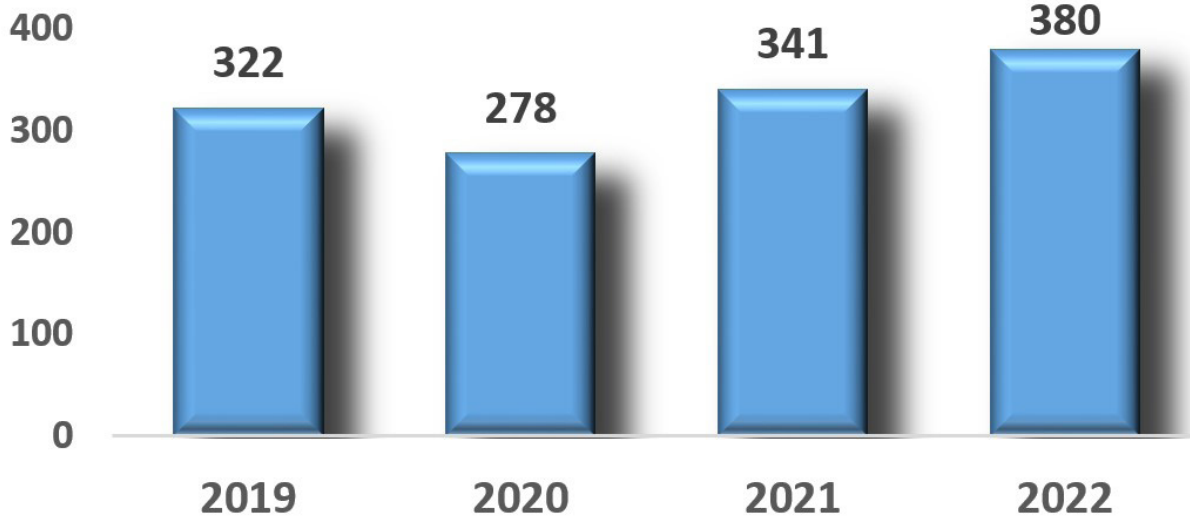
İstanbul Üniversitesi'nin güçlü araştırma kapasitesine destek veren tüm alt birimleri, sürekli olarak izlenmekte ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasına destek olunmaktadır. Üniversitenin araştırma kapasitesine doğrudan destek veren temel birimler aşağıdaki gibidir:



Şekil 3: Üniversitenin Araştırma Kapasitesine Destek Veren Temel Birimler

Üniversitenin araştırma kapasitesine destek veren temel birimleri koordine etmek, bilimsel faaliyet ve araştırmaların etkinlik düzeyini artırmak, araştırma politikalarını oluşturmak ve yön vermekten sorumlu olan Bilim ve Araştırma Politikaları Kurulu bilimsel araştırma ve çalışmaları titizlikle takip etmekte ve gerekli aksiyonların zamanında almaktadır. İstanbul Üniversitesi fiziki/teknik altyapısını ve mali kaynaklarını, araştırma öncelikleri kapsamındaki faaliyetleri gerçekleştirecek şekilde planlamaktadır. Kurum içi kaynakların araştırma faaliyetlerine tahsisi, BAP Birimi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Üniversite tarafından verilen araştırma desteklerinin bütçe dağılımı; proje türü, araştırma alanı, öncelikli alanlar ve teknik alt yapı geliştirme projeleri gözetilerek yapılmaktadır. Bu konudaki temel amaç, mevcut araştırma kaynaklarının etkin kullanımı ve araştırmaya ayrılan fon miktarının arttırılmasıdır. Bu çerçevede araştırma bütçesi, her yıl gözden geçirilmekte ve araştırmacılara ilan edilen Türkiye'nin ve Üniversitenin öncelik alanlarına göre projeler tahsis edilmektedir.

Grafik 7: BAP Tarafından Desteklenen Proje Sayıları (2019-2022)

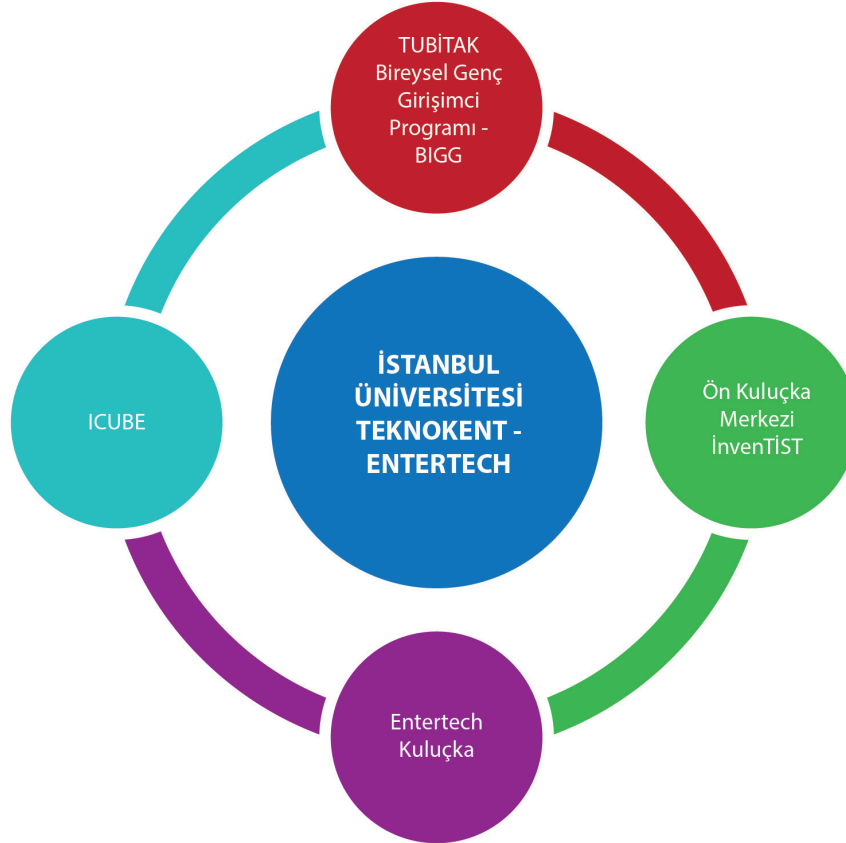


BAP'ın iyi uygulama örnekleri içerisinde;

- ✓ Üniversitemizin öncelikli araştırma alanlarında proje desteği verilmesi
- ✓ Akademik performansa dayalı proje bütçeleri
- ✓ Tez projelerinde bir önceki dönem yürütülen tezlerin çıktılarına dayalı proje bütçelendirilmesi
- ✓ Doktora Tez Bütçelerinde
 - YÖK 100/2000 doktora programı
 - TÜBİTAK 2244 Üniversite Sanayi Doktora Programlarına daha yüksek proje bütçesi desteği
- ✓ Lisans öğrencilerinin AR-GE ekosistemine dahil edilmesi amacına yönelik projeler
- ✓ Ülkemizin araştırmada yetişmiş insan gücünün artmasına destek amacıyla doktora sonrası araştırmacı ve bursiyer destekleri
- ✓ Q1 kategorisinde açık erişimli dergilerde yayın basım ücreti desteği
- ✓ Patent başvuru, tescilleme, süre uzatma destekleri
- ✓ İU Press yayınlarının basım süreçleri desteği
- ✓ Kadrolu olmayan genç araştırmacıların (tez öğrencileri, lisans öğrencileri) saha/ara-zı çalışmalarına destek verilmesi
- ✓ Kadrolu olmayan doktora tez öğrencilerine kongre katılım desteği sağlanması
- ✓ Araştırma altyapısı sürekliliği desteği
- ✓ Araştırma laboratuvarları analiz hizmetlerinin görünürlüğünün sağlanması

Proje üretim faaliyetlerinin Üniversitenin tabanına yayılması, araştırma alanındaki politikalardan biridir. Daha fazla öğretim üyesinin araştırmacı grubuna dâhil edilmesi ve hatta lisans üstü ve lisans düzeyindeki geniş öğrenci kitlesinde proje kültürünün yerleştirilmesi hedeflenmektedir. Türkiye’de özel sektörün Ar-Ge bütçesindeki artışı ve iş dünyasının sorunlarına yönelik araştırmaların ticarileşme kabiliyeti dikkate alınarak özel sektör merkezli kaynak yaratma çalışmaları yoğun bir şekilde devam etmektedir. Özel sektörün sorunlarına yönelik çalışmalar hem büyük fonlar yaratmakta hem de eğitim öğretim kalitesi ve Üniversitenin mezunlarının iş gücü piyasasına girişini kolaylaştırıcı sonuçlar doğurmaktadır. Burada gerçekleştirilmesi arzu edilen husus, üniversitenin bilgi birikimi ve yetişmiş insan gücü ile sanayinin mevcut tecrübesi ve finansal gücünün birleştirilmesi sonucu ortaya çıkacak olan bilimsel, teknolojik ve ekonomik değerlerden her iki tarafın da faydalanmasını sağlamaktır.

İstanbul Üniversitesi’nde girişimciliği artırmak adına ENTERTECH bünyesinde ekosistemin tüm halkaları oluşturulmuştur. ENTERTECH; Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın Teknoloji Geliştirme Bölgeleri için belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda, sürekli gelişen ulusal gereksinimleri ve öncelikleri göz önünde bulundurarak hareket etmektedir.

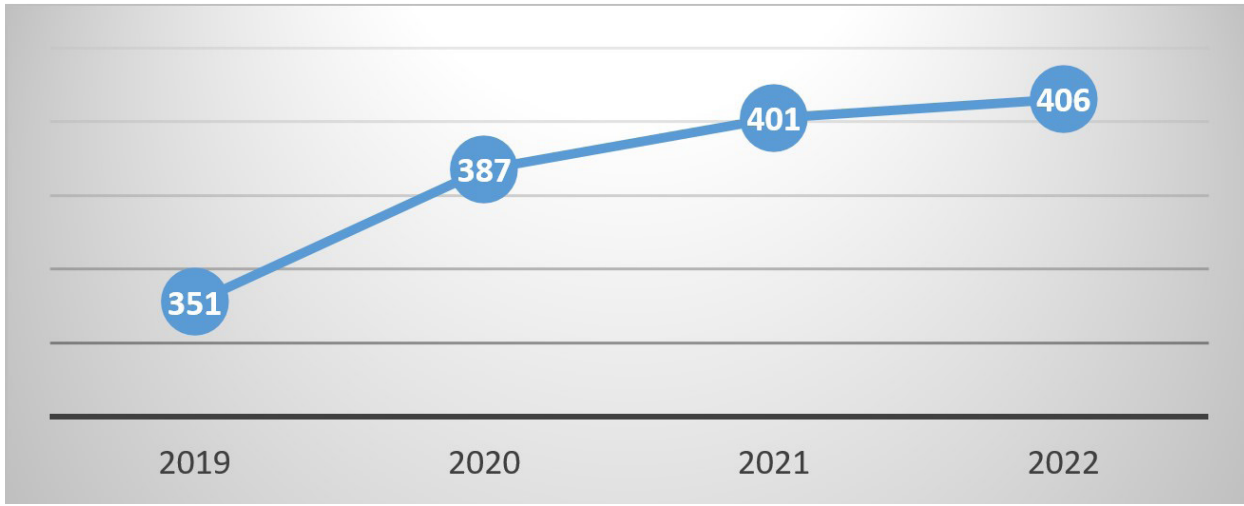


Şekil 4: Entertech Paydaşları

Proje ve araştırma işlemleri ile birlikte fikri ve sınai mülkiyet hakları konusunda da işlemler yapan, gelen başvuruların Fikri Sınai Mülkiyet Hakları (FSMH) Komisyonu'nda değerlendiren, bilimsel olarak değerli bulunan patentlerin, fikirlerin desteklenmesi konularında akademisyenlere destek olan **Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi**, ENTERTECH ekosistemi ile entegre bir şekilde hareket etmektedir.

TTO; farkındalık, tanıtım, bilgilendirme ve eğitim, ulusal ve uluslararası destek programları, üniversite-sanayi işbirliği, fikri sınai mülkiyet hakları, şirketleşme ve girişimcilik modülleri kapsamında İstanbul Üniversitesi öğrencilerine, araştırmacılarına, akademisyenlerine ve ENTERTECH bünyesindeki firmalara yönelik çalışmalarını sürdürmektedir.

Grafik 8: Patent Portföy Değişimi (Kümülatif Patent Sayısı)



İstanbul Üniversitesi'nin araştırma kapasitesi içerisinde yer alan bir diğer önemli mekanizma Uluslararası Projeler Ofisi (UPO)'dur. UPO, uluslararası projeler çerçevesinde üniversitede görev alan araştırmacıların proje fikirlerinin değerlendirilmesi, uygun araştırma partnerlerin bulunması, projelerin yazılması ve başvuru aşamalarında bünyesinde yer alan uzmanlar vasıtasıyla yönlendirici ve destekleyici bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte uluslararası projeler konusunda araştırmacıları bilgilendirme, tanıtım, farkındalık ve eğitim faaliyetlerini de organize etmektedir.

Tablo 27: Uluslararası Proje Tablosu – Genel (2019-2022)

	AB PROJELERİ				DİĞER ULUSLARARASI PROJELER	
	UFUK 2020	UFUK AVRUPA	ERAMUS+	IPA	DİĞER ULUSLARARASI	TOPLAM
Devam Eden Projeler	2	2	9	0	8	21
Biten Projeler	3	0	5	2	12	22
Toplam	5	2	14	2	20	43

Araştırma Alt Alanları

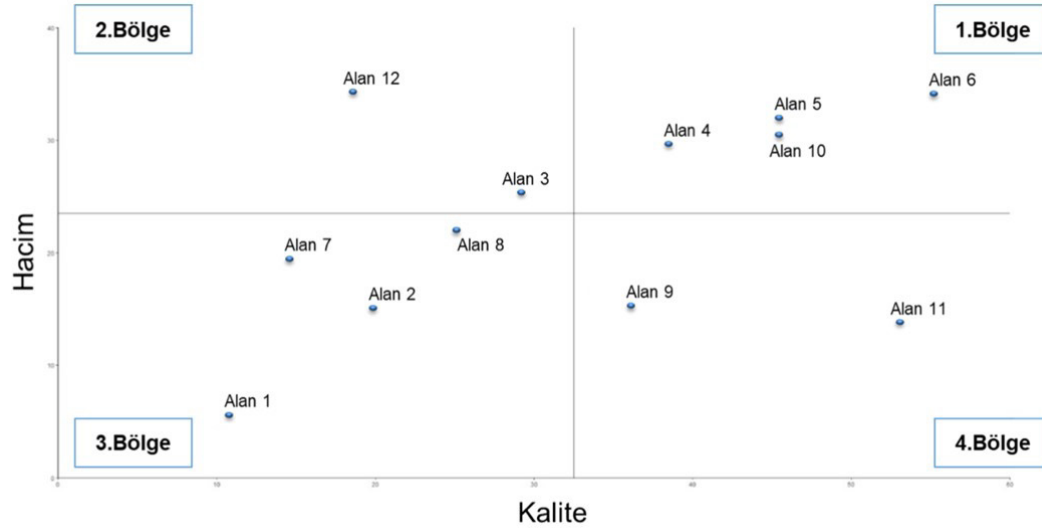
Türkiye’de Üniversitelerin yetkinliklerine ilişkin en kapsamlı çalışma, TÜBİTAK tarafından ilki 2016 yılında oluşturulan ve 2021 yılında güncellenen Üniversitelerin Alan Bazında Yetkinlik Analizi’dir. Bu analiz, Üniversitelerin araştırma alanları bazında performanslarının birbirleri ile karşılaştırılmasını ve her bir Üniversitenin yetkin oldukları alanların saptanmasını amaçlamaktadır.

2021 yetkinlik analizinde 160 Üniversite, 130 alt araştırma alanı kapsamında değerlendirilmiştir. Buna göre yetkinlik analizi oluşturulurken iki ana boyut kullanılmıştır. Bunlar %60 ağırlığa sahip olan kalite boyutu ve %40 ağırlığa sahip olan hacim boyutudur. Kalite boyutundaki göstergeler; yayınların bağıl atıf etkisi, nitelikli yayın üretme kapasitesi, akademisyen verimliliği, Ar-Ge ve yenilik projelerinin niteliği, sanayiye katkıda bulunacak nitelikli yayın üretme kapasitesi, Türkiye’nin uluslararasılaşmasına katkı ve Üniversitenin uluslararasılaşmasına katkısıdır. Hacim boyutundaki göstergeler ise; dünyadaki akademik birikime katkı, akademik değer yaratan kritik kitle, Ar-Ge ve yenilik proje hacmine katkı ve Üniversitenin Türkiye’ye görece bağıl odaklanma endeksidir.

TÜBİTAK, Üniversitelerin alan bazlı yetkinliklerini bir grafik yardımıyla değerlendirmektedir. Grafiğin dikey eksenini hacim; yatay eksenini ise kalite boyutu temsil etmektedir. Bununla birlikte grafik 4 bölgeye ayrılmıştır. Değerlendirmeye alınan her bir Üniversite’nin birinci bölgesinde yer alan alt alanlar; diğer Üniversitelerin aynı alt alanlarına göre hacim ve kalite boyutunun her ikisinde de daha yüksek olduğu; ikinci bölge hacminin

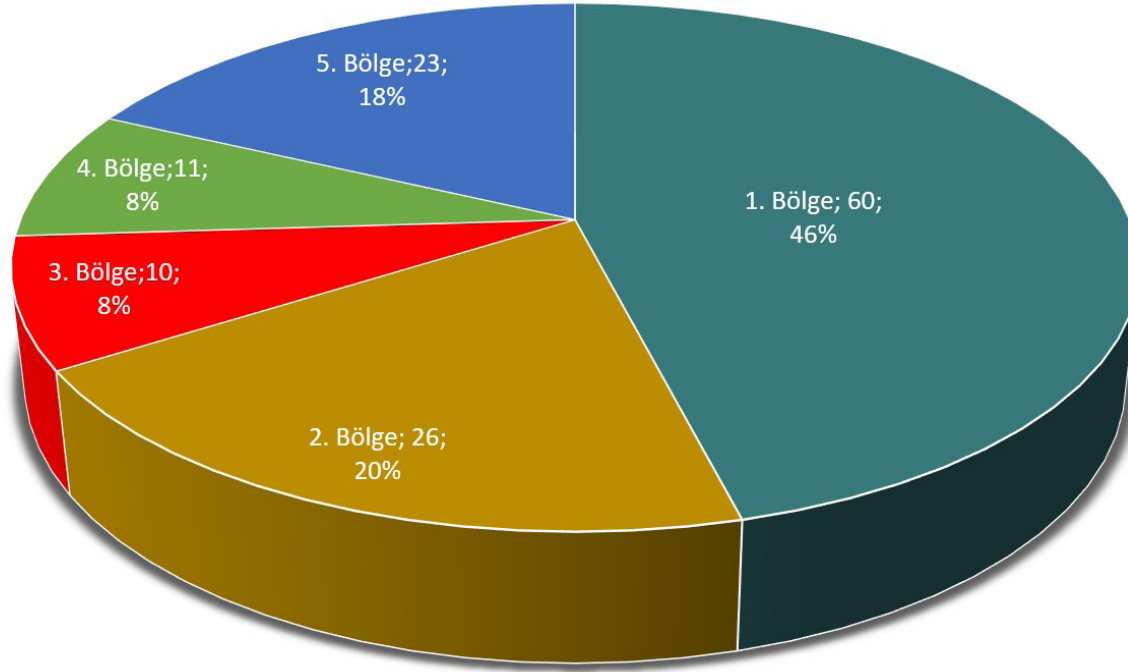
yüksek, kalite boyutunun görece düşük olduğu; üçüncü bölge kalite ve hacim boyutunun her ikisinin de düşük olduğu; dördüncü bölge ise kalite boyutunun yüksek, hacim boyutunun düşük olduğu alanı ifade etmektedir. Buna ilişkin grafik aşağıda yer almaktadır.

Grafik 9: Üniversitelerin Alan Bazlı Yetkinlik Grafiği



İstanbul Üniversitesi 130 alt alanın 60'ında (%46) birinci bölgede; 26 alt alanda (%20) ikinci bölgede; 10 alt alanda (%8) üçüncü bölgede ve 11 alt alanda (%8) dördüncü bölgede yer almaktadır. 23 alt alanda ise İstanbul Üniversitesi yetkinlik grafiğinde yer almamaktadır. Tüm bu sonuçlar tek bir potada değerlendirildiğinde yetkinlik analizi içerisinde yer alan 160 Üniversite arasında İstanbul Üniversitesi'nin 60 alt alanda öncü olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 26 alt alanda hacim, 11 alt alanda ise kalite boyutunda karşılaştırılan diğer Üniversitelerin önünde yer almaktadır. Grafikteki hacim ve kalite boyutuna göre iyileştirilmesi gereken tüm alt alanlar İstanbul Üniversitesi araştırma politikası çerçevesinde göz önünde bulundurulmakta ve makro aksiyonlar içerisinde planlama dahilinde değerlendirilmektedir.

Grafik 10: İstanbul Üniversitesi Yetkinlik Analizi



YÖK, TÜBİTAK Yetkinlik Analizi sonuçlarını da göz önünde bulundurarak “Araştırma Üniversiteleri Üniversite Bazında Odak Alan Eşleştirmeleri” programını hayata geçirmiştir. Bu kapsamda İstanbul Üniversitesi’ne; 11. Kalkınma Planı kapsamında dört (Gıda Arzı Güvenliği (Su Ürünleri), İlaç (İlaç Teknolojileri), Tıbbi Cihaz (Biyomedikal Ekipman Teknolojileri) Tıbbi Tanı Kitleri); Sağlık alanında dört (Hematoloji, Onkoloji, İmmünoloji, Aşı); Fen / Mühendislik alanında iki (Optik, Elektrooptik, Fotonik ile Uzay Bilimleri ve Uydu Teknolojileri) Sosyal alanda altı (Arkeoloji, Dil ve Edebiyat, Sosyoloji, Hukuk, Tarih, Kentleşme) olmak üzere toplamda 16 alanda daha da yoğunlaşması açısından alan tanımlanmıştır.

**Tablo 28: Araştırma Üniversiteleri - Üniversite Bazında Odak Alan Eşleştirmeleri –
İstanbul Üniversitesi**

SOSYAL	FEN/ MÜHENDİSLİK	SAĞLIK	11.KALKINMA PLANI
Arkeoloji	Optik, Elektrooptik, Fotonik	Klinik Araştırmalar (Hematoloji, Onkoloji, İmmünoloji, Aşı)	Gıda Arzı Güvenliği (Su Ürünleri)
Dil ve Edebiyat	Uzay Bilimleri ve Uydu Teknolojileri		İlaç (İlaç Teknolojileri)
Sosyoloji			Tıbbi Cihaz (Biyo- medikal Ekipman Teknolojileri, Tıbbi Tanı Kiti)
Hukuk			
Tarih			
Kentleşme			

Bu alan eşleştirmeleri çerçevesinde İstanbul Üniversitesi bünyesindeki öğretim elemanlarına bilimsel çalışmalarını bu alana doğru yönlendirmeleri hususunda farklı zaman ve zeminlerde geniş çaplı bilgilendirmelerde bulunmuştur. Diğer Araştırma Üniversitelerinin öncelikli alanları da gözetilerek; ilaç teknolojileri alt alanında Boğaziçi Üniversitesi'yle, tıbbi tanı kiti alt alanında Gebze Teknik Üniversitesi'yle, su ürünleri alt alanında Orta Doğu Teknik Üniversitesi'yle ve biyomedikal ekipman ve teknolojileri alt alanında İstanbul Teknik Üniversitesi ile güçlü işbirliğiyle hızlı bir şekilde hayata geçirilmiştir. İstanbul Üniversitesi, dünya üniversite sıralamalarının (11 ranking kuruluşu) tamamında yer alan dört Türk Üniversitesinden biri olma özelliğini taşımaktadır.

6.3. Değer Sunumu Tercihi

İstanbul Üniversitesi konum ve başarı bölgesi tercihleri doğrultusunda aşağıdaki tabloda açık bir şekilde gösterilen hizmet setini kendisine değer sunumu tercihi olarak kabul etmektedir.

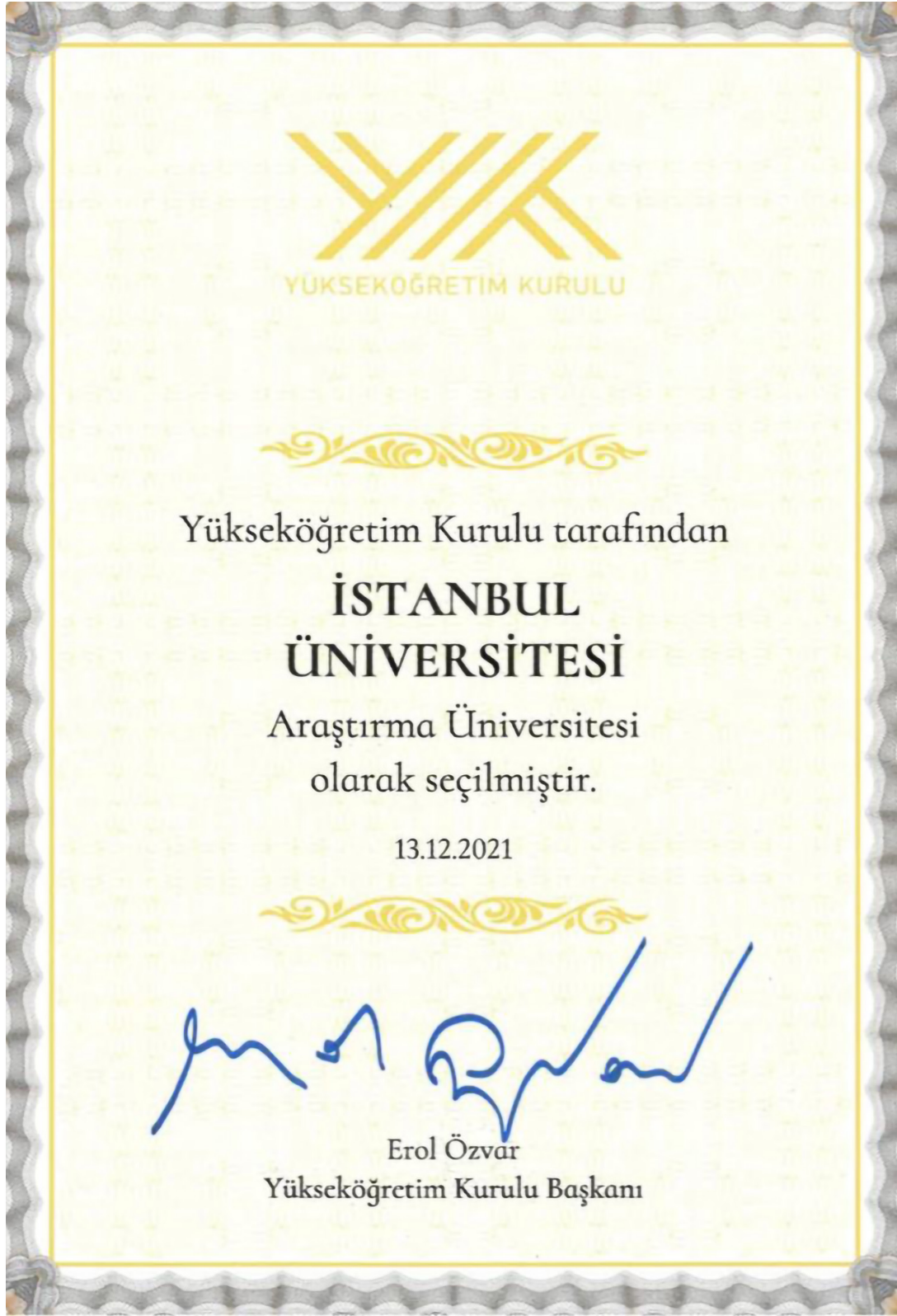
Tablo 29: Değer Sunumu Belirleme

Faktörler / Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Yazılım Projeleri			✓	
Çok Disiplinli Öncelikli Alan Araştırma Projeleri			✓	
Öncelikli Alanlarda Bilimsel Proje Destekleri			✓	
Nitelikli Araştırmacı Yetiştirmeye Yönelik Lisansüstü Programlar			✓	
Çok Disiplinli Programlar			✓	
Yabancı Dil Programları			✓	
Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarımın Ticarileşmesi				✓
Q1 Etki Faktörlü Yayınlar			✓	
Araştırma Merkezleriyle Ortaklaşa Gerçekleştirilen Patent ve Diğer Ticari Ürünler				✓
Üniversite Sanayi İş Birliği Kapsamında Ulusal ve Uluslararası Projeler			✓	
Dış Kaynaklı Projeler			✓	
Kurum Dışı Ortak Katılımlı Araştırma Projeleri			✓	
Yeni Öğrenme Model ve Yöntemleri				✓
Uzaktan Eğitim Yöntemleri			✓	
Kalite Belgelendirme Çalışmaları			✓	
Paydaşların Katkılarıyla Oluşturulan Program ve Müfredatlar			✓	
Teorik Bilgi Üretimi		✓		
Ön Lisans ve Lisans Öğrenci Sayısı		✓		
Lisansüstü Öğrenci Sayısı			✓	
Araştırma Merkezleri ve Akredite Edilmiş Laboratuvarlar			✓	
Uluslararası Kurumsal İtibar Yönetimi Çalışmaları				✓
Yeşil Üniversite				✓
Uluslararası Üniversitelerle İş Birliği			✓	
Uluslararası Öğrenci Sayısı			✓	
Bilgi Yönetimi Sistemi Çalışmaları			✓	
Ön Kuluçka Projeleri			✓	
Üniversite Dışı Fonlama Kaynakları			✓	
Araştırma Kültürü Yaygınlaştırılması Çalışmaları			✓	

6.4. Temel Yetkinlik Tercihi

İstanbul Üniversitesi tercih etmiş olduğu konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleriyle orantılı bir şekilde temel yetkinlik tercihlerini yapmış ve zaman içerisinde bu tercihe uygun uzmanlaşmayı sağlamaya başlamıştır. Bu çerçevede İstanbul Üniversitesinin temel yetkinlik tercihleri aşağıdaki gibidir:

Araştırma Odaklı Kültür Yapısı:İstanbul Üniversitesi, araştırma odaklı yönetim felsefesini temel ilke ve değerlerine doğrudan yansıtmış ve bunu üniversitenin akademik personeli başta olmak üzere tüm paydaşlarına farklı zaman ve zeminlerde ve uygun metotlarla etkin bir şekilde paylaşma yolunu tercih etmiştir. Son olarak 2021 yılında kamuoyu ile paylaşılan araştırma üniversiteleri sıralamasında İstanbul Üniversitesi, 20 devlet üniversitesi arasında toplamda 54,72 puan alarak beşinci sırada yer almıştır. İlk ilan edildiği 2017 yılından son ilana kadar araştırma üniversiteleri içerisinde yükselen bir trend izleyen İstanbul Üniversitesi'nin bu başarısı, bilim camiası başta olmak üzere kamuoyunun tamamı tarafından takdir ve takip edilmektedir.



Araştırma Üniversitesi Belgesi

Tablo 30: Devlet Araştırma Üniversiteleri (2021)

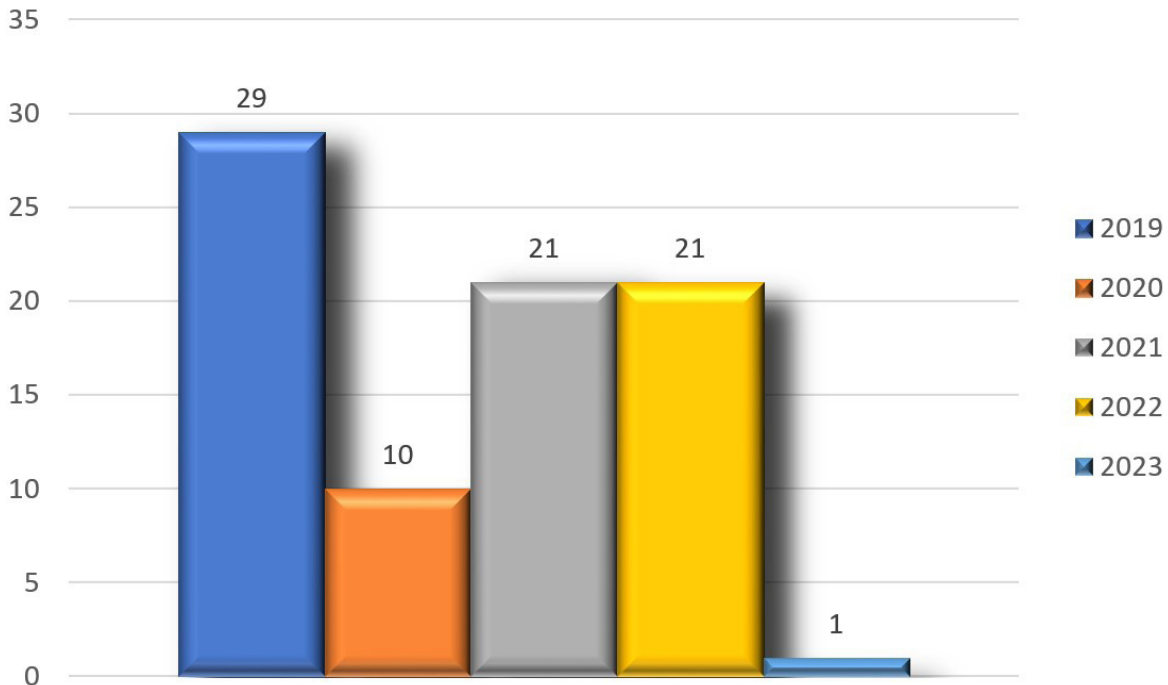
#	Araştırma Grubu	2021				
		Üniversite	Toplam	Araştırma Kapasitesi	Araştırma Kalitesi	Etkileşim ve İşbirliği
				40%	40%	20%
1	A1	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	85,87	32,57	36,54	16,76
2		İstanbul Teknik Üniversitesi	68,63	27,75	27,18	15,70
3		Boğaziçi Üniversitesi	63,25	21,29	28,82	13,14
4	A2	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	57,94	25,61	19,14	13,19
5		İstanbul Üniversitesi	54,72	21,54	23,70	9,48
6		Yıldız Teknik Üniversitesi	50,87	23,45	18,06	9,36
7		Hacettepe Üniversitesi	50,26	21,04	22,59	6,63
8		Gebze Teknik Üniversitesi	50,14	20,35	19,69	10,10
9		Ankara Üniversitesi	45,17	17,60	18,10	9,47
10		Ege Üniversitesi	45,06	20,76	14,42	9,88
11		Erciyes Üniversitesi	44,85	15,45	21,36	8,04
12		İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa	43,47	20,88	13,53	9,06
13		Gazi Üniversitesi	41,06	19,88	15,06	6,12
14	A3	Fırat Üniversitesi	36,73	10,08	20,37	6,28
15		Marmara Üniversitesi	33,03	11,42	13,35	8,26
16		Dokuz Eylül Üniversitesi	32,09	11,98	14,11	6,00
17		Atatürk Üniversitesi	30,55	12,55	13,68	4,32
18		Çukurova Üniversitesi	28,79	13,91	9,47	5,41
19		Karadeniz Teknik Üniversitesi	28,55	11,62	12,11	4,82
20		Bursa Uludağ Üniversitesi	26,20	7,66	10,01	8,53

Araştırma Yapma Kabiliyeti: İstanbul Üniversitesi'nin araştırma konseptine güç katan yapılardan biri de sahip olduğu araştırma enstitüleridir. Bu bağlamda Aziz Sancar Deneyisel Tıp Araştırma Enstitüsü, Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü, Onkoloji Enstitüsü, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Çocuk Sağlığı Enstitüsü, Uluslararası Soykırım ve İnsanlığına Karşı İşlenen Suçlar Enstitüsü ve İslam Tetkikleri Enstitüsü'nün her biri kendi alanlarında özgün ve nitelikli araştırmalara imza atmaktadır. 576 lisans üstü diploma programına sahip olan İstanbul Üniversitesi'nde Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 327, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde 135, Fen Bilimleri Enstitüsü'nde 66, İşletme İktisadı Enstitüsü'nde 25, Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü'nde 18, Atatürk İlke ve İnkılap Tarihi Enstitüsü ile Uluslararası Soykırım ve İnsanlığına Karşı İşlenen Suçlar Enstitüleri'nde 2, Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü'nde ise 1 lisans üstü diploma programı bulunmaktadır. Araştırma Üniversitesi

olması nedeniyle de lisansüstü eğitime büyük önem veren Üniversitemizin toplamda 220 doktora ve 281 tezli yüksek lisans programına sahip olduğu görülmektedir. Tüm lisans üstü programlarında modern ve evrensel müfredatlara sahip olan İstanbul Üniversitesi, bu özelliğiyle uluslararası bilim dünyasında da saygın bir yere sahiptir.

Ulusal ve Uluslararası İşbirliği: YÖK'ün uluslararasılaşma konusunda pilot üniversite olarak belirlediği yirmi devlet üniversitesi içerisinde bulunan İstanbul Üniversitesi gerek ulusal gerek uluslararası düzeyde uluslararasılaşma konusunda meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmektedir. Üniversitemizin uluslararasılaşma politikalarının uygulanmasında birden fazla birim aktif rol üstlenmektedir. Bunlar arasında bulunan Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi [UAİB] üniversiteler arası işbirliği faaliyetleri ile ulusal/uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi değişim programlarını yürütmektedir. UAİB çatısı altında öğrenci ve öğretim üyesi hareketlilik programlarının yürütülmesinden sorumlu 4 birim bulunmaktadır. Bunlar; İkili Çoklu İlişkiler, Erasmus, Mevlana ve Farabi Kurum Koordinatörlükleridir. İkili Çoklu İlişkiler Kurum Koordinatörlüğü, üniversiteler arası işbirliklerinin kurulması ve geliştirilmesine yoğunlaşmakta iken diğer üç koordinatörlük, yapıları gereği bağlı oldukları dış kaynaklı programları yürütmektedirler. Üniversitemizin uluslararası akademik işbirlikleri kapsamında toplam 65 ülke ile 221 adet işbirliği anlaşması bulunmaktadır. 2019-2023 yılları arasında imzalanan anlaşma sayılarının yıllara göre grafiği aşağıda sunulmaktadır:

Grafik 11: İstanbul Üniversitesi – Yıllara Göre Anlaşma Sayıları



Kurumsal Performans Takibi: İstanbul Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğü, Üniversitenin uluslararası derecelendirme kuruluşlarına temin etmek üzere veri toplanması, verilerin sisteme girişinin sağlanması ve detaylı analizlerinin yapılması hususlarında birincil derecede sorumluluk üstlenmektedir.

Tablo 31: Araştırma Üniversitelerinin Dünya Sıralamalarındaki Durumu (2021)

	Üniversite	URAP	WEBOMETRICS	ARWU	CWUR	LEIDEN	NTU	QS	RUR	SCI MAGO	THE	US NEWS&WORLD REPORT	SIRALAMA SAYISI
1	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	788	497	950	573	600	775	555	425	677	700	484	11
2	Hacettepe Üniversitesi	524	619	750	650	456	575	900	388	617	700	510	11
3	İstanbul Üniversitesi	626	726	450	673	376	675	900	527	628	1100	712	11
4	İstanbul Teknik Üniversitesi	753	590	950	682	536	775	725	456	655	700	577	11
5	Boğaziçi Üniversitesi	1245	623		637	1138	725	725	387	670	900	287	10
6	Bilkent Üniversitesi	1122	757		940	1003		595	353	546	700	643	9
7	Koç Üniversitesi	990	841		1160	1031		515	354	674	550	681	9
8	Sabancı Üniversitesi	1575	1097		1534			545	396	691	550	945	8
9	Ankara Üniversitesi	770	717	850	652	643		900	503	671	1201	689	10
10	Ege Üniversitesi	883	964	950	839	616		1100	605	697		1111	9
11	Gazi Üniversitesi	902	964	950	844	642		1100	619	722		1184	9
12	Yıldız Teknik Üniversitesi	1075	1082		1045	748		1200	662	768	1100	1063	9
13	Dokuz Eylül Üniversitesi	962	1004	750	1142	728		1200		739		1132	8
14	Marmara Üniversitesi	996	1017		997	861		1200		708		916	7
15	Atatürk Üniversitesi	1044	1042		1304	817				725	1100	1219	7
16	Çukurova Üniversitesi	1301	1097		913	929		1200		740		947	7
17	Fırat Üniversitesi	1147	1320		1495	960				749		1358	6
18	Karadeniz Teknik Üniversitesi	1238	1348		1442	916				771		1423	6
19	Bursa Uludağ Üniversitesi	1407	1250		1339	1023				753		1494	6
20	Gebze Teknik Üniversitesi	1613	1467		1895				602	781		1579	6
21	İzmir Yüksek Teknoloji Ens.	2009	1380		1145			1100		694		777	6
22	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	1045	1202		1372						900	1286	5
23	Erciyes Üniversitesi	1151	1270							733		1467	4



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

İstanbul Üniversitesi, 2024-2028 Stratejik Planı'nda strateji geliştirme sürecini Üniversite'nin akademik ve idari tüm birimlerini içselleştirecek şekilde geniş katılımlı bir yöntemle gerçekleştirmiştir. Bu çerçevede bir tam gün boyunca sürmüş olan ve tüm fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, daire başkanları, merkez ve diğer destek birimlerin yöneticileri ile kapsamlı bir çalıştay düzenlenmiştir. İstanbul Üniversitesinin vizyonu ve üst yönetimin perspektifi doğrultusunda beş ana amaca yönelik olarak çalıştay masaları oluşturulmuştur.

Bu ana amaçların temaları; kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması, eğitim öğretim faaliyetlerinin uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi, uluslararası bilimsel çalışmaların nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi, girişimcilik ve yenilikçilik performansının artırılması ile akademik çıktıların sivil toplumla bütünleştirilmesi olarak tespit edilmiştir.

Bu beş ana temaya ilişkin oluşturulan masalara davet edilecek kişiler tespit edilirken tamamen objektif davranılmış ve yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve idari görevleri göz önünde tutulmuştur. Dolayısıyla çalıştay masaları, sahip olduğu ana temaya ilişkin bilgi düzeyi en yüksek kişiler tarafından oluşmuştur. Her bir masada 13-16 kişinin bulunduğu çalıştayda nominal grup tekniği uygulanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle her bir masanın ana temasına (daha sonra amaç hâline gelmiş olan) uygun hedefler, daha sonra ise tespit edilen her bir hedefe ilişkin performans göstergeleri ortaya çıkartılmıştır.

Nominal grup tekniğinde hedefler tespit edilirken her bir masadaki davetlilere 30'ar dakika bağımsız ve etkileşimsiz fikir geliştirmeleri için süre tanınmıştır. Daha sonra her bir katılımcının ana amaca yönelik hedef tespitleri bilgisayar aracılığıyla tek tek yazılmış ve ekrana yansıtılmıştır. Bu uygulama gerçekleştirilirken birbirini tekrar eden ya da çok büyük benzerlikler taşıyan hedefler ikinci kez yazılmamıştır. Tüm katılımcıların hedef beklentileri alt alta yazıldıktan sonra etkileşimli bir tartışma başlatılmıştır. Bu noktada özellikle kafasında netleşmeyen veya itirazı olan katılımcılara ilgili fikir sahibi açıklama yapmıştır.

Bu aşamada tamamlandıktan sonra tüm hedefler ilgili masadaki katılımcılara puanlama (1-10 arası) yapmaları için dağıtılmıştır. Nihayetinde her bir masada en fazla puan alan ilk beş hedef tespit edilmiştir. Tüm bu işlemler sonrasında masaların beşer adet hedefleri ortaya çıkmıştır.

Hedeflerin tespiti ile ilgili işletilen bu yöntemin aynısı performans göstergeleri için de kullanılmış ve çalıştay sonucunda her bir ana temaya ilişkin beş hedef ve her bir hedefe ilişkin beş adet performans göstergesi oluşmuştur. Şüphesiz ilerleyen dönemlerde bu hedeflerin ve hedeflere bağlı performans göstergelerinin sayıları yapılan analizler sonucu azaltılmıştır.

15 Haziran 2023 tarihinde beş masada gerçekleştirilen ve kamuoyunda “İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı: Strateji Geliştirme” ismiyle anılan Çalıştay’a katılanların isimleri aşağıdadır:

Tablo 32: İstanbul Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı: Strateji Geliştirme Çalıştayına Katılanlar

Masa 1: Kurumsal Kapasite Potansiyelinin Sürdürülebilir Kılınması	Prof. Dr. Mehmet Bayartan	Moderatör (Stratejik Planlama Ekibi)
	Doç. Dr. Feray Küçükbaş Duman	Moderatör (Kalite Koordinatörlüğü)
	Prof. Dr. Abdullah Özkan	İletişim Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Halim İşsever	Döner Sermaye İşletme Müdürü
	Doç. Dr. Cemil Akçay	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı
	Yavuz Padem	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanı
	Harun Altuntaş	Bilgi İşlem Daire Başkanı
	Muazzez Pekol	Personel Daire Başkanı
	Dursun Aktaş	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
	Öğr. Gör. Dr. Selçuk Aydın	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkan V.
	Abdullah Ateş	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
	Ahmet Arslan	İç Denetim Başkanı
	Figen Cihan	Genel Sekreter Yardımcısı
	Fedli Koç	Hukuk Müşaviri
	Öğr. Gör. Dr. Elif Kahraman	Kurumsal İletişim Koordinatör Yardımcısı
	Melih Karagöz	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Masa 2: Eğitim – Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Uygun Hale Getirilmesi	Prof. Dr. Eray Yurtseven	Moderatör (Kalite Koordinatörü)
	Prof. Dr. Çiğdem Börke Tunalı	Kalite Koordinatör Yardımcısı
	Prof. Dr. Ömer Ekmekçi	Hukuk Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Ayşegül Komsuoğlu Çıtıpıtıoğlu	Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Hayati Develi	Edebiyat Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Yasemin Işıktaç	Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü
	Prof. Dr. Musa Şahin	Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Dekan Yardımcısı
	Prof. Dr. Ayşe Zişan Furat	Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi Başkanı
	Prof. Dr. Faruk Taşçı	Uluslararası Öğrenci Merkezi Müdürü
	Prof. Dr. Arsun Uras	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürü
	Prof. Dr. Bülent Bayraktar	İstanbul Tıp Fakültesi Dekan Yardımcısı
	Necla Aslan	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
Masa 3: Uluslararası Bilimsel Çalışmaların Nicelik ve Nitelik Olarak Geliştirilmesi	Kürşat Mücahit Topçugil	Öğrenci Konseyi Başkan Yardımcısı
	Prof. Dr. Nazan Susam	Moderatör (Stratejik Planlama Ekibi)
	Prof. Dr. Elif Akalın	Moderatör (Stratejik Planlama Ekibi)
	Prof. Dr. Ayşe Erol	BAP Koordinatörü
	Prof. Dr. Erdal Cevher	Eczacılık Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Mustafa Nuri Yenerel	İstanbul Tıp Fakültesi Dekan Yardımcısı
	Prof. Dr. Tansel Ak	Fen Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Melek İşinibilir Okyar	Su Bilimleri Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Cem Gazioğlu	Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü Müdürü
	Prof. Dr. Mahmut Çalışkan	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Masa 4: Girişimcilik ve Yenilikçilik Performansının Arttırılması	Prof. Dr. Zeynep Karakaş	Sağlık Bilimler Enstitüsü Müdürü
	Prof. Dr. Ayfer Aydın	Hemşirelik Fakültesi Dekanı
	Dr. Öğr. Üyesi Tuba Çömez İkican	Hemşirelik Fakültesi
	Dr. Öğr. Üyesi Metin Tunç	İstatistik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdür Yardımcısı
	Prof. Dr. Kamil Ahmet Köse	Moderatör (İşletme Fakültesi Dekanı)
	Prof. Dr. Ash Beyhan Acar	Moderatör (Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü Müdürü)
	Prof. Dr. Sayım Yorğun	İktisat Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Kemal Kutgün Eyüpgiller	Mimarlık Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Şadi Evren Şeker	Bilgisayar ve Bilişim Teknolojileri Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Uğur Erdemir	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Mehmet Adak	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Alper Okyar	Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
	Prof. Dr. Bekir Kayacan	Uluslararası Projeler Ofisi Müdürü
	Prof. Dr. Ahmet Gül	İstanbul Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
	Prof. Dr. Ümmihan Işoğlu	İstanbul Tıp Fakültesi Başhekim
	Prof. Dr. Naci Tolga Saruç	Kaliteden Sorumlu Rektör Danışmanı
	Erdoğan Kolçak	Teknokent Girişimcilik ve Ticarileşme Takım Lideri

Masa 5: Akademik Çıktıların Sivil Toplum ile Bütünleştirilmesi	Prof. Dr. Sevtap Kadioğlu	Moderatör (Stratejik Planlama Ekibi)
	Araş. Gör. Ali İhsan Balcı	Moderatör (Stratejik Planlama Ekibi)
	Prof. Dr. Ramazan Muslu	İlahiyat Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Şebnem Ünal	Devlet Konservatuvarı Müdürü
	Prof. Dr. Nilgün Çil	Sürekli Eğitim Merkezi Müdürü
	Prof. Dr. Fulya Aydınli Kulak	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
	Prof. Dr. Ayşe Resa Aydın	Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
	Doç. Dr. Mehtap Demir Güven	Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
	Prof. Dr. İsmail Coşkun	Sosyal Sorumluluk Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü
	Prof. Dr. Selman Yılmaz	Çocuk Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
	Doç. Dr. Güner Sağır	Müze ve Kültür Miraslarının Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
	Doç. Dr. Mehmet Yalçın Yılmaz	Dil Merkezi Müdürü
	Doç. Dr. Metin Ünver	Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Dekan Yardımcısı



Çalıştay Masaları

Tablo 33: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

AMAÇ 1 Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Ve Sürdürülebilir Kılınması	Hedef 1.1	Hedef 1.2	Hedef 1.3	Hedef 1.4	Hedef 1.5
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi					
Akademik Birimler	İ		İ	İ	İ
Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi					
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı				S	
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi					
Bilişim Koordinasyon Kurulu					
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü					
Eğitim Koordinatörlüğü					
Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Genel Sekreterlik					
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ
İstanbul Kalkınma Ajansı					
İstanbul Sanayi Odası					
İstanbul Ticaret Odası					
Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi					
Kalite Koordinatörlüğü	İ	İ	İ	İ	İ
Kariyer Geliştirme Merkezi					İ
Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü					S
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı					
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı					
Personel Daire Başkanlığı		S			
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	İ				
Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Teknoloji Transfer Merkezi					
Teknoloji Transfer Ofisi					
TÜBA					
TÜBİTAK					
Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi		İ			
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	S		S		

AMAÇ 2 Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Uygun Hale Getirilmesi	Hedef 2.1	Hedef 2.2	Hedef 2.3	Hedef 2.4	Hedef 2.5
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi			İ		
Akademik Birimler	İ	İ		İ	İ
Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi					
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı					
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi					
Bilişim Koordinasyon Kurulu					
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü					
Eğitim Koordinatörlüğü					
Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Genel Sekreterlik					
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ
İstanbul Kalkınma Ajansı					
İstanbul Sanayi Odası					
İstanbul Ticaret Odası					
Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi					
Kalite Koordinatörlüğü	S	İ	İ	İ	İ
Kariyer Geliştirme Merkezi					
Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü					
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı			S		
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı		S		S	
Personel Daire Başkanlığı					
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı					S
Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Teknoloji Transfer Merkezi					
Teknoloji Transfer Ofisi					
TÜBA					
TÜBİTAK					
Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi					
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı					

AMAÇ 3	Hedef 3.1	Hedef 3.2	Hedef 3.3	Hedef 3.4	Hedef 3.5
Uluslararası Bilimsel Çalışmaların Nicelik Ve Nitelik Olarak Geliştirilmesi					
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi					
Akademik Birimler	İ	İ	İ	İ	İ
Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi					
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı					
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi	S				
Bilişim Koordinasyon Kurulu					
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü					
Eğitim Koordinatörlüğü					
Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Genel Sekreterlik					
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ
İstanbul Kalkınma Ajansı					İ
İstanbul Sanayi Odası					İ
İstanbul Ticaret Odası					İ
Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi					
Kalite Koordinatörlüğü	İ	S	S	S	S
Kariyer Geliştirme Merkezi					
Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü					
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı					
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı					
Personel Daire Başkanlığı					
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı					
Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Teknoloji Transfer Merkezi					
Teknoloji Transfer Ofisi					
TÜBA			İ		
TÜBİTAK			İ		
Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi					
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı					

AMAÇ 4 Girişimcilik Ve Yenilikçilik Performansının Artırılması	Hedef 4.1	Hedef 4.2	Hedef 4.3	Hedef 4.4
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi				
Akademik Birimler	İ	İ	İ	
Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi				
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı				
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi				
Bilişim Koordinasyon Kurulu				
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü				
Eğitim Koordinatörlüğü				
Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi				
Entertech / İstanbul Teknokent			S	
Genel Sekreterlik				
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ
İstanbul Kalkınma Ajansı				
İstanbul Sanayi Odası				
İstanbul Ticaret Odası				
Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi				
Kalite Koordinatörlüğü	İ	İ	İ	İ
Kariyer Geliştirme Merkezi				
Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü				
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı				
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
Personel Daire Başkanlığı				
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı				
Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi				
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi				
Teknoloji Transfer Merkezi	İ			S
Teknoloji Transfer Ofisi	S			
TÜBA				
TÜBİTAK				
Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi		İ		
Uluslararası Projeler Ofisi	İ	S		İ
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı				

AMAÇ 5				
Akademik Çıktıların Sivil Toplum ile Bütünleştirilmesi	Hedef 5.1	Hedef 5.2	Hedef 5.3	Hedef 5.4
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi			İ	
Akademik Birimler	İ	İ		İ
Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi				
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı				
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi				
Dil Merkezi			İ	
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü				
Eğitim Koordinatörlüğü				
Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi		İ		
Entertech / İstanbul Teknokent				
Genel Sekreterlik	S	S		S
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ
İstanbul Kalkınma Ajansı				
İstanbul Sanayi Odası				
İstanbul Ticaret Odası				
Kadın Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi	İ	İ		
Kalite Koordinatörlüğü	İ	İ	İ	
Kariyer Geliştirme Merkezi				
Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü				
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı				
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
Personel Daire Başkanlığı				
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı				
Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi	İ	İ		
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi			S	
Teknoloji Transfer Merkezi				
Teknoloji Transfer Ofisi				
TÜBA				
TÜBİTAK				
Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi				
Uluslararası Projeler Ofisi				
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı				

Yukarıda ifade edilen amaç, hedef ve performans göstergelerini içeren hedef kartları aşağıdaki gibidir:

7.1. Hedef Kartları

Amaç	A1: Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi ve Sürdürülebilir Kılınması						
Hedef	H1.1: Fiziki Alt Yapının İyileştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 1.1.1: Sosyal Alanların (Kantin, Kafeterya, Yemekhane ve Spor Alanı) Sayısı	%25	13	13	13	13	13	13
PG 1.1.2: Akıllı Sınıf (Hibrit Eğitim Uygun Sınıf) Sayısı	%25	164	182	193	205	213	221
PG 1.1.3: Depreme Dayanıklı Bina Sayısı	%25	64	69	71	73	75	77
PG 1.1.4: Erişilebilir Engelsiz Bina Sayısı	%25	22	26	28	30	32	34
Riskler	- Teknolojik yatırımların yüksek maliyetli olması - Fiziksel alan yetersizliği - Teknolojik gelişmeleri takip etme ve uyum sağlamada direnç gösterilmesi - Yaşanan ekonomik durgunluk nedeniyle kemer sıkma politikalarının uygulanıyor olması						
Stratejiler	- Altyapının teknik ve teknolojik gelişmelere uyumunun sağlanmasına çalışılacaktır. - Fiziksel imkânlar ve altyapı geliştirme çalışmalarına ayrılan kaynakların artırılması için gerekli bürokratik çalışmalar yapılacaktır - Kültür Varlıklarını Koruma Kurullarıyla iletişim kanalları geliştirilecektir						
Maliyet Tahmini	1.575.000 TL						
Tespitler	- Teknik ve teknolojik altyapının henüz istenilen seviyeye ulaşmamış olması - Mali ve fiziksel alan yetersizlikleri - Üniversitemiz birimlerinin mimari, bilişim ve iletişim alanlarındaki alt ve üst yapılarında, engelli öğrenci ve personelin erişimine imkân verecek düzenlemelerin henüz tamamlanmamış olması - Akıllı sınıf, derslik, laboratuvar, konferans salonu gibi akademik ve sosyal tesislerin yetersiz olması						
İhtiyaçlar	- Bilişim ve özellikle de yazılım alanında yetkin personelin artırılması - Fiziksel mekânların iyileştirilmesi - Üniversitemiz birimlerinde mimari, bilişim ve iletişim alanlarındaki erişilebilirliği geliştirilerek bütün engelli öğrenci ve personel için erişilebilir mekânlara sahip olmasının sağlanması - Öğrencilerin eğitim ve yaşam kalitelerini arttıracak sosyal tesislerin zenginleştirilmesi						

Amacı	A1: Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi ve Sürdürülebilir Kılınması						
Hedef	H1.2: İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 1.2.1: Yurt Dışına Eğitim İçin Gönderilen Akademik ve İdari Personel Sayısı	%20	16	46	76	106	136	166
PG 1.2.2: Görev Tanımları Kapsamında Sertifikalı İdari Personel Sayısı	%20	2.088	2.688	6.690	2.703	2.708	2.713
PG 1.2.3: Akademik Personele Verilen Hizmet İçi Eğitim Sayısı	%20	14	15	16	17	18	19
PG 1.2.4: İdari Personele Verilen Hizmet İçi Eğitim Sayısı	%20	14	15	16	17	18	19
PG 1.2.5: Lisansüstü Diplomaya Sahip İdari Personel Sayısı	%20	558	592	593	594	595	596
Riskler	- Ayrılan personelin yerine aynı nitelikte ve nicelikte personelin alınamaması nedeniyle iş sürekliliğinin aksayabilir olması - Performans değerlendirme kriterlerinin istenen nitelikte olmaması nedeniyle iş veriminin düşebilmesi - Kurum içi personel rotasyonunda iş tanımlarına uygun personelin atanmaması nedeniyle iş sürekliliğinin aksayabiliyor olması						
Stratejiler	- Merkezî personel atamalarında kurum beklenti ve ihtiyaçlarının ilgili kurumlara tam ve doğru olarak iletilmesine yönelik iletişim kanalları tesis edilecektir - Üniversiteye ait akademik ve kişisel gelişim imkânları, personele uygun maliyet ve şartlarda sunulacaktır - Etkin işleyen bir yetkinlik analizi yapılacaktır						
Maliyet Tahmini	104.500.000 TL						
Tespitler	- İdari personelin üniversitede yükselme ve kariyer olanaklarının bazı durumlarda kısıtlı olabilmesi - İdari personelin sunduğu hizmetlerde standardın sağlanamaması - Personel rejimine ilişkin sınırlamalardan ötürü idari personel seçiminde ve terfi süreçlerinde hareket kabiliyetinin sınırlı olması - Pandemi nedeniyle geçtiğimiz üç yıl içinde yurtdışına akademik ve idari personelin yeteri kadar gönderilememiş olması						
İhtiyaçlar	- İdari personelin yükselme olanaklarına ilişkin kısıtların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların yapılması - İdari personelin çalışmış oldukları alanlara ilişkin eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması ve gerekli olan eğitimlerin tasarlanması - Yetkinlik açıkları saptanarak gerekli olan eğitimlerin verilmesi - Eğitimler tamamlandıktan sonra eğitimin etkinliğini ölçecek davranış programlamalarının yapılması						

Amaç	A1: Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi ve Sürdürülebilir Kılınması						
Hedef	H1.3: Sürdürülebilirliğin Kurum Kültürü Haline Getirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Program						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi							
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 1.3.1: Enerji Verimliliğini Artırmaya Yönelik Faaliyet (Toplantı, Kongre, Konferans vb. Her Türlü Etkinlik) Sayısı	%20	8	31	47	64	78	91
PG 1.3.2: Çevre Korumaya Yönelik Faaliyet (Toplantı, Kongre, Konferans vb. Her Türlü Etkinlik) Sayısı	%20	109	127	153	182	209	236
PG 1.3.3: Yeşil Bina (Atık Yönetimi, Enerji ve Su Tasarrufu, Geri Kazanılabilen Malzeme Kullanımı İçeren Bina) Sayısı	%20	115	116	116	116	116	116
PG 1.3.4: Dumansız Hava Sahası Bilincinin Arttırılmasına Yönelik Faaliyet (Toplantı, Kongre, Konferans vb. Her Türlü Etkinlik) Sayısı	%20	63	88	95	108	115	125
PG 1.3.5: Akademik ve İdari Personelin Hayat Kalitesini (Fiziksel, Sosyal ve Psikolojik) Artırmaya Yönelik Faaliyet Sayısı	%20	184	269	336	405	468	533
Riskler	- Araştırma ve eğitim faaliyetlerinin büyüklüğü ve çeşitliliği sonucu ortaya çıkan atık miktarı - Tasarruflu enerji sistemlerinin gerektirdiği maliyetin büyüklüğü - Artan araştırma faaliyetleri sonucunda atık miktarının da artacak olması - Atık yönetiminin sürekli devam eden büyük mali yapısı						
Stratejiler	- İstanbul Üniversitesinin atık yönetimi faaliyeti tek elden yürütülerek birim maliyet azaltılacaktır. - Daha az ve zararsız atık üreten araştırma süreçleri teşvik edilecektir. - Enerji tasarrufu sağlayan sistemler için birimlere mali destek verilecektir - Sürdürülebilirliğin kurum kültürü haline gelebilmesi için sürdürülebilirlik ofisinin kurulması						
Maliyet Tahmini	384.250.000 TL						
Tespitler	- Çevre kirliliği - Enerji maliyetlerinin artması - Atık yönetimi uygulayan birim sayısının artırılması gereksinimi - Tasarruflu enerji sisteminin kullanım oranının artırılma potansiyelinin olması - Çevre kirliliği takibi ve kontrolü konusunda yapılan çalışma sayısının çoğaltılması imkânının bulunması - Sürdürülebilirliğin kurum kültürü haline gelebilmesi için akademik ve idari personele bu Alana ilişkin özel eğitim tasarlanması						
İhtiyaçlar	- Kirliliği önleme projeleri ve atık yönetimi seçeneklerinin artırılması, çevre planlanması ve denetiminin çevresel - kaygılar doğrultusunda yeniden gözden geçirilmesi - Elektrik ve su tasarrufu sağlayan cihazların kullanımının artırılması - Çevresel ve tarihi zenginliklerle uyumlu, canlı yaşamının tehdit etmeyen sürdürülebilir bir yapılaşma planı oluşturulması için ilgili kurumlarla iş birliği içerisinde gerekli projelere imza atılması - Akademik ve idari personelin hayat kalitesini artıracak rekreatif faaliyetlerin tüm birimler tarafından tasarlanması						

Amaç	A1: Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi ve Sürdürülebilir Kılınması						
Hedef	H1.4: Dijital Dönüşümün Güçlendirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Program						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birimler	İstanbul Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Onkoloji Enstitüsü, Aziz Sancar Deneyel Tıp Araştırma Enstitüsü, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 1.4.1: Tele Muayene Hizmetinden Yararlanan Hasta Sayısı	%30	0	200	300	401	502	603
PG 1.4.2: Bilgi İşlem Sistem Sunucu Kapasitesi	%35	1214,6	1214,6	1214,6	1800	1800	1800
PG 1.4.3: Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemine Geçen Birim Sayısı	%35	22	30	37	42	48	54
Riskler	- Bilgi işlem personel devir hızının yüksek olması nedeniyle bilgi ve tecrübe birikiminin yeterince sağlanamaması - Bilgi teknolojileri yatırımlarının çok yüksek maliyetli olması nedeniyle kaynak sıkıntısı çekilebilmesi - Toplumsal uzaktan sağlık hizmetinden faydalanma konusunda yeterince bilgi sahibi olamaması - Sağlık hizmeti sunumunun yüz yüze olarak yapılmasının toplumda daha çok benimsenmiş olması - Bilgi güvenliği yönetim sistemine geçişin akademik ve idari birimlerce yeterince içselleştirilememiş olması						
Stratejiler	- Kurum düzeyinde bilişim teknolojisi stratejisi ve politikası belirlenecektir - Kurumsal veri mimari yapısı oluşturulacaktır - Bilgi güvenliği yönetim sistemine geçişi hızlandırmak için akademik ve idari personele yönelik eğitim paketleri hazırlanacaktır						
Maliyet Tahmini	769.000.000 TL						
Tespitler	- Hızlı gelişen teknoloji ile birlikte kişisel verilerin güvenliğinin sağlanması her geçen gün önemi artırmakta ve mevcut tedbirler yetersiz kalabilmektedir - İnternet-ağ teknolojisinin gelişmesi ile birlikte kişisel veri güvenliğinin sağlanmasına yönelik kamu kurumları için ülke düzeyinde stratejilerin belirlenmesi ihtiyacı bulunmaktadır - Bilimsel araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinde kurumu daha ileriye taşıyacak teknoloji ve bilişim altyapısına yönelik ihtiyaçları karşılama noktasında yetersiz kalınabilmektedir - Uzaktan sağlık hizmeti sunumuna yönelik teknolojik altyapının henüz arzu edilen düzeyde bulunmamaktadır						
İhtiyaçlar	- Teknoloji ve bilişim altyapısına yönelik ihtiyaç analizlerinin güçlendirilerek yapılması ve öncelikli alanların gözden geçirilmesi - Uzaktan sağlık hizmeti sunumuna yönelik teknolojik enstrümanların geliştirilmesine hız verilecektir						

Amaç	A1: Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi ve Sürdürülebilir Kılınması						
Hedef	H1.5: Kurumsal İtibar Yönetiminin Geliştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Program						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Sorumlu Birim	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 1.5.1: Mezunlara Yönelik Faaliyet Sayısı	%25	45	79	98	126	145	173
PG 1.5.2: Dünya Akademik GenelBaşarı Sıralamalarında İlk 500'e Girme Sayısı	%25	2	2	2	2	2	2
PG 1.5.3: Kurumsal Sosyal Medya Araçlarının Takipçi Sayı	%15	793.480	815.000	830.000	850.000	865.000	880.000
PG 1.5.4: Oryantasyon Eğitimi Alan Öğrenci Sayısı	%15	10.658	13.500	16.366	19.211	21.959	24.769
PG 1.5.5: Üniversite Bünyesinde Yapılan Uluslararası Sempozyum, Kongre, Konferans, Çalıştay ve Sanatsal Sergi Sayısı	%20	114	161	191	236	266	297
Riskler	- Kurumsal tanınırlık nedeniyle, medyada İstanbul Üniversitesi hakkında olumsuz haberlerin çok hızlı yayılması - İç ve dış paydaş sayısının fazlalığı nedeniyle paydaşlarla etkin iletişimin sağlanamaması - Ranking sistemlerinin değişimine hızlı adaptasyonda zorlukların yaşanabilmesi - Dağınık yerleşke yapısı nedeniyle sosyal ve kültürel etkinliklere tüm paydaşların katılımının tam olarak sağlanamaması - Mezun sayısının fazla olması sebebiyle takip etmede zorlukların yaşanabilmesi						
Stratejiler	- Kurumsal iletişime yönelik risk yönetim planı etkinliği artırılacaktır - Tüm sosyal medya platformlarının profesyonel olarak yönetilmesini sağlayacak insan kaynakları yapılanması sağlanacaktır - Kalite Koordinatörlüğü vasıtasıyla ranking sistemlerinin üniversite genelinde farkındalığının artırılmasına yönelik bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır - Yeni kurulacak olan Sürdürülebilir Gelişim Birimi sayesinde kurumsal itibarın güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır						
Maliyet Tahmini	77.000.000 TL						
Tespitler	- Üniversite-paydaşlar arasındaki ilişkilerin yeterince gelişmemiş olması - Mezunlarla güçlü bağ ve iletişimin kurulmasında güçlük yaşanması - Bazı saygın Ranking derecelendirilmelerinde henüz istenilen başarının yakalanmamış olması						
İhtiyaçlar	- Üniversite-iş dünyası, sivil toplum kuruluşları ve diğer üniversiteler arasındaki ilişkilerin daha da geliştirilmesi - Mezun bilgi sisteminin kurulması ve bu sayede mezunların etkin bir şekilde takibinin ve iletişimin sürdürülmesi - Kurumun uluslararası tanınırlığının artırılmasına yönelik çalışmaların geliştirilmesi						

Amaç	A2: Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Uygun Hale Getirilmesi						
Hedef	H2.1: Müfredatların Uluslararası Standartlara Taşınması						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 2.1.1: Ulusal ve Uluslararası Akredite Program Sayısı	%40	137	145	145	157	165	172
PG 2.1.2: Lisansüstünde Çok Disiplinli Program Sayısı	%30	36	36	38	39	40	42
PG 2.1.3: Müfredat Oluşturma / Geliştirme Sürecinde Yapılan Dış Danışma Kurulu (Sektör Temsilcileri, İş Dünyası, Sivil Toplum Yöneticileri vb.) Toplantı Sayısı	%30	59	96	108	134	158	181
Riskler	- Akademik ve idari birimlerin süreci istenilen düzeyde sahiplenmemesi - Müfredatın program yeterliliklerini dış paydaşlarla birlikte hazırlanmaması - Dış paydaşların gereksinimlerinin sürekli olarak değişiyor olması - Müfredat oluşum süreçlerine akademik ve idari personelin yeterince dahil olmamaları - Akreditasyon için gerekli olan mali kaynaklara erişimin kısıtlı olması						
Stratejiler	- Program güncellemeleri birimler, akademik ve idari personel düzeyinde periyodik olarak izlenecektir - Müfredat güncellemeleri yapılırken uluslararası eğilimler doğrultusunda hareket edilecektir - Akredite olan birim sayısı arttırılacaktır - Türkiye'ye rol model olacak biçimde lisansüstü programların akreditasyonuna hız verilecektir						
Maliyet Tahmini	250.000.000 TL						
Tespitler	- Akademisyenlerin yeni beceri geliştirebilmeleri için teşvik mekanizmalarının yetersiz olması - Akredite olan birim sayısının henüz istenilen düzeyde olmaması - Akademik ve idari personelin kurum kültürünü ağırlıklı olarak hiyerarşi ve klan kültürü şeklinde algılaması - Müfredatın üniversite-dış paydaş işbirliğini sağlama noktasında henüz istenilen iyileşmenin sağlanamamış olması						
İhtiyaçlar	- Akreditasyon için gerekli olan mali kaynakların artırılması - Akademik ve idari personelin eğitim öğretim becerilerini ve mesleki gelişimlerini artırıcı hizmet içi faaliyetlerin artırılması - Müfredat güncellemelerinde ulusal ve uluslararası gelişmelerin dikkate alınması - İş akış süreçlerinin belirlenmesi ve akreditasyon sürecinde birimlere verilen desteğin artırılması - Eğitimin her safhasında öğrencilerin yenilikçi ve inovatif düşünmeye teşvik edilmesini sağlayacak müfredatların oluşturulması						

Amaç	A2: Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Uygun Hale Getirilmesi						
Hedef	H2.2: Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmanın Yaygın ve Etkin Kullanımı						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yabancı Dilde Eğitim Veren Program Sayısı						
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 2.2.1: Uluslararası Öğretim Elemanı (Prof., Doç. Dr., Dr. Öğretim Üyesi, Öğretim Görevlisi ve Arş. Gör.) Sayısı	%25	84	105	114	125	136	143
PG 2.2.2: Uluslararası Öğrenci Sayısı	%25	8.600	9.000	9.200	9.300	9.400	9.500
PG 2.2.3: Uluslararası İşbirliği ve Değişim Programına Katılan Öğrenci Sayısı	%20	636	851	1.089	1.320	1.555	1.789
PG 2.2.4: Yabancı Dilde Eğitim Yapan Program (%30, %100) Sayısı	%15	113	118	120	123	126	127
PG 2.2.5: Uluslararası Çift Diploma Programı Sayısı	%15	5	8	9	11	11	13
Riskler	- Dünyanın belirli coğrafyalarında yaşanan kaos ikliminden dolayı uluslararası hareketliliğin azalma ihtimali - İdari ve akademik personelin istenilen düzeyde yabancı dil yeterliliğinin olmaması - Uluslararası iş birliklerinin henüz yeterli düzeyde olmaması - Ortaöğretimden gelen öğrencilerin dil yetersizlikleri						
Stratejiler	- Uluslararası iş birliği sayısını arttırmak ve yaygınlaştırmak suretiyle öğrenci ve akademisyen hareketliliği artırılacaktır - Uluslararası öğretim elemanı ve öğrencilerin barınma olanaklarının geliştirilmesi sağlanacaktır - Uluslararası öğrencilere yönelik burs imkanları artırılacaktır						
Maliyet Tahmini	46.200.000 TL						
Tespitler	- Uluslararası çift diploma programının oluşturmada yaşanan mevzuat kısıt ve zorlukları - Uluslararası anlaşma sayısının azlığı - Uluslararası öğretim üyesi sayısının azlığı - Uluslararası akademik personel hareketliliğinin istenen düzeyde olmaması - Yurt dışına giden ve yurt dışından gelen öğrenci sayısının istenen seviyede olmaması						
İhtiyaçlar	- Ulusal ve uluslararası değişim programları ve farklı alım yöntemleri ile çeşitli kültürlerden çok sayıda öğrenciye ulaşmak - Öğrencileri özellikle uluslararası eğitim programlarına yönlendirmek - Uluslararası anlaşmaların ve iş birliklerinin sayısını arttırmak - Öğrencilerin, idari ve akademik personelin yabancı dil yeterliliklerini sağlamak						

Amaç	A2: Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Uygun Hale Getirilmesi						
Hedef	H2.3: Eğitim Ve Öğretimin Altyapılarının Geliştirilmesi Ve İzlenme Süreçlerinin Oluşturulması						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Kütüphanede Bulunan Öğrenci Başına Düşen Basılı ve Elektronik Kaynak Sayısı						
Sorumlu Birim	Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 2.3.1: Üniversite Kütüphanelerinde Öğrenci Başına Düşen Fiziki ve Dijital Kitap Sayısı	%20	34,95	36	36,5	37	37,5	38
PG 2.3.2: Dijital Eğitim-Öğretim Materyali Sayısı	%20	134.851	143.500	148.200	152.900	157.600	162.200
PG 2.3.3: Üniversite Kütüphanelerine Fiziki ve Dijital Ziyaret Sayısı	%20	404.657	410.000	415.000	420.000	425.000	430.000
PG 2.3.4: Kütüphane Memnuniyet Oranı	%20	66	75	78	80	82	84
PG 2.3.5: Üniversite Mensubu Olmayanların Yüzyüze veya Çevrim İçi olarak Üniversite Kütüphanelerinden (Merkez Kütüphane, Nadir Eserler Kütüphanesi ve Engelsiz Bilgi Merkezi) Yararlanma Sayısı	%20	1.360.142	1.400.000	1.425.000	1.450.000	1.475.000	1.500.000
Riskler	• Öğrenci sayısının yüksek olması • Fiziki alanın öğrenci sayısına oranla yetersiz kalması • Gerekli altyapının güçlendirilmesinde mali kaynakların yetersiz olması						
Stratejiler	• Fiziksel imkânlar ve altyapı geliştirme çalışmalarına ayrılan kaynakların artırılması için gerekli olan çalışmalar yürütülecektir • Üniversite mensubu olmayanların kütüphanelerden daha fazla yararlanmaları için gerekli olan tanıtım ve bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır • Kütüphane memnuniyet oranının artırılması için kullanıcılarla odak grup toplantılarının düzenlenmesi						
Maliyet Tahmini	952.000.000 TL						
Tespitler	• Mali ve fiziksel alan yetersizlikleri • Kütüphanelerden faydalanacakların dijital yetkinliklerinin henüz yeterli düzeyde olmaması						
İhtiyaçlar	• Mali desteğin artırılması • Teknik personelin artırılması • Merkez kütüphane başta olmak üzere tüm kütüphanelerdeki fiziksel olanakların iyileştirilmesi ve dijitalleşmenin artırılması • Fiziksel mekânların iyileştirilmesi						

Amaç	A2: Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Uygun Hale Getirilmesi						
Hedef	H2.4: Öğrenci Merkezli Eğitim Araştırma Modellerinin Oluşturulması Ve Desteklenmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 2.4.1: Öğrencinin Dâhil Olduğu Proje, Patent, Yayın ve Ürün Sayısı	%25	491	631	748	901	1024	1154
PG 2.4.2: Ölçme ve Değerlendirmede Sınav Dışında Yöntem (Ödev, Rubrik, Öz Değerlendirme, Akran Değerlendirme, Kavram Haritaları ve Portfolyo) Kullanılan Ders Sayısı	%25	428	530	605	684	778	871
PG 2.4.3: Geleneksel Anlatım Yöntemi Haricinde (Tersyüz Edilmiş Öğrenme, STEM Eğitimi, Oyunlaştırma vb.) Yapılan Ders Sayısı	%30	31	38	48	60	74	89
PG 2.4.4: En az 4 Haftası Kurum Dışında (Sahada) Yapılan Ders Sayısı	%30	31	50	59	72	86	101
Riskler	• Öğrenci-öğretim elemanı işbirliği ile yapılan proje, patent, yayın ve ürün kültürünün yeterince kurumda yerleşmemiş olması • Yeni öğretim yöntemlerine adaptasyonda öğretim elemanlarının direnç gösterme ihtimali • Öğrencilerin ek faaliyet alanlarının ölçme ve değerlendirme süreçlerine yansıtılamaması • Öğrenci projelerine verilen desteğin artırılabilmesi • Sahada yapılacak ders kültürünün öğretim elemanlarınca yeterince içselleştirilememesi						
Stratejiler	• Öğrenci-öğretim elemanı işbirliği ile yapılacak olan faaliyetlere yönelik eğitimler artırılacaktır • Yeni öğretim yöntemlerinin sağlayacağı iyileştirmeler konusunda öğretim elemanlarına bilgilendirme yapılacaktır • Kurum dışında yapılacak eğitimler konusunda saha havuzu oluşturulacaktır						
Maliyet Tahmini	2.750.000.000 TL						
Tespitler	• Öğrenci-öğretim elemanı işbirliği ile yapılan faaliyetlerin henüz istenilen düzeyde olmaması • Ders dışı faaliyetlerin ölçme ve değerlendirme süreçlerine dâhil edilmesinde güçlükler yaşanması • Üniversite genelinde yenilikçi eğitim yöntemlerinin çok kullanılmıyor olması						
İhtiyaçlar	• Eğitim ve araştırma modellerinin öğrenci proje ve patent süreçlerine dâhil edilmesi yönünde geliştirilmesi • Bütçe olanaklarından öğrencilerin bilimsel proje ve işbirliklerine katılımını artırma yönünde daha fazla pay ayrılması • Yeni eğitim modellerinin öğretim elemanlarına aktarılması için eğitim paketlerinin hazırlanması • Yeni ölçme ve değerlendirme modellerinin öğretim elemanlarına aktarılması için eğitim paketlerinin hazırlanması						

Amaç	A2: Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Uygun Hale Getirilmesi						
Hedef	H2.5: Öğrencilerin Kişisel Gelişimine Katkı Sağlayacak Sosyal, Kültürel, Mesleki Faaliyetlerin Desteklenmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Sorumlu Birim	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 2.5.1: Üniversite Tarafından Öğrenciye Yönelik Olarak Düzenlenen Sosyal ve Kültürel Etkinlik (Gezi, Spor Faaliyetleri, Konferans, Panel, Çalıştay, Öğretim Elemanı-Öğrenci Buluşmaları vb.) Sayısı	%20	104	161	214	270	323	387
PG 2.5.2: Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Katılan Öğrenci Sayısı	%20	2.151	2.567	2.906	3.208	3.629	3.999
PG 2.5.3: Staj Yapan (Zorunlu ve İsteğe Bağlı) Öğrenci Sayı	%20	5.422	6.585	7.801	8.957	10.069	11.178
PG 2.5.4: Öğrenci Organizasyonu ile Kampüslerde Düzenlenen Sosyal ve Kültürel Etkinlik Sayısı	%20	732	933	1.156	1.369	1.584	1.811
PG 2.5.5: Öğrencinin Mesleki Gelişimine Yönelik Etkinlik (Ders Harici) Sayısı	%20	467	605	705	857	982	1.137
Riskler	- Kampüslerdeki kültürel ve spor alanlarının öğrenci sayısının artışıyla yetersiz kalması - İş dünyasının mezunlarda aradığı yetkinliklerin sürekli olarak değişiyor ve gelişiyor olması - Öğrenciye yönelik olarak düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlerin maliyetlerinin yüksek olması - Öğrenci sayısının fazlalığından dolayı staj yapılacak iş yeri temininde güçlük yaşanması						
Stratejiler	- Öğrenci kulüplerinin etkin olarak faaliyet göstermesi sağlanacaktır - Okuldan işe geçişi kolaylaştıracak danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin artırılması hususunda çalışmalar yapılacaktır - Öğrencilerin kişisel gelişimlerini, mesleki ve teknik kabiliyetlerini, sosyo-kültürel bilinç düzeylerini artırıcı çalışmalarda bulunulacaktır - Sosyal sorumluluk projesine katılacak olan öğrencilerin faaliyetlerini AKTS yükü olarak kabul ettirecek çalışmalara başlanılacaktır						
Maliyet Tahmini	301.750.000 TL						
Tespitler	- Kariyer danışmanlık hizmetlerinin gelişen kariyer olanaklarına göre yetersiz kalıyor olması - Öğrencilerinin staj, kariyer danışmanlık taleplerinin artıyor olması - Kampüslerdeki sportif ve kültürel faaliyet alanlarının yetersiz olması - Öğrencilere yönelik olarak düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlerin maliyetlerinin karşılanması için sponsor bulmada yaşanan zorluklar						
İhtiyaçlar	- Öğrencilerin mesleki gelişimine yönelik yeni eğitim paketlerinin hazırlanması - Öğrencilerin sertifikalı etkinliklerinin farklı şekillerde değerlendirmeye alınması - Kariyer danışmanlık hizmetlerinin ve staj olanaklarının artırılması - Öğrencilere yönelik sosyal ve kültürel etkinliklerin sayısı ve niteliğinin artırılması - Öğrencilerin sosyal sorumluluk bilincinin artırılmasına yönelik çalışmaların hayata geçirilmesi						

Amaç	A3: Uluslararası Bilimsel Çalışmaların Nicelik Ve Nitelik Olarak Geliştirilmesi						
Hedef	H3.1: Bilimsel Araştırma Altyapısının Geliştirilmesi ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Araştırma Altyapısı Projesi Tamamlanma Oranı						
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 3.1.1: Araştırma Laboratuvarı Sayısı	%20	235	237	241	251	257	262
PG 3.1.2: Araştırma Merkezi Sayısı	%20	65	65	65	65	65	65
PG 3.1.3: Araştırma Altyapısının Geliştirilmesine Yönelik Hazırlanan Proje Sayısı	%20	90	92	94	96	98	100
PG 3.1.4: Araştırma Altyapısının Geliştirilmesine Yönelik Kullanılan İç ve Dış Destek Bütçe	%20	80.968.771	140.882.915	205.333.815	272.647.817	341.302.820	411.562.821
PG 3.1.5: Doktora, Sanatta Yeterlik, TUS, DUS ve EUS Mezun Sayısı	%20	450	460	470	480	490	500
Riskler	- Bütçe imkanlarının yetersiz kalması - Özellikle doktora eğitiminin geçmiş yıllara oranla daha az tercih ediliyor olması - Araştırma altyapısının geliştirilmesine yönelik sağlanan dış destek projelerinde çok yoğun bir rekabetin yaşanıyor olması - Binaların yeterli fiziksel mekânlara sahip olmaması - Bazı birimlerde beklenen taşınma ve tadilat çalışmaları						
Stratejiler	- Laboratuvarların güçlü Ar-Ge çalışmalarına ve bilimsel buluşa zemin hazırlayacak şekilde geliştirilmesine önem verilecektir - Bilimsel çalışmaların gelişimine destek olacak personelin nitelik ve nicelik olarak gelişimi daha yakından takip edilecektir - Altyapı olanaklarını geliştirmeye yönelik iş birliği sayısı arttırılacaktır - Araştırma kapasitesinin artırılmasına yönelik olarak alanında saygın uluslararası akademisyenler bünyeye dahil edilecektir						
Maliyet Tahmini	7.450.000.000 TL						
Tespitler	- Araştırma laboratuvarlarının nicelik ve nitelik olarak yetersiz olması - Araştırma altyapısının sürdürülebilirliğinin yeterince sağlanamaması - Yeterli sayıda ve nitelikte yardımcı insan kaynağının olmaması - Altyapı geliştirmeye yönelik yeterli dış kaynağının olmaması - Araştırma alanında yetkin uluslararası akademik personel sayısının yeterli olmaması						
İhtiyaçlar	- Fiziksel altyapıyı güçlendirerek araştırma laboratuvarlarının akreditasyon süreçlerinin kolaylaştırılması - Yeterli sayıda ve nitelikte yardımcı personel istihdamının sağlanması - Altyapının güçlendirilmesi için daha fazla dış destek bulunması - Uluslararası akademik personelin istihdamına yönelik sosyal ve ekonomik imkanların iyileştirilmesi						

Amaç	A3: Uluslararası Bilimsel Çalışmaların Nicelik Ve Nitelik Olarak Geliştirilmesi						
Hedef	H3.2: Bilimsel Araştırma ve Yayınların Niteliğinin ve Niceliğinin Artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI Kapsamındaki Dergilerde Öğretim Elemanı Başına Düşen Yayın Sayısı						
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 3.2.1: SCI-E, SSCI, AHCI ve BKCI Endekslerince Taranan Yayın Sayısı	%20	2.389	2.923	3.529	4.123	4.739	5.365
PG 3.2.2: Uluslararası İşbirliği ile Yapılan SCI-E, SSCI, AHCI ve BKCI Endekslerince Taranan Yayın Sayısı	%20	773	1.056	1.343	1.638	1.935	2.238
PG 3.2.3: Alanında Q1 (WoS-Journal Citation Reports) Etki Faktörlü Dergilerde Çıkan Yayın Sayısı	%20	860	1.013	1.255	1.508	1.755	2.010
PG 3.2.4: Yüksek Atıf Alan (WoS/En Yüksek %10'luk Dilimde) Yayın Sayısı	%20	498	853	1.214	1.578	1.940	2.316
PG 3.2.5: Ulusal ve Uluslararası Bilimsel Kuruluşlar Tarafından Desteklenen ve Araştırma Bütçesi Olan Proje Sayısı	%20	821	1.257	1.687	2.133	2.606	3.076
Riskler	- Akademik personelin bir kısmının bilimsel araştırma kültürünü yeterince benimsememiş olması - Eğitim-öğretim faaliyetlerinin getirdiği yoğun yük nedeniyle, akademik personellerin bilimsel faaliyetlere yeterince zaman ayıramaması - Uluslararası iş birlikli yayınların yeterli sayıda olmaması - Etki derecesi yüksek dergilerde yayın yapmanın maliyetinin çok yüksek olması - Araştırma üniversiteleri arasındaki rekabetin çok yoğunlaşmış olması						
Stratejiler	- Etki derecesi yüksek dergilerde yapılan bilimsel faaliyetlerin desteklenmesi amacıyla akademik teşvik sistemi geliştirilip daha iyi hâle getirilecektir. - Akademik personelin uluslararası işbirliklerini artıracak teşvik ve destek mekanizmaları oluşturulacaktır - Uluslararası projelerde etkin olan akademisyen sayısı artırılabilecektir - Q1 etki faktörlü dergilerde çıkan yayınların akademik yükseltilmelerde daha etkin bir rol oynamasına yönelik çalışmalar yapılacaktır						
Maliyet Tahmini	1.285.000.000 TL						
Tespitler	- Yapılan bilimsel faaliyetlerin yaygın etkisinin beklenenden daha az olması - Yapılan bilimsel çalışmaların ürün ya da patente dönüştürülememesi - Öncelikli alanlarda verilen proje desteği bütçesinin az olması - Uluslararası işbirlikleri sayısının henüz istenilen düzeyde olmaması - Uluslararası projelerde etkin olan akademisyen sayısının beklenenden az olması						
İhtiyaçlar	- Uluslararası işbirlikli yayınların sayısını artırmaya yönelik eğitim paketlerinin oluşturulması - Etki faktörü yüksek dergilerde yayın yapmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi - Disiplinler arası çalışmaların sayısının artırılması						

Amaç	A3: Uluslararası Bilimsel Çalışmaların Nicelik Ve Nitelik Olarak Geliştirilmesi						
Hedef	H3.3: Bilimsel Araştırma Çıktılarının Tanınırlığının Artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI Kapsamındaki Dergilerde Öğretim Elemanı Başına Düşen Yayın Sayısı						
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, TÜBA, TÜBİTAK						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 3.3.1: Dış Kaynaklı Bilimsel Araştırma Projelerindeki Yürütücülük Sayısı	%25	191	272	362	452	548	648
PG 3.3.2: SCI-E, SSCI, AHCI ve BKCI Endekslerince Taranan Yayınlardaki Kurum İçi Sorumlu Yazar Sayısı	%25	1.250	1.406	1.589	1.780	1.965	2.163
PG 3.3.3: SCI-E, SSCI, AHCI ve BKCI Endekslerince Taranan Yayınlar Alınan Atıf Sayısı	%25	42.705	45.008	49.109	53.354	56.613	59.379
PG 3.3.4: Uluslararası ve Ulusal (TÜBİTAK, YÖK ve TÜBA) Bilimsel Kuruluşlar Tarafından Verilen Bilim Ödülü Sayısı	%25	14	29	40	55	64	80
Riskler	- Dış kaynaklı proje yapma kültürünün henüz oturmamış olması - Özellikle araştırma üniversitelerinde ulusal ve uluslararası bilimsel ödül almaya yönelik yoğun bir rekabetin yaşanıyor olması - WOS tabanlı dergi sayısının dünyadaki talebi karşılayamıyor olması - Özellikle sosyal bilimler alanında WOS tabanlı dergi sayısının az olması						
Stratejiler	- Dış kaynaklı proje yazma konusunda eğitim paketleri hazırlanacaktır - Dış kaynaklı proje yazma konusunda uluslararası projeler ofisinin kurumsal yapısında iyileştirmeler gerçekleştirilecektir - Bilimsel ödül almaya yönelik teşvik edici mekanizmalar geliştirilecektir						
Maliyet Tahmini	1.225.000.000 TL						
Tespitler	- Ulusal ve uluslararası bilimsel kuruluşlar tarafından verilen ödüllere göre kurumumuzun almış olduğu ödül sayısının henüz istenilen düzeyde olmaması - Dış kaynaklı projelerde kurumda görev yapan akademik personelin sayısının yeterli olmaması - Q1 ve Q2 etki faktörlü dergilere oranla Q3 ve Q4 etki dereceli dergilerin akademik personel tarafından daha fazla tercih edilmiş olması						
İhtiyaçlar	- Dış kaynaklı proje yazma konusunda akademik personele eğitim paketlerinin oluşturulması - Etki derecesi yüksek dergilerde yayın yapmaya yönelik teşvik mekanizmalarının oluşturulması						

Amaç	A3: Uluslararası Bilimsel Çalışmaların Nicelik Ve Nitelik Olarak Geliştirilmesi						
Hedef	H3.4: Yaygın Etkisi Yüksek Lisansüstü Tez Çalışmalarının Artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri / Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI Kapsamındaki Dergilerde Öğretim Elemanı Başına Düşen Yayın Sayısı						
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 3.4.1: Lisansüstü Tezlerden Üretilmiş SCI-E, SSCI, AHCI ve BKCI Endekslerince Taranan Yayın Sayısı	%20	270	362	452	545	658	761
PG 3.4.2: YÖK'ün Belirlediği Öncelikli Alanlarda Yürütülen Doktora Tez Sayısı	%20	156	192	226	259	289	327
PG 3.4.3: Lisansüstü Tezlerden Üretilmiş Fikri ve Sınai Hak Sayısı	%20	0	7	10	16	20	26
PG 3.4.4: Ulusal ve Uluslararası İşbirliği ile Yürütülen Bütünleşik veya Çift Danışmanlı Lisansüstü Tez Sayısı	%20	71	101	139	177	218	259
PG 3.4.5: Sanayi Kuruluşları ile Yürütülen Lisansüstü Tez Sayısı	%20	9	19	24	33	41	259
Riskler	- Bazı birimlerde lisansüstü öğrenci sayısının azalması - Nitelikli lisansüstü öğrenci sayısının yeterli düzeyde olmaması - Doktora düzeyindeki araştırmacıların istihdam edilememesi - Özellikle uluslararası işbirliği ile yürütülen lisansüstü tez kültürünün olgunlaşmamış olması - Üniversite-sanayi işbirliği ile yürütülen lisansüstü tez kültürünün olgunlaşmamış olması						
Stratejiler	- Lisansüstü tezlerden üretilmiş SCI-E, SSCI ve AHCI endeksli yayınlara yönelik maddi ve sosyal teşvik mekanizmaları oluşturulacaktır - Uluslararası kurumsal iletişim mekanizmalarının oluşturulması yoluyla lisansüstü tezlere yönelik ikili anlaşmaların sayısı artırılabilecektir - Lisansüstü tez konuları ulusal ve uluslararası patentlere konu olacak alanlarda tespit edilecek ve Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenecektir						
Maliyet Tahmini	1.225.000.000 TL						
Tespitler	- Lisansüstü tezlerden üretilmiş patent veya ürün çıktıların yetersiz olması - Lisansüstü tezlerden üretilmiş SCI-E, SSCI ve AHCI endeksli yayın sayısının az olması - Uluslararası iş birliği ile yürütülen bütünleşik veya çift danışmanlı lisansüstü tezlerin sayısının yetersiz olması						
İhtiyaçlar	- Lisansüstü öğrencilerin istihdam edilerek veya proje destekli olarak çalışmalarının sağlanması - Yapılacak lisansüstü çalışmaların YÖK'ün belirlediği öncelikli alanlara yönlendirilmesi - Sanayi iş birlikleri ile yürütülen lisansüstü tez sayısının artırılması - Lisansüstü tez danışmanlarının fikri ve sınai haklar konusunda bilgilerini artıracak eğitimlerin sağlanması						

Amaç	A3: Uluslararası Bilimsel Çalışmaların Nicelik Ve Nitelik Olarak Geliştirilmesi						
Hedef	H3.5: Ulusal ve Uluslararası Bilimsel Etkileşim ve İşbirliklerinin Artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İSTKA, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 3.5.1: Araştırma Amaçlı Yapılan İkili Anlaşmaların Sayısı	%20	120	141	155	174	187	199
PG 3.5.2: Bilimsel Araştırma Amaçlı ve Bilimsel Kuruluşlarca Desteklenen Yurtdışı Ziyaret Sayısı	%20	419	533	655	788	931	1.093
PG 3.5.3: Bilimsel Araştırma Amaçlı Yurtdışından Gelen Araştırmacıların Kurumumuzu Ziyaret Sayısı	%20	188	317	434	576	728	872
PG 3.5.4: Üniversite-Üniversite İşbirlikli Yayın Sayısı	%20	863	1.263	1.693	2.127	2.584	3.062
PG 3.5.5: Üniversite-Sanayi İşbirlikli Yayın Sayısı	%20	55	82	116	148	183	263
Riskler	- Bütçe imkanlarının kısıtlı olması - Bilimsel kuruluşlara yeterli desteğin sağlanamaması - Uluslararası hareketliliğin jeopolitik riskler sebebiyle azalma ihtimali						
Stratejiler	- Yabancı hükümetler ve çok uluslu kuruluşlar ile iş birliği anlaşmalarının sayısı artırılacaktır - Uluslararası projelerde etkin görev yapacak akademik personel sayısının artırılmasına yönelik teşvik mekanizmaları oluşturulacaktır - İşbirlikli yayınlara yönelik akademik personelin farkındalığını artırıcı eğitimler yapılacaktır						
Maliyet Tahmini	1.225.000.000 TL						
Tespitler	- Uluslararası projelerde yer alan akademik personel sayısının henüz yeterli düzeyde bulunamaması - İşbirlikli yayın sayılarımızın henüz istenilen düzeyde olmaması - Pandemi nedeniyle geçtiğimiz üç yıl içinde bilimsel araştırma amaçlı yurtdışından gelen araştırmacı sayısının yeteri düzeyde olmaması						
İhtiyaçlar	- Bütçe imkânlarının artırılması - Uluslararası tanınırlığımızın ve prestijimizin arttırılmasına yönelik çalışmaların yapılması - İşbirlikli yayın sayısını artırmaya yönelik eğitim paketlerinin oluşturulması						

Amaç	A4: Girişimcilik Ve Yenilikçilik Performansının Artırılması						
Hedef	H4.1: Proje Kaynaklarının Ve Ticari Etkilerinin Artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı						
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Ofisi						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi, Uluslararası Projeler Ofisi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 4.1.1: Ulusal ve Uluslararası Patent, Faydalı Model ve Tasarım Başvuru Sayısı	%20	139	150	175	194	217	239
PG 4.1.2: Ulusal ve Uluslararası Patent, Faydalı Model ve Tasarım Tescil Sayısı	%20	31	44	60	77	97	114
PG 4.1.3: Ulusal ve Uluslararası Patent, Faydalı Model ve Tasarıma ait Ticarileşme Sayısı	%20	2	5	5	6	10	15
PG 4.1.4: Ulusal ve Uluslararası Ar-Ge ve Yenilik Destek Programlarından Alınan Proje Sayısı	%20	36	51	55	64	70	74
PG 4.1.5: Ulusal ve Uluslararası Patent, Faydalı Model ve Tasarım Başvuru Sayısı / Ticarileşme Sayısı	%20	20	22	24	26	28	30
Riskler	- Akademik personelin girişimci ve yenilikçi kavramlar açısından bilgi eksikliği - Bütçe imkanlarının kısıtlı olması - Bürokratik yapı ve klan kültürünün kurum bünyesinde yerleşmiş olması						
Stratejiler	- Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri açısından laboratuvarların nicelik ve nitelik olarak iyileştirilmesine yönelik planlar hayata geçirilecektir - Teknoloji ve bilişim altyapısına yönelik ihtiyaç analizleri güçlendirilerek üniversite bünyesindeki araştırma birimlerine yapılacak yatırımlar ve öncelikli alanlar gözden geçirilecektir - Bütçe olanaklarının artırılmasına yönelik planlamalar yapılacaktır						
Maliyet Tahmini	718.000.000 TL						
Tespitler	- Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksinde ilk 10'a girilememiş olması - Akademik personellerin araştırma ve geliştirmeye yönelik faaliyetleri için teşvik mekanizmalarının yetersiz kalması - Üniversite-dış paydaş iş birliklerinin henüz istenilen düzeyde olmaması - Ticarileşme faaliyetleri konusunda akademik personelin bilgi düzeyinin düşük olması						
İhtiyaçlar	- Araştırma üniversitesi konumunu koruma ve yenilikçi ve girişimci üniversiteler endeksinde üst sıralarda yer alma gereksinimi - Üniversitelerin gelişen ve değişen fonksiyonlarına bağlı olarak topluma katkı sağlama gereği - Teorik bilginin pratiğe dönüşme gerekliliği ve akademinin pratikle içi içe olma ihtiyacı - Akademik personele yönelik ticarileşme faaliyetleri konusunda bilgi paketlerinin oluşturulması						

Amaç	A4: Girişimcilik Ve Yenilikçilik Performansının Artırılması						
Hedef	H4.2: İşbirlikleri Ve Etkileşim Ağlarının Geliştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar Tarafından Deteklenen Ar-Ge Proje Sayısı						
Sorumlu Birim	Uluslararası Projeler Ofisi						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 4.2.1: Ulusal ve Uluslararası Sektörel (Kamu, Sanayi, Hizmetler vb.) İş Birlikli Proje Sayısı	%20	409	466	515	553	601	647
PG 4.2.2: Disiplinler Arası İş Birlikli Proje Sayısı	%20	319	346	426	477	531	593
PG 4.2.3: Ticarileşme Hedefli Uluslararası Proje Sayısı	%20	2	10	12	15	19	21
PG 4.2.4: Üniversiteye Gelir Sağlayacak Sektörel Danışmanlık Sayısı	%20	51	69	93	114	137	166
PG 4.2.5: On İkinci Kalkınma Planının Önceliklerine Katkı Sağlayacak Ulusal ve Uluslararası Proje Sayısı	%20	296	334	368	403	438	475
Riskler	• Üniversite-iş dünyası işbirliğinin kurum bünyesinde yeterince olgunlaşmamış olması • İş dünyasının üniversiteden beklentilerinin net olarak ortaya konmamış olması • Üniversitenin yetkinliklerinin iş dünyasına yeterince tanıtılmamış olması						
Stratejiler	• Üniversite-iş dünyası iş birliğinin artırılmasına yönelik ikili anlaşma ve protokollerin incelik ve nitelik olarak artışı sağlanacaktır • İş dünyası temsilcilerinin üniversitede daha fazla yer almasını sağlayacak mekanizmaların oluşturulması desteklenecektir • Lisans ve özellikle de lisansüstü programların müfredatları yapılandırılırken iş dünyası temsilcilerinin katılımı sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	1.285.000.000 TL						
Tespitler	• Akademisyenlerin üniversite-iş dünyası iş birliğini sağlayan TTM'nin olanaklarından yeterince faydalanmaması • İstanbul Üniversitesinin teknoloji geliştirme transferi konusunda Teknokent ve TTM gibi birimlere sahip olması • İstanbul'un Türkiye için önemli katma değer yaratan iş dünyası ve finans bölgelerine yakın olması • TTM'nin başta sanayi olmak üzere iş dünyasının ihtiyaçlarını üniversitede yeterince duyuramaması						
İhtiyaçlar	• BAP'ın üniversite-iş dünyası iş birliğine yönelik proje desteklerini artırma zorunluluğu • TTM'nin üniversite ve sanayi çevrelerinde tanınırlığının artırılma çalışmaları • İş dünyasının ihtiyaç duyduğu yüksek nitelikli elemanların yetiştirilmesi için sektör çalışanlarına yönelik eğitim programların açılması • Yerel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik niş alanlarda yenilikçi ve işbirlikçi projelerin geliştirilmesi						

Amaç	A4: Girişimcilik Ve Yenilikçilik Performansının Artırılması						
Hedef	H4.3: Üniversite Mensuplarının Girişimcilik Ve Yenilikçilik Alanında Yetkinliklerinin Artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Sorumlu Birim	Entertech / İstanbul Teknokent						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 4.3.1: Eğitim Programlarında Girişimcilik ve / veya Yenilikçilik Kapsamında Ders Alan Öğrenci Sayısı	%10	1.576	2.583	3.448	4.421	5.308	6.199
PG 4.3.2: Öğretim Elemanlarının Teknopark, Kuluçka Merkezi, Tekmer'de Ortak veya Sahip Olduğu Firma Sayısı	%25	20	25	31	36	42	46
PG 4.3.3: Öğrencilerin ve Son 5 Yılda Mezun Öğrencilerin Teknopark veya Kuluçka Merkezinde Ortak veya Sahip Olduğu Faal Firma Sayısı	%20	6	9	11	13	17	20
PG 4.3.4: Tübitak 2244 Sanayi Doktora Programında Yer Alan Öğrenci Sayısı	%20	15	17	21	23	27	28
PG 4.3.5: Tübitak 1004 Programı Kapsamında Desteklenen Teknoloji Platformu Proje Sayısı	%25	11	15	16	18	20	22
Riskler	- Sanayinin üniversite yetkinlikleri konusunda yeterince bilgi sahibi olmaması - Araştırma üniversiteleri arasında TÜBİTAK tarafında desteklenen projeler açısından rekabetin çok yoğun olması - Kuluçka merkezi, ortak firma tescil sürelerindeki mevzuat sürecinin tam bilinmemesi						
Stratejiler	- TÜBİTAK projeleri konusunda öğretim elemanı ve öğrencilerin bilgi düzeylerinin artırılması sağlanacaktır - Lisans ve özellikle de lisansüstü programların müfredatları yapılandırılırken Girişimcilik ve / veya Yenilikçilik dersinin yer alması sağlanacaktır. - Girişimcilik ve yenilikçilik konusunda araştırmalar yapan akademik personelin olanakları iyileştirilecektir - Öğrencilerin girişimcilik ve yenilikçilik konusundaki beşerî sermaye birikimini artıracak öğrenme mekanizmaları oluşturulacaktır. - Kuluçka merkezindeki girişim sayısının artırılması yönünde bilinçlendirme çalışmaları gerçekleştirilecektir						
Maliyet Tahmini	489.000.000 TL						
Tespitler	- Akademik personelin TÜBİTAK tarafından verilen projelerden istenilen düzeyde yararlanamaması - İstanbul Üniversitesinin teknoloji geliştirme transferi konusunda etkin birimlere sahip olması - Akademik girişimci kültürünün henüz arzu edilen noktaya gelememesi - Üniversite bünyesinde özel sektördeki gelişmelerin aktif olarak takip edilememesi						
İhtiyaçlar	- Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilmesini sağlayacak derslerin müfredatlarda yer almasının sağlanması - TÜBİTAK faaliyetlerinin üniversite genelinde etkin tanıtımın yapılması - Girişimcilik kültürünü destekleyici faaliyet ve çalışmaların üniversite bünyesinde güçlendirilmesi						

Amaç	A4: Girişimcilik Ve Yenilikçilik Performansının Artırılması						
Hedef	H4.4: Dış Kaynaklı Projelerin Sayısının Artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar Tarafından Desteklenen Ar-Ge Projesi Sayısı						
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Uluslararası Projeler Ofisi, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Entertech / İstanbul Teknokent						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 4.4.1: Dış Kaynaklı Ulusal Projelere Başvuru Sayısı	%20	294	300	320	340	370	400
PG 4.4.2: Kabul Edilen Dış Kaynaklı Ulusal Proje Sayısı	%20	54	55	60	65	70	75
PG 4.4.3: Dış Kaynaklı Uluslararası Projelere Başvuru Sayısı	%20	58	180	244	310	378	448
PG 4.4.4: Kabul Edilen Dış Kaynaklı Uluslararası Proje Sayısı	%20	14	48	68	90	114	140
PG 4.4.5: Tamamlanan Yıllık Kontratlı Projelerin Toplam Bütçesi	%20	20.671.476	39.392.449	50.868.829	63.432.297	77.478.718	92.790.461
Riskler	- Dış destekli projelerin ürüne dönüşmemesi - Mevcut enflasyonist ortamdan kaynaklı projelerin mali boyutunun sürdürülebilirliğine ilişkin yaşanan sorunlar - Dış destek sağlanmasıyla ilgili bürokratik ve mevzuat süreçler						
Stratejiler	- Kontratlı projelerin yapılabileceği kurumlarla olan iletişim kapasitesi geliştirilerek üniversitenin tanınırlığı ve bilinirliği artırılabilecektir - Üniversite genelinde dış destekli projelerin gerçekleştirilmesine yönelik ilgi artırılacaktır - Ulusal ve uluslararası kaynaklı projelerin bilinirliğini artırmak için farklı mekanizmaların oluşturulması						
Maliyet Tahmini	154.000.000 TL						
Tespitler	- Düzenleyici / denetleyici kurumlarla iletişim eksikliği - Mal ve hizmet alım süreçlerinin uzunluğu - Proje konusunda deneyimli öğretim üyelerinin vakıf üniversitelerine transfer olması						
İhtiyaçlar	- Bürokratik süreçler konusunda akademisyenlere yardımcı olacak personel istihdamı - Üniversite bünyesinde yapılan projelerde dış destekli ve kontratlı projelere araştırmacıların ilgisinin artırılması - Projede görev alan personelin hayat kalitesini artırılması						

Amaç	A5: Akademik Çıktıların Sivil Toplum ile Bütünleştirilmesi						
Hedef	H5.1: Üniversite ile STK Arasındaki İlişkilerin Geliştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Tamamlanan Sosyal Sorumluluk Projeleri Sayısı						
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kadın Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 5.1.1: Üniversite-STK Arasında İmzalanan Protokol Sayısı	%25	14	25	33	41	48	53
PG 5.1.2: Üniversite-STK İşbirliğiyle Yapılan İç ve Dış Kaynaklı Proje Sayısı	%25	73	88	101	119	136	153
PG 5.1.3: Üniversite-STK İşbirliğiyle Düzenlenen Bilimsel, Kültürel ve Sanatsal Faaliyet Sayısı	%25	57	92	127	169	208	251
PG 5.1.4: Sivil Toplumun Geliştirilmesine Yönelik Yapılan Bilimsel Yayın (Ulusal ve Uluslararası Kitap, Kitap Bölümü, Makale, Tez vb.) Sayısı	%25	54	85	107	128	151	171
Riskler	• STK'ların Üniversiteyle iş birliği konusunda yeterince istekli olmaması • Kâr amacı gütmeyen üniversiteler ve STK'ların iş birlikleri için mali kaynağın sınırlı olması • Üniversitelerin araştırmaya fazla odaklanması sebebiyle bu alana ilişkin yayınların sınırlı olması						
Stratejiler	• Üniversitenin STK'larla iş birliğini artırmaya yönelik stratejiler oluşturulacaktır • Öğrenci kulüp faaliyetlerinin STK ile olan iş birlikleri özendirilecektir • Toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi kurulacaktır						
Maliyet Tahmini	278.000.000 TL						
Tespitler	• Üniversite - STK iş birliğiyle yapılan proje sayısının az olması • Üniversite - STK iş birliğiyle düzenlenen bilimsel faaliyet sayısının istenilen düzeyde olmaması • Üniversite - STK arasında imzalanan protokollerden beklenen verimliliğin sağlanamaması						
İhtiyaçlar	• Üniversite bünyesinde toplumsal faaliyetlerdeki iş birliğini teşvik edecek bir birimin kurulması • Lisans programlarında STK derslerinin müfredatlarda daha fazla yer alması • Mezun ve mensuplar cemiyetinin daha etkin ve güçlü bir yapıya getirilmesi • Toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin üniversite bünyesinde izleme ve değerlendirme sisteminin etkin hâle getirilmesi						

Amaç	A5: Akademik Çıktıların Sivil Toplum ile Bütünleştirilmesi						
Hedef	H5.2: Farklı İhtiyaçları Olan Gruplara (Kadın, Çocuk, Yaşlı, Engelli, Göçmen, Yoksul vb.) Yönelik Çalışmaların Artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Dezavantajlı Gruplara Yönelik Sosyal Entegrasyon ve Kapsayıcılığa İlişkin Yapılan Faaliyet Sayısı						
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi, Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kadın Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 5.2.1: Farklı İhtiyaçları Olan Gruplara Yönelik Geliştirilen Proje Sayısı	%25	69	85	102	116	135	148
PG 5.2.2: Farklı İhtiyaçları Olan Gruplara Yönelik Yapılan Bilimsel, Kültürel ve Sanatsal Etkinlik (Konferans, Sempozyum, Çalıştay, Eğitim vb.) Sayısı	%25	77	111	150	182	218	256
PG 5.2.3: Farklı İhtiyaçları Olan Gruplara Yönelik Yapılan Bilimsel Yayın (Ulusal ve Uluslararası Kitap, Kitap Bölümü, Makale, Tez vb.) Sayısı	%25	72	102	129	155	177	201
PG 5.2.4: Farklı İhtiyaçları Olan Grupların Mesleki Gelişimlerine Yönelik Yapılan Faaliyet Sayısı	%25	8	16	21	25	30	34
Riskler	- Farklı ihtiyaçları olan gruplara yönelik çalışanların niceliğinin yetersiz olması - Üniversitelerin araştırmaya fazla odaklanması sebebiyle bu alana ilişkin çalışmaların sınırlı olması						
Stratejiler	- Üniversite farklı ihtiyaçları olan gruplara yönelik çalışmaların oluşturulmasına ilişkin istekli olduğunu farklı platformlarda ifadelendirecektir - Öğrenci kulüpleri farklı ihtiyaçları olan gruplara yönelik faaliyetler konusunda teşvik edilecektir - İlgili akademik birimler ve araştırma merkezleri farklı ihtiyaçları olan gruplara yönelik faaliyet konusunda özendirilecektir						
Maliyet Tahmini	255.000.000 TL						
Tespitler	- Farklı ihtiyaçları olan gruplara yönelik proje sayısının artırılma potansiyelinin olması - Düzenlenen bilimsel etkinlik ve proje sayısının artırılma potansiyelinin olması - Farklı ihtiyaçları olan gruplara yönelik sosyal sorumluluk projelerine katılan öğretim elemanı ve öğrenci sayısının İstanbul Üniversitesinin mevcut potansiyeli dikkate alındığında yetersiz kalması						
İhtiyaçlar	- Üniversitemiz birimlerindeki mimari, bilişim ve iletişim alanlarındaki erişilebilirliğin geliştirilerek engelli öğrenci ve personele uygun mekânların oluşturulması - Basın yayın organlarında ve internet ortamında yapılan tanıtım faaliyetlerinin artırılması - Öğrencilerin ve öğretim elemanlarının farklı ihtiyaçları olan gruplara yönelik faaliyetlere katılmasının teşvik edilmesi						

Amaç	A5: Akademik Çıktıların Sivil Toplum ile Bütünleştirilmesi						
Hedef	H5.3: Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Gerçekleştirilen Etkinliklerin Sayısı ve Yaygın Etkisinin Artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) ve Dil Merkezi (DİLMER) Tarafından Mesleki Eğitime Yönelik Verilen Sertifika Sayısı						
Sorumlu Birim	Sürekli Eğitim Merkezi						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Kalite Koordinatörlüğü, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Dil Merkezi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 5.3.1: Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında SEM'de Açılan Eğitim Programı Sayısı	%20	460	470	490	510	530	550
PG 5.3.2: Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Sertifika Alan (Katılım Belgesi/Başarı Belgesi) Kişi Sayısı	%20	24.407	24.590	24.870	25.070	25.350	25.630
PG 5.3.3: AUZEF Bünyesinde Sınavsız İkinci Üniversite Kapsamında Açılan Program Sayısı	%20	30	32	34	36	38	40
PG 5.3.4: AUZEF Bünyesinde Sınavsız İkinci Üniversite Eğitiminden Yararlanan Öğrenci Sayısı	%20	274.708	350.000	375.000	400.000	450.000	500.000
PG 5.3.5: AUZEF Bünyesinde Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Yapılan Proje Sayısı	%20	2	3	4	5	6	7
Riskler	- Sürekli Eğitim Merkezinin faaliyet alanında sürekli olarak artan rekabet - Açık ve Uzaktan Eğitim alanında sürekli olarak artan rekabet						
Stratejiler	- İstanbul Üniversitesinin hayat boyu öğrenme çerçevesindeki eğitim kalitesini vurgulayan tanıtım faaliyetleri ve kapasitesi artırılacaktır - Hayat boyu öğrenme alanı ile ilişkisi olan tüm akademik birimler özendirilecektir - Açık ve uzaktan eğitim alanında dünyadaki güncel gelişmeler ve yeni öğretim teknolojileri yakından takip edilerek eş zamanlı olarak İstanbul Üniversitesi bünyesinde uygulamaya alınacaktır - Açık ve uzaktan eğitim alanında eğitim kalitesi açısından uluslararası standartlar zorlanacaktır - AUZEF'in uluslararası kalite belgelendirme süreci tamamlanacaktır						
Maliyet Tahmini	209.750.000 TL						
Tespitler	- Hayat boyu öğrenme kapsamında sertifikalandırılacak kişi sayısını artırma potansiyelinin olması - Hayat boyu öğrenme kapsamında açılacak program sayısının artırılabilir olması - Sınavsız ikinci üniversite kapsamında açılacak program sayısının artırılma potansiyelinin olması - Sınavsız ikinci üniversite eğitiminden yararlanan öğrenci sayısının çoğaltılma imkânının bulunması						
İhtiyaçlar	- Etkin bir izleme ve değerlendirme sisteminin kurulması - AUZEF bünyesinde ölçme değerlendirme süreçlerinde uluslararası standartlara ulaşılması - İletişim mecralarında, basın yayın organlarında ve internette hayat boyu öğrenmeye ilişkin tanıtım faaliyetlerinin artırılması						

Amaç	A5: Akademik Çıktıların Sivil Toplum ile Bütünleştirilmesi						
Hedef	H5.4: Afet ve Kriz Yönetimine İlişkin Konularda Yapılan Çalışmaların Artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm Akademik Birimler, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG 5.4.1: Afet ve Kriz Yönetimine İlişkin Toplumsal Bilinci Arttıracak Bilimsel, Kültürel ve Sanatsal Faaliyet Sayısı	%30	19	33	49	66	81	95
PG 5.4.2: Afet Yönetimine İlişkin Yetkinlikleri Artıracak Eğitim (Arama Kurtarma, İlk Yardım, Gönüllü vb.) Sayısı	%40	20	38	49	58	72	80
PG 5.4.3: Eğitim Programlarında Afet ve / veya Kriz Yönetimi Kapsamında Ders Alan Öğrenci Sayısı	%30	3.051	3.554	3.759	3.968	4.172	4.426
Riskler	• Ülke olarak bu alana yeterince yoğunlaşmıyor olması						
Stratejiler	• Akademik ve idari personele yönelik afet ve kriz yönetimi eğitim paketleri tasarlanacaktır • Öğrencilere yönelik afet ve kriz yönetimi ders ve tatbikat hacminin artırılması						
Maliyet Tahmini	2.530.000.000 TL						
Tespitler	• Acil durum ve afet yönetimine ilişkin kurum kültürünün yeterince olgunlaşmamış olması • Öğretim elemanı ve öğrencilerin bu alana ilişkin farkındalıklarının düşük olması						
İhtiyaçlar	• Bu alanda uzmanlaşmış akademik ve idari personel sayısının artırılması						

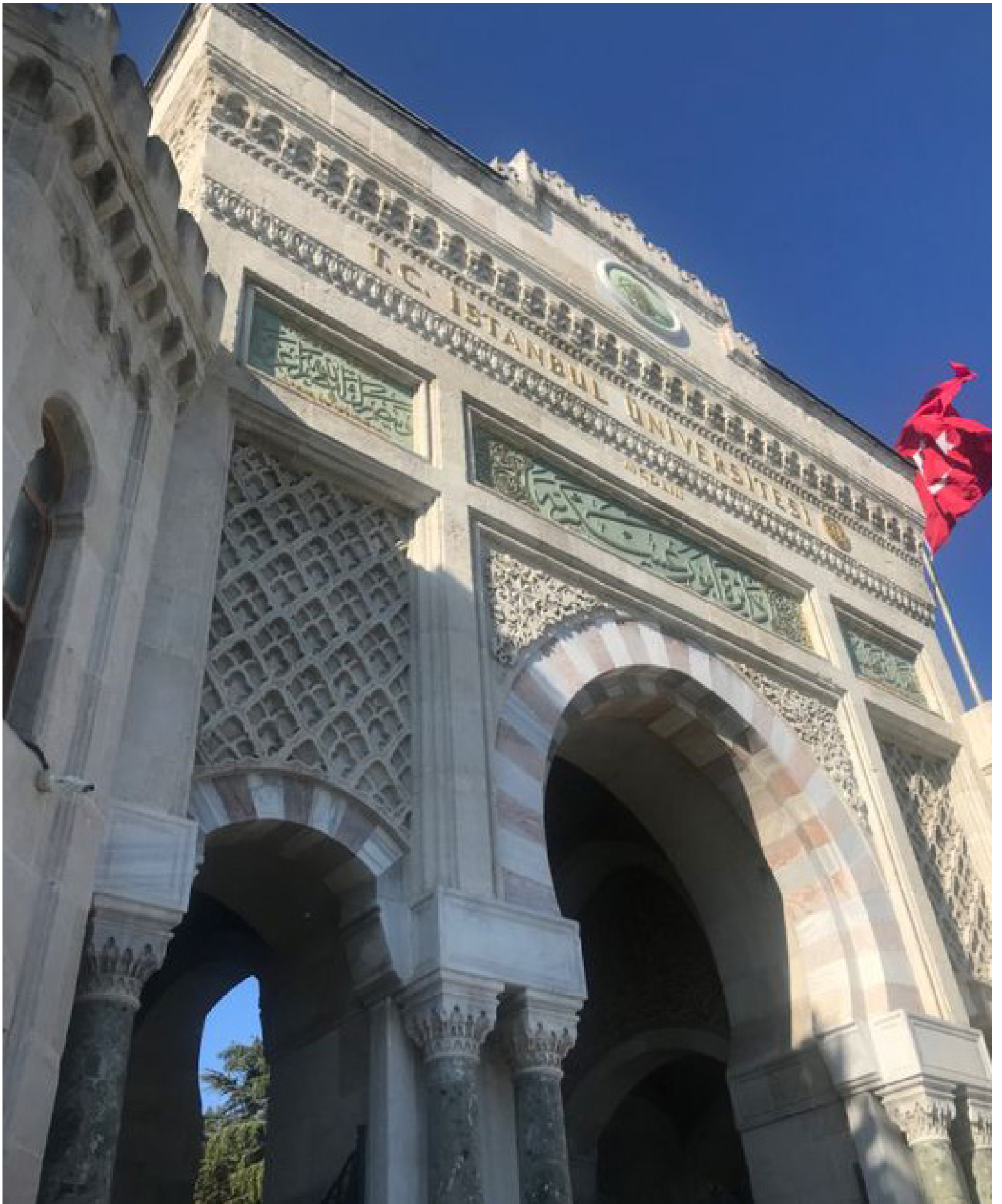
7.2. Maliyetlendirme

Tablo 34: Tahmini Maliyetler

	2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM
Amaç 1	470.275.000	521.450.000	567.450.000	643.825.000	706.750.000	2.909.750.000
H.1.1	250.000.000	275.000.000	305.000.000	350.000.000	395.000.000	1.575.000.000
H.1.2	12.000.000	16.500.000	21.000.000	26.750.000	28.250.000	104.500.000
H.1.3	66.000.000	70.500.000	73.750.000	81.000.000	93.000.000	384.250.000
H.1.4	132.000.000	147.000.000	152.000.000	168.000.000	170.000.000	769.000.000
H.1.5	10.275.000	12.450.000	15.700.000	18.075.000	20.500.000	77.000.000
Amaç 2	598.850.000	713.350.000	832.500.000	1.008.500.000	1.146.750.000	4.299.950.000
H.2.1	39.000.000	43.500.000	48.500.000	54.000.000	65.000.000	250.000.000
H.2.2	6.850.000	7.350.000	8.250.000	11.000.000	12.750.000	46.250.000
H.2.3	157.000.000	168.000.000	184.000.000	216.000.000	227.000.000	952.000.000
H.2.4	355.000.000	445.000.000	530.000.000	655.000.000	765.000.000	2.750.000.000
H.2.5	41.000.000	49.500.000	61.750.000	72.500.000	77.000.000	301.750.000
Amaç 3	1.530.000.000	2.000.000.000	2.465.000.000	2.930.000.000	3.485.000.000	12.410.000.000
H.3.1	800.000.000	1.150.000.000	1.475.000.000	1.775.000.000	2.250.000.000	7.450.000.000
H.3.2	175.000.000	235.000.000	255.000.000	300.000.000	320.000.000	1.285.000.000
H.3.3	185.000.000	205.000.000	245.000.000	285.000.000	305.000.000	1.225.000.000
H.3.4	185.000.000	205.000.000	245.000.000	285.000.000	305.000.000	1.225.000.000
H.3.5	185.000.000	205.000.000	245.000.000	285.000.000	305.000.000	1.225.000.000
Amaç 4	420.000.000	481.000.000	529.000.000	578.000.000	638.000.000	2.646.000.000
H.4.1	131.000.000	138.000.000	144.000.000	149.000.000	156.000.000	718.000.000
H.4.2	185.000.000	225.000.000	255.000.000	290.000.000	330.000.000	1.285.000.000
H.4.3	82.000.000	91.000.000	99.000.000	105.000.000	112.000.000	489.000.000
H.4.4	22.000.000	27.000.000	31.000.000	34.000.000	40.000.000	154.000.000
Amaç 5	552.000.000	615.500.000	665.000.000	694.750.000	745.500.000	3.272.750.000
H.5.1	47.000.000	53.000.000	56.000.000	60.000.000	62.000.000	278.000.000
H.5.2	43.500.000	49.000.000	52.000.000	54.000.000	56.500.000	1.285.000.000
H.5.3	36.500.000	38.500.000	42.000.000	45.750.000	47.000.000	489.000.000
H.5.4	425.000.000	475.000.000	515.000.000	535.000.000	580.000.000	2.530.000.000

Tablo 35:Ekonomik Ayırma Göre Detaylandırılmış Tahmini Maliyetler

2024 YILI					
Kurumsal Kapasite Potansiyelinin Sürdürülebilir Kılınması					
AMAÇ 1	470.275.000	PERSONEL	CARİ	SERMAYE	BÜTÇE DIŞI KAYNAKLAR
H.1.1	250.000.000	175.000.000	25.000.000	50.000.000	0
H.1.2	12.000.000	8.400.000	1.200.000	2.400.000	0
H.1.3	66.000.000	46.200.000	6.600.000	13.200.000	0
H.1.4	132.000.000	92.400.000	13.200.000	26.400.000	0
H.1.5	10.275.000	7.192.500	1.027.500	2.055.000	0
Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Uygun Hale Getirilmesi					
AMAÇ 2	598.850.000	PERSONEL	CARİ	SERMAYE	BÜTÇE DIŞI KAYNAKLAR
H.2.1	39.000.000	27.300.000	3.900.000	7.800.000	0
H.2.2	6.850.000	4.795.000	685.000	1.370.000	0
H.2.3	157.000.000	109.900.000	15.700.000	31.400.000	0
H.2.4	355.000.000	248.500.000	35.500.000	53.250.000	17.750.000
H.2.5	41.000.000	28.700.000	4.100.000	8.200.000	0
Uluslararası Bilimsel Çalışmaların Nicelik ve Nitelik Olarak Geliştirilmesi					
AMAÇ 3	1.530.000.000	PERSONEL	CARİ	SERMAYE	BÜTÇE DIŞI KAYNAKLAR
H.3.1	800.000.000	560.000.000	80.000.000	160.000.000	0
H.3.2	175.000.000	122.500.000	17.500.000	35.000.000	0
H.3.3	185.000.000	129.500.000	18.500.000	37.000.000	0
H.3.4	185.000.000	129.500.000	18.500.000	27.750.000	9.250.000
H.3.5	185.000.000	129.500.000	18.500.000	37.000.000	0
Girişimcilik ve Yenilikçilik Performansının Artırılması					
AMAÇ 4	420.000.000	PERSONEL	CARİ	SERMAYE	BÜTÇE DIŞI KAYNAKLAR
H.4.1	131.000.000	91.700.000	13.100.000	26.200.000	0
H.4.2	185.000.000	129.500.000	18.500.000	37.000.000	0
H.4.3	82.000.000	57.400.000	8.200.000	16.400.000	0
H.4.4	22.000.000	15.400.000	2.200.000	4.400.000	0
Akademik Çıktıların Sivil Toplum ile Bütünleştirilmesi					
AMAÇ 5	552.000.000	PERSONEL	CARİ	SERMAYE	BÜTÇE DIŞI KAYNAKLAR
H.5.1	47.000.000	32.900.000	4.700.000	9.400.000	0
H.5.2	43.500.000	30.450.000	4.350.000	8.700.000	0
H.5.3	36.500.000	25.550.000	3.650.000	7.300.000	0
H.5.4	425.000.000	297.500.000	42.500.000	85.000.000	0



8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İstanbul Üniversitesi 2024 - 2028 Stratejik Plan döneminde artık bir kurum kültürü haline gelmiş olan izleme ve değerlendirme sürecini altı ayda bir izleme ve yılda bir kez ise değerlendirme şeklinde takip edecektir. 2018 yılında üniversitenin kullanımına sunulan Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS), verilerin aşağıdan yukarıya doğru toplanmasına zemin hazırlayan bir algoritma sağlamaktadır. Bu algoritmanın işleyişinde performans göstergelerinden sorumlu birimlerin veri girişlerini zamanında gerçekleştirmeleri için bir veri-kontrol ve uyarı mekanizması oluşturulmuş ve bu sayede muhtemel zaman kayıplarının önüne geçilmiştir.

İzleme sürecinde, her yılın ilk altı ayı sonrasında Strateji Geliştirme ve Daire Başkanlığı, stratejik plan izleme tablosu aracılığıyla hedeflenen ve gerçekleşen performans değerlerini karşılaştırmalı bir şekilde analiz edip Temmuz ayının son gününe kadar Rektör'e raporlayacaktır. Rektör, Strateji Geliştirme Kurulu ile Stratejik Planlama Ekibini toplantıya davet edip mevcut durum hakkında bilgilendirme yapacak ve ihtiyaç duyulduğu takdirde gerekli olan revizeleri isteyecektir.

Değerlendirme sürecinde ise, plan dönemini ihtiva eden her yılın sonrasında stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilecektir. Bu çerçevede yıl bitimini takip eden Ocak ayının son gününe kadar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ilgili yıl sonu için hedeflenen ve gerçekleşen performans göstergelerini stratejik plan değerlendirme tablosu kullanarak karşılaştırmalı bir şekilde analiz edip Rektör'e raporlayacaktır. Rektör, Strateji Geliştirme Kurulu ile Stratejik Planlama ekibini toplantıya davet edip yıl sonu raporu hakkında bilgilendirme yapacak ve gerekirse bazı performans göstergelerinin güncellenmesini talep edecektir.

